

MAI 2026

# #1 CERCLE RH TENDANCES & PERSPECTIVES

## LE TRAVAIL À L'ÉPREUVE DES POLYCRISES : 10 TENDANCES À SUIVRE

### L'ENTREPRISE COMME REFUGE ?



MEDEF COLLECTION  
ACCOMPAGNER



Mouvement  
des **Entreprises**  
de **France**



## MEDEF COLLECTION

### **PROPOSER**

LA COLLECTION QUI RASSEMBLE LES PRISES DE POSITION OFFICIELLES DU MEDEF.

### **PARTAGER**

LA COLLECTION QUI MET EN AVANT LES COLLABORATIONS DU MEDEF.

### **ACCOMPAGNER**

LA COLLECTION QUI RÉUNIT LES GUIDES ET BONNES PRATIQUES DU MEDEF.

# Sommaire

<b>EN GUISE D'INTRODUCTION</b>	04
<b>#1 QUAND L'ACTUALITÉ PERCUTE L'ENTREPRISE : LA POLYCRISE PERMANENTE</b>	05-06
<b>#2 CONDITIONS DE TRAVAIL : L'HYBRIDE SOUS CONTRAINTES TRÈS CONCRÈTES</b>	06
<b>#3 DIALOGUE SOCIAL : RÉGULATION ET CONFLICTUALITÉ</b>	07
<b>#4 POUVOIR D'ACHAT ET PARTAGE DE LA VALEUR</b>	08
<b>#5 L'INDIVIDUALISATION DES RELATIONS DE TRAVAIL : DU "SUR-MESURE DE SÉRIE"</b>	09-10
<b>#6 L'AFFAIBLISSEMENT DU COLLECTIF</b>	11
<b>#7 LE MANAGEMENT : CORPS INTERMÉDIAIRE EN TENSION</b>	12-13
<b>#8 INTERGÉNÉRATIONNEL : FAIRE FACE AU VIEILLISSEMENT DES SALARIÉS</b>	14
<b>#9 DIVERSITÉ ET POLITISATION : LES LIGNES DE FAILLE</b>	15
<b>#10 DES SALARIÉS ENTRE DÉBROUILLE, CIRCUITS COURTS ET SOBRIÉTÉ</b>	16

# En guise d'introduction

Le "cercle RH - Tendances & perspectives", créé dans le cadre de la Commission « Entreprises dans la société et inclusion » du MEDEF, se veut un espace privilégié d'échanges et de partage d'idées, dédié à l'exploration des nouvelles tendances qui façonnent le monde du travail et l'entreprise. Cette initiative doit permettre au MEDEF d'analyser les évolutions sociales et sociétales impactant les entreprises et d'accompagner celles-ci face à ces nouvelles réalités.

C'est dans ce cadre que la Commission, présidée par Gilles Vermot-Desroches, a proposé à une quinzaine d'entreprises adhérentes au MEDEF de se livrer à un double exercice : d'une part, prendre part à un entretien confidentiel avec les animateurs du cabinet Temps commun pour recueillir des analyses et éléments de tendances afin, d'autre part, de préparer une séance de discussion entre les entreprises participantes, qui s'est tenue au siège du MEDEF.

De la grande entreprise internationale à la start up française, de la PME à l'ETI, du transport à l'alimentation, de la Edtech à l'énergie, 15 DRH et dirigeants d'entreprises de tailles et de secteurs variés ont accepté de partager leur analyse et expérience.

La note qui suit est une restitution anonyme et une analyse ordonnée (de la tendance lourde au signal faible, même jusqu'au fait insolite) de ce qui a été confié à Temps commun durant les entretiens, enrichie des discussions qui s'en sont suivies. Cette note n'a pas vocation à engager le MEDEF ni chacun des dirigeants interviewés ; elle entend plutôt porter à sa connaissance les murmures du terrain et nourrir sa réflexion à partir des enseignements tirés de ces échanges confidentiels.

# #1 QUAND L'ACTUALITÉ PERCUTE L'ENTREPRISE : LA POLYCRISE PERMANENTE

## LA GUERRE EN FOND D'ECRAN

**La guerre au Moyen-Orient en est une illustration concrète** : certaines organisations doivent gérer en temps réel la sécurité de leurs salariés expatriés, adapter leurs flux logistiques ou anticiper des ruptures d'approvisionnement. Toutefois, **cela ne relève pas d'une évolution brutale**. Il s'agit plutôt de **l'élargissement d'un régime de gestion de crise déjà ancien**, hérité de la pandémie, des tensions énergétiques ou encore des crises politiques. Autrement dit, **la guerre ne fait pas entrer les entreprises dans la crise ; elle prolonge et intensifie un état de vigilance devenu structurel**.

Pour autant, cette accumulation de crises n'est pas neutre du point de vue des salariés. Cette succession d'événements (guerre, inflation, tensions internationales etc.) produit un climat d'anxiété diffuse. Ce n'est pas seulement la proximité géographique des conflits qui inquiète, mais leur caractère désormais permanent et pourtant imprévisible : **la polycrise, c'est une incertitude constante**. Dans ces conditions, l'entreprise devient alors un lieu paradoxal : elle est à la fois un espace de stabilité relative, où l'activité continue, et le réceptacle d'angoisses venues de

l'extérieur avec la peur diffuse d'un basculement plus large.

## RÉELLE PRISE DE CONSCIENCE

Dans ce contexte, la prise de conscience de risques systémiques est particulièrement nette, avec plusieurs effets :

▼ **une interrogation croissante sur la dépendance technologique et la sécurisation des infrastructures**, notamment vis-à-vis d'acteurs étrangers. La question de la cybersécurité - espace de conflictualité directe - revient avec insistance ;

▼ **une revalorisation symbolique de certains secteurs** : travailler dans la sécurité, la logistique ou la défense est davantage perçu comme une contribution directe à la stabilité collective, ce qui nourrit des formes de fierté professionnelle ;

▼ **une question émergente dans certains secteurs** : ceux qui avaient été considérés comme stratégiques pendant la pandémie ne le sont plus nécessairement dans un contexte de guerre. C'est le cas, par exemple, de la distribution, identifiée comme essentielle durant la Covid mais beaucoup moins dans les enjeux actuels, notamment de cybersécurité. Cela pose



Réalisés entre fin mars et début avril 2026, les entretiens ont été largement percutés par l'actualité, précisément par les conflits en cours et les risques de guerre. Ce qui permet de comprendre à quel point une bonne part des entreprises (dans l'échantillon interrogé) est déjà installée dans une logique de polycrises permanentes.



@ Chantip (Généré à l'aide de IA) / Adobe Stock

très concrètement la question de la reconnaissance de certaines entreprises comme opérateur d'importance vitale, condition pour attirer ou retenir des compétences rares et pour que la puissance publique prenne l'entreprise en considération. La guerre apparaît alors, paradoxalement, comme une fenêtre d'opportunité pour reposer la question stratégique, et pour tirer jusqu'au bout les enseignements de la crise sanitaire.

▼ **Un signal faible marquant** : la visibilité accrue de l'engagement dans la réserve opérationnelle et la Garde nationale. On constate que certains salariés, déjà impliqués auparavant, parlent plus ouvertement de ce type d'engagement, d'autres l'envisagent comme une forme de participation civique légitime devant s'intégrer dans la logique RSE des entreprises.

EN VUE

**DEPUIS 2016, ENVIRON  
1 400 CONVENTIONS  
ONT ÉTÉ SIGNÉES AVEC  
LA GARDE NATIONALE**

**60%** avec des entreprises privées, couvrant près de 45 000 salariés, dont environ 30 000 effectivement encadrés par une convention avec la Garde Nationale c'est à dire l'ensemble des réserves opérationnelles de l'armée et de la Gendarmerie

Cette dynamique traduit un mouvement discret mais réel : les entreprises apparaissent de plus en plus comme des acteurs indirects de la préparation à un conflit de haute intensité, dans une logique de réarmement qui passe autant par la société que par l'État ; la responsabilité de l'entreprise est alors d'ordre civique plus que social ou environnemental. Or, cette évolution n'est pas sans ambiguïté. Aujourd'hui, les conventions prévoient généralement une vingtaine de jours de réserve pris en charge par l'employeur – soit un niveau nettement supérieur au minimum légal fixé à 10 jours par an – au-delà desquels, en cas de besoin, l'État est censé prendre le relais. Mais à mesure que ces engagements se développent, une question se pose : **n'est-on pas en train de transférer progressivement aux entreprises une part du coût du réarmement ? Et, dans un contexte de tensions économiques déjà fortes, jusqu'où ce modèle est-il soutenable ?**

## #2 CONDITIONS DE TRAVAIL : L'HYBRIDE SOUS CONTRAINTES TRÈS CONCRÈTES

### NORME STRUCTURANTE

**Les conditions de travail sont durablement reconfigurées par l'ancrage du télétravail, devenu une norme structurante plutôt qu'une exception.** Dans beaucoup d'entreprises, les accords hybrides stabilisent 2 à 3 jours de télétravail par semaine, avec des formules fixes ou au forfait annuel, tout en rappelant que certaines réunions ou formations imposent le retour sur site. « En 2016, on confondait temps partiel et télétravail ; en 2026 c'est entré dans les mœurs, mais on passe encore du temps à recadrer ce qui est réellement opposable au manager », résume un DRH. **Cette organisation hybride met au premier plan des contraintes très matérielles** : coût et temps de transport, qualité du logement, surface disponible pour travailler à domicile, qui pèsent particulièrement sur les salariés les plus modestes ou éloignés des sites.

Cette nouvelle donne produit **des effets indirects sur les lieux et les temps de travail**. Certains jours, les sièges et campus se vident, les restaurants d'entreprise tournent en sous régime, les espaces sont sur ou sous dimensionnés selon les pics de présence. **Les pratiques restent très différenciées selon les métiers** : les fonctions télétravaillables bénéficient de marges de manœuvre importantes, tandis que les salariés de production, de service ou d'accueil restent soumis à une présence physique quasi totale, ce qui alimente un sentiment d'inéquité et des demandes de compensations spécifiques (aides à la mobilité, meilleure organisation des plannings, reconnaissance des temps de trajet). Les réponses passent par trois leviers principaux : **des accords hybrides mieux cadrés, des dispositifs de soutien à la mobilité** (prise en charge renforcée, covoiturage, localisation des sites) et **une réorganisation des espaces** (bureaux flexibles, zones de collaboration, ajustement de la restauration) pour coller à ces nouveaux rythmes.

Reste en suspens deux questions structurantes : **comment maintenir un collectif de travail vivant dans un modèle hybride, et jusqu'où l'équité est elle possible entre métiers télétravaillables et non télétravaillables sans ouvrir de nouvelles lignes de fracture internes ?** On note à cet égard quelques expériences de « semaine de 4 jours » à destination des salariés dont le télétravail n'est pas possible (c'est le cas, par exemple, de la RATP pour les machinistes conducteurs de bus), mais dont les effets, notamment sur la réorganisation de la vie hors-travail, demandent encore à être mesurés.

# #3 DIALOGUE SOCIAL : RÉGULATION ET CONFLICTUALITÉ

## CADRE STRUCTURANT FRAGILISÉ

**Le dialogue social institutionnel se maintient comme un cadre structurant, mais son crédit symbolique se fragilise nettement.** Les DRH décrivent un appareil de représentation du personnel qui fonctionne, produit des accords, tient ses instances, et reste un canal indispensable pour « *prendre le pouls* » du corps social.

“ On continue à beaucoup négocier, mais je ne suis plus sûr que les salariés identifient spontanément le CSE comme leur premier recours. ”

Témoignage d'un DRH

Pourtant, derrière cette continuité, **plusieurs signaux de délitement apparaissent** : faible participation électorale dans certains contextes, montée de canaux parallèles de revendication ou d'alerte (lignes éthiques, enquêtes internes, collectifs affinitaires) et sentiment que les grandes réformes (retraites, transparence salariale, régulation de l'IA) se jouent davantage dans l'arène politique, juridictionnelle ou médiatique que dans les espaces paritaires. **Le dialogue social demeure donc central dans les pratiques, mais contesté dans sa capacité à représenter à lui seul l'expérience vécue des salariés** : quand les décisions clés semblent se décider ailleurs, comment continuer à y voir le lieu légitime de la négociation collective ?

Cette fragilisation nourrit une conflictualité plus diffuse, faite moins de « *grands conflits* » visibles que de tensions récurrentes et de décalages entre cadre formel et ressenti. Beaucoup d'entreprises rapportent un climat globalement « *apaisé* », avec peu de conflits, de grèves ou de ruptures spectaculaires, mais une montée des irritants : sentiment d'injustice sur le partage de la valeur, judiciarisation de cer-

tains désaccords, recours accru à des tiers (lignes d'alerte, psychologues, dispositifs RPS) et parole plus libre, parfois brutale, sur des sujets comme le racisme, la politique ou la guerre. La conflictualité se déplace ainsi vers des micro crises individuelles ou d'équipe, vers la santé mentale, la charge de travail, l'éthique managériale, et moins vers les grandes batailles salariales ou statutaires. D'où la question lancinante : **le dialogue social institutionnel représente-t-il encore les salariés lorsqu'une partie des tensions se joue sur d'autres scènes – réseaux sociaux, contentieux individuels, collectifs informels – qui échappent largement aux cadres classiques de négociation ?**

## COMPLÉMENTARITÉ EN GESTATION

Face à ces tensions, une voie de régulation émerge autour de la co-construction, de la consultation et d'une pédagogie économique plus frontale. De nombreux DRH insistent sur la nécessité d'associer plus en amont les représentants et les managers à l'écriture des accords, de multiplier les dispositifs d'écoute (surveys, serious games, ateliers IA, débats QVT) et de rendre plus lisible le modèle économique, les arbitrages sur les bonus ou la stratégie d'investissement. **L'enjeu devient alors d'articuler structures formelles et informelles de contestation plutôt que de les opposer** : reconnaître le rôle des syndicats tout en intégrant les lignes éthiques permettant d'alerter sur des situations personnelles, les collectifs de jeunes, les espaces affinitaires, comme autant de capteurs d'un rapport au travail plus individualisé et plus exigeant en termes de sens, de respect et de protection. Dans ce contexte, la question n'est plus seulement de maintenir les rituels du dialogue social, mais de savoir comment les transformer pour qu'ils résonnent avec des salariés plus individualisés, plus informés, plus exigeants vis à vis du sens et de l'équité au travail : **sommes nous prêts, collectivement – directions, représentants, managers et salariés – à mettre en place d'autres formes de dialogue, où les désaccords se disent à temps plutôt que de se traduire en départs silencieux, arrêts ou contentieux ?**



@ Leo Rohmann (Généré à l'aide de l'IA) / Adobe Stock

# #4 POUVOIR D'ACHAT ET PARTAGE DE LA VALEUR

## QUESTIONS EN SUSPENS

**Les tensions économiques, dues, pour une bonne part, à cette situation de polycrises, impactent les entreprises.** Évidemment, selon les secteurs d'activité ou la santé de l'entreprise concernée, les effets ne sont pas exactement les mêmes. Néanmoins, la crainte d'un choc inflationniste est réel et les tensions autour du coût de l'énergie et des difficultés d'approvisionnement en raison de la crise du détroit d'Ormuz sont particulièrement vives. Ce qui induit alors une série d'interrogations :

▼ **En premier lieu, la question du pouvoir d'achat,** notamment pour les salariés les plus modestes qui souvent, sont plus dépendants de la voiture pour se rendre à leur travail - même si tout cela est à nuancer entreprise par entreprise. Néanmoins, certaines d'entre elles disent repérer des situations de fragilité liées au coût du carburant.

▼ **Ensuite, la situation peut faire penser à la période ayant précédé le mouvement des gilets jaunes en raison d'un malaise diffus.**

“ J'ai le sentiment que nous nous retrouvons dans une atmosphère assez proche de celle qui précédait le mouvement des gilets jaunes (...). Je le ressens chez les ouvriers, les employés, mais aussi chez les cadres. Ce qui est frappant, c'est que certains cadres, qui sont objectivement dans une situation plus confortable, tiennent des propos très revendicatifs et très critiques du gouvernement. On glisse vers des positions extrémistes, et les discussions internes le reflètent.

Témoignage d'un DRH

”

▼ Enfin derrière tout cela, se pose la question de ce que l'on pourrait appeler la **“méritocratie” salariale : est-ce que les efforts sont justement récompensés ?** Certaines entreprises remarquent que ces derniers mois, voire ces dernières années, les contestations se sont concentrées, comme en témoigne un DRH, « sur nos systèmes de rémunération variable, en particulier les bonus. La question qui revient est : est-ce que ces bonus reconnaissent suffisamment les efforts et les réalisations des salariés ? »

## EN VUE

### OBSERVATION INTÉRESSANTE AU TITRE DES SIGNAUX FAIBLES : MÊME UN ACTIONNAIRE SALARIÉ RESTE UN SALARIÉ...

**80%** des entreprises cotées en France ont au moins 1% de leur capital détenu par leurs salariés, selon la Fédération Européenne de l'Actionariat Salarié (FEAS), signe d'une forte diffusion de l'actionariat salarié dans les grands groupes. Mais la perception dominante, c'est qu'il y a une forme de dichotomie dans le partage de la valeur”.

C'est ce que confie un DRH : « Il y a un sentiment, en tout cas chez une partie du corps social, que les actionnaires bénéficient davantage des bons résultats de l'entreprise que les salariés. »



@ PHB Stock (Généré à l'aide de l'IA) / Adobe Stock

# #5 L'INDIVIDUALISATION DES RELATIONS DE TRAVAIL : DU "SUR-MESURE DE SÉRIE"

## NOUVEAU TRIPTYQUE

Toutes ces remarques posent la question du moral des salariés, voire de leur santé en général. A cet égard, la tendance est lourde, elle est connue, reconnue même : les entreprises repèrent la fin de la séparation stricte entre vie professionnelle et vie personnelle au profit d'une recherche d'unité. Il ne s'agit plus simplement d'équilibrer deux sphères, mais bien de **faire exister un "moi authentique" dans le travail**. Celui-ci devient le lieu où l'on vient avec ce que l'on est.

Ce déplacement enclenche alors une mécanique en trois temps :

▼ **d'abord, une libération de la parole** : les salariés expriment davantage leurs vulnérabilités, leurs contraintes personnelles, leurs épreuves de vie, reconnaît l'une des DRH interrogées ;

“ Chacun a besoin de poser sa vulnérabilité. ”

Témoignage d'un DRH

▼ **ensuite, une libération de l'écoute** : les entreprises se sont équipées, professionnalisées, pour entendre leurs salariés avec, par exemple, des cellules d'accompagnement, des dispositifs de soutien et d'écoute, la présence de secouristes en santé mentale etc ;

▼ **enfin, une libération de la demande** : dès lors que les situations sont dites et reconnues, elles appellent des réponses. À l'annonce d'une maladie, d'une situation d'aidance ou d'un moment de fragilité, la question devient immédiate : que me propose l'entreprise ?

## BASCULEMENT EN COURS

C'est là que le basculement se joue : le salarié ne demande plus seulement à être compris, mais à être pris en charge, au moins partiellement, par l'organisation. Ce déplacement est essentiel : **on passe d'une expression de soi à une attente explicite vis-à-vis de l'organisation. La subjectivité demande-t-elle à entrer dans le champ des droits opposables ?**

**La conséquence majeure de ce triple mouvement est une exigence d'individualisation croissante des réponses apportées par l'entreprise...** qui ne se limite pas aux situations de vulnérabilité (maladie, handi-

cap, aidance, séparation) mais s'étend en définitive aux différents temps de vie. **A cela, les entreprises répondent en inventant des formes nouvelles.** Non pas un individualisme pur, ingérable collectivement, mais une architecture intermédiaire : des dispositifs standardisés, négociés socialement, dans lesquels chacun peut puiser selon sa situation. Temps, argent, flexibilité, accompagnement : à chaque moment de vie doit correspondre un bouquet de solutions. Une DRH parle même de "sur-mesure de série". Formule paradoxale et peut-être décisive car elle dit bien la tension qui s'installe : **comment anticiper les effets de long terme de certaines demandes sur l'organisation collective et la cohésion (par exemple semaine de 4 jours, freelance...) ? Comment personnaliser sans dissoudre le collectif ? Comment reconnaître les singularités sans fragmenter le cadre commun.**



© prapatsorn (Généré à l'aide de l'IA) / Adobe Stock

## L'ART DU BRICOLAGE

Au bout du compte, cette évolution semble traduire un rapport au travail qui relève moins d'un modèle stable que d'un "bricolage", au sens que donnait Claude Lévi-Strauss à ce terme : **chacun compose avec les ressources disponibles pour ajuster sa trajectoire aux circonstances.**

Sur un axe qui irait d'une implication forte, où le travail fait sens, jusqu'à des formes de retrait où il devient purement instrumental et alimentaire, les salariés naviguent, ajustent, recomposent et l'entreprise est sommée d'accompagner ces mouvements. **Si le salarié bricole, l'entreprise, et le DRH principalement, sont censés lui apporter les outils pour le faire...**

Ce tableau, relativement harmonieux dans les discours, comporte néanmoins deux effets pervers que plusieurs entreprises pointent avec insistance :

▼ **L'ensemble de ces attitudes est sous-tendu par un ressort individualiste fort** : le réflexe salarié est d'abord de regarder sa propre situation induisant alors une moindre disposition à renoncer à un avantage individuel pour améliorer la situation du collectif. Par exemple, la négociation de l'allongement du congé maternité-paternité (ce qui a un coût pour l'entreprise) induit des questionnements de la part de salariés non concernés estimant préférables que l'argent soit mis sur des augmentations individuelles plutôt que sur des droits qui ne bénéficient qu'aux parents de jeunes enfants. Cette tendance se retrouve aussi dans les arbitrages d'organisation du travail où chacun va chercher à optimiser l'usage des dispositifs qui l'intéressent (comme le télétravail, ses congés, etc.), ce qui fait que « *la prise en compte de l'impact sur le collectif est moins spontanée* ». **La question est donc bien celle de savoir comment personnaliser les réponses sans dissoudre le collectif ?**

▼ **Le plus frappant de ces effets induits est indéniablement la hausse significative de l'absentéisme et des arrêts maladie** (avec un volume multiplié par trois en un an dans certaines entreprises). Il existe évidemment des facteurs conjoncturels comme les pratiques médicales avec des consultations rapides et des prescriptions facilitées. Toutefois, les entreprises interrogées décrivent aussi une transformation plus profonde, notamment l'émergence de nouveaux comportements de la part des salariés. Dans ce contexte, la référence au sociologue américain Albert Hirschman éclaire la situation : face à une difficulté, explique-t-il, un individu peut choisir entre la contestation et la prise de parole (*voice*), l'allégeance et la loyauté (*loyalty*) ou alors la fuite et la sortie (*exit*). Or, la solution qui tend aujourd'hui à s'imposer est celle de la défection temporaire, sous la forme de l'arrêt maladie. **Non pas toujours comme un calcul, mais comme une manière de ne pas affronter une tension ou une difficulté.**

## EN VUE

### SALARIÉS À DEUX VITESSES : SUR-ENGAGEMENT ET RETRAIT

Depuis la COVID, plusieurs responsables formulent la même observation : un fossé se creuse dans le rapport au travail. D'un côté, des salariés sur-engagés, qui investissent massivement leur activité professionnelle, portent des projets RSE ou diversité, et voient l'entreprise comme un espace d'accomplissement. De l'autre, une part croissante qui met en place une distanciation nette : ils font ce qui est demandé, mais pas plus, optimisent leur présence, et considèrent l'emploi comme purement alimentaire.

Ce clivage ne recoupe pas les catégories socioprofessionnelles : on le retrouve à tous les niveaux. Ce qui différencie ces deux groupes, c'est moins le statut que le degré d'adhésion au projet collectif et la capacité perçue d'influer sur son propre travail. Les premiers trouvent dans l'entreprise un lieu de réalisation, les seconds n'y voient qu'un échange – temps contre salaire – à optimiser.

La difficulté est que ces deux populations coexistent, avec des attentes radicalement différentes. Les dispositifs RH peinent à y répondre simultanément : comment proposer de l'engagement collectif à ceux qui n'en veulent pas, et comment éviter que ceux qui s'investissent ne s'épuisent face à l'indifférence des autres ? Plusieurs DRH constatent que ce fossé s'élargit, sans qu'on sache encore comment le résorber.



## À RETENIR

**TOUT CECI N'ANNULE EN RIEN LA RÉALITÉ DES FRAGILITÉS, NOTAMMENT EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE, QUE BEAUCOUP D'ENTREPRISES SOULIGNENT.**

Notons d'ailleurs que si l'on pose aux DRH la question de savoir ce qu'ils diraient à un jeune qui arrive dans leur entreprise et que personne d'autre ne pourrait lui dire, ils privilégient largement la protection de santé mentale : « Nous passons un tiers de notre vie au travail. La vie est trop courte pour rester des années dans une entreprise où l'on ne trouve plus d'épanouissement », explique une DRH ; quand une autre proclame : « N'attends de personne d'autre que de toi même la fixation de tes limites au travail ».

# #6 L'AFFAIBLISSEMENT DU COLLECTIF

## FRAGMENTATION

Tout ceci pose toutefois une question de fond : **dans un univers où la parole est possible et les dispositifs existent, pourquoi la "sortie" reste-t-elle, dans certains cas, la réponse privilégiée ?** C'est là un point de tension majeur, qui renvoie, en creux, à la question du collectif.

En effet, revient très souvent l'idée que le collectif de travail s'est affaibli, parfois sans que personne ne l'ait vraiment décidé. D'un côté, plusieurs entreprises décrivent une individualisation profonde de la relation au travail : « on passe d'un collectif qui forme un tout à une vraie individualisation des sujets », chacun voulant être reconnu comme un individu à part entière. **Le télétravail et l'hybride ne sont pas la cause unique, mais ils jouent comme amplificateur.** Et le simple retour au bureau ne suffit pas à recréer du commun, parce que le travail concret se fait désormais dans des flux numériques qui traversent les murs plutôt qu'autour de la table d'équipe.

## RECOMPOSITION

**Néanmoins, tout ceci ne raconte pas seulement une disparition du collectif, mais sa recomposition.**

Comme il existe des réponses individuelles « sur-mesure », on constate l'émergence de collec-

tifs « à la carte » sur certains sujets (comme la RSE, l'écologie, l'inclusion), avec des « champions » qui animent ces réseaux, ces communautés internes, parfois de dimension mondiale, hors des périmètres classiques des équipes et des syndicats.

On voit aussi se développer des espaces d'entre soi assumé, par exemple des groupes féminins où les salariées se sentent plus libres d'être elles mêmes, plus en sécurité. **Le collectif traditionnel, l'équipe, le service, l'atelier, est moins structurant ; il est concurrencé par des collectifs affinitaires, thématiques, de facto plus éphémères.**



À RETENIR

**LA RÉALITÉ, C'EST MOINS LA MORT DU COLLECTIF QUE SA FRAGMENTATION : LE COLLECTIF D'APPARTENANCE SE DÉFAIT, PENDANT QUE SE MULTIPLIENT DES MICRO COLLECTIFS DE PROJET, DE CAUSE OU DE SOUTIEN.**

La question que cela pose pourrait être formulée ainsi : dans des organisations très grandes, très numérisées, où chacun revendique son individualité, quel type de collectif veut on encore construire – et autour de quoi : le métier, le lieu, la cause, la performance, ou autre chose ?



© prapatsorn (Généré à l'aide de IA) / Adobe Stock

# #7 LE MANAGEMENT, CORPS INTERMÉDIAIRE EN TENSION

## AU COEUR DES TENSIONS

En 1925, dans une lettre à l'un de ses amis, Freud expliquait, sous forme de boutade, qu'il existait trois métiers impossibles à exercer complètement : gouverner, soigner et éduquer. **A écouter les DRH, on serait enclins à en proposer un nouveau : manager...**

Cette impression ne relève pas seulement de la formule : elle décrit très concrètement ce que devient aujourd'hui le travail managérial. Les évolutions du rapport au travail, qu'il s'agisse de l'individualisation des attentes, de l'hybridation des organisations, de la montée des vulnérabilités ou encore de la transformation permanente des entreprises, tout cela a profondément déplacé le rôle du manager. **Là où il incarnait autrefois une fonction relativement stabilisée d'encadrement et de transmission, il se retrouve désormais au point de convergence de tensions multiples, souvent difficiles à arbitrer.**

## COMPLEXITÉ EXAGÉRÉE

**Tout donne à voir des managers écartelés entre des impératifs contradictoires.** Il leur faut organiser la flexibilité du travail tout en maintenant du lien avec des équipes dispersées ; garantir la performance collective tout en veillant au bien-être individuel ; produire du reporting et, dans le même temps, animer le collectif ; être attentifs aux signaux faibles remontant de leurs équipes tout en travaillant de manière transversale avec d'autres entités. À cela s'ajoute une contrainte de disponibilité permanente, qui entre en tension avec la multiplication des tâches administratives et de pilotage. A quoi il faut adjoindre également l'irruption de l'IA dans les modalités de travail dont on ne sait pas encore si elle libère du temps pour toutes ces tâches de management ou si, au contraire, elle contraint encore plus l'activité... **Autrement dit, le manager n'est plus seulement celui qui organise le travail : il est devenu celui qui doit aussi tenir ensemble des logiques qui tendent à se désarticuler.**

## L'INSTABILITÉ NORMATIVE

**L'appropriation des changements par les DRH et dirigeants se heurte moins à la complexité technique qu'à l'instabilité normative elle-même.** Les exemples abondent : la CSRD, la transposition de la directive sur la transparence des rémunérations, les revirements successifs sur des dispositifs à peine mis en œuvre. Chaque modification législative ou réglementaire exige de redéfinir des process, de renégocier



## À RETENIR

### L'IA : UNE ACCÉLÉRATION SOUS INCERTITUDE

L'intelligence artificielle s'installe dans le travail réel, à bas bruit, par l'usage et parfois par la dissimulation. Plusieurs responsables évoquent l'émergence d'un « shadow IA » : des usages qui se développent sans cadre, posant des risques de confidentialité à court terme. Dans certaines entreprises technologiques, ce qui nécessitait six mois et cinq personnes peut désormais être créé en deux semaines par un seul développeur assisté. Dans d'autres, l'usage individuel de l'IA tend à remplacer la collaboration entre collègues et à modifier les interactions entre les équipes (le recours individuel à l'IA sur des sujets élargis entraîne une multiplication des demandes de vérification auprès des experts internes).

L'inquiétude ne vient pas d'une substitution massive déjà visible, mais d'une imprévisibilité devenue quotidienne. Dans une grande entreprise, face à un « bruit de fond anxigène », des serious games ont été remis aux managers pour animer des échanges sur les impacts concrets dans leurs équipes. Une crainte formulée : que l'IA prenne en charge les tâches simples, laissant aux salariés une concentration de cas difficiles, accroissant le stress.

Le phénomène révèle surtout des inégalités cognitives. Les professionnels expérimentés sauront amplifier leur savoir-faire, tandis que les jeunes de 25 ans risquent d'être « trop juniors pour maîtriser l'historique, pas assez seniors pour se réapproprier l'IA intelligemment ». Plus inquiétant : chez les adolescents de zones d'éducation prioritaire, on observe un risque de délégation pure et simple de la réflexion aux outils, les professeurs se transformant en « surveillants » face à des devoirs faits avec ChatGPT sans rien comprendre. Une enquête récente confirme ce basculement : l'enthousiasme pour l'IA a chuté de 14 points en un an chez les 14-29 ans, la colère a progressé de 9 points. Dans les entreprises, certains profils juniors refusent déjà de s'en servir, sentant qu'ils pourraient être remplacés. Paradoxalement, c'est dans la sphère privée que la relation de confiance s'installe : plus de 3 jeunes sur 5 l'utilisent pour raconter des problèmes personnels. L'IA devient « ami proche » plus que « collègue de travail » — une forme de « grève du prompt » au travail.

des accords, de reformer des équipes — avant même d'avoir pu mesurer les effets des dispositifs précédents.

**Ce qui épuise n'est pas tant le changement que son absence de stabilité.** Les RH et les managers ne peuvent plus construire de politiques sur le temps long : ils ajustent en permanence, répondent à l'urgence, et perdent progressivement la capacité de donner du sens à ce qu'ils font. **L'accélération du temps normatif produit un effet paradoxal : plus on légifère pour encadrer, plus on déstabilise les acteurs censés appliquer.**

Cette instabilité pèse aussi sur l'état d'esprit dans les entreprises. Les salariés perçoivent le flottement, l'hésitation, le sentiment que les règles du jeu changent sans cesse. La multiplication des demandes — souvent contradictoires — nourrit un scepticisme diffus : **si les cadres eux-mêmes ne savent plus très bien où l'on va, pourquoi s'engager ?**

### POSTURE TRANSFORMÉE

Au-delà de cette accumulation d'injonctions contradictoires, c'est surtout la nature même de la **posture managériale qui se transforme.**

Plusieurs entreprises insistent sur un point essentiel s'agissant du management : il n'existe plus de solutions toutes faites, plus de « *bonnes pratiques* » applicables mécaniquement par les encadrants. **Là encore, le sur-mesure s'impose** : les situations rencontrées sont moins prévisibles, plus singulières, et appellent des réponses ajustées, souvent au cas par cas. Le manager est ainsi sommé de faire preuve de discernement, d'arbitrer sans référentiel stable, de décider dans l'incertitude. **Il ne s'agit plus seulement d'appliquer, mais de composer.**

Dans ce contexte, une DRH propose une analyse particulièrement éclairante : **le manager tend à devenir un « corps intermédiaire » à part entière**, qu'il convient désormais de considérer et de protéger comme tel.

À l'heure où les organisations ont cherché à se désintermédiaier, en favorisant des relations plus directes entre direction et salariés, ou en misant sur des dispositifs numériques, le manager réapparaît comme un maillon indispensable, mais aussi fragilisé. Cela ouvre une question implicite, mais centrale : **si le manager est devenu un point d'équilibre aussi critique, comment éviter dès lors qu'il ne devienne aussi un point de rupture ?**



À RETENIR

### SIGNAL FAIBLE : CERTAINES ENTREPRISES SIGNALENT UNE UTILISATION INÉDITE DES LIGNES D'ALERTE ÉTHIQUE.

On constate que des salariés contournent leur manager pour s'adresser directement à une ligne d'alerte éthique, à un dispositif de « *speak up* » ou aux responsables de la compliance. Plutôt que de traiter un conflit ou une difficulté dans la relation hiérarchique, ils choisissent un canal qu'ils jugent plus sûr, plus neutre, plus efficace, au prix d'une translation des problèmes de management ordinaires et des tensions relationnelles inhérentes au travail collectif vers le registre de l'éthique ou de l'ordre juridique.



@ Thana (Généré à l'aide de l'IA) / Adobe Stock

# #8 L'INTERGÉNÉRATIONNEL : FAIRE FACE AU VIEILLISSEMENT DES SALARIÉS

## VULNÉRABILITÉ

À l'opposé des réflexions sur l'intégration des jeunes générations, **la fin de carrière paraît devenir un point de tension décisif de la relation de travail**. Pas dans les slogans, dans le vécu concret. À plusieurs reprises, revient cette inquiétude de « *laisser penser aux plus de 50, 55, 60 ans qu'ils ne servent plus à rien* ». Alors même que, dans certains cas, la médiane d'âge tourne autour de 50 ans et que la moitié des effectifs partira à la retraite dans les quinze années qui viennent. **Autrement dit, ceux qui se sentent fragilisés sont aussi ceux sur qui repose encore largement le fonctionnement quotidien.**

De ce point de vue, la fin de carrière apparaît comme une double vulnérabilité :

▼ **vulnérabilité professionnelle d'abord** : la peur de ne pas rebondir en cas de rupture, le sentiment d'être moins formé, moins ciblé par les projets d'IA ou de transformation, comme si l'investissement en compétences se concentrait sur les entrants et les « *cœurs de cible* » autour de 35-45 ans ;

▼ **personnelle ensuite** : la montée de la charge d'aide, les maladies chroniques plus fréquentes, la nécessité d'accompagner des parents très âgés, des conjoints malades. Si la question du pouvoir d'achat demeure présente, la question du temps devient centrale en fin de vie professionnelle ; du temps pour tenir, du temps pour assumer une double ou une triple journée.

## FIN DE CARRIÈRE

Dans ce paysage, **la fin de carrière n'est plus un simple couloir d'attente avant la retraite** : des dispositifs qui émergent comme les comptes épargne-temps, la conversion de primes en jours, les plans « *maladies chroniques* ». Toutefois, tout cela demeure encore partiel, comme des réponses locales. En même temps, une autre ligne de fracture paraît possible : **on parle énormément des jeunes, de leur quête de sens, et beaucoup moins des plus de 50 ans, alors qu'eux aussi peuvent se vivre comme « de trop »** si l'allongement de la durée de travail ne s'accompagne pas d'une promesse claire d'utilité, de formation et de marges de manœuvre.

Si l'on admet que les évolutions économiques et sociales conduiront à travailler plus longtemps, **qu'est-on prêt à mettre, très concrètement, dans la dernière décennie de vie professionnelle pour que les 55 et plus n'aient pas le sentiment de payer la facture sans avoir de place reconnue dans l'entreprise ?**



## PARADOXE DE LA JEUNESSE

Si la question de la jeunesse et de l'intégration des jeunes collaborateurs dans l'entreprise n'a pas été centrale dans les entretiens menés, certains DRH ont insisté sur un paradoxe propre aux générations récemment embauchées : si l'on ne remarque pas de différence fondamentale de comportement vis-à-vis du travail en lui-même qui reste central et structurant, les attentes et le rapport au travail tel qu'ils sont exprimés par les jeunes diffèrent un peu de leurs aînés, quant à leur niveau d'engagement notamment.

En effet, on constate (pour les plus diplômés qui constituent aujourd'hui, s'agissant des bac +5, un quart d'une génération) un double phénomène : d'une part, une pression sociale et parentale mise sur les études et l'intégration dans le travail à travers un premier emploi qui induit une forme de relâchement par rapport à l'intensité acceptée durant les études ; d'autre part, une entrée dans la réalité du travail, à travers une première expérience et des conditions réelles de travail et de management, souvent décevante qui entraîne là encore un désengagement. Ceux-ci ont alors les qualifications ou le capital social et culturel pour « bifurquer », sinon ce genre de situations génère alors de la souffrance et du désengagement. Ces remarques rejoignent ce que constate la sociologue Dominique Méda dans son dernier ouvrage (*Le travail, pourquoi travaillons-nous, Autrement 2026*) qui cite une enquête (à paraître) réalisée pour l'Injep selon laquelle 36% des jeunes cherchent à changer de métier trois ans après le début de leur première expérience professionnelle.



@ PHB Stock (Généré à l'aide de l'IA) / Adobe Stock

# #9 DIVERSITÉ ET POLITISATION, LES LIGNES DE FAILLE

## A LA CROISÉE DES CHEMINS

**Au cœur des préoccupations des entreprises, un sujet revient régulièrement : les politiques de diversité et d'inclusion** et notamment la question du fait religieux au travail, sans que tout ceci ne pose particulièrement problème. Est-ce si sûr ?

En effet, une majorité des entreprises interrogées expliquent deux choses assez clairement :

▼ d'une part, malgré les reculs de la puissance américaine sur le sujet diversité-inclusion qui peuvent induire un backlash général, **les politiques déjà mises en place se poursuivent** ;

▼ d'autre part, **la poursuite de ces politiques de diversité-inclusion sont censées apaiser le corps social** qui apparaît souvent comme un « miroir de la société ».

**La diversité ainsi célébrée est donc celle de la société française qui se retrouve aussi dans l'entreprise.**

Cette dernière se doit alors d'organiser la vie commune sous le signe du respect et de la reconnaissance de chacun. De fait, les salariés ne sont pas les clients d'un fast-food dans lequel chacun pourrait venir comme il est, mais tout est fait pour que chacun se sente à l'aise avec son ou ses identités.

## RISQUES ET REALITÉS

Néanmoins plusieurs entreprises alertent aussi sur **la libération de paroles racistes ou discriminantes**. Évidemment, celles-ci n'ont pas leur place dans un collectif de travail mais **n'existe-t-il pas une tension entre vouloir être le miroir de la société et corriger les dérives de cette société lorsqu'elle s'invite inévitablement dans l'entreprise ?** Dans un pays où 70% des électeurs s'abstiennent ou choisissent un bulletin de vote extrémiste ou populiste, quelles conséquences cela a-t-il dans les entreprises ? Dit autrement, ce qui semble apaiser les uns ne tend-t-il pas les autres ? **Comment faire coexister et travailler ensemble des salariés qui peuvent s'opposer par ailleurs ?**

Ce que l'on sent monter derrière ces alertes, c'est **le risque (ou d'ores et déjà la réalité ?) d'une politisation diffuse, comme un bruit de fond qui traverse les organisations sans encore les fracturer**. On entend des paroles très dures sur le gouvernement, une exaspération politique qui surprend même chez des cadres, et puis ces phrases saisies au vol après les législatives : « maintenant que l'extrême droite gagne des villes, on va pouvoir leur demander d'enlever leur voile »...

Voilà des micro déplacements de la parole, des autorisations nouvelles à dire tout haut ce qui restait jusque là contenu. De fait, la polarisation qu'on voit sur les plateaux de télévision ou sur les réseaux sociaux n'est pas encore du même niveau dans l'entreprise, mais **la membrane entre dehors et dedans s'est nettement affinée.**

**Dans ce contexte, l'entreprise apparaît comme un espace de régulation plus que de confrontation ;** une « bulle protectrice », un « morceau de société » où l'on attend que les tensions du monde soient filtrées, amorties, tenues à distance. On demande à l'organisation de fixer des règles claires sur les sujets inflammables – religion, diversité, égalité – et de les appliquer sans trembler, pour garantir à chacun un minimum de sécurité symbolique, quelle que soit sa position politique. L'entreprise devient un lieu où l'on vient aussi chercher ce que la sphère publique offre de moins en moins : de la prévisibilité, des décisions explicites, un cadre qui tient.

**Dans un pays où la politisation progresse par capillarité et où l'entreprise est de plus en plus vécue comme refuge, jusqu'où souhaite-t-on qu'elle aille dans ce rôle de régulation ?**



@ GraphicsRF (Généré à l'aide de l'IA) / Adobe Stock

# #10 DES SALARIÉS ENTRE DÉBROUILLE, CIRCUITS COURTS ET SOBRIÉTÉ

## LA DÉBROUILLE

Le sondeur Jérôme Fourquet a rendu célèbre l'expression « France de la débrouille ». Elle désigne ces Français qui, face à la stagnation de leurs revenus et aux difficultés des classes moyennes et populaires, inventent des systèmes D pour préserver leur niveau de vie. Cependant, cette « France de la débrouille » peut prendre aussi un autre visage et l'expression un autre sens ; on évoquera alors ces autres Français qui, **pour des raisons écologiques, de santé ou d'optimisation de leur consommation**, achètent sur *Vinted* ou cultivent leur propre potager, dans un mode de consommation circulaire assumé. Cette double lecture éclaire une partie de ce qui se laisse entrevoir à l'intérieur des entreprises, sans toutefois résumer l'ensemble des situations observées.

### On y voit d'abord une débrouille économique assumée.

Par exemple, des jeunes préfèrent l'intérim au CDI dans le but de pouvoir choisir leurs missions, leurs dates de congés, renégocier leur salaire à chaque contrat et capter la prime de précarité. Le CDI n'est plus la forme évidente de sécurité, mais une option parmi d'autres dans une stratégie d'optimisation individuelle. En toile de fond, on retrouve la seconde main, les petits boulots annexes, l'usage maximal des dispositifs d'épargne ou d'avantages : **chacun agence ses propres briques pour compenser ce sentiment récurrent que « le travail ne paye pas assez » au regard des résultats affichés.** Parfois cela prend la forme d'un *Bon Coin* interne...

## ZONE GRISE

De la débrouille tolérée à la marge, on peut glisser, presque sans s'en apercevoir, vers ces zones grises

où la règle n'est plus vraiment respectée, sans être pour autant assumée comme enfreinte. Le sociologue des organisations Henri Vacquin l'a formulé avec la notion de « délinquance organisationnelle » : dans des contextes de fortes tensions économiques, certaines pratiques s'éloignent du cadre formel moins par rébellion ouverte que par une succession d'accommodements. Dans cet univers des zones grises, un dispositif de remerciements entre collègues, fondé sur des points donnant accès à des avantages, peut, avec le temps, se transformer en système d'arrangements et de « services » négociés, jusqu'à imposer une reprise en main par la direction. Il ne faut toutefois pas confondre ces dérives avec les vols d'équipements de forte valeur dans certaines usines, ou la recrudescence des siphonnages sur les parkings d'entreprises ou de poids lourds. Ces faits, en sourdine, inquiètent les DRH mais ne sauraient pas par ricochet, mettre globalement en cause les salariés

## SOBRIÉTÉ ET NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION

Enfin, il y a une tendance de consommation via les circuits courts dans un souci de sobriété et d'exigence environnementale. Dans un paysage général où s'esquisse l'idée d'un « grand renoncement » écologique, la réalité apparaît plus nuancée. En effet, si un « backlash écologique » est largement évoqué dans les médias et les discours politiques, il n'est pas attesté dans l'opinion publique : le soutien aux politiques de transition reste élevé et l'enjeu climat demeure identifié comme prioritaire, notamment dans les entreprises et chez les salariés, principalement les cadres.



À RETENIR

## LE PHÉNOMÈNE GREEN CADRES

C'est au cœur de la tension, entre inquiétude d'un reflux écologique mais maintien social d'un engagement, que s'inscrit l'émergence de ce que l'on appelle les green cadres. Ce phénomène touche l'ensemble de ces professionnels (ingénieurs, techniciens, managers, experts etc.), souvent cadres, qui cherchent à transformer l'entreprise de l'intérieur, sans revendiquer forcément une radicalité militante, mais en donnant corps à l'idée écologique - souvent dans des collectifs dédiés ou au sein de leur management -, dans la stratégie et même la gouvernance des entreprises. Le phénomène recouvre donc mais dépasse aussi l'émergence de métiers stratégiques pour la transition écologique dits « verts ou verdissants ». Cette montée en puissance de l'engagement écologique dans l'entreprise souligne une évolution par rapport aux époques précédentes durant lesquelles les prises de consciences personnelles se traduisaient, la plupart du temps, par une transformation des pratiques dans la sphère domestique (en termes de consommation essentiellement) et parfois par un engagement de type politique. L'ensemble de la dynamique green cadres montre plutôt un déplacement de l'investissement et de l'engagement de la prise de conscience personnelle vers la sphère professionnelle plutôt que vers la sphère publique et politique. Eloignés du militantisme politique ou de l'activisme associatif, souvent critique du seul prosaïsme des « petits gestes », mais chargés de faire fonctionner le système économique, les green cadres ont pris conscience de l'urgence écologique, mais aussi de leur rôle dans la bifurcation ou la continuation du système économique. Or, celle-ci prend place d'abord dans l'entreprise. Ainsi, on estime à plus de 2 millions le nombre de personnes ayant participé à une fresque du climat.

# La Commission Entreprises dans la société et inclusion du MEDEF

Créée par le Président du MEDEF, Patrick Martin et présidée par Gilles Vermot-Desroches, VP citoyenneté de Schneider Electric, la commission a notamment pour objectifs de proposer une vision systémique et transversale de l'entreprise dans la société sur le volet social, sociétal et citoyen, d'analyser ces évolutions impactant les organisations et d'accompagner les entreprises face à ces nouvelles réalités.

Face à des évolutions de plus en plus pressantes – automatisation, fidélisation des collaborateurs, nouvelles formes d'engagement, montée du fait religieux, santé mentale des équipes... et dans un environnement où la complexité réglementaire ne cesse de croître, les responsables RH se trouvent en première ligne pour optimiser la performance et le bien-être des salariés.

Dans ce cadre, le cercle RH « tendances et perspectives » propose deux fois par an, selon les règles de Chatham House, à un panel de DRH/dirigeants d'entreprises cet espace privilégié d'échanges et de partage d'idées, dédié à l'exploration des nouvelles tendances qui façonnent le monde du travail et l'entreprise demain.

## Contacts Medef :

▼ Odile Menneteau, directrice adjointe, responsable de la cellule veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux- pôle social - [omenneteau@medef.fr](mailto:omenneteau@medef.fr)

▼ Miroslava Ivanova, directrice de mission- cellule veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux- pôle social - [mivanova@medef.fr](mailto:mivanova@medef.fr)

Les échanges au sein de ce cercle ont vocation à :

- ▼ analyser les évolutions récentes dans le domaine des organisations de travail ;
- ▼ partager des retours d'expérience et des bonnes pratiques ;
- ▼ anticiper les défis à venir et proposer des solutions innovantes, notamment sur les nouvelles dynamiques d'engagement ;
- ▼ promouvoir une culture d'inclusion au sein des entreprises, autrement dit, conjuguer la performance économique avec la performance sociale.



# Merci aux entreprises !

Un grand merci aux DRH, dirigeants et dirigeantes qui ont accepté d'être interviewés ou de participer à ce 1er Cercle RH : Adecco France, Air liquide France industrie, AXA France, CRIT SAS, Danone, Engie, Generali France, Groupe APICIL, Hermès, Jexplore, Lydia Solutions, Mailinblack, Nexans, Schneider Electric, Sodexo, le cabinet Tenzing, WeChooz.

# Merci aux auteurs !



Temps Commun est une agence d'haptonomie sociale qui accompagne les dirigeants dans l'exercice du pouvoir et leur compréhension des dynamiques contemporaines. Fondée en 2017, elle repose sur le tandem formé par Philippe Campinchi et Denis Maillard, dont les expertises croisées permettent d'articuler analyse, conseil et mise en mouvement des acteurs.

▼ **Philippe Campinchi** est un praticien du mouvement social, avec une expérience acquise dans les mouvements étudiants et le monde associatif. Spécialiste des questions sociétales, il intervient à l'interface entre entreprises, associations et collectivités territoriales, en facilitant le dialogue et la compréhension mutuelle.

▼ Philippe Campinchi Tél. 06 84 60 62 74  
[philippe@temps-commun.fr](mailto:philippe@temps-commun.fr)

▼ **Denis Maillard** est spécialiste de la communication sociale, notamment dans les champs de l'humanitaire, de la protection sociale et des risques professionnels. Il analyse les mutations du travail et des organisations syndicales. Il est l'auteur de *Quand la religion s'invite dans l'entreprise* et *Les Gilets jaunes, une colère française*.

▼ Denis Maillard Tél. 06 64 50 31 99  
[denis@temps-commun.fr](mailto:denis@temps-commun.fr)



Mouvement des entreprises de France  
55 avenue Bosquet - 75007 Paris  
TÉL. : 01 53 59 19 19



[www.medef.com](http://www.medef.com)

 MEDEF

 @medef

 MEDEF

| MAI 2026 |