

Erhel, Christine y Palier, Bruno  
(dir.) ; TRAVAILLER MIEUX, Presses  
Universitaires de France, Paris, 2025  
(p. 228), ISBN: 9782130875444

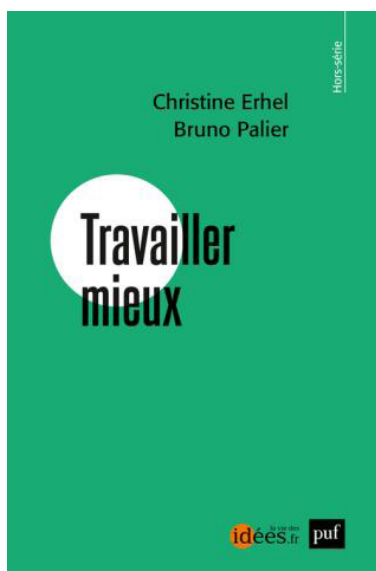
<https://doi.org/10.46661/rec>.

Eguzki Urteaga

Universidad del País Vasco

[eguzki.urteaga@ehu.eus](mailto:eguzki.urteaga@ehu.eus)

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8789-7580>



Christine Erhel y Bruno Palier acaban de publicar su libro, titulado *Travailler mieux*, en la editorial PUF. Conviene recordar que la primera es catedrática en el Conservatorio nacional de las artes y oficios, miembro del laboratorio LIRSA y directora del Centro de estudios del empleo y del trabajo. Sus investigaciones se centran en la economía del trabajo, especialmente en las reformas del mercado laboral y en la calidad del empleo. Entre sus obras relevantes es preciso mencionar *Les politiques de l'emploi* (2014). Mientras que el segundo es director de investigación en el CNRS, en el seno del Centro de estudios europeos de política comparada de Sciences Po. Trabaja sobre las reformas del sistema de protección social en general y sobre la reforma del sistema de pensiones en particular. Es autor de numerosos libros, entre los cuales se encuentran *The World Politics of Social investment* (2022) o *Que sait-on du travail?* (2023).

Antes de adentrarnos en el contenido de esta obra, es preciso recordar que esta última se inscribe en la continuidad "de un largo trabajo de movilización de las investigaciones en ciencias humanas y sociales en favor de una mejora del trabajo en Francia. [Es] la culminación de una labor colectiva llevada a cabo desde la primavera de 2023" (p.7). En un principio, la atención de los investigadores se ha centrado en las dificultades del mundo laboral tras las fuertes movilizaciones contra la reforma de las pensiones que ponían de manifiesto la existencia de un fuerte malestar. En una fase inicial, bajo la égida del Laboratorio de evaluación de las políticas públicas, han reunido a



una serie de contribuciones sobre el trabajo en Francia, dando lugar a la obra *Que sait-on du travail?* que efectúa un diagnóstico pormenorizado de la situación. En una segunda fase, han identificado unas pistas de mejora, formulando un conjunto de propuestas concretas en favor de mejores condiciones de trabajo. En ese sentido, este libro es la culminación de dicho proceso (p.10).

Más precisamente, el presente libro parte de la constatación de que los ciudadanos galos manifiestan un fuerte apego al trabajo que representa una importante faceta de sus vidas (Bigi y Méda, 2023). No en vano, para numerosas personas, la vida laboral es difícil por múltiples razones: el elevado número de accidentes laborales, las pésimas condiciones de trabajo, la falta de reconocimiento por la labor desempeñada, los problemas de salud en el trabajo o la pérdida de sentido. Como consecuencia de todo ello, para muchos trabajadores, el trabajo se ha convertido en una actividad insoportable, especialmente en razón de su intensificación. Es el caso de los trabajadores *online* (Amossé y Erhel, 2023) o de aquellos que desempeñan su labor en el ámbito de la limpieza (Devetter y Valentin, 2023), pero este fenómeno afecta igualmente a los directivos (Coutrot y Perez, 2023).

Frente a los desafíos planteados al trabajo, en un contexto de mutación tecnológica y de transición ecológica, este libro propone una serie de pistas para tratar de mejorar la calidad del trabajo y del empleo. Se apoya en unas experiencias y en unos ejemplos que han demostrado su validez, tanto en las empresas como en las políticas públicas, en Francia y en otros países. "Construye una estrategia de calidad para todos, en ruptura con las orientaciones y prácticas de las últimas décadas" (p.14).

Antes de nada, esta obra realiza un diagnóstico pormenorizado de la situación. La obra, titulada *Que sait-on du travail?*, que se apoya en numerosos trabajos de investigación en ciencias sociales, documenta y explica esta situación. Muestra cómo las modalidades de organización del trabajo son determinantes a la hora de explicar estas dificultades. Los trabajadores "están cada vez más sometidos a una gestión cuantitativa, jerárquica, vertical y distante, que apenas deja lugar para la autonomía y la horizontalidad, y raramente tiene en cuenta la realidad de las condiciones de producción, o los cambios que las personas concernidas desearían poder hacer en la organización del trabajo" (p.15). Además, "la digitalización ha transformado el trabajo, poniendo frecuentemente los seres humanos al servicio de las máquinas" (p.15).

No en vano, los autores indican que las situaciones no son uniformes, dado que persisten numerosas desigualdades, "lo más a menudo en detrimento de los menos cualificados, de las mujeres, de ciertos jóvenes, de los discapacitados y de las personas inmigrantes, y todo ello a pesar de la multiplicación de los planes de acción" (pp.15-16). A su vez, las dificultades en el trabajo se manifiestan de diversas formas, por ejemplo, a través de las movilizaciones y huelgas masivas contra la reforma de las pensiones llevada a cabo por el gobierno galo, dado que exige a los trabajadores que trabajen durante más tiempo en unas condiciones percibidas por muchos trabajadores como insostenibles. De la misma forma, numerosos sectores de actividad tienen dificultades para contratar porque "las remuneraciones son demasiado débiles para unas condiciones de trabajo excesivamente difíciles" (p.16).

Esta situación no es ajena a las transformaciones y tensiones que atraviesan el mundo del trabajo. Entre los principales factores fuentes de tensión se encuentran "el desarrollo de los instrumentos digitales y la aparición de la inteligencia artificial [que] constituyen una serie de innovaciones muy particulares, generando temores crecientes de sustitución [del ser humano] por la máquina, incluso en las tareas intelectuales", sin por ello dinamizar la productividad (p.18). Lo cierto es que el auge de la digitalización ha destruido una cantidad no desdeñable de empleos, especialmente aquellos relacionados con tareas repetitivas, manuales e incluso de oficina a menudo de carácter intermedio, lo que fragiliza a las clases medias. "Con el desarrollo de la inteligencia artificial, esta fragilización se extenderá probablemente a ciertos empleos cualificados relacionados con la manipulación de imágenes, de *software* o de documentos" (pp.18-19).

Otro factor de transformación de la estructura del empleo y del contenido del trabajo alude a la transición ecológica, ya que se considera que se podrían crear más de 340.000 empleos vinculados a la transición climática al horizonte 2035, siempre y cuando se realicen inversiones considerables en la transición ecológica, de la renovación de los edificios al transporte público pasando por las subvenciones concedidas a los particulares y a las empresas; sin olvidar los esfuerzos de formación y de apoyo a las transiciones profesionales. Además, conviene tener en cuenta

que, frecuentemente, los empleos verdes se caracterizan por unas condiciones de trabajo difíciles, por ejemplo, en el tratamiento de los residuos o en la agricultura biológica.

Lo cierto es que "estas transformaciones tecnológicas y ecológicas se producen en un contexto de crisis a repetición, ampliamente externas al mundo económico, pero con unas notables consecuencias sobre los hogares y las empresas. Ese contexto de riesgos y de crisis constituye un tercer componente del entorno laboral [que se halla] bajo tensión" (p.20). Así, la crisis del coronavirus de 2020 y 2021 ha tenido repercusiones considerables sobre la gestión de los recursos humanos y las políticas de empleo, dado que las administraciones públicas han recurrido ampliamente a los ERTE o al empleo *online*. Asimismo, la crisis sanitaria ha puesto de manifiesto "nuevas categorías de análisis de los oficios, subrayando el rol de ciertas profesiones, en términos de continuidad de la vida económica y social. Estos oficios 'esenciales' (...) se sitúan en sectores tan diversos como la sanidad, la seguridad, el transporte y la logística, el comercio, la ayuda a domicilio, la agricultura, etc." (p.21).

Por último, "el contexto político y social ha evolucionado y modificado las expectativas hacia el trabajo" (p.22). De hecho, si cerca de los dos tercios (62%) de los ciudadanos galos consideran que el trabajo es muy importante, se concede una importancia creciente al sentido del trabajo, factor esencial de satisfacción en el trabajo. Esta dimensión influye directamente en los comportamientos de los trabajadores en términos de dimisiones, de absentismo o de depresión (Coutrot y Perez, 2022). La falta de sentido incide directamente en la capacidad de atracción de ciertos oficios, sobre todo cuando las condiciones laborales son pésimas y los salarios son bajos.

En semejante contexto de transformación y de desafío, "la cuestión del trabajo es fundamental para la cohesión social y el futuro de la democracia, así como para el crecimiento económico sostenible" (p.24). Su análisis exige un estudio que presté una atención prioritaria a la calidad del trabajo y del empleo en sus diversas dimensiones, más allá de una perspectiva cuantitativa en términos de creación y destrucción de empleo. Es obvio que, concentrándose en "la lucha contra el desempleo a través de la reforma del mercado laboral y el debilitamiento de las protecciones de los asalariados, las políticas [implementadas en Francia] no han estado a la altura de los retos que conlleva la transformación del trabajo" (p.24). Estas políticas han priorizado dos orientaciones desde la crisis financiera de 2008: la bajada del coste del trabajo, iniciada con la exoneración de las cotizaciones sociales sobre los bajos salarios, y la flexibilización del derecho laboral.

Por lo tanto, los autores de esta obra consideran necesario reorientar las políticas públicas en favor de la calidad del empleo y del trabajo, sabiendo que los estudios multidisciplinares realizados "permiten documentar y comprender los múltiples mecanismos [que se encuentran] en el origen de las dificultades en el trabajo, y pueden, por lo tanto, proponer medios para remediarlas. Estos trabajos han permitido identificar las experiencias, las organizaciones, los modos de gestión, las situaciones, las medidas que han demostrado su valor en materia de mejora de las condiciones de trabajo, la salud, el sentido, el bienestar en el trabajo y que, en paralelo, pueden contribuir a mejorar la productividad y el rendimiento sostenible de las empresas" (pp.26-27). Esto desemboca en una serie de propuestas que son presentadas en seis capítulos sucesivos.

El primero, que se titula *Mejorar la calidad del empleo y del trabajo* (pp.35-55), propone una serie de medidas para alcanzar ese objetivo. En primer lugar, Christine Erhel invita a crear "un observatorio de la calidad del empleo y del trabajo que publicaría regularmente un índice, sobre la base de seis criterios". En segundo lugar, recuerda que es posible conceder a cada trabajador "una parte del control sobre sus horarios, incluso cuando estos son atípicos". En tercer lugar, hace un llamamiento a "poner en marcha un salario vital de referencia para Francia, a imagen de lo que propone la Organización Mundial del Trabajo" (p.27).

El segundo capítulo (pp.57-66) permite a Thomas Coutrot y Coralie Perez recordar "las dificultades del diálogo profesional y proponer un derecho de [incidir] en su trabajo" (p.28). Este pasa por la creación de una nueva instancia de representación que permita a los trabajadores expresarse a través de la instauración "de un tiempo dedicado a ello, sin la presencia de los directivos, con la obligación para la dirección de responder a los puntos planteados o propuestos durante estos tiempos de expresión. "La participación de los asalariados a las decisiones que conciernen su actividad de trabajo contribuye a dar sentido al trabajo y debe contribuir a reequilibrar unas relaciones de poder demasiado desequilibrados" (p.28).

El tercero se pregunta ¿cómo mejorar la gestión de manera sostenible? (p.77-95). Su autor, Laurent Cappalletti, "recuerda hasta qué punto los fallos vinculados a la verticalidad son fuente de pérdida de sentido para los asalariados, de productividad y de recursos para los asalariados". Ante semejante situación, propone inicialmente un método para medir las pérdidas financieras vinculadas con los fallos de la gestión. Insiste en la necesidad para los directivos de buscar soluciones negociadas a los problemas encontrados, en los seis ámbitos que forjan la calidad de la gestión. "Las propuestas se apoyan en numerosos ejemplos de prácticas virtuosas, en el seno de pequeñas y grandes empresas" (p.28).

El cuarto capítulo, que se titula *Para una IA en favor de los trabajadores y de las trabajadoras* (pp.97-118), tras recordar los riesgos que la inteligencia artificial representa para el trabajo y los diferentes escenarios de su desarrollo, permite a Jérôme Gautié y Coralie Perez hacer un llamamiento a "reforzar la capacidad de los trabajadores para hacer escuchar su voz frente a las transformaciones a la obra, en la búsqueda de acuerdos negociados entre los actores sociales". A su entender, convendría consentir "un esfuerzo importante de formación a las transformaciones digitales para los asalariados y, en particular, para sus representantes sindicales". Asimismo, sería preciso "reforzar el sistema de expertise y de apoyo a la negociación existente, crear unos observatorios paritarios de los usos y efectos de la IA, y velar por la buena implementación de las decisiones europeas y de los acuerdos interprofesionales (...) en la materia" (p.29).

El quinto capítulo, que se interroga sobre la mejora del trabajo en un periodo de transición climática (pp.119-136), incide en el hecho de que, para enfrentarse a los cuatro desafíos de la transición ecológica en el trabajo, se pueden seguir diferentes pistas propuestas por Nathalie Moncel: "mejorar la calidad de los empleos verdes; intensificar y valorizar las competencias que contribuyen a poner en marcha la transición ecológica en el trabajo; proporcionar una mayor seguridad y salud al trabajo frente al calentamiento, [a los episodios extremos] y a la evolución del entorno biológico y químico; y, movilizar las instituciones del mundo del trabajo a nivel de los territorios" (p.29). Propone, por ejemplo, la creación de una seguridad social territorial de redirección ecológica.

El sexto, titulado *¿Por qué los directivos de empresas deberían interesarse por la investigación sobre el trabajo?* (pp.137-151), permite a Anne Rodier pedir a diferentes directivos que reaccionen a "las propuestas formuladas por diferentes investigadores. Ha obtenido respuestas de tres directivos a las propuestas que conciernen el derecho de expresión de los asalariados, la medida de la calidad de los empleos y del trabajo, y la regulación de la fragmentación de la jornada laboral" (p.30). Aunque la mayoría se pronuncia en favor de estas medidas, es reacia a la aprobación de reglamentaciones.

Para concluir (pp. 153-195), Bruno Palier propone pasar de una lógica del *low cost* a una estrategia de la calidad para todos. "Se trata de concebir una estrategia económica y social que no se apoya ni en la compresión de los costes ni en la descalificación del trabajo y de los individuos". Recuerda los principales pilares de esta estrategia: "la mejora de la calidad de los productos y de los servicios producidos en Francia, posibilitada por la diseminación de las modalidades de organización del trabajo y de la gestión innovadora e inclusiva; la calidad del trabajo y de todos los empleos; y, la calificación de toda la mano de obra" (p.30). Estas propuestas tienen vocación a enriquecer el debate público sobre esta cuestión.

Al término de la lectura de *Travailler mieux*, es preciso subrayar la actualidad política, la utilidad social y la pertinencia científica de este libro que, a partir de un diagnóstico pormenorizado de las dificultades del trabajo y del malestar que acarrearán, propone toda una serie de propuestas, a la vez concretas y complementarias entre sí, para mejorar las condiciones de trabajo, incrementar su calidad, modificar los modelos de gestión de las empresas, poner la IA al servicio de los trabajadores y crear espacios de expresión para los asalariados. Estas propuestas se inscriben en una estrategia global que aspira a un cambio de paradigma ante la constatación de las carencias y efectos contraproducentes de las políticas públicas y de las gestiones empresariales llevadas a cabo a lo largo de las últimas décadas. Por lo que la lectura de esta obra resulta ineludible.

## **Bibliografía**

Amossé, Thomas y Erhel, Christine. 2023. Des métiers essentiels, mais une faible qualité du travail et de l'emploi, en *Que sait-on du travail?* Paris, Les Presses de Sciences Po, pp. 484-498.

Bigi, Maëlezig. y Méda, Dominique. 2023. Prendre la mesure de la crise du travail en France, en *Que sait-on du travail?* Paris, Les Presses de Sciences Po, pp. 34-50.

Coutrot, Thomas y Perez, Coralie. 2022. *Redonner du sens au travail*, Paris, Seuil.

Devetter, François-Xavier y Valentin, Julie. 2023. Les travailleurs et les travailleuses du nettoyage: au cœur des désordres du travail, en *Que sait-on du travail?* Paris, Les Presses de Sciences Po, pp. 29-54.

Erhel, Christine. 2014. *Les politiques de l'emploi*, Paris, PUF.

Erhel, Christine y Palier, Bruno (dir.). 2025. *Travailler mieux*, Paris, PUF.

Palier, Bruno (dir.). 2023. *Que sait-on du travail?* Paris, Les Presses de Sciences Po.

Palier, Bruno et al. 2022. *The World Politics of Social investment*, Oxford, Oxford University Press.