



Conférence donnée au cours de la session 2013 des Semaines sociales de France "Réinventer le travail"

Les transformations du travail

À Paris : Bernard Gazier, Jean-Eudes Tesson
À Lyon : François Dubet, Élisabeth Le Gac
À Strasbourg : Mélanie Schmitt, Michel Weill

À PARIS

Bernard Gazier¹

La première question à poser dans cette affaire de quantité et de qualité du travail est celle de la mesure. Car, évidemment, chacun a des impressions, a entendu des témoignages, souvent dramatiques, de gens qui subissent des difficultés, souffrent de burn out, etc. En fait, cela se mesure très simplement avec quatre familles de critères sur lesquels les statisticiens s'accordent de plus en plus. Tout d'abord deux critères essentiels, qui sont les blocs centraux : la qualité de l'emploi (le salaire, la sécurité, la possibilité de revenir à temps plein quand on est à temps partiel, etc.) ; la qualité du travail (l'intensité, le degré d'autonomie et de contrôle, la communication avec les collègues, la possibilité de s'exprimer). Entre les deux, on trouve deux blocs d'éléments intermédiaires qui prennent de plus en plus d'importance : d'une part, tous les éléments de promotion (accès à la formation, progression, éléments dynamiques) ; d'autre part, des éléments de liaison avec notre vie personnelle et familiale (temps partiel, garde des enfants, etc.)

Alors qu'en est-il de la qualité du travail ? Le paradoxe est tout simple. Une enquête réalisée par la fondation de Dublin qui concerne l'Europe entière montre quelque chose d'un petit peu dérangeant, à savoir une amélioration quasi générale de la qualité de l'emploi entre 2005 et 2010, telle qu'on la mesure aujourd'hui, ce qui est un peu paradoxal. Même si la période ne couvre que le début de la crise, un ensemble d'indicateurs nous disent que « ça va mieux », le seul point noir étant l'augmentation des temps partiels subis en Europe. Comment interpréter ces éléments ? Y a-t-il dégradation de l'emploi ? Comment comprendre les choses ?

Je soulignerai trois thèmes importants : composition, négociation, perception.

Composition : prenons l'exemple de l'Espagne où la qualité du travail s'est améliorée pendant la crise, simplement parce qu'un grand nombre de contrats à durée déterminée (CDD) ont été détruits. Les gens qui avaient ces CDD sont évidemment en difficulté, mais, mécaniquement, par effet de « composition », cela a pour effet d'améliorer la situation espagnole.

Le deuxième effet de la crise va tout à fait dans l'autre sens : les collectifs de travail, en raison du chômage, sont en position plus difficile dans les négociations et obtiennent donc moins d'avantages. Ces deux effets peuvent donc jouer en sens contraire. Le troisième effet est la perception : mes conditions de travail sont-elles meilleures ? C'est la dimension subjective.

On se rend compte bien vite que l'effet « composition » joue, mais qu'il n'est pas seul. La tendance paradoxale à l'amélioration pourrait s'inverser maintenant dans l'approfondissement de la crise. Le point principal est le maintien d'un très haut niveau d'intensité et de pression sur les travailleurs, très au-delà de celui mesuré dans les années 80. Le cas français est plus négatif, car il y a peu d'amélioration. Nous sommes plutôt mieux que l'Union européenne, mais la situation se dégrade davantage.

Parmi les mécanismes qui sont derrière cet état de fait, il me semble que le point de départ est l'exigence de prise d'initiative et d'individualisation. La tendance à l'individualisation sur le lieu de travail et à la mise en concurrence des travailleurs les uns contre les autres est de plus en plus apparente, par exemple lorsqu'il s'agit des primes. Certains estiment qu'étant plus productifs, ils devraient être mieux payés, avoir des primes plus conséquentes. Et ceci entraîne

1 Bernard Gazier est économiste.

une sorte de dissolution du collectif.

Pour articuler cela de façon plus fine, nous observons que trois points sont caractéristiques des transformations profondes qui affectent le travail aujourd'hui : le pilotage par les résultats, le report de risque sur les travailleurs et l'externalisation. Concernant le pilotage par les résultats, je vais prendre mon exemple d'enseignant chercheur. Durant ma carrière, ces deux côtés ont été valorisés. Aujourd'hui, pour mes jeunes collègues, le côté enseignant disparaît ; il faut publier dans un certain nombre de revues répertoriées et avec un rythme précis. Vous ne pouvez plus vous donner 5 ou 10 ans, le temps de patauger, ce qui est peut-être nécessaire à la découverte scientifique ; et si vous vous déchaînez pour travailler avec vos étudiants, cela ne se verra pas dans votre carrière et tout le monde s'en fiche. C'est caricatural, mais cela se retrouve souvent dans les batteries d'indicateurs de gestion. Tendances à l'individualisation et report du risque : si on réussit bien, on a des primes, on est content ; si on réussit moins bien, on en a moins. Avec le salariat traditionnel, on échangeait de la sécurité contre de la subordination. Quand les travailleurs sont associés à la gestion de l'entreprise, ce sont les plus forts qui en profitent et les plus faibles qui sont écrasés. C'est, là encore, une cause de dissolution du collectif. De même qu'avec l'externalisation qui rend les relations de dépendance souvent très anonymes entre les différentes unités de l'entreprise. Ce sont des tendances lourdes qui conduisent toutes plus ou moins à l'érosion du collectif, à la « déstabilisation des stables », ces gens qui faisaient leur travail, sans demander grand chose, et qui subissent aujourd'hui une forte pression sur leurs performances.

Si l'on considère nos voisins allemands, on a l'idée qu'ils font mieux que nous et qu'il faudrait les imiter. Le succès allemand est éclatant en matière de chômage, qui est à 5 %. – c'est-à-dire presque le plein emploi (3-4 %) –, alors que nous dépassons les 10 %. Entre 1994 (5 ans après la réunification allemande) et 2012, ils ont créé 4 millions d'emplois, passant de 37 à 41 millions ; mais le nombre d'heures de travail annuel, 58,1 milliards d'heures, est le même en 94 qu'en 2012. Tout ça pour ça ! Autrement dit, ces efforts indispensables de l'Allemagne posent une question toute simple : quand production et productivité du travail augmentent toutes deux de 2 %, cela peut créer des emplois, mais pas d'heures de travail supplémentaires. Donc l'enjeu, c'est le partage du travail. Ce débat a été empoisonné en France à cause des 35 heures. Qu'ont fait nos amis allemands ? C'est bien simple : ils ont créé des boulots, des boulots dérogatoires qui ne donnent pas droit à la sécurité sociale ou bien à une sous-protection. Ces petits boulots qui étaient 4 millions sont 8 millions maintenant, on retrouve les 4 millions créés. C'est un partage du travail, mais ce n'est sûrement pas le meilleur.

Le dilemme est simple : lorsque la productivité et la croissance progressent au même rythme, il faut donc répartir la même masse de travail. Ce conflit entre quantité et qualité de l'emploi n'est pas nécessaire, comme on peut l'observer en Autriche ou dans les pays nordiques, qui ont des performances tout à fait intéressantes. Ils ont une main d'œuvre qui a des emplois de bonne qualité et qui génère de la compétitivité, qui génère elle-même des emplois de qualité. Il peut donc y avoir un cercle vertueux et il nous appartient de le construire. Cela passe par une politique intelligente négociée, réversible, compétitive du partage du travail.

Jean-Eudes Tesson²

Avant de commencer, je me permets de vous lire un extrait d'un article paru dans un journal le 26 octobre 2009 : « Voilà sur quoi doit porter notre effort : faire advenir dans le travail la parole qui porte sa transformation et se mettre à son écoute pour rassembler sans unifier. Provoquer cette liberté pour faire grandir l'humanité du travail, bien plus que l'humaniser, le réparer, le rendre acceptable. Le travail doit rendre heureux celles et ceux qui l'exercent et aussi, par les richesses matérielles et spirituelles qu'il produit, met en circulation et en partage, l'ensemble de la société des hommes. » (Journal *L'Humanité*, 26 octobre 2009)

Je cite souvent cet article dans des conférences. On pense que ce texte est issu d'un journal catholique ou d'une tribune dans *Le Figaro*. En fait, c'est un extrait de *L'Humanité*. C'est surprenant, mais pas tant que cela... Et cela correspond assez bien à ce que j'ai envie de développer ici.

Le thème de notre session, réinventer le travail, est en lui-même une réponse, car la situation ne peut pas durer. Pour faire un rapide diagnostic sur cette situation, le travail doit répondre à trois objectifs.

2 Jean-Eudes Tesson est chef d'entreprise, président de l'Acoss.

Le premier objectif est d'assurer la subsistance des salariés et de leur famille. C'est un besoin primaire, élargi aujourd'hui à tous les besoins que notre société de consommation a créés. On peut dire qu'en France, ce besoin est globalement couvert, notamment grâce à notre système de protection sociale qui, bien qu'imparfait, est sûrement l'un des meilleurs du monde, mais le plus coûteux aussi. Et je suis assez bien placé pour le dire !

Le deuxième objectif est de générer de l'intérêt et du plaisir : un sondage TNS SOFRES de 2012 pour le magazine *Pèlerin* révèle que 8 Français sur 10 vont au travail avec plaisir. Un nouveau sondage a conclu récemment que 48 % des Français sont satisfaits de leur travail et que seulement 6 % le haïssent ; nous sommes dans la moyenne mondiale, très proches des Allemands.

Le troisième objectif, sur lequel j'insisterai plus particulièrement, car pour moi c'est celui qui pose le plus problème, est en lien avec l'article de *L'Humanité* : permettre à l'homme de grandir en humanité. Nous sommes en plein dans l'encyclique *Caritas in Veritate* par laquelle Benoît XVI nous rappelle que le développement est celui de tous les hommes, mais aussi de tout l'homme. Faire grandir en humanité, c'est permettre à l'homme de devenir ce qu'il est, en particulier un être de relation, relation à Dieu pour les croyants, relation à soi-même (en lien avec l'estime de soi), mais aussi relation aux autres. Nous pouvons aussi évoquer la notion d'épanouissement et de confiance. Ces notions nous conduisent à intégrer dans notre réflexion la question des interactions travail et vie privée sur lesquelles je reviendrai.

Je pense que c'est sur ce troisième objectif que le travail est en faillite. Plutôt que de permettre aux hommes de grandir en humanité, on est souvent dans le déni d'humanité, sans respect de la dignité humaine. La financiarisation de l'économie et son corollaire l'importance des tâches de reporting, souvent déshumanisées, ont fait du mal. La pression des résultats a mis de la pression en cascade sur tous les acteurs de l'entreprise. J'entends par le terme d'« entreprise » le monde du travail au sens large. À cela se surajoutent l'instantanéité, l'immédiateté que nous permettent les nouvelles technologies de la communication qui génèrent de l'urgence et surtout de la brutalité. Je suis effaré par la brutalité des mails : il n'y a plus de formule d'accueil, plus de formule de politesse, on doit être concis, sans parler du « répondre à tous », source d'un bazar extraordinaire.

Je voudrais insister sur deux comportements qui correspondent respectivement à des caractéristiques, l'une « dite » masculine, l'émulation, l'autre « dite » féminine, la bienveillance. Nos entreprises ont été gérées depuis très longtemps sur la base de l'émulation. La financiarisation en a rajouté une couche. La pression et la brutalité exacerbent les travers de cette gestion. Ce n'est pas un hasard si beaucoup commencent à parler de la bienveillance au travail, de la nécessaire réintroduction de la bienveillance dans le monde du travail.

Les dégâts sont énormes dans tous les domaines de la vie, surtout chez les cadres et dans les grandes entreprises. La situation n'est pas la même dans les PME de Vendée où j'habite et travaille qu'en région parisienne. Alors juste deux chiffres : en région parisienne, 60 % des cadres sont séparés, 80 % pour les cadres supérieurs. Le conseiller conjugal et familial que je suis en est un observateur alarmé. Autre illustration de la déshumanisation : j'avais été sollicité par le comité d'entreprise de la filiale française d'une multinationale qui, préoccupée par les interactions travail et vie privée, souhaitait qu'on puisse offrir des services aux salariés dans ce domaine. Il y avait deux entités dans cette filiale. J'ai été effaré d'apprendre qu'un cadre témoignait qu'il n'avait jamais rencontré son supérieur hiérarchique dont le bureau était de l'autre côté de Paris, que son entretien annuel se faisait par téléphone à 20 km l'un de l'autre ! Même s'il convient de relativiser cette situation qui concerne surtout les grandes entreprises, c'est une illustration de ce à quoi nous sommes arrivés.

Il est difficile de parler du travail sans évoquer les aspirations de ceux qui travaillent et, si nous voulons réinventer le travail, et celles des jeunes générations. Nous commençons à mieux connaître la génération Y et à pouvoir intégrer ses comportements dans le management. Cette génération Y est extrêmement intéressante avec ses contradictions, ses défauts, mais aussi ses formidables qualités. Parmi elles, le besoin de donner du sens à sa vie, de donner du sens à son travail avec le sens qu'on veut donner à sa vie. De ce point de vue, elle est hyper exigeante et refuse l'engagement sacrificiel au travail. Avec la génération Z, celle qui est né au milieu des années 90 et qui arrive sur le marché du travail, on retrouve beaucoup de signes et de caractéristiques de la génération Y, notamment en lien avec l'utilisation d'Internet, mais autant la génération Y est individualiste, autant la génération Z est collective. Autre élément intéressant, pour elle, la finance est *has been*, l'avenir est dans l'entrepreneuriat, alléluia ! Elle pense aussi que le salut est dans la créativité. Si son besoin de s'engager est fort, la

revendication d'autonomie est importante, mais l'engagement auquel elle est attachée et dont elle est capable doit être solidaire et collectif et elle accorde énormément d'importance à la qualité des relations, qui est même une priorité. Cette génération Z est dans un refus marqué de ce qu'était devenu le travail pour beaucoup, qui s'était perdu dans le déni d'humanité.

Réinventer le travail, c'est donner du sens, du sens dans les deux sens du terme, direction et signification à la fois. C'est placer l'homme au cœur du dispositif, en le prenant en compte dans la globalité de sa personne, tempérer l'émulation par la bienveillance et créer les conditions permettant l'harmonie des relations au travail, l'alchimie qui permet à une équipe d'être performante.

Compte tenu de ma double expérience de dirigeant d'entreprise et de conseiller conjugal et familial, vous ne serez pas surpris que je termine en revenant sur les interactions travail et vie privée. Pour des raisons diverses sur lesquelles je n'insisterai pas aujourd'hui, les frontières sont devenues poreuses entre les deux sphères ; il y a des relations osmotiques qui font que lorsque ça va mal d'un côté, ça va mal de l'autre. Et inversement. Les entreprises, qui sont loin d'être les seules responsables de la situation, n'ont pourtant plus le choix. La personne doit être prise en compte dans toutes les dimensions de sa vie et le management doit s'adapter. Il faut retrouver un bon dosage entre la nécessaire non intrusion, le risque de retour à un néo paternalisme et l'aide que l'entreprise peut apporter avec respect et bienveillance à ses salariés, y compris dans les difficultés d'ordre privé, en particulier conjugales et familiales. Au Medef, nous avons mené un travail en ce sens, dont l'une des conséquences est la création de la société PAE France, à l'initiative de la Fondation de la famille. PAE France conseille les entreprises sur ce sujet, mais surtout met à disposition de leurs salariés des accompagnants, des écoutants, conseillers conjugaux et familiaux, psychologues spécialistes des addictions en entreprises, spécialistes du stress, des coachs. Nous avons été encouragés par un sondage commandé par le Medef qui révèle que, pour 97 % des salariés, la question des interactions travail et vie privée est soit prioritaire soit importante et que 55 % des salariés pensent, par ailleurs, que cette question est également prioritaire ou importante pour leur direction.

Ce qui se passe aujourd'hui en réaction à ce qui se vit au travail est un réflexe anthropologique. Le déni d'humanité dans lequel nous nous sommes fourvoyés n'est tout simplement plus supportable. Au plus profond de nous, nous voulons devenir ce que nous sommes, Pour les chrétiens, c'est aussi être capables de trouver les conditions pour réaliser leur mission de co-créateur avec Dieu, en l'occurrence de retrouver une vraie fécondité. Le travail peut devenir ce lieu de fécondité, pour tous. Les générations Y et Z ont ouvert la brèche, on peut les en remercier.

Je me risque à une solution pour réinventer le travail, la solution, c'est la chasteté. La chasteté n'est pas la continence sexuelle, c'est considérer que l'autre est un sujet et non un objet, c'est aussi ne jamais chercher à mettre la main sur l'autre et refuser qu'on mette la main sur nous. Si nous arrivions à faire la promotion de la chasteté au travail, les choses probablement changeraient et ce serait une façon de réinventer le travail.

Alain Baron³ : Bernard Gazier, Jean-Eudes Tesson soulignait l'importance de la taille de l'entreprise sur la qualité du travail, est-ce un lieu commun de dire que c'est important, l'avez-vous noté vous-même ?

Bernard Gazier : C'est effectivement très important mais, en même temps, l'influence de la taille est ambivalente, car la très grande entreprise, plus que la petite, permet de protéger les salariés, de les engager dans des carrières variées et donc de s'adapter au timing de leur vie personnelle et professionnelle. Mais, du côté de la petite entreprise, on se parle, il n'y a pas ces distances colossales qui ont été évoquées. Le point noir, en France, est celui du chômage de masse qui dure depuis 40 ans. C'est un point central, car il génère des comportements dans l'entreprise comme pour le travailleur. Du côté des entreprises, il y a parfois ce qu'on appelle l'économie de la cueillette : il y a plein de travailleurs, il suffit de se baisser pour les ramasser comme des champignons. Les travailleurs, de leur côté, sont terrifiés par la situation dans laquelle ils sont. Les CDD courts de moins d'un mois ont explosé en nombre, mais cela ne concerne que 5 % des travailleurs. Pendant ce temps, ceux qui sont en CDI bougent de moins en moins et ne prennent pas trop d'initiatives. À Amsterdam ou Vienne, le chômage est à moins de 5 %. En France, on est en dépression nerveuse. Cela dure depuis si longtemps que

3 Alain Baron, directeur de la rédaction de Radio Notre Dame, présidait la séance à Paris.

tout le monde s'est un peu replié là-dessus. C'est un échec collectif majeur.

Alain Baron : Bernard Gazier a eu un regard critique sur le modèle allemand. Jean-Eudes Tesson, en tant qu'entrepreneur, quel est votre regard sur le modèle allemand ?

Jean-Eudes Tesson : On peut effectivement regarder les performances allemandes, mais nous ne sommes pas à jeu égal, notamment si on regarde le coût des rémunérations. Ils vont avoir un SMIC, ils ont un système de protection sociale qui est différent du nôtre : la politique salariale inclut aussi le système de protection salariale, car ce sont les entreprises qui payent les charges sociales. Nos choix ne sont pas les mêmes. Les Allemands ont répondu à toutes ces questions bien avant nous, à leur façon, qui n'est peut-être pas la meilleure.

Alain Baron : On parle aussi beaucoup du modèle de cogestion.

Jean-Eudes Tesson : Je ne vis pas le modèle de cogestion dans mon entreprise car nous avons 700 salariés, mais je le vis à la Sécurité sociale puisque je suis aussi président de l'Union des caisses nationales de Sécurité sociale, fédération d'employeurs regroupant quelque 160 000 personnes. Nous gérons ces sujets-là dans le cadre du paritarisme. Je ne connaissais pas le paritarisme il y a deux ans, je l'ai découvert, et j'en mesure toutes ses vertus, notamment dans les échanges que je peux avoir avec les chefs de file des différentes organisations syndicales. Quand nous sommes huit, ce sont des hommes et des femmes qui se parlent et le niveau d'échange que j'ai avec la CGT, la CFDT, FO et les autres n'a rien à voir avec ce que l'on comprend des relations sociales dans l'entreprise quand on lit les journaux ou même quand on est dans l'entreprise. On peut se dire des choses, on se retrouve, on parle en vérité. Pour moi, c'est une découverte et d'une grande fécondité : le paritarisme est cette garantie que, derrière les postures, on peut lancer des passerelles qui vont pouvoir déclencher des accords. Il ne faut pas imaginer que les grands accords sociaux ne sont que le résultat de tables de négociations, il y a tout ce qui se passe en dehors. Le paritarisme favorise de bons préliminaires, un bon terrain de préparation pour les négociations.

Bernard Gazier : J'ai assez dit de mal de l'Allemagne pour en dire maintenant du bien. Effectivement la codétermination à l'allemande est une situation où les travailleurs ont des représentants au conseil d'administration (dans les entreprises de plus de 2 000 salariés), et pour les plus grandes, c'est à parité avec les actionnaires, ce qui donne à l'entreprise une capacité d'engagement collectif qui nous manque en France. Cela donne une sorte de loyalisme réciproque. Le paritarisme peut paraître ringard, mais c'est fondamental, car cela permet d'associer ces différentes collectivités de l'entreprise à la gestion des affaires qu'elles ont en commun.

DEBAT

Alain Baron : Nous avons demandé à deux représentantes de la génération Y de poser leurs questions : Marie Hueber, 28 ans, qui travaille dans les télécom, et Marie Krugler, 33 ans, directrice des ressources humaines chez Horus développement finance, toutes deux membres du Mouvement chrétien des cadres et dirigeants.

Marie Hueber : On a abordé l'influence de la taille de l'entreprise sur la qualité du travail. En complément, on voulait aborder celle du modèle de gouvernance et de la nature de l'investissement sur la qualité du travail. On voit que ces modèles évoluent, que la nature de l'actionnariat et de l'investissement évoluent également avec des SA, des joint ventures, des coopératives, des EPIC, des sociétés sous LBO et de plus en plus sous OBO. Selon vous, comment ces formes d'entreprises peuvent-elles impacter la qualité du travail et y aurait-il un modèle de gouvernance à privilégier ?

Bernard Gazier : Il y a un romantisme dont il faut se défaire : face à un monde de brutes, la solution serait de développer l'économie sociale et solidaire massivement. Qu'il faille la développer, oui, c'est précieux et c'est très important. En revanche, qu'elle soit la solution, malheureusement non. Et je voudrais brièvement m'en expliquer. Le type de gestion de l'économie sociale et solidaire qui associe les travailleurs à la gestion ne peut être généralisé.

Imaginez une raffinerie qui serait gérée en coopérative : ça ne peut pas marcher, ce n'est pas possible. La coopérative, ce sont des travailleurs qui se ressemblent, qui sont au même niveau et qui ont des capitaux relativement limités. Savez-vous ce que fait une coopérative quand elle fait beaucoup de profit ? D'un certain point de vue, elle est embêtée ; elle grossit, il faut de nouveaux collaborateurs. Mais ceux-ci seront-ils aussi homogènes ? Alors, souvent, elles préfèrent essaimer, bourgeonner, garder la même taille et créer une autre coopérative. Je vais faire une réponse en plusieurs temps. Oui, la gouvernance, c'est absolument central. J'ai évoqué tout à l'heure la nécessité d'associer les travailleurs à tous les niveaux. En revanche, l'idée qu'un secteur alternatif puisse se développer en tant que tel et tout seul, non, il ne peut pas le faire et je vais terminer par une petite provocation : quelquefois dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il y a des salaires plus bas qu'ailleurs.

Jean-Eudes Tesson : Je suis complètement d'accord avec Bernard Gazier, je pourrais être même plus lapidaire, en disant que... je ne vais pas dire que c'est de la foutaise, mais c'est très secondaire. Le plus important, c'est la qualité des relations. Au Medef, j'ai animé un séminaire sur l'impact de l'harmonie des relations dans l'entreprise sur la performance collective, dont il ressort justement que c'est central. L'enjeu de la qualité des relations est une sorte d'alchimie nécessaire à l'innovation, le grand enjeu pour nos entreprises européennes. L'enjeu n'est pas la taille, face aux immenses entreprises asiatiques, aux géants qui se préparent, mais l'innovation. Alors l'innovation, au sens très large, ce n'est pas ce qui sort de la tête d'un savant fou, c'est la production d'une équipe et, pour qu'une équipe puisse produire, il faut cette alchimie qu'on ne comprend pas très bien, mais qui passe par l'harmonie des relations. L'harmonie des relations est un gage de performance économique, mais aussi et surtout la condition de la qualité de vie au travail. Tout le reste, pour moi, est secondaire.

Marie Krugler : De nombreuses études révèlent que les salariés attendent de leur management plus de reconnaissance, de leadership, de courage, d'écoute, et une meilleure gestion de la pression et du stress. Quelle influence peut avoir les dirigeants d'entreprises et les managers sur la qualité des relations au travail ? Au-delà de la structure ou de la taille de l'entreprise, la personnalité, les valeurs, le comportement du management n'ont-ils pas plus d'impact sur la qualité du travail des salariés ? Et, si c'est le cas, comment améliorer les choses ?

Jean-Eudes Tesson : Le manager est aussi un homme ou une femme qui peut avoir peur, qui a ses émotions et qui doit faire avec dans ses relations, être capable de gérer des conflits. Ce qu'il reporte sur ses collaborateurs, c'est tout un ensemble et il a aussi ses convictions, bien sûr. Vous avez parlé d'écoute, c'est pour moi essentiel. Pour reconnaître l'autre, il faut se sentir reconnu soi-même, c'est toujours le fruit de plusieurs paramètres. Quand on donne un avis sur un collaborateur, ce n'est pas seulement sur le résultat de son travail, mais sur ce qu'il est, la façon dont il se comporte avec les autres, tout en prenant en compte ce qu'il peut vivre dans sa vie privée. Je vais vous donner un exemple. Nous nous sommes aperçus qu'un cadre qui travaillait dans le service informatique était addict à la pornographie au travail et regardait ses vidéos devant ses collègues, ce qui devenait insupportable pour tout le monde ; après un, deux, trois avertissements, j'ai décidé de le licencier, mais j'ai passé un accord avec lui : « Tu te mets à ton compte, on sous-traite auprès de toi, mais tu ne mets plus les pieds dans l'entreprise. Quand tu t'en sentiras prêt, on réexaminera la question pour que tu puisses revenir comme salarié. » Je lui ai demandé de se faire suivre, je l'ai mis en relation avec un sexologue et un addictologue et il a engagé un travail avec son épouse. Six mois plus tard, il a réintégré l'entreprise et, deux ans plus tard, il est venu me voir en me disant qu'il était guéri. Il m'a dit « merci, j'ai conscience de la chance que j'ai eue », car il risquait de perdre et son travail et sa femme. Finalement, ce que j'ai essayé de faire ce jour-là, c'était de regarder la personne et pas seulement son comportement. C'est ce que nous souhaitons développer aujourd'hui. Je suis président de la fondation de la famille et nous avons initié cette sensibilisation du monde de l'entreprise à ce type de comportement.

Bernard Gazier : Cette question de la reconnaissance est centrale. Mais, en France, elle donne lieu à une difficulté dans les très grandes entreprises et notamment avec l'incroyable distance dans les différents niveaux de la hiérarchie, entre le sommet et la base, deux mondes

qui ne se parlent pas, les uns venant des grandes écoles, les autres ayant des itinéraires totalement différents. En Allemagne, en Hollande, ce n'est pas le cas. Imaginez un cadre supérieur d'une grande entreprise qui doit quitter tous les trois ans son implantation pour suivre la progression de sa carrière, aller dans un autre endroit, y faire de nouveau trois ans ; trois ans, c'est juste la durée pour commencer à comprendre qui est qui et à nouer des interactions un peu plus profondes. Cette stratégie très fréquente en France est nuisible pour la relation humaine, même si le dynamisme des carrières fait qu'on ne doit pas rester tout le temps au même endroit.

Second point : il y a, en France, une crise très forte des managers de proximité, ceux qui sont au contact des opérationnels, dans la chaîne, là où ça se passe, pour vraiment parler aux gens. Plus personne ne veut y aller. Il y a une crise des vocations de ces managers, reflet de cette distance et de l'intensification du travail dont on a parlé.

Je terminerai en disant que si les techniques permettent de raccourcir les délais de communication, elles peuvent aussi exercer une sorte de violence émotionnelle ; quand on reçoit un mail dont le contenu n'est pas très bien contrôlé, par exemple. Qui n'a jamais reçu un mail qui ne lui était pas destiné ? Après on dit : « Oups, ça ne vous était pas destiné... » mais cette sorte d'acte manqué peut détruire la position d'une personne en entreprise. Je voudrais faire l'éloge de la lenteur de la décision. La reconnaissance, c'est quand on prend le temps, le temps de parler aux gens, et cette lenteur n'empêche pas la rapidité. Au contraire, c'est parce que les gens se sont bien concertés qu'on peut aller plus loin. Le changement ne se fait pas contre les gens, mais avec eux.

Jean-Eudes Tesson : La reconnaissance dans l'entreprise, ce n'est pas seulement celle de la direction à l'égard des collaborateurs, mais, au quotidien, partout dans l'entreprise, de la part de tout le monde. Dans un lieu de travail, les collègues peuvent aussi exercer cette reconnaissance. Nous devons toujours avoir cette attention aux besoins de l'autre, parce que si on attend que le patron manifeste sa reconnaissance à chacun de ses collaborateurs, on peut attendre longtemps.

Marie Hueber : Une question très française : dans un contexte où l'entreprise subit de plus en plus de contraintes, il est souvent demandé aux salariés d'être plus connectés, plus flexibles, plus investis, sous peine d'être remerciés ; en parallèle, le secteur public semble maintenir des conditions d'emploi plutôt privilégiées avec des niveaux d'engagement et de productivité qui demeurent un peu flous, du moins vus du privé. Donc, dans cette société où l'égalité du travail est une thématique clef et où les taux d'imposition ne sont plus acceptés au regard de la qualité du service rendu, comment voyez-vous évoluer cette rupture public/privé, quels sont les changements nécessaires pour rééquilibrer l'équation condition de travail, qualité du travail délivré et productivité ?

Jean-Eudes Tesson : Je ne connais pas bien la fonction publique, mais je connais bien les agents de la Sécurité sociale qui ne sont pas des fonctionnaires, mais des agents du service public néanmoins. Avant d'avoir les responsabilités que j'ai, je les considérais comme des nantis, j'entends autour de moi que ce sont des fainéants ; un des directeurs me disaient qu'on se moquait de lui dans sa famille car il était à la Sécurité sociale. Maintenant que je connais ce monde, je rencontre des gens engagés avec la même proportion de fainéants que partout. Et surtout, le risque de les traiter de fainéants est d'attirer les fainéants. Si on considère leurs conditions de travail, les rémunérations sont plutôt bonnes par rapport à ce qu'on voit dans le privé, mais on leur demande aussi un engagement important. L'agent d'accueil d'une caisse d'allocations familiales vit des choses difficiles, c'est parfois très dur, violent, ce ne sont pas de bonnes conditions de travail. Aujourd'hui, la règle de l'État, c'est le gel du point, 0 % d'augmentation. C'est une population très protégée, mais qui subit aussi la pression quotidiennement. Elle ne risque pas de perdre son emploi, mais elle rencontre d'autres difficultés.

Bernard Gazier : Je le dis en tant qu'ancien fonctionnaire, ils sont sous pression eux aussi. Je lisais, dans Le Monde, la journée d'un agent de Pôle emploi : je ne souhaite à personne de faire cette journée. Ceci étant dit, il y a des rentes. On sait qu'il y a des professeurs qui travaillent énormément et d'autres moins, sans que cela influe sur le déroulement de leur carrière. Il manque une évaluation partagée des missions de chacun. Moi, en tant

qu'enseignant, je n'ai jamais été noté ni évalué dans ma carrière. À la limite, c'est frustrant : personne ne m'a dit si c'était bien. Il y a l'autonomie de l'enseignant, mais une évaluation partagée, c'est important, Les gens qui vous évaluent doivent savoir ce que vous faites. Dans l'entreprise aussi il y a des gens qui vous notent et qui n'ont jamais fait ce que vous avez fait, ce qui crée de la distance. Derrière ces questions, on voit très bien que le public et le privé subissent les mêmes pressions. Dans le privé, il y a aussi des gens qui n'en foutent pas une ramée. Un exemple m'a beaucoup frappé sur la façon de déstabiliser quelqu'un ? Vous prenez, dans une banque, un employé de 50 ans, bac+2 , qui a fait sa carrière dans la banque. Il a commencé au guichet, il est maintenant dans un bureau et fait des simulations de prêts pour des clients ; arrive un stagiaire bac+5 avec son petit portable et qui fait le même boulot deux fois plus vite. Le premier dispose de la sécurité de l'emploi, mais il est déstabilisé et délégitimé, même s'il a la stabilité de l'emploi. C'est une mise en concurrence extrêmement violente. Nous avons garanti un certain type de carrière et d'immobilité à beaucoup de gens dans le public, mais aussi dans le privé. Quand les jeunes sont reçus au Capes ou à l'agrégation, ils ne reçoivent pas un message pour les féliciter et les accueillir, mais un courrier stipulant que « si vous n'êtes pas le 3 septembre à Hazebrouck à 8 h du matin, vous serez considéré comme démissionnaire ». Donc la mobilité est forcée au début, et, ensuite, par un jeu de manœuvres bureaucratiques où les syndicats jouent, on se rapproche de sa cible et puis on ne bouge plus ! Ce n'est pas bien. Il y a des mobilités à organiser. Organiser la mobilité dans la fonction publique devient vital, cela suppose des garanties et de parler aux gens.

Marie Krugler : Quand on évoque le taux de chômage, on ne peut pas oublier celui des moins de 25 ans qui est de l'ordre de 25 % environ cette année. Si l'on regarde les offres d'emploi, elles ciblent trois catégories de jeunes : les diplômés de grandes écoles, les titulaires de masters spécialisés ou de diplômes et certificats professionnalisants (BTS, CAP, BAC PRO...), mais toute une tranche de ces jeunes n'est pas concernée par ces offres d'emploi. Comment évaluez-vous l'efficacité du système éducatif français à préparer la jeunesse française aux besoins du marché du travail ? Quelles seraient les orientations à favoriser pour faciliter leur intégration dans la vie professionnelle ?

Bernard Gazier : Il faut bien distinguer le taux de chômage au sens strict et le ratio de chômage. Le taux de chômage rapporte une population de gens au chômage à une population active (soit en emploi, soit qui cherche un emploi). Mais beaucoup de jeunes ne sont pas sur le marché du travail car ils font des études. Le vrai taux qu'il faudrait comparer avec les adultes, c'est le fameux ratio. Si vous avez un taux de chômage de 33 % mais que seulement 33 % des jeunes sont actifs, c'est 33 % de 33%, ce qui fait 10 % de la classe d'âge. Donc le problème est grave mais il n'est pas énorme.

Je voudrais revenir à ces questions de formation en partant d'un paradoxe : les jeunes qui vont en apprentissage ont du travail. Or l'apprentissage a très mauvaise presse et continue à ne pas attirer beaucoup de monde. On a fait des IUT les grandes écoles de l'apprentissage, avec l'élitisme que cela entraîne. D'ailleurs, les jeunes qui font un IUT passent leur diplôme et retournent à la fac plutôt que d'aller travailler. Pourquoi ? Je vais me permettre un détour historique un peu provocateur, mais qui me paraît devoir être fait. De quand date la non-compréhension du monde de l'éducation et du monde de l'entreprise ? Cela s'est passé en trois étapes : Napoléon I^{er} pensait que les professeurs étaient des songe-creux, des idéologues qui allaient pervertir les jeunes oreilles, que les profs allaient générer des profs. Vous aviez donc une filière séparée pour faire des professeurs, et, pendant ce temps, les choses sérieuses, comme former les ingénieurs, se faisaient dans les grandes écoles militaires, à Polytechnique. Deuxième étape avec Jules Ferry : voulait-il faire des producteurs compétents, créatifs et combatifs ? Pas du tout. Il voulait des citoyens, des gens qui savaient lire et pouvaient voter. Il y avait très peu de liens entre l'école et l'entreprise ; ou alors des petites mains, des filières dévalorisées de jeunes filles sans avenir qui apprenaient la couture. Troisième étape : en mai 68, on a essayé de créer la distance la plus grande possible entre l'appareil éducatif et l'entreprise avec une formule qui disait que l'appareil éducatif était fait pour imprimer des messages dans la cire molle des cerveaux des étudiants. D'où les hurlements des soixante-huitards. Mes amis manifestaient et disaient : « Moi j'aurai un boulot, mais ça c'est alimentaire, ce n'est pas la vraie vie. » Or, un boulot, c'est une part centrale de la vraie vie, il faut que ça se passe bien ! On a donc une unanimité de Napoléon I^{er} à Jules Ferry et à Daniel Cohn-Bendit première version.

Et aujourd'hui ? Je vais terminer par une note d'optimisme. J'ai assisté en tant qu'enseignant à l'explosion des stages avec les masters pro. Tout le monde court après les enseignants qui ont le bon carnet d'adresses. Bien sûr, cela se passe plus ou moins bien, mais c'est quand même une révolution à l'échelle de 200 ans ! On commence à se parler, on va enfin voir quels pourraient être les liens. L'entreprise a sa légitimité, l'université aussi. La grande caractéristique du système allemand est qu'un apprenti allemand peut changer d'entreprise sans trop de difficulté parce que quand on lui demandera sa note dans telle matière technique lors d'un entretien d'embauche, on lui répondra : « Venez, c'est bon, on sait ce que vous savez faire. » Il y a une possibilité de circuler entre les différentes entreprises. Nos travailleurs sont enfermés dans des qualifications peu transférables.

Jean-Eudes Tesson : Il n'y a pas que le système éducatif, il y a d'abord l'orientation. Aujourd'hui, il y a un énorme chantier à faire pour anticiper et orienter les jeunes vers les carrières qui recrutent et surtout qui recruteront. Je fais personnellement la promotion de l'apprentissage. J'ai 3 enfants sur 5 qui, pendant une partie de leurs études, ont été en alternance et j'ai vu l'épanouissement que cela leur a apporté. Au-delà de la qualité de la formation, il y a aussi l'épanouissement humain qui est important. Autrefois, pour les hommes, il y avait, comme sas entre l'enfance et la vie active, le service militaire qui permettait d'être confronté à la vie ; ce sas a disparu et, pour autant, il n'a jamais été aussi difficile d'être parent donc d'éduquer. Au Medef, on observe que les jeunes arrivent parfois dans l'entreprise alors que leur éducation n'est pas terminée. L'entreprise devient éducatrice par nécessité, or elle n'est pas faite pour cela, elle n'y est pas préparée et pourtant il faut qu'elle le fasse. L'alternance peut être un vrai sas d'éducation ou de finition de l'éducation, un sas qui permet de compléter les connaissances et, finalement, de passer d'une certaine insouciance qu'a la jeunesse (et heureusement !) à la réalité du travail, avec un peu plus de douceur qu'en y allant directement.

Marie Hueber : Le travail reste-t-il une valeur à laquelle les citoyens sont attachés en France ?

Bernard Gazier : J'ai vu paraître un petit livre très intéressant qui s'appelle *Le travail, non merci*. Ce livre a été écrit par une jeune journaliste d'*Alternatives économiques*. Elle a observé autour d'elle, dans un milieu souvent « bobo » ou « baba cool », des gens qui disent : « Je vais profiter du beau système de protection sociale, je ne vais pas être un assisté ni un passager clandestin, mais je ne vais travailler que la moitié du temps, en communauté ; le reste du temps, je vais participer à des activités auxquelles je veux donner sens. » Ce comportement est un témoignage de la crise du sens du travail et de la crise d'un certain type de vocations ; ce n'est pas vraiment un comportement de profiteur ; ces gens travaillent quand même, mais pas beaucoup. Cette méfiance vis-à-vis du travail témoigne de quelque chose d'important : un droit qu'il faudrait reconnaître aux étudiants et aux gens qui présentent des candidatures aux entreprises, celui du trou dans le CV. C'est vital. J'ai vu des étudiants refusés à des diplômes parce qu'il y avait un trou dans leur CV. « Qu'est-ce que vous avez fait entre 2006 et 2008 ? Il n'y a rien. Vous avez redoublé ? Ce n'était pas bien ? » Dans presque tous les pays du monde, c'est très bien reconnu. Une jeune canadienne à qui on demandait ce qu'il avait fait a répondu avec cet accent canadien : « C'est personnel. » Ce droit en France est dénié aux jeunes et aux gens qui postulent en entreprise et il faudrait en discuter.

Jean-Eudes Tesson : Je vais aller au-delà. On ne peut pas se contenter de donner un droit à ce trou sur le CV, mais il faut pouvoir le revendiquer et mettre en avant ce qui s'est passé pendant cette année, ne pas être obligé de le cacher... que ce ne soit plus un trou. Le travail n'est pas une valeur, c'est le sens qu'on peut lui donner qui peut être une valeur. Si c'était une valeur, ce serait au contraire une valeur surinvestie. Je vais pousser un coup de gueule à propos d'une déclaration récente de Mme Najat Vallaud-Belkacem qui demande qu'on fasse la promotion du travail des femmes par des incitations fiscales. Pourquoi faire la promotion du travail des femmes et pas celui des mères au foyer aussi ? Cela illustre que cette valeur du travail est surinvestie. Il faut laisser le choix aux femmes, et aux hommes aussi, de faire ce qu'ils veulent de leur vie. Ils peuvent privilégier la rémunération de la famille ou, au contraire, du temps pour faire autre chose, dans le monde associatif par exemple. Mais laissons-leur ce choix. Imaginez ce que c'est pour une femme investie dans le bénévolat, engagée dans la vie associative parce qu'elle n'a pas de travail, qui peut y passer un temps plein parfois, de

s'entendre dire qu'on va l'inciter fiscalement à changer de statut pour travailler. C'est ne pas reconnaître cet engagement et cela me met en colère.

Bernard Gazier : J'ai un petit désaccord avec Jean-Eudes Tesson. Non pas pour prôner cette fiscalité demandée par Mme Najat Vallaud-Belkacem, mais il y a aussi le travail de père. Qu'est-ce qu'un bon congé parental ? Un congé partagé par le père et la mère, par exemple, 6 mois si un seul le prend, mais 8 mois s'ils le prennent tous les deux, soit ensemble soit successivement ! Donc un outil qui les fait venir tous les deux dans cette implication absolument fondamentale. Il faut que la reprise puisse se faire à temps partiel pour le père ou la mère pour repasser ensuite à temps plein si on veut. Et il faut une appréciation de ces personnes lorsqu'elles reviennent sur le marché de l'emploi. C'est ce que j'entends par l'idée de partage du travail.

À LYON

François Dubet⁴

Les sociétés dans lesquelles nous vivons sont fondées sur le travail. Pendant très longtemps, nos identités sociales étaient patrimoniales, locales, religieuses, etc. Aujourd'hui, on se présente en définissant son activité. Le travail reste essentiel et je ne crois pas aux thèmes qui ont longtemps fleuri sur la fin du travail, ou sur son déclin, pour un ensemble de raisons simples. D'abord, le travail, dans les sociétés modernes, fonde une identité, il garantit l'égalité d'une certaine façon : je deviens vraiment égal parce que je travaille et que je contribue à la vie sociale. En même temps, le travail fonde une liberté puisque, grâce au travail, je dépends de moi-même. C'est pourquoi la norme du mérite est très présente : j'ai ce que je mérite ou je n'ai pas ce que je mérite. En tout cas, je ne dépends que de moi. Enfin, grâce au protestantisme, le travail a cessé d'être une malédiction, pour devenir le contraire, c'est-à-dire l'expérience fondamentale de la créativité humaine. C'est dans le travail que je sais ce que je vaudrais et que je participe à ma propre production.

Je voudrais rappeler que nous avons vécu durant de longues périodes, et encore aujourd'hui, dans le climat général de la souffrance au travail, de la critique du travail, du fait que tous les travailleurs souffraient. Rappelons que les gens qui n'ont pas de travail souffrent beaucoup plus que ceux qui en ont. Quand on regarde les enquêtes, même ceux qui se plaignent de leur travail trouvent toujours beaucoup plus de motifs d'être satisfaits de leur travail que de s'en plaindre. Il n'y a pas d'un côté ceux qui se plaignent de leur travail et, de l'autre, ceux qui s'y réalisent, c'est plus nuancé. Le travail reste très largement une expérience décrite positivement, comme le montre un très grand nombre d'enquêtes. Nous avons souvent en France les yeux rivés dans le rétroviseur, dans une nostalgie du bon vieux temps où les gens auraient été heureux entre voisins, dans la famille. Nous sommes trop fréquemment dans un récit continu de la dégradation du monde, du toujours pire. C'est une légende ! Le travail ouvrier était abominable, il mangeait la vie quotidienne. La plupart des gens n'avaient même pas l'aspiration de se réaliser au travail alors que nous observons aujourd'hui une sorte de croissance, en dépit de la crise, de la demande de réalisation de soi dans le travail. Quand on demande aux gens pourquoi ils travaillent, la première réponse, c'est pour gagner ma vie, la deuxième, pour avoir des relations sociales et la troisième, pour me réaliser. On constate que la troisième raison devient majoritaire, en particulier en France. On observait autrefois que le désir de se réaliser était plus fort dans les pays de tradition protestante d'Europe du Nord que dans les pays de tradition catholique d'Europe du Sud et c'est aujourd'hui l'inverse. La plainte contre le travail croît parallèlement au désir de se réaliser dans le travail. Plus j'attends que le travail me permette de me réaliser, plus je vais le critiquer parce que c'est une demande qui ne peut jamais être parfaitement comblée. Il faut garder à l'esprit la valeur positive du travail, le fait qu'on a du mal à imaginer une expérience sociale susceptible de la remplacer pour fonder la liberté, l'identité et la créativité. Ceci dit, suite à une enquête auprès de 350 personnes pour demander ce qui paraissait injuste au travail, un certain nombre de thèmes apparaissent de façon récurrente.

D'abord, un thème auquel on a été peu sensible pendant longtemps, c'est le déplacement de la taylorisation du travail de l'industrie vers les services. Avant, la souffrance au travail, c'était

4 François Dubet est sociologue.

l'OS, Renault Billancourt. Aujourd'hui le travail industriel est moins taylorisé qu'avant, en revanche, celui des services l'est de plus en plus. L'infirmière passe moins de temps à s'occuper des gens, mais plus à rendre compte des actes qu'elle a accomplis et à remplir des fiches. On observe une destruction de la créativité au travail, il faudrait réfléchir à la nécessité de cette taylorisation dans les services.

La seconde critique concerne le néo-management. J'en veux aux écoles de management qui propagent l'idée que l'ennemi de l'organisation efficace serait la routine, la sécurité, le métier, des gens autonomes qui font bien leur boulot. Cette idée qu'il faudrait mettre les travailleurs dans l'incertitude et que, quand c'est routinier, il faut tout casser et mettre en place de nouvelles procédures. Cela rend les gens malheureux, car ils ont toujours le sentiment de ne jamais faire ce qu'on leur demande, d'autant plus qu'on ne leur dit jamais ce qu'on attend d'eux, ce qui n'est pas dénué de perversité. Ce n'est pas très malin, car les gens apprennent à se protéger, ils trichent, ils se débrouillent pour ne pas faire ce qu'on leur demande, c'est donc contre-productif. On remarque par ailleurs l'omniprésence des hiérarchies, parallèlement à une dilution de l'autorité. Au premier coup dur, il n'y a plus de patrons. Le propriétaire et l'organisateur du travail ne sont plus les mêmes.

On l'a vu avec ces séquestrations de dirigeants destinées à faire apparaître les vrais patrons. Ce mode de management dilue la responsabilité et crée un sentiment d'insécurité. Autre ambiguïté : on observe un transfert des responsabilités sur l'individu, alors qu'auparavant l'organisation du travail débarrassait l'individu de certaines contraintes. Prenons l'exemple de l'enseignant ou du soignant : on leur dit de se débrouiller, de fonder leur autorité, de voir avec les parents. Les individus sont heureux de s'en occuper parce que cela accroît leur autonomie, mais aussi leurs charges. Nous sommes donc confrontés à des problèmes sérieux dans le monde du travail. Les Français ont un droit du travail qui les protège bien, mais ils témoignent d'une plus grande insatisfaction que les autres travailleurs dans des pays comparables. C'est lié à des modes de hiérarchie, de commandement. La question de l'emploi s'est tellement imposée pendant 30 ans que l'on ne s'est plus intéressé au travail. Les syndicats s'en sont eux-mêmes un peu désintéressés, ne se préoccupant presque essentiellement que de l'emploi. Il y a 30 ans on aurait parlé de l'autogestion.

Le premier enjeu est la sécurité des statuts, quand on constate que les contrats de moins d'un mois de travail ont été multipliés par trois. Il y a une demande de temps de travail choisi alors qu'il est souvent contraint. Il faut permettre à chacun de combiner un certain nombre de variables.

Le deuxième enjeu, très présent il y a quelques années et qui a disparu, concerne la protection des parcours quand on ne peut plus protéger les emplois. Si on ne garantit plus à la majorité des travailleurs un emploi à vie, il va falloir désindexer notre mode de protection sociale du travail. Ce débat a été refusé massivement tant qu'on a privilégié le vieux rêve du plein emploi, paradis perdu dont je ne pense pas qu'on va le retrouver rapidement.

Troisième enjeu : nous devrions nous ré-intéresser aux métiers, aux compétences, à considérer les travailleurs comme des experts. La grande source de satisfaction des individus, c'est de bien faire leur boulot. Or ils en sont empêchés, qu'ils soient enseignants, médecins, ingénieurs, etc. Ils ont le sentiment d'être dépossédés de leur travail. Il faudrait réanimer un certain nombre d'utopies sur l'idée d'une société du travail, d'une démocratie au travail, d'une présence des travailleurs dans l'entreprise, de modes de consultation constants, de façon que cette forte demande de réalisation de soi soit considérée comme une ressource positive pour l'économie. C'est un enjeu de solidarité essentiel, car il est douloureux de voir que l'évolution du travail casse les collectifs de travail. Je prends un exemple à l'université : j'ai besoin d'un amphi pour organiser un colloque ; la location de cet amphi va m'être facturée et je vais demander à l'université de l'argent pour ce faire. C'est ridicule, car on crée des ruptures de solidarité à l'intérieur de l'entreprise. Il faut nous demander pourquoi les Français qui ont le plus grand désir de se réaliser sont aussi les plus frustrés.

Élisabeth Le Gac⁵

Pendant plus de 30 ans, les organisations syndicales et la CFDT en particulier se sont centrées sur les questions d'emploi. Les effets de la crise, la montée du chômage, nous amenant à centrer nos actions pour la sauvegarde et le maintien des emplois dans les entreprises et dans les territoires. Cette priorité nous a amené à délaisser quelque peu les questions du travail,

5 Élisabeth Le Gac est secrétaire générale de la CFDT Rhône-Alpes.

même si celles-ci ont été abordées lors de la mise en place des 35h, parfois trop rapidement, par exemple à l'hôpital. Ce qui se vit aujourd'hui à l'hôpital est aussi le résultat d'une mise en place trop rapide, non négociée, sans permettre les réflexions posées par les agents sur l'organisation du travail.

Cette question du travail est revenue durement dans trois entreprises : France Télécom/Orange, la fonction publique avec la Révision générale des politiques publiques (RGPP) et Pôle Emploi, avec la fusion ANPE/Assedic. Les salariés de ces secteurs nous disaient au moment de la crise de 2009 : « Nous ne pouvons pas nous plaindre parce que nous avons encore un emploi. Pour autant, ça ne va pas bien. » Les suicides à France Télécom en ont été les points extrêmes. C'est pourquoi nous avons recentré notre action syndicale sur le travail tout en maintenant nos priorités sur l'emploi. Mon propos ne sera pas d'occulter ce qui va bien – les salariés sont majoritairement satisfaits de leur travail – mais, en tant que syndicaliste, je porte aussi mon regard sur les nécessaires évolutions à conduire. Ainsi, ce que nous disent les travailleurs :

- Le travail est une source d'enrichissement, une source de socialisation pour la très grande majorité des travailleurs.
- Ils attendent que leur travail soit source d'émancipation, ce qui n'est pas toujours le cas (trop de contraintes, pas assez de place à la créativité, pas suffisamment de possibilité d'évolution professionnelle, ...).
- Leur reconnaissance ne passe pas uniquement par la question des salaires, mais également par la prise en considération des propositions qu'ils sont capables de faire.

Les critiques des travailleurs portent sur :

- l'intensification du travail partout, y compris dans les entreprises de service ou les administrations ;
- les contraintes administratives de plus en plus fortes avec une exigence grandissante sur les notions de reporting (dire ce que l'on fait, se protéger en « sortant le parapluie ») ;
- la difficulté de gérer temps de travail/temps personnel (dans le secteur du maintien à domicile et aussi chez les cadres) ;
- l'individualisation des relations sociales sur le lieu de travail. La question de l'isolement revient régulièrement ;
- les collectifs de travail cassés, le manque de travail en équipe, y compris dans les lieux où le travail devrait s'effectuer en équipe pluridisciplinaire, comme à l'hôpital, par exemple. Alors qu'il est nécessaire de croiser les regards, il y a peu de réflexion collective pour une prise en charge coordonnée ;
- un travail prescrit en inadéquation avec le travail réel (dans la fonction publique où les missions deviennent « invisibles ») ;
- le cadre de proximité est perçu comme n'étant pas toujours à l'écoute, mais les missions confiées n'intègrent pas cette approche, ce qui le soumet à des contraintes fortes. La plus fréquente concerne la gestion de l'écart entre les missions qui lui sont confiées et la capacité à les mettre en œuvre ;
- le lieu de décision est de plus en plus éloigné des lieux de travail, l'autonomie de décision des dirigeants des entreprises est fortement percutée par l'actionnariat. Ceci nous interroge sur : qui décide ? de quoi ?
- les contraintes sont portées par certaines catégories de salariés pour répondre aux pressions, aux variations d'activités : recours excessif aux intérimaires, aux contractuels dans les fonctions publiques, augmentation des contrats à très courte durée (jeunes) en CDD, etc. ;
- le manque de visibilité sur l'avenir de l'entreprise ou de l'administration (des projets à très court terme ; pas de vision sur l'anticipation et l'avenir de l'entreprise ; manque de visibilité sur les missions de service public, etc.). Le pilotage par le carnet de commande qui ne donne une visibilité qu'à 3 mois, provoque de l'inquiétude. Nous avons des exemples d'entreprises qui ont fermé par manque de projet d'innovation, de retournement de l'entreprise ;
- l'évolution des métiers n'est pas accompagnée. On parle trop peu de la question du métier et de son évolution ;
- les tensions entre salariés : mise en concurrence, stigmatisation de certaines populations, sur lesquelles on reporte les problématiques comme les immigrés, les handicapés, les jeunes, etc. ;
- l'autonomie dans le travail, la disponibilité ou les moyens qui sont alloués pour répondre aux « exigences » (dans la fonction publique) sont posées.

Il existe des pistes d'améliorations dont les solutions doivent être trouvées avec les salariés, quels que soient les lieux de travail. L'objet n'étant pas d'opposer les uns par rapport aux autres, mais de prendre en considération les spécificités et de proposer des solutions adaptées.

Les évolutions constatées par la CFDT

- De nouvelles formes d'entreprises : de moins en moins de grandes entreprises, de plus en plus de PME qui appartiennent à des groupes mondiaux. La gouvernance des entreprises évolue vers une prédominance décisionnelle au plan financier.
- Évolution des parcours professionnels des travailleurs (mobilités géographiques et professionnelles, ruptures, etc.)
- De nouvelles formes d'emplois : le développement des emplois dits « atypiques » tels que les contrats à durée déterminée (d'une semaine, parfois), le travail intérimaire, le temps partiel contraint, l', le développement du contrat de travail marchand, le groupement d'employeur, le prêt de personnel, le portage salarial, le télétravail, etc. Il faut examiner ces formes émergentes avec un regard syndical.
- Une approche territoriale émergente sur les questions économiques, d'emploi, mais aussi de formation et d'organisation de la gestion des temps au travail et hors travail.
- Les nouvelles technologies qui impactent les métiers et les modes de production : nouvelles technologies de l'information et de la communication, biotechnologies, nanotechnologies, etc. Nous sommes agacés par le fait que les organisations syndicales ne sont pas présentes dans les pôles de compétitivité alors qu'on y parle de toutes les nouvelles formes de production. Nous estimons que les salariés doivent y être représentés, parce que l'évolution des technologies va entraîner des évolutions de systèmes de production, des évolutions de métiers.
- L'augmentation de la précarité et des inégalités, sujet préoccupant qui fait le lit des extrémismes et des populismes.
- L'impact des évolutions climatiques qui nécessiteront de penser de nouvelles organisations du travail et des systèmes de production plus respectueux de l'environnement et des consommations d'énergie.

Quelques pistes d'action

- Organiser des lieux d'expression des salariés pour qu'ils abordent entre eux la question du travail, notamment de l'organisation du travail.
- Penser de nouvelles organisations du travail à partir des spécificités de l'entreprise ou de l'administration. Réfléchir à la question : « Quel type de management produit quel effet ? »
- Organiser un dialogue social constructif qui permette d'aborder les questions de stratégie de l'entreprise ou de mission de service public dans les fonctions publiques.
- Restructurer la formation professionnelle continue (20 % seulement en bénéficiant) et les plans de formation dans les entreprises pour permettre l'autonomie et l'émancipation et ainsi préparer le travailleur aux changements professionnels ou géographiques, subis ou choisis. La formation continue devrait permettre à chaque salarié de se projeter dans une mobilité professionnelle, voire géographique, que ce soit subi ou choisi.
- Réhabiliter le rôle de l'encadrement.

Nous pouvons, à partir de l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail (juillet 2013), avoir une action tant dans les entreprises qu'à l'extérieur. Nous avons en Rhône-Alpes des expérimentations très intéressantes à mener.

Nous avons besoin d'une rénovation de notre perception du monde du travail pour inventer de nouveaux droits qui puissent donner aux travailleurs la possibilité de maîtriser avec plus d'assurance leur destin professionnel. Les croisements entre emploi et travail doivent mieux s'opérer. À la CFDT, nous pensons que tout cela passe par le dialogue social.

DEBAT

Bernard Husson⁶ : Nous avons demandé de mener le débat à quatre étudiants liés à l'Esdes (École supérieure pour le développement économique et social, université catholique de Lyon), dont deux sont en master de philosophie et management et deux autres en master de ressources humaines et management. Trois d'entre eux ont une expérience professionnelle

6 Bernard Husson, de l'antenne sociale de Lyon, présidait la séance.

plus ou moins longue.

Philippe-Jean Miollan : Les entreprises sont de plus en plus soumises à des normes de production pour conquérir de nouveaux marchés. Cette nécessité de normalisation empêche les gens de se projeter à bien travailler, car dès qu'ils sortent du cadre, ils ne sont plus assurés de leur travail. Ne pourrait-on pas passer à une logique de l'expérience de l'homme ? Qu'est-ce que le bien commun, un ensemble de normes ou une coopération ?

François Dubet : Il faut évaluer le résultat du travail, c'est peu contestable, y compris dans la fonction publique. Mais est-ce qu'on normalise les procédures ou les résultats ? J'ai le sentiment qu'on normalise les procédures, car on n'est pas en mesure d'évaluer les résultats. Par exemple, dans l'enseignement, on exige que tous les élèves progressent et, à l'hôpital, que tous les malades guérissent. Comme on a du mal à évaluer les résultats, on normalise les procédures. On pourrait trouver des modes de contrôle d'évaluation qui recréent des collectifs de travail. Dès qu'une collectivité a des objectifs à atteindre, c'est à elle de se mobiliser, d'être créative et inventive pour atteindre ces résultats.

En réalité, dans la plupart des cas, tout le monde triche : le travail réel et le travail prescrit n'ont qu'un lointain rapport et tout l'art du travailleur est de faire croire qu'il a accompli ce qu'on attendait qu'il fasse, sachant qu'il s'est débrouillé pour faire le mieux possible. On s'aperçoit à l'hôpital que la relation au malade, pour l'essentiel, est effectuée par l'aide-soignante, alors qu'elle n'est pas là pour cela (mais heureusement qu'elle est là pour le faire). Pour la production technique, c'est un peu plus compliqué, mais on pourrait beaucoup plus faire confiance aux gens que d'avoir cette peur obsessionnelle, car, après tout, ce qui compte, c'est la qualité du produit. Paradoxalement, les élites dirigeantes ne cessent d'en appeler à la créativité, à l'invention, au dynamisme et, en même temps, on passe son temps à mettre en place des procédures de contrôle dont l'effet est de tuer cette créativité et ce dynamisme. Je pense qu'on peut évaluer plus et accorder de l'autonomie aux travailleurs.

Élisabeth Le Gac : Faut-il opposer normes et recherches de nouveaux marchés ? Sortir du seul critère du marché me semble intéressant. On a tendance à mettre des normes pour se protéger au niveau juridique. Nous avons travaillé avec les chambres patronales et les syndicats sur la compétitivité de l'entreprise et sur la croissance et nous pensons qu'une entreprise a intérêt à être compétitive parce qu'il peut y avoir des emplois à la clé et que cela peut améliorer les conditions de travail. Nous disons souvent au patronat : n'oubliez pas que la première richesse que vous avez dans l'entreprise, ce sont d'abord les salariés. Il ne faut pas les considérer uniquement comme exécutants

Certes, une entreprise compétitive est une entreprise qui exporte, mais c'est également une entreprise dans laquelle la gouvernance est pensée.

On ne peut pas faire fi des normes, qui sont aussi des protections pour les salariés. Il ne faut pas penser la richesse d'une entreprise uniquement en fonction du coût du travail. Il faut considérer les choses comme un ensemble et ne pas s'arrêter à quelques critères isolés.

Vincent Gaisme : J'apprécie l'expression « les gens apprennent à se protéger ». Le statut d' concerne plus de 800 000 personnes en France et beaucoup dans mon entourage prennent ce statut. Ils renoncent à une carrière, à des revenus très élevés, ils acceptent des conditions de travail plus rudes, sachant qu'une auto-entreprise sur deux n'est plus là au bout de 5 ans. C'est une rupture alors que ce sont souvent des profils qui ont de l'expérience et des diplômes. Comment comprendre ce phénomène de l'auto-entreprenariat ?

Élisabeth Le Gac : À la CFDT, nous avons été favorables à ce régime, parce que l'objectif était d'abord d'aider et de simplifier la création d'entreprise. On en voit aujourd'hui un peu la dérive. Si c'est pour faire une entreprise qui grandit, c'est l'idéal. Mais quand cela permet à l'employeur de licencier un salarié en lui promettant un marché en tant qu', l'entreprise externalise les risques sur une personne. Ce statut présente donc des intérêts (se lancer dans la création d'entreprise, ne plus dépendre d'un patron, prendre sa vie en mains) et des dérives. Le patronat monte au créneau en disant que c'est une vraie concurrence envers nos entreprises, notamment dans l'artisanat. Je pense que ces deux systèmes peuvent coexister. Quand c'est un choix, c'est bien, mais c'est souvent une contrainte.

François Dubet : Un de mes étudiants a fait une thèse sur ce sujet. En clair, le mot recouvre deux réalités différentes : les gens qui font du dépannage tous azimuts, qui n'ont aucune compétence particulière, pour lesquels la survie en tant qu'est faible ; et des vrais entrepreneurs, des start-ups. Ceux-là sont des sortes de sportifs qui sont capables, quand l'entreprise s'installe, d'arrêter, de vendre et de recommencer. Ce qui les intéresse, c'est de monter des entreprises, mais pas de les faire fonctionner, ni de s'enrichir. C'est une forme de réalisation de soi dans un espace compétitif où on travaille énormément, par exemple dans le secteur des jeux vidéo. Ce petit noyau, dans les statistiques globales, est noyé par ceux qui montent des pizzerias ambulantes, parce qu'il faut bien manger tous les jours. Ce sont souvent des défrôqués des écoles de commerce dont beaucoup disent : « J'ai appris des techniques et je n'ai pas envie de rentrer dans une grande boîte, de jouer le jeu, de faire semblant d'y croire. » Ils sont dans une stricte éthique de la réalisation. Le vieux rêve des ouvriers était de ne pas avoir de patron.

Édouard Van Goethem : En école de commerce, on nous forme à avoir une employabilité mondialisée. On doit être capable de travailler dans tous les continents, dans tous types de structure, parler plusieurs langues. A contrario, en France, on ajuste de plus en plus les emplois, le travail, on veut des personnes avec des qualifications très précises. Mais si une activité n'est plus utile, que devient la personne formée pour ce travail-là ? Que deviennent des gens comme moi, étudiants qui partent à l'étranger et qui ne sont plus adaptés à la culture d'entreprise française à leur retour ?

François Dubet : Pendant longtemps, nous avons eu un système de formation porté par un rêve d'adéquation. On apprenait à des gens un métier qui devait être adéquat au marché du travail. Ce système a marché un moment parce que la machine à produire des travailleurs qualifiés tournait moins vite que la machine à produire des emplois qualifiés. Il y avait une adéquation automatique. Autrefois les gens entraient dans le marché du travail sans qualification. On est resté dans ce modèle, sauf pour les élites, ce qui pose problème. On peut rechercher une adéquation formation/emploi qu'il sera de plus en plus difficile d'obtenir. Beaucoup d'étudiants se sentent trahis par leurs études car ils ont l'impression que ce qu'ils ont appris à l'université ne leur sert à rien. Rappelons qu'un étudiant sur deux entre sur le marché du travail avec un emploi sans aucun rapport avec sa formation. Cela promet du désenchantement, de la frustration, de l'amertume, ce qui se traduit politiquement en termes peu sympathiques. Et vous avez le modèle canadien : on vous offre un panel parmi lequel vous faites vous-même votre patchwork de formations, mais ce que vous allez qualifier, c'est vous en tant que personne et vous allez convertir en activité professionnelle, à condition que les employeurs recrutent. Or, en France, les employeurs ne recrutent pas vraiment. Nous aurions, paradoxalement, une formation plus efficace si on formait de façon plus généraliste, ce qui aiderait plus les jeunes à se situer sur le marché du travail. On garde ce système, car c'est le grand modèle de formation des élites françaises depuis Napoléon avec les grandes écoles. Donc, tout le monde rêve d'accéder à ce modèle, qui est par définition réservé à une élite. Personnellement, je suis favorable au type de formation que vous avez : on vous forme et baladez-vous !

Élisabeth Le Gac : Je suis assez surprise que les écoles françaises forment pour pouvoir travailler dans le monde entier et que les étudiants ne passent pas le cap de l'entreprise. Avec la loi de sécurisation de l'emploi, on tente d'attacher des droits à la personne et pas uniquement à la personne dans l'entreprise. C'est une évolution importante. On peut, par exemple acquérir des droits à la formation professionnelle dans l'entreprise et en bénéficier en dehors.

Myriam Bouclier : On nous demande de faire des études pour ne pas être au chômage et on se trouve devant un panel de formations très large, dont on ne sait pas forcément quels sont les débouchés. Les formations sont multiples, les cursus assez spécialisés, les informations imprécises et on se sent perdu pour choisir. On nous pousse vers des formations longues, type licence-master et il n'y a pas de valorisation des métiers comme l'artisanat. Comme on hésite à entrer dans le monde du travail, on passe d'abord deux ou trois diplômes et on se retrouve expert dans une spécialité qu'on ne va pas utiliser. Ce qui amène à des revirements d'orientation.

François Dubet : Si vous étiez danoise, à 18 ans, vous quitteriez vos parents et le gouvernement vous donnerait un crédit de formation de 6 ans que vous pouvez utiliser entre 18 et 54 ans, en vous accordant une allocation qui représente la moitié de ce qu'il faut pour vivre modestement. Vous iriez chercher l'autre moitié. Ces 6 ans vous permettraient d'aller courir le monde, voir ce qui vous intéresse et, au bout de ces 6 ans, vous auriez goûté plusieurs formations et on vous aurait donné le temps d'aller vous-même chercher votre boulot et votre personnalité. Dans les universités danoises, la moitié des étudiants sont des professionnels salariés. Nous continuons à fonctionner sur le modèle, études-diplôme; alors qu'on devrait faire confiance aux individus pour qu'ils fabriquent eux-mêmes leur propre parcours.

Élisabeth Le Gac : C'est une question sur la relation entre le monde de l'enseignement et le monde de l'entreprise entre lesquels il faut créer beaucoup plus de passerelles. L'apprentissage pourrait être fortement amélioré. Les jeunes en apprentissage ont du mal à trouver des contrats d'apprentissage. Le culte du diplôme est dramatique : on ne peut plus entrer dans le monde du travail sans diplôme, or 600 000 jeunes par an sortent sans diplôme. Dans les centres d'orientation, au lieu d'aider à travailler sur leurs compétences, on leur demande ce qu'ils veulent faire alors que c'est là qu'ils ont besoin d'aide.

À STRASBOURG

Mélanie Schmitt⁷

L'action de l'union européenne

En 2007, la commission européenne dressait le constat suivant : le mode de vie et la manière de travailler des citoyens européens changent rapidement. Parmi les explications données à ce constat arrive en premier lieu la mondialisation de l'économie, qui profite globalement à la croissance et à l'emploi. Mais les changements qu'elle entraîne exigent des adaptations rapides de la part des entreprises et des travailleurs qui se retrouvent en concurrence mondiale. Selon la commission, il faut un marché de travail plus souple, mais également des niveaux de sécurité répondant aux besoins nouveaux des entreprises et des travailleurs. Il faut créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité. En lien avec ce discours européen très volontariste, les réformes françaises récentes du marché du travail, adoptées en juin 2013, fournissent un point de départ intéressant pour traiter des transformations actuelles du travail selon une perspective juridique. Dès 2008, les organisations patronales et syndicales, suivies par le législateur, ont adopté des réformes importantes en vue de « moderniser le marché du travail ». En 2013, les mêmes partenaires sociaux, certes pas à l'unanimité, ont adopté des réformes en vue de sécuriser l'emploi et les parcours professionnels. Les termes employés sont importants. Davantage qu'un jargon juridique et politique, ce langage est une manière de penser et de concevoir les transformations actuelles du travail. La notion de sécurisation n'est pas anodine, car elle indique que le travail ne procure plus ou plus suffisamment la sécurité aux travailleurs. On veut considérer que nos organisations patronales et syndicales, ainsi que notre législateur, ont pris acte de ces évolutions négatives et prétendent y remédier. En cela, ils se conforment au discours européen qui est aujourd'hui dominé par le terme de flexisécurité, concept central par lequel la commission européenne tente à la fois de modeler les règles du droit pour s'aligner sur les transformations du travail mais plus encore pour influencer ces transformations.

Comment définir la flexisécurité ? Pour l'Union européenne, c'est une véritable stratégie qui doit combiner simultanément la flexibilité et la sécurité sur le marché du travail. Cette combinaison entre flexibilité, fluidité, souplesse, d'une part, et garantie, protection et sécurité, d'autre part, serait un gage d'emploi et de croissance. Le point de départ de cette stratégie menée depuis le milieu des années 2000 réside dans l'idée qu'un niveau de protection très élevé pour les travailleurs présente des contraintes excessives pour les entreprises alors que celles-ci ont besoin de flexibilité et de réactivité face à la mondialisation. Dit autrement, les entreprises doivent pouvoir embaucher et licencier plus facilement, ce qui implique de

7 Mélanie Schmitt est juriste, experte en droit social européen.

simplifier considérablement les règles juridiques que doivent appliquer les entreprises aujourd'hui.

Cela implique aussi d'ouvrir plus largement l'accès à des formes de travail plus souples, ou plus précaires, selon l'optique que l'on choisit, ou encore de faciliter les aménagements de la durée du travail ou de faciliter une modération des salaires dans les entreprises. La mise en œuvre d'une telle flexibilité conduit nécessairement à mettre en cause l'élément le plus protecteur des salariés, le contrat à durée indéterminée (CDI) et à temps plein, contrat historiquement le plus protecteur pour les salariés. Le CDI garantit la sécurité financière au travailleur sur le long terme et, plus encore, il lui permet de se projeter et d'espérer pour sa famille un avenir serein.

Que fait le droit face à cette remise en cause ? Il devrait tendre à écarter ce modèle en permettant le développement de formes de travail plus souples, qui ne garantissent plus la stabilité et la sécurité financière. Les études montrent que les travailleurs temporaires sont plus souvent victimes d'accidents du travail que les permanents. Pour faire face à cette insécurité croissante et multidimensionnelle, l'Union européenne dit aux États membres de mettre en place de nouvelles garanties, ceci à juste titre, car dès lors que cette sécurité n'est plus assurée dans le cadre d'une carrière continue, avec un seul contrat depuis la fin des études jusqu'à la retraite, il faut s'intéresser aux transitions professionnelles, ces périodes entre emplois souples ou précaires, et les sécuriser. L'accent est mis ici sur le besoin de formation professionnelle, la formation tout au long de la vie, un des thèmes récurrents de l'Union européenne.

Les partenaires sociaux français sont en train de négocier une refonte globale de notre système de formation professionnelle. Dans le prolongement de cette incitation européenne à réformer le marché du travail, mentionnons une particularité française, à savoir la mise en place d'un mécanisme de portabilité ou de transférabilité des droits. Autrement dit, il faut se détacher du statut de travailleur à durée indéterminée pour s'intéresser à la personne du travailleur. Il faut que les personnes qui perdent leur emploi puisse conserver les droits qu'ils ont acquis auprès d'un employeur et les faire valoir auprès d'un nouvel employeur ou de Pôle emploi lorsqu'elles se trouvent en situation de chômage. Les réformes récentes visent cet objectif en mettant en place un compte personnel de formation. Cette politique européenne de flexisécurité, basée sur le modèle danois –qui a fait ses preuves d'après les économistes–, n'impose pas aux États un modèle précis, mais leur propose différents parcours qu'ils doivent adapter selon leur situation particulière. La crise économique a bouleversé cette politique, mise en place en 2006-2007, alors que la croissance était encore soutenue. On sait que cette crise a entraîné des réformes importantes sur le marché du travail dans les États les plus touchés (Grèce, Portugal, Espagne) à tel point que certaines réformes ont conduit à abaisser le niveau de rémunération au-dessous du seuil de pauvreté, ce qui est le cas des jeunes apprentis grecs, qui a d'ailleurs été fustigé par le Comité européen des droits sociaux, une instance du Conseil de l'Europe qui se trouve également à Strasbourg.

La Commission européenne n'entend pourtant pas rompre avec cette politique, mais les objectifs sont un peu reformulés. Force est de constater que l'Union européenne privilégie l'aspect quantitatif – il faut réduire le taux de chômage –, délaissant alors les ambitions de qualité du travail. Des initiatives sont prises à destination de certains publics cibles, notamment les jeunes dont le taux de chômage atteint des sommets inédits. La Commission européenne demande aux États de mettre en place une garantie pour les jeunes diplômés en prévoyant pour chacun un emploi, un stage ou une formation dans les 4 mois suivant leur sortie du système éducatif. En France, on a choisi d'autres voies, comme les accords de maintien dans l'emploi, qui permettent aux entreprises d'apporter des aménagements, de réduire le salaire pendant les périodes de difficultés conjoncturelles.

Plus profondément, l'Union européenne demande aux États de simplifier les formes de travail et une réforme plus radicale est envisagée. Il s'agirait de supprimer les différents statuts qui existent en France et qui conduisent à une segmentation du travail. Cette idée repose sur le constat que, si on est un travailleur précaire, on reste en dehors des sphères de protection. Cette idée est en vogue en France depuis les années 2000, puisqu'il s'agirait d'unifier la catégorie de travailleurs à durée déterminée, indéterminée et même de fondre dans une même catégorie les travailleurs salariés, indépendants, auto-entrepreneurs, etc. Elle n'a pas encore abouti, mais c'est une réflexion qui est menée aujourd'hui en vue, d'une part, de simplifier les règles et contraintes qui règnent sur les entreprises et, d'autre part, d'harmoniser les différents statuts des travailleurs.

Michel Weill⁸

Je reviens sur quelques éléments indiqués par Jérôme Vignon. Le premier, c'est que sur toute question, il est important de savoir à partir de quels critères on va juger de l'intérêt ou de la performance de quelque chose. En la matière, trois grands auteurs, Platon, Saint-Thomas d'Aquin et Marx, ont donné une définition commune : « Faire et en faisant se faire. » C'est à l'aune de ces deux critères, la qualité du produit du travail et la qualité du développement des personnes des travailleurs, que nous allons essayer d'évaluer le travail et de voir comment progresser. Aujourd'hui, le travail est peint en noir, comme en témoignent le titre du film réalisé par Sophie Bruneau et Marc-Antoine Roudil, *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés*, et celui du livre d'Annie Thébaud-Mony, *Travailler peut nuire gravement à votre santé*. Le danger est qu'en voulant améliorer le travail, on détourne les gens du travail, notamment les jeunes.

Je vais aborder trois points : comment qualifier les évolutions contemporaines du travail ? ; comment aborder la question du travail aujourd'hui ? ; d'où proviennent les écarts aussi bien en matière de qualité du travail que de santé des travailleurs ? et je ferai quelques propositions.

Les principales évolutions de l'emploi et du travail

- persistance d'un chômage très élevé ;
- accroissement des différentes formes d'emplois précaires, notamment en début de parcours professionnel, et accroissement de la probabilité de passer par la case chômage. « Avoir un travail prime sur l'être au travail » ;
- accroissement de la population active, notamment par le taux d'activité des femmes, passé de 57 % en 1975 à 82 % en 2010 (mais stable depuis 10 ans) ;
- vieillissement de la population au travail ;
- augmentation de la qualification : les cadres et professions intermédiaires passent de 16 à 46 % de la population active entre 1962 et 2007, ce qui représente un bouleversement majeur.
- montée de l'utilisation de l'informatique qui implique de plus en plus la dématérialisation des tâches, un travail plus abstrait que concret ;
- intensification du travail ou densification des tâches ; ce n'est pas d'abord un phénomène quantitatif, mais le résultat de la croissance de la complexité du travail ;
- importance croissante des risques psycho-sociaux dans les discours sur le travail.

Dans les enquêtes sur la satisfaction au travail, entre 70 et 80 % des salariés déclarent être contents. Mais le bonheur et le malheur au travail se répartissent très inégalement suivant les catégories : pour 70 % des cadres, les motifs de satisfaction l'emportent, contre 30 % seulement pour les salariés dits non qualifiés. La question de la pénibilité physique est toujours présente. En dépit du recul de la part des ouvriers, les salariés font davantage état de facteurs de pénibilité physique et de risque au travail. Voir, par exemple, l'augmentation des TMS (troubles musculo-squelettiques).

Comment aborder la question du travail aujourd'hui ?

On ne peut pas se contenter d'une dénonciation ou d'une dramatisation à partir de cas effectivement dramatiques. Si on le prend sous cet angle, on ne peut pas en sortir ; ou plus exactement on ne peut qu'en sortir, du travail. En sortir, alors que tout le monde essaie d'y rentrer. Car le travail et l'emploi, c'est la même chose. On ne peut séparer l'emploi du travail. On est en plein paradoxe, en pleine schizophrénie. La question n'est pas d'en sortir ou de le condamner, mais de le transformer, pour que non seulement il soit vivable, mais pour qu'on ait envie de s'y engager et, à travers lui, de se construire, individuellement et collectivement.

Comment faire ? Je m'inspirerai de quatre auteurs dont je partage l'essentiel des analyses pour avoir participé aux travaux de deux d'entre eux : Yves Clot, Pascal Ughetto, Henri Rouilleault et Thierry Rochefort⁹. Les conditions de l'exercice du travail sont essentiellement conditionnées par les modes de gestion, d'organisation et de management, et pas d'abord par la technologie.

8 Michel Weill est économiste du travail.

9 Yves Clot, *Le travail à cœur*. Pour en finir avec les risques psycho-sociaux, Paris, La découverte, 2010 ; Pascal Ughetto, *Faire face aux exigences du travail contemporain* éditions de l'ANACT, 2007 ; Henri Rouilleault et Thierry Rochefort, *Changer le travail... oui mais ensemble*, éditions de l'ANACT, 2005.

Ce qui a évolué, c'est qu'en fonction des stratégies d'entreprise, les exigences vis-à-vis du travail ont augmenté et se sont accrues. Le fait qu'elles s'accroissent n'est pas en soi critiquable, ni négatif, c'est même potentiellement positif. Ne peignons pas en rose le travail passé. Mais comment faire en sorte que l'organisation du travail et les modes de management permettent aux salariés individuellement et collectivement de faire face à ces exigences ? C'est difficile, car il faut une grande réactivité, – rappelons la formule « nous sommes passés de la civilisation de la peine à la civilisation de la panne ». Ce qui conditionne l'efficacité d'une entreprise, ses résultats, ses performances, ce n'est pas l'intensité qu'on va mettre pour faire les choses plus vite, c'est la manière dont on va anticiper, prévoir ou réparer les arrêts des systèmes de production, autant dans les services que dans l'industrie. Il faut rendre possible une intervention active des salariés, ce qui demande une capacité de coopération entre eux. Or nous savons que le mode dominant de l'organisation est la mise en concurrence des salariés, l'individualisation des modes d'évaluation. Donc les entreprises mettent en place des injonctions contradictoires entre une injonction à la coopération et une autre à la performance individuelle. Un des obstacles pour résoudre cette injonction contradictoire est ce qui relève de la normalisation. Si on veut être réactif, il faut avoir des marges de manœuvre. Or tout le fonctionnement des organisations aujourd'hui conduit à normer, à dire à chaque moment ce qu'il faut faire : deuxième injonction contradictoire.

Que faire ?

- S'occuper de construire un travail sain plutôt que d'analyser des risques et s'occuper de santé au travail. S'occuper de la santé plutôt que de réparer quand le mal est fait. S'occuper du professionnel avant de s'occuper du personnel (formule de Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la Fédération des cadres CFDT).
- Avoir une vision extensive de la circulation de l'information. La rétention d'information ne doit pas devenir un instrument de pouvoir. Pour que les salariés deviennent responsables, il faut qu'ils aient l'information.
- Organiser le dialogue sur les objectifs, les critères et les modalités de la qualité du travail, de la performance et de la compétitivité, ce qui interroge les entreprises autant que les organisations syndicales. Il faut organiser ce que je propose d'appeler le dialogue stratégique dans l'entreprise, qui doit aussi devenir une composante du dialogue social. Les salariés ont des éléments de connaissance qui peuvent être utiles à l'entreprise et qui sont sous-estimés. C'est sur les critères de gestion que doit porter le dialogue social.
- Permettre et organiser le dialogue sur la qualité du travail à tous les niveaux. Ce que certains appellent le partage de pratique. « En matière de qualité du travail, la seule bonne pratique est la pratique de la controverse sur le travail bien fait. Et d'abord entre pairs », écrit Yves Clot. Mais pas seulement : si ce dialogue n'est pas aussi mené avec la hiérarchie, et notamment de proximité, cela n'aboutira pas à une transformation du travail et de l'organisation. « Chaque fois que des salariés introduisent quelque chose d'eux-mêmes dans leur métier, les chances de développer leur santé s'accroissent », poursuit Yves Clot. Pour ma part, je dirais plutôt de se développer tout court.
- Réhabiliter le collectif, pas la communauté corporatiste du passé, mais du collectif transversal.
- Rééquilibrer dans l'entreprise le pouvoir en faveur des directions métiers et des cadres opérationnels, au détriment du pouvoir des sièges et des contrôleurs de gestion, ce qui permettra que le travail soit entendu.
- Inclure dans la formation des gestionnaires l'apprentissage d'une culture du travail et du dialogue social. La notion même de dialogue social est ignorée, ceci d'autant plus que la culture du travail est moins transmise par la famille qu'autrefois.
- Intéresser les entreprises à la reconnaissance des questions du travail comme une des dimensions de l'innovation et de la compétitivité. Le travail n'est pas en bout de chaîne, c'est une source d'innovation majeure.
- Faire prendre conscience à l'ensemble des acteurs sociaux que la solution des problèmes d'emploi passe forcément par une réhabilitation pratique et concrète du travail dans le fonctionnement des organisations.