



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

Les opportunités pour le monde du travail

Séquence 1 : les Jeunes – théâtre
François Nogué

Séquence 2 : territoires et innovations
François Bouchard
Michel Hamy

Séquence 3 : les Personnes et les organisations, actrices dans la prévention de la précarité

Séquence 1 : les Jeunes – théâtre¹

Les jeunes accusent - première plainte

LE PRÉSIDENT : Bonjour à tous. Silence dans la salle. Affaire suivante : les jeunes contre l'entreprise, les pouvoirs publics, la société, sur le sujet de la recherche du premier emploi.

(Se tournant vers les jeunes) : Y a-t-il d'autres accusateurs et d'autres accusés ?

LES JEUNES : Non, Monsieur le Président.

LE PRÉSIDENT : C'est déjà bien suffisant. Vous avez la parole.

LE PREMIER JEUNE (jeune cadre) : Monsieur le Président, avez-vous une idée de la galère des jeunes pour trouver un emploi aujourd'hui ? J'ai envoyé 50 curriculum vitae. Pas un seul accusé de réception. Je suis écœuré.

LE DEUXIÈME JEUNE (d'origine noire ou maghrébine) : Et pour moi c'est pire. J'ai eu des rendez-vous et l'on devait me rappeler. Silence complet. Pas même une réponse pour me dire que je ne faisais pas l'affaire !

LE TROISIÈME JEUNE (femme) : Pour une femme, passé 25 ans, c'est très compliqué de décrocher un emploi. Les entreprises anticipent un congé maternité et préfèrent ne pas courir ce risque. Or, que sont 4 mois par rapport à plusieurs années de travail ? Néanmoins, j'ai eu de la chance, si je peux dire, Monsieur le Président : les entreprises proposent des stages. J'en suis à mon septième. Vous vous rendez compte ? Et mon bonheur, c'est que c'est le premier stage rémunéré. Pourquoi les entreprises se moquent-elles ainsi des jeunes ?

LE QUATRIÈME JEUNE : J'ai déjà fait 4 CDD et à la fin c'est toujours un autre jeune qui enchaîne... en CDD. Les entreprises se foutent de nous en proposant des emplois seulement en CDD. Même les administrations utilisent beaucoup les CDD !

LE DEUXIÈME JEUNE : Et moi, qui ai eu la chance d'avoir des entretiens de recrutement, combien de fois me suis-je entendu dire que ma formation ne correspondait pas à l'emploi proposé ? Y'en a ras-le-bol ! Il faut trouver une solution, et vite ! Sans travail, comment trouver un logement ? Comment construire sa vie ?

LE PRÉSIDENT : Monsieur le Procureur.

LE PROCUREUR : Monsieur le Président, il n'y a rien à ajouter à ces témoignages dévastateurs.

1 Pièce écrite par des membres des SSF, mise en scène par Bénédicte Bailby et jouée par Emmanuelle Bertrand (Scouts et Guides de France), Marie Schumacher (Scouts et Guides de France), Pierre Perez (CFTC), Thibault Sauvageon (MRJC), Allan Maillard, Claude Gressier (SSF), Jean-François Deney (SSF), Cédric Bouclier (SSF), Claude Bertrand (SSF), Philippe Koebel (SSF), Philippe Neyrand (SSF).

Aussi, j'accuse les entreprises de ne pas se préoccuper de l'avenir des jeunes et donc de négliger leur propre pérennité. Voyez les chiffres : le premier emploi d'un jeune est dans 30 % des cas un CDI, dans 38 % un CDD, dans 14 % un intérim puis, dans 9 % des cas, un contrat aidé. Fait aggravant, 14 % seulement des embauches initiales en CDD sont transformées en CDI.

LE PRÉSIDENT : Les entreprises ont-elles quelque chose à dire pour leur défense ?

LES ENTREPRISES : Monsieur le Président, nous savons bien que les jeunes sont notre avenir, d'autant que nous devons nous préparer à des départs en retraite massifs au cours des prochaines années. Nous avons fait à ces jeunes de nombreuses propositions, mais ils ont répondu : « Non, les horaires sont trop lourds, trop décalés, le travail trop pénible. » Leurs seules questions : salaires, promotions, congés, RTT. Et surtout, leurs formations étaient souvent inadaptées aux besoins de nos entreprises.

LE PRÉSIDENT : La formation est du ressort des pouvoirs publics. Mesdames et Messieurs les pouvoirs publics, que répondez-vous donc ?

LES POUVOIRS PUBLICS : Monsieur le Président, notre mission est de fournir aux entreprises des jeunes employables et qui, de plus, grâce à une formation générale, peuvent et pourront dans le futur s'adapter à divers métiers et à leurs évolutions. Les entreprises privilégient trop le très court terme. Mais les jeunes ont aussi leur part de responsabilité : ils suivent rarement nos conseils et n'en font qu'à leur tête, sans se soucier de savoir si les formations choisies déboucheront sur des emplois. Ils font même du zapping entre les formations sans parfois aller au bout de l'une d'elles.

LE PRÉSIDENT : Mesdames et Messieurs les jeunes, à vous la parole.

LE PREMIER JEUNE : Monsieur le Président, nous ne sommes pas des esclaves et nous avons le droit d'avoir une vie personnelle,...

LE DEUXIÈME JEUNE : ... une vie familiale, ...

LE TROISIÈME JEUNE : ...du temps pour la culture et des loisirs.

LE PREMIER JEUNE : Mais les horaires ne le permettent que très rarement.

LE DEUXIÈME JEUNE : Et en plus les entreprises nous imposent la mobilité en ne proposant pas grand-chose pour faciliter l'accès à un logement.

LE TROISIÈME JEUNE : La mobilité, pensez-vous que c'est facile quand votre compagnon ou votre compagne a son job sur place ?

LE PREMIER JEUNE : Parlons de la formation. Nous avons suivi les formations qui nous ont été conseillées par l'École et par nos parents. N'est-il pas stupide que nous, jeunes, soyons sommés de nous orienter dès l'âge de 14 ou 15 ans ? Et que ce choix soit le plus souvent définitif ?

LE DEUXIÈME JEUNE : Disons-le clairement : les pouvoirs publics nous ont trompés et nous ont conduits dans des voies sans avenir. Et je ne vous parle pas des entreprises, qui souvent nous proposent des métiers peu valorisants et peu épanouissants...

LE TROISIÈME JEUNE : ... alors que certains d'entre nous ont acquis des expériences très enrichissantes en s'engageant dans des associations. Aucun recruteur n'y a trouvé d'intérêt ! Pourtant, on a acquis des connaissances et des compétences : « gestion de projet », « management d'équipe », « recherche de financement », « direction de structure », des compétences paraît-il très recherchées par les entreprises... Mon œil !

LE PRÉSIDENT : Monsieur le Procureur.

LE PROCUREUR : Monsieur le Président : J'accuse les pouvoirs publics de ne pas proposer et de ne pas assurer convenablement les formations dont les employeurs ont besoin. J'accuse les entreprises de ne fournir trop souvent que des petits boulots en CDD. Je les accuse de ne pas prendre en compte la formation générale reçue par les jeunes, ni leurs expériences réussies dans des activités associatives et de ne vouloir recruter que des hyper spécialistes. J'accuse aussi les entreprises de ne pas proposer suffisamment d'apprentissage, ni de formation interne en début de carrière. Je vous en prie : donnez leur chance aux jeunes !

LE PRÉSIDENT : Qu'avez-vous à répondre à cela, les entreprises ?

LES ENTREPRISES : Monsieur le Président, assez de caricatures ! Oui, l'arrivée de jeunes talents, leur regard nouveau et décapant sur nos pratiques sont des éléments à privilégier. Mais nous devons aussi tenir compte de l'environnement économique ! Et puis, de nombreux emplois ne trouvent pas preneurs. Monsieur le Président, la responsabilité en revient à la société et aux familles de nos jeunes : combien d'entre elles ont détourné leurs enfants des métiers manuels alors qu'il y a de nombreux débouchés... Un bon plombier gagne autant qu'un prof de Fac !

LE PRÉSIDENT : Que dit la société pour sa défense ?

LA SOCIÉTÉ : Monsieur le Président, les jeunes sont insaisissables et de plus en plus difficiles à éduquer. Nous les parents, nous essayons de faire de notre mieux. Nous n'avons peut-être pas assez de temps à consacrer à nos enfants car nous travaillons dur et que les entreprises nous imposent des horaires longs et décalés. Les médias, eux, véhiculent des images de vie facile, sans effort, et c'est pour cela que nos enfants fuient les métiers manuels.

LES ENTREPRISES : Permettez-moi, Monsieur le Président, de vous soumettre une idée : pourquoi ne pas lancer une « université de l'artisanat », un lieu de rencontre destiné d'une part à des jeunes professionnels formés aux métiers de l'artisanat, et d'autre part à des diplômés de l'Université, des écoles de commerce et des écoles d'ingénieurs. Une telle « université » faciliterait la création de véritables sociétés artisanales et en changerait l'image...

LE PRÉSIDENT : Alors les jeunes, que répondez-vous à tout cela ?

LE QUATRIÈME JEUNE : Monsieur le Président, écoutez ! Regardez par vous-même ! La cacophonie est complète. Les pouvoirs publics, les entreprises, la société, nos parents, se renvoient la balle et se rejettent la responsabilité. Des idées peuvent être bonnes comme cette « Université de l'artisanat ». Mais ils sont incapables de se concerter sur des sujets aussi importants que la formation ou l'orientation. Il n'y a pas encore suffisamment de dialogue entre enseignants et entreprises. Une méconnaissance réciproque subsiste, c'est même parfois une méfiance, voire un mépris. On a le sentiment que c'est du « chacun pour soi » !

LE PREMIER JEUNE : Pour trouver du boulot, il faut faire jouer ses réseaux, quand on en a !

LE DEUXIÈME JEUNE : Si nous habitons un quartier de mauvaise réputation, si notre nom ne sonne pas bien ou si notre tête fait craindre que nous ne soyons pas un bon petit français de souche, alors nos chances d'être embauchés sont nulles. C'est insupportable, Monsieur le Président !

LE TROISIÈME JEUNE : J'avais trouvé un emploi, mais on me demande de partir vers 19 h 00. Comment est-ce que je fais pour récupérer mon enfant à la garderie à cette heure-là ?

LE PROCUREUR : J'accuse les pouvoirs publics, les entreprises et la société de ne faire aucun effort pour surmonter leur méfiance réciproque et pour comprendre ensemble les impératifs de chacun. Ils pourraient enfin promouvoir, ensemble, de vraies réformes sur la formation et l'orientation des jeunes, au début et au cours de leur vie professionnelle. J'accuse aussi les entreprises de fermer les yeux sur les discriminations à l'embauche. Elles sont injustes et elles gâchent des talents potentiels. Je vous accuse enfin tous, pouvoirs publics, entreprises, société, de n'avoir que des visions de très court terme et de ne pas compter sur l'adaptabilité des jeunes, adaptabilité qui leur est naturelle.

LE PRÉSIDENT : Je ne donne pas la parole à la défense car j'ai le sentiment que les différentes composantes de la défense souhaitent éviter le débat de fonds et se renvoyer la balle. Le recours à un sage, à un médiateur, à un grand témoin, est une solution pour progresser. La séance est levée.

Les jeunes accusent - Deuxième plainte

LE PRÉSIDENT : Maintenant, nous allons traiter la seconde affaire : les jeunes contre l'entreprise, les pouvoirs publics, la société sur le sujet de la reconnaissance au travail.

(Se tournant vers les jeunes) : Est-ce bien le sujet de votre plainte ?

LES DEUX JEUNES : Oui, Monsieur le Président.

LE PRÉSIDENT : Bien. Exposez vos motifs. Qui commence ?

LE PREMIER JEUNE : Monsieur le Président, j'ai lancé cette action parce qu'il y en a ras-le-bol ! Je suis plâtrier-cloisonnier et l'entreprise dans laquelle je travaillais m'a licencié en 2011. Ils m'ont dit que si je me mettais à mon compte, ils me donneraient du boulot... C'est ce que j'ai fait, avec le statut d'auto-entrepreneur. Pendant un temps, ils m'ont donné du travail, aujourd'hui, on m'en donne à temps très partiel. En plus, mon chantier s'arrête dans trois semaines !

LE PRÉSIDENT : Et vous, Madame, quelle est votre situation ?

LE DEUXIÈME JEUNE (femme) : Bonjour, Monsieur le Président, j'ai 26 ans, je suis ingénieur chez « Duboulon & Cie » depuis trois ans. Je soutiens l'accusation de mon camarade. Je viens demander des comptes aux entreprises. Mon entretien d'embauche a été hallucinant ! Mon recruteur n'a pas arrêté de faire des allusions à ma condition de jeune femme... Franchement, je ne suis pas reconnue à ma juste valeur chez Duboulon. Mes trois premières missions ont pourtant été réussies et j'ai demandé naturellement à évoluer ! Là, la DRH a tout bloqué. Je suis sûre que mon manager n'a pas appuyé ma demande.

LE PROCUREUR (interrompant la déposition) : Monsieur le Président, ces jeunes gens, bien différents, ont raison. Il y a trente ans, travailler dans une entreprise pouvait être un ascenseur social. C'est maintenant devenu un privilège ! À titre d'exemple : au début des années 60, 29 % des élèves des grandes écoles étaient d'origine populaire, ils ne sont plus aujourd'hui que 9 % ! Aujourd'hui, votre ascenseur social donne dans un puits de mine !

LE PRÉSIDENT : Monsieur le Procureur, veuillez attendre que je vous donne la parole ! Permettez-moi d'en savoir un peu plus sur les dépositions de nos jeunes gens. Madame, vous avez exprimé une grande déception vis-à-vis de votre encadrement ?

LE DEUXIÈME JEUNE : Ah ça oui, Monsieur le Président ! Jugez vous-même.

LE PRÉSIDENT (ironique) : Je suis là pour cela Madame. Continuez !

LE DEUXIÈME JEUNE : Je suis rentrée chez Duboulon parce qu'on m'avait vendu une vision. Depuis trois ans que j'y travaille, la seule chose que je sais, c'est que Duboulon gagne beaucoup d'argent, mais elle est gérée comme une entreprise en faillite : c'est toujours plus pour moins cher ! Aujourd'hui, je suis épuisée, et très seule. Mon patron direct ne m'est d'aucune aide. Quand on réussit quelque chose, il se fait mousser et quand ça va mal, il ne nous protège jamais. Vous appelez ça un manager ?

LE PREMIER JEUNE (l'interrompant) : Pour moi, c'est tout pareil ! Mon chef de chantier nous met une pression d'enfer ! Personne ne reconnaît le boulot qui est fait ; c'est du chacun pour soi. Quand j'étais salarié, je suis même allé voir les ressources humaines pour parler de mes difficultés. Là, c'est comme si je m'étais retrouvé aux renseignements généraux ! La preuve : le lendemain, mon chef de chantier m'a fait la gueule. Je me demande même si, au bout du compte, j'ai pas été viré pour ça...

LE PRÉSIDENT : Merci de ces précisions. Monsieur le Procureur ?

LE PROCUREUR : Monsieur le Président, j'accuse les dirigeants d'entreprises de ne gérer leurs entreprises qu'avec des chiffres en oubliant les hommes. J'accuse plus directement l'encadrement intermédiaire de se raccrocher, avec le soutien des dirigeants, à de vieux schémas de commandement, quand nos jeunes ne veulent plus de hiérarchie pesante et ne demandent qu'à être motivés, entraînés ! La partie se joue à deux, eux, les jeunes et surtout vous, qui avez été jeunes !

LE PRÉSIDENT : Merci, Monsieur le Procureur. Monsieur le dirigeant d'entreprise, la parole est à votre défense !

LE DIRIGEANT D'ENTREPRISE : Écoutez jeunes gens, soyez autonomes, attentifs impliqués, arrêtez de demander sans arrêt « pourquoi » avant d'agir ! C'est épuisant, à la fin ! Et, je vous en supplie, ne mettez pas votre vie personnelle avant tout ! Monsieur le Président, oui, nos jeunes ont plus que jamais besoin d'être encadrés, oui, nous devons aider notre encadrement à adopter de nouvelles postures managériales et oui, nous patrons, nous pouvons mieux faire. Mais sans nous, il n'y a pas d'emplois. Aidez-nous plutôt à être plus nombreux !

LE PRÉSIDENT : Monsieur le Procureur, pouvez-vous poursuivre votre réquisitoire ?

LE PROCUREUR : Monsieur le Président, j'accuse les entreprises de ne pas se soucier des jeunes dans leur contexte de travail, de se moquer de leurs perspectives et de leur bien-être ou souvent mal-être au travail. J'accuse aussi les représentants sociaux de ne pas se préoccuper suffisamment des jeunes et de privilégier en priorité les emplois acquis. Sur ces sujets, où êtes-vous ? Les jeunes ne vous intéressent pas ?

LE PRÉSIDENT : Voici une charge qui cible directement les représentants sociaux. Monsieur, vous avez la parole !

LE CADRE INTERMÉDIAIRE, REPRÉSENTANT SYNDICAL : Monsieur le Président, je suis cadre, représentant syndical, dans une entreprise qui fabrique du papier pour l'imprimerie. Monsieur le Président, je trouve les plaintes de ces jeunes tout-à-fait infondées. Les jeunes ne sont pas blancs, loin de là ! Ils restent dans leur coin, et quand ils rencontrent des difficultés, ils ne viennent pas nous voir. Sachez-le, jeunes gens, nous, syndicalistes, sommes à votre service ! Nous pouvons vraiment vous aider ! Mais, s'il vous plaît, quittez cet individualisme obstiné ! Arrêtez un peu votre Smartphone et regardez autour de vous !

LE PRÉSIDENT : J'aimerais bien entendre un peu plus les arguments de l'entreprise, que je trouve particulièrement mise en cause dans toutes ces affaires !

LE REPRÉSENTANT DES ENTREPRISES : Monsieur le Président, je ne peux qu'aller dans le sens de Monsieur. Cet individualisme chez nos jeunes n'est pas bon, et il nuit aussi à l'attachement à l'entreprise : ils ne font que sautiller d'une entreprise à l'autre au gré de leurs intérêts de court terme. Mais finalement c'est logique, car à l'école on leur apprend tout sauf la réalité. Ils ne savent pas ce qu'est un budget, une perte, épargner, faire des économies, songer à l'avenir.

Mais enfin, que fait le gouvernement ?

LE PRÉSIDENT : Merci Monsieur l'Entrepreneur ! Monsieur le Procureur, vous vouliez exprimer quelques griefs contre les pouvoirs publics, il me semble ?

LE PROCUREUR : Oui, Monsieur le Président, j'accuse les pouvoirs publics de ne rien faire, ou si peu, pour promouvoir la formation continue, pour consolider les liens entre monde du travail et monde universitaire, pour garantir les droits de nos jeunes employés, pour leur offrir des perspectives d'emploi au delà de quelques mois... Bref, pour leur donner tout simplement l'envie de rester travailler en France !

LE PRÉSIDENT : Monsieur le Représentant des pouvoirs publics, que répondez-vous ?

LE REPRÉSENTANT DES POUVOIRS PUBLICS : Mesdames, Messieurs et chers administrés ! Le fait de représenter le peuple souverain impose certes des responsabilités évidentes, mais nous ne pouvons endosser toute la misère du monde, fût-elle la misère des jeunes !

(Le dirigeant, le cadre moyen, les jeunes ensemble, sifflent d'admiration sur le style)

LE REPRÉSENTANT DES POUVOIRS PUBLICS (foudroyant son auditoire du regard et continuant imperturbablement) : Rappelez-moi ... Quel est l'objet de cette plainte, « La reconnaissance au travail », n'est-ce pas ? Écoutez, on nous reproche continuellement d'intervenir bien au-delà de nos prérogatives régaliennes, et voici que nous sommes interpellés sur des sujets qui touchent d'abord au rapport entre le jeune employé et son employeur. Malgré tout, il est évident que cette situation nous préoccupe et nous ne sommes pas restés les bras croisés face à ce phénomène. Depuis longtemps déjà, nous nous efforçons de restaurer la confiance entre salariés et employeurs et de créer les conditions d'un dialogue serein. Nous avons élargi le champ des négociations annuelles obligatoires, imposé l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, réformé la loi sur la représentativité syndicale en entreprise, créé un entretien professionnel qui devrait être une occasion privilégiée entre l'employeur et le salarié de faire le point sur leur relation... Encore faut-il que tout le monde joue le jeu. Il est vrai que ces dernières années nous avons orienté nos actions en faveur des seniors en entreprise. Soit ! Nous ne resterons pas sourds aux appels de la jeunesse et je vous annonce en exclusivité, Monsieur le Président, qu'une grande Commission nationale travaillera prochainement sur ces sujets.

LE PRÉSIDENT : Monsieur le Représentant des pouvoirs publics, vous êtes, comme souvent, un personnage très attachant et très déconcertant ! On vous demande des faits, et vous vendez du rêve ! Je pense que nous devons nous atteler tout de suite au concret des faits, et agir, avec ténacité et efficacité. Pour le concret, la Cour a nommé un grand témoin pour discerner le vrai du faux, identifier les tendances et proposer des voies d'avenir réalisables pour et par nos jeunes ! Pour l'action, je suggère que le jury s'organise en ateliers et propose des pistes de solutions réalistes, praticables, et, surtout, enthousiasmantes. Messieurs, la séance est levée. Place aux jeunes, et place au grand témoin !

François Nogué²

En deux saynètes, tout a été dit. Beaucoup d'accusations sont vraies, beaucoup d'éléments de défense sont justifiés. Mais ce que nous avons entendu nous donne le sentiment d'un dialogue de sourds : on se renvoie la balle personne ne se remet en question. Le président met la barre haut puisqu'il me demande de proposer des voies d'avenir sur des sujets extrêmement complexes. Je vais le faire en m'appuyant sur ma double expérience de responsable des ressources humaines d'une grande entreprise et de membre du Conseil d'administration de Pôle emploi.

Une chose me frappe tout d'abord : ce que nous venons d'entendre est révélateur de la souffrance, de la défiance qui existent dans notre société en matière de relation au travail. Tout cela est dû à un certain nombre de facteurs, comme la montée du travail précaire, les discriminations, l'absence de perspectives professionnelles. Sans doute peut-on évoquer aussi un certain malthusianisme du système français qui laisse beaucoup de monde sur le bord de la route. Alors le diagnostic me paraît assez clair. Il repose sur deux éléments essentiels :

La lourde réalité du chômage de longue durée

Le chômage total a crû de 8 %, mais celui de longue durée de 14 %. En France, 2 millions de personnes sont au chômage depuis plus d'un an. On sait à quel point il est difficile, passé un an ou 18 mois, de retrouver un emploi. Cette question du chômage, et du chômage de longue

2 François Nogué est DRH à la SNCF et président de Pôle emploi.

durée en particulier, est cruciale. Le chômage est le cancer de la société : il mine les relations entre les différentes parties, il mine la confiance en la société, en l'État, en l'entreprise. Au fond, il creuse le fossé entre l'État et les entreprises, cet État auquel les Français attachent beaucoup d'importance, donnent beaucoup de responsabilités. Trop sans doute d'ailleurs, si l'on regarde autour de nous. Le chômage creuse aussi le fossé entre les jeunes et l'entreprise. Plus grave encore, il creuse le fossé entre les générations, entre les jeunes et les vieux, et de façon générale entre ceux qu'on appelle les insiders, ceux qui ont un emploi stable, un CDI, les fonctionnaires, les retraités, et les outsiders, les jeunes et les salariés qui ont rencontré des accidents de parcours et ont du mal à intégrer ou réintégrer le marché du travail.

La relation au travail est de plus en plus compliquée, de plus en plus négative

Pourquoi s'investir dans des études si à la clef on n'est pas sûr de trouver un emploi, de percevoir une rémunération décente, et s'il n'existe pas de perspective claire de progression professionnelle ? En 2013, les jeunes considèrent que leur situation va régresser par rapport à leurs parents. C'est une inversion totale du modèle des Trente Glorieuses. Et c'est un fait radicalement nouveau. Cette absence d'espoir complique la relation au travail. Alors, nous l'avons vu au cours de ces échanges, nous l'avons entendu : la vie privée est devenue centrale, l'équilibre vie professionnelle et vie privée est un point essentiel pour nos jeunes. Par ailleurs, la relation à l'autorité est très différente de ce qu'elle était auparavant. Plus compliquée aussi. Je vais vous donner un exemple. À la SNCF, nous avons fait d'immenses efforts pour embaucher des jeunes issus des ZUS. Ces derniers représentent 17 % de nos embauches. Ces jeunes, avant de leur apprendre un métier, il faut commencer par revenir sur un savoir-être de base : apprendre à arriver à l'heure, comprendre et écouter une consigne donnée par un responsable, obéir à la hiérarchie, apprendre la relation professionnelle...

Heureusement, nous sommes aidés dans cette tâche difficile par les associations. Ce n'est qu'après, une fois que ces fondamentaux de la vie en société et de l'organisation du travail sont en place, que l'on peut entrer réellement dans l'apprentissage d'un métier !

Au fond, je crois qu'au-delà du diagnostic posé par les jeunes et leurs contradicteurs, il y a des pistes, des voies de progrès, des voies de mutation. Mais surtout, je reste persuadé que c'est dans les périodes de crise, dans les périodes les plus rudes, que les évolutions se profilent. Cela commence par des prises de conscience. Ces prises de consciences émergent aujourd'hui. Certaines sont visibles, d'autres le sont moins.

Des évolutions récentes

La question de l'enseignement et de l'orientation professionnelle

L'Éducation nationale, souvent, apparaît comme le grand absent de tous les débats, de toutes les politiques sur l'emploi. Or, nous avons un immense besoin d'elle pour nous aider à mieux orienter et mieux préparer les jeunes au marché de l'emploi. Pour familiariser les jeunes avec le monde du travail, les services d'orientation de l'Éducation nationale ont une responsabilité immense ! Mais, l'Éducation nationale a aussi un rôle crucial à jouer pour développer de nouvelles manières d'apprendre, moins académiques, pour réduire la culture de l'échec, dans laquelle on met parfois des jeunes dès le primaire. Il convient donc de jeter des ponts entre le monde de l'entreprise et celui de l'Éducation nationale. Cette évolution est en cours. On observe aujourd'hui une bascule dans les esprits concernant l'apprentissage. L'apprentissage se développe enfin dans notre pays. Entre 500 000 et 600 000 jeunes, de tous niveaux, du CAP au Master, sont en apprentissage chaque année. Le regard que les jeunes et les parents portent sur l'apprentissage évolue. C'est extrêmement important ! On peut aller beaucoup plus loin. J'ai entendu parler lors de ce débat d'une « Université de l'artisanat ». Mais l'université de l'artisanat existe déjà : 50 % des artisans ont été des apprentis avant d'exercer leur métier. Un vrai mouvement se dessine actuellement. On voit également se développer les contrats de qualification mis en place par les branches professionnelles : ils sont plus souples, plus faciles et plus rapides à mettre en place.

La reconnaissance des acquis et de l'expérience

La « validation des acquis professionnels » (VAE) est encore trop méconnue. Elle permet d'obtenir un diplôme par la reconnaissance de son expérience et de son savoir-faire professionnel. J'ai rédigé un rapport à ce sujet pour le ministre du Travail et de l'Artisanat. Il y a des métiers, comme le tourisme, l'hôtellerie et la restauration, ou encore l'agriculture et le BTP, dans lesquels de nombreux jeunes arrivent sans aucune qualification. Pour eux, le fait

d'obtenir, après quelques années de travail, une reconnaissance par un diplôme, même un CAP, est extrêmement important en termes d'identité professionnelle. La VAE leur permet d'être reconnus, d'obtenir cette qualification qui matérialise par un diplôme ce qu'ils ont appris sur le terrain. Certaines entreprises ont une politique très avancée dans ce domaine. Ainsi, Mc Donald a développé un CAP basé sur la VAE. L'entreprise reçoit beaucoup de jeunes en CDI. Ces derniers ne vont évidemment pas rester 6 ou 7 ans chez McDo, mais en 2 ou 3 ans, ils acquièrent un vrai savoir-faire et une vraie qualification (travail en équipe, service en salle...) formalisés par un diplôme qui leur ouvre la porte d'autres entreprises.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Les entreprises, surtout les plus grandes d'entre elles, font ce qu'elles peuvent en matière de mixité professionnelle, de recrutement des jeunes des quartiers, de handicap. Vous avez entendu parler de l'accord national interprofessionnel de 2013, puis de la loi sur la sécurisation de l'emploi. Ces évolutions récentes mettent l'accent sur ce qui est aujourd'hui un des vrais enjeux de nos entreprises : la flexibilité. Ce mot fait peur mais il faut en être conscient, la flexibilité évite de recourir à la suppression d'emplois en période de crise. En 2008, j'ai été frappé par le fait que les entreprises allemandes ont su, beaucoup mieux que les nôtres, préserver l'emploi grâce à un recours massif au chômage partiel. Le résultat : à la sortie de la crise, les salariés n'étaient pas partis, ils n'étaient pas sortis de l'activité, et les entreprises ont pu reprendre leur activité sur un cours normal. Cela, nous ne savons pas bien le faire en France. C'est pourquoi les dispositifs de la loi sur la sécurisation de l'emploi sont très importants. Après, évidemment, cela passe par la négociation sociale entre les partenaires sociaux. Et en France, nous ne sommes pas très performants sur la négociation collective. Mais je suis très heureux de voir que dans le secteur automobile, par exemple chez PSA ou chez Renault, on a pu signer des accords « compétitivité emploi ». La voie est ouverte et prometteuse.

Des pistes pour avancer

Je voudrais d'abord faire trois constats :

- il y a 600 000 emplois non pourvus en France, soit par manque de candidatures, soit par manque de formation appropriée ;
- l'emploi aujourd'hui n'est pas créé par les grandes entreprises, mais par les TPE et les PME ;
- le modèle classique que nous connaissions, auquel une partie des jeunes rêve peut-être encore, celui du CDI stable et linéaire dans une même entreprise, est révolu. Il a cédé la place au modèle du travail fragmenté, dans lequel se côtoient intérim, auto-entreprise, travail saisonnier, CDD, etc.

Face à ces trois constats il existe des pistes sur lesquelles les acteurs sociaux travaillent.

Rendre plus attractifs des métiers perçus comme contraignants

Certaines professions ont fait dans ce domaine des avancées intéressantes. Ainsi le BTP a féminisé ses équipes, a lutté contre l'accidentologie, réfléchi à la pénibilité, œuvré largement pour améliorer les conditions de travail. La restauration et l'hôtellerie peuvent s'inspirer de ces métiers qui ont su évoluer. Il ne faut pas partir perdant en se disant que c'est impossible. Dans l'hôtellerie, certains m'ont rétorqué : « On a des femmes de chambre polonaises ; ça marche très bien »... Non. Ce n'est pas ça la solution. Il faut une réflexion sur les contraintes inhérentes à ces métiers et les raisons qui les rendent si peu attractifs. On peut proposer des perspectives de progression professionnelle, des vraies formations, négocier des conventions collectives correctes, mais qui permettent de rester compétitifs. Car la compétitivité, ce n'est pas simplement gagner sur le travail. C'est aussi améliorer la qualité du produit, innover... Toute une « ingénierie touristique » peut être développée.

Rendre plus transparent le marché de l'emploi et de la formation

À l'heure du digital, je suis frappé par le cloisonnement du marché de l'emploi et de la formation. Moi-même, qui depuis deux ans suis président à Pôle emploi, je suis étonné de constater que beaucoup d'outils restent régionaux. C'est encore plus flagrant pour la formation professionnelle. Il faut vraiment développer des outils collectifs. Il en existe, des initiatives intéressantes voient le jour. Ainsi, Pôle emploi développe la plateforme Transparence pour associer tous les annonceurs publics et privés. Cela va de Job région à Monster, du Figaro au Bon coin ; toutes les plateformes se réunissent en un site emploi unique, destiné à tous les

employeurs et tous les candidats de France et de Navarre.

Aider les TPE et les PME

La perspective d'une embauche fait peur aux petites entreprises. Il faut remplir des dossiers, accomplir des formalités administratives très compliquées. La société a une responsabilité : simplifier au maximum le recours par les TPE au marché de l'emploi et, en parallèle, réduire les risques que représente pour une TPE le fait d'embaucher un nouveau collaborateur.

Améliorer les parcours professionnels

En France, seules 13 % des sommes allouées à la formation professionnelle sont consacrées aux chômeurs. C'est un paradoxe. Au fond, la formation professionnelle dispose de budgets très importants, mais ces budgets sont mal répartis. Or, on sait que les salariés vont rencontrer des accidents de carrière, des tournants, des évolutions : la formation doit être présente et accompagner les salariés et les demandeurs d'emploi tout au long de leur cursus.

Accompagner les mutations de notre société

Le chômage pose la question, qu'on ne peut pas éluder, de la relation entre économie et emploi. Je suis convaincu, comme beaucoup d'entre vous, que les problèmes de chômage ne vont pas se régler uniquement par le volet des politiques sociales. Il faut s'appuyer sur une politique économique qui stimule l'initiative, la volonté d'entreprendre, la création de valeur. Aujourd'hui, et je parle ici en tant que simple citoyen, le modèle social à la Française (couverture sociale, santé, indemnisation chômage...), qui a longtemps été une référence, est en train de s'effriter. Comment accompagner cette évolution ? Quelle est la place de l'État ? Comment doit s'articuler la redistribution des richesses ? Une pléthore de questions se posent à nous ; il importe de les regarder en face.

Pour finir, je voudrais dire un mot sur les relations individuelles au travail. Aujourd'hui, on accueille en entreprise des jeunes dont les comportements, la relation à l'information, la relation à l'autorité sont très différents des nôtres. C'est un vrai défi qui nous apprend à fonctionner différemment. D'une certaine manière, c'est extrêmement positif. Et je suis profondément convaincu que les jeunes peuvent être tout aussi impliqués, mobilisés par rapport aux missions que nous allons leur donner. Encore faut-il leur confier des responsabilités et les mettre en situation.

Séquence 2 : territoires et innovations

François Bouchard et Michel Hamy

Antoine Latham³ : Cette table ronde réunit deux acteurs autour du thème « territoires, entreprises et innovations, une alchimie au service de l'emploi ». C'est une alchimie transfrontalière, franco-allemande avec, sur la rive droite du Rhin, Michel Hamy, directeur général de la Badische Stahlwerke (BSW est une aciérie électrique, une des plus importantes et des plus performantes d'Europe qui emploie 2 000 personnes environ et qui est représentative du Mittelstand allemand) ; et, sur la rive gauche du Rhin, François Bouchard, directeur général des services de la Région Alsace, collectivité qui est chef de file du développement économique et joue donc un rôle clef dans le soutien aux entreprises au moins sous deux angles, les exportations et l'innovation ; un rôle-clef également dans la formation initiale et continue, ainsi que dans l'affirmation des pôles de compétitivité.

François Bouchard, l'Alsace a été surprise de se découvrir en quelque sorte « nue » dans la bataille économique en perdant bon nombre d'emplois. Que peut faire la collectivité territoriale régionale pour répondre à ces difficultés nouvelles ?

François Bouchard⁴ : Tout le monde voit l'Alsace comme une région plus prospère, qui a moins de problèmes que les autres régions françaises. En fait, la situation économique en Alsace n'est pas simple du tout. Jusque dans les années 2000, l'Alsace bénéficiait d'une

3 Antoine Latham, journaliste aux Dernières Nouvelles d'Alsace, présidait la séance à Strasbourg.

4 François Bouchard est directeur général des services de la Région Alsace.

situation relativement privilégiée avec un taux de chômage inférieur pour un tiers à celui du niveau national. Pourquoi ? Parce que, pendant plusieurs décennies, l'Alsace a bénéficié de l'implantation d'unités de fabrication de grandes entreprises, qui s'y installaient car c'est au centre de l'Europe, que c'est plutôt bien desservi et que les ouvriers alsaciens sont relativement bien disciplinés. Cette réputation a attiré un certain nombre de grandes entreprises, dont le siège n'est pas en Alsace, à l'exemple de Peugeot qui a encore 8 à 10 000 emplois à Mulhouse.

Antoine Latham : C'est une déconvenue et un souci pour l'Alsace de se découvrir moins performante sur le plan de l'emploi, mais c'est le territoire français, dans son ensemble, qui s'est dégradé en compétitivité. François Bouchard : Certes, mais si vous regardez une carte de France, vous constaterez que c'est dans le quart nord-est de la France (le Nord, la Lorraine), qui était plus industriel que le reste de la France, que l'emploi s'est le plus dégradé en quelques décennies. À partir de 2000, les délocalisations issues d'Alsace ont été beaucoup plus élevées que dans les autres régions et notre taux de chômage a donc remonté spectaculairement. Aujourd'hui, l'Alsace est encore un petit point en dessous du taux de chômage national, mais la dégradation est importante et assez contrastée entre les grandes zones urbaines, à Mulhouse, par exemple, où le taux de chômage est très élevé, et des bassins de villes moyennes comme Molsheim ou Haguenau où les taux de chômage sont très bas car l'industrie a bien subsisté. Cette situation a produit un réveil un peu douloureux et nous a conduits à mettre en place des moyens pour réagir à cette situation dans trois ou quatre domaines, notamment l'innovation, la formation, le soutien aux PME et toute une politique d'attractivité de notre territoire.

Antoine Latham : Les Allemands reconnaissent beaucoup de compétences et de qualités aux managers français, qui sont assez nombreux en Allemagne. C'est le cas de Michel Hamy qui est français et dirige une entreprise allemande. Votre entreprise emploie de nombreux frontaliers, mais vous avez un peu de mal à garnir vos rangs d'apprentis avec des candidats alsaciens. Pour quelles raisons ? Et que faites-vous pour pallier cette difficulté ?

Michel Hamy⁵ : L'Allemagne vit une très grande dénatalité, ce qui pose des problèmes de recrutement. Au sein du groupe – la maison-mère a un effectif de 850 personnes –, nous avons notre centre d'apprentissage où 160 jeunes apprentis suivent un cursus de 3 ans demi au bout duquel ils seront mécanicien, électricien ou personnel de production. Pour recruter ces apprentis, nous allons jusqu'à faire de la publicité dans les écoles primaires pour attirer des jeunes, sachant qu'en Allemagne le travail manuel est très bien reconnu, contrairement à la France où il est dévalorisé. Devant ces difficultés de recrutement, nous avons essayé, avec les différentes administrations, de trouver des solutions. Pour la première fois, nous avons fait, cette année, une exception en décidant de prendre des apprentis français qui ne sont ni germanophones ni dialectophones pour suivre ce cursus de 3,5 ans. Pour ce faire, je me suis rapproché de la région et de M. François Bouchard, qui s'est lui-même entouré de la Maison de l'emploi de Strasbourg, pour recruter ces six Français et leur donner une année supplémentaire de cursus pour les familiariser avec la langue allemande.

Antoine Latham : Cela fait des dizaines d'années que l'Alsace envoie des travailleurs frontaliers vers la Suisse ou l'Allemagne. Le déséquilibre entre l'Est et l'Ouest du Rhin peut-il être une gêne pour le développement économique du pays ? On sait que cela repose sur un différentiel fiscal et social qui, d'une certaine manière, avantage l'industrie allemande.

Michel Hamy : Je peste un peu car je dirige en Allemagne, mais je reste français. Je trouve très injuste de voir le très fort déséquilibre du chômage entre le Bade-Wurtemberg et l'Alsace. Le taux de chômage est de 5 % au Bade-Wurtemberg et de 10 % en Alsace, 25 % pour les jeunes. Dans l'entreprise que je dirige, nous étions 120 frontaliers il y a 10 ans, nous ne sommes plus que 60 aujourd'hui. Le frontalier est une race qui se perd et c'est dommage. En effet, les Alsaciens sont de moins en moins germanophones et c'est un message qu'il faut faire passer aux jeunes générations. Il faut relancer l'apprentissage de cette langue, car s'ils ne parlent pas allemand, les jeunes n'arriveront pas à intégrer ces PMI et PME allemandes. Les

5 Michel Hamy est directeur général des aciéries de Kehl (Allemagne).

cadres et les ingénieurs peuvent intégrer les grosses entreprises, comme BASF ou Siemens, car on y travaille en anglais, mais dans ces PMI-PME, qui répondent à la philosophie du Mittelstand, la condition sine qua non est de pratiquer l'allemand.

Antoine Latham : Michel Hamy a parlé d'État en évoquant le Bade-Wurtemberg. Chez nous, l'État, c'est la France, où les prérogatives des régions sont très inférieures aux droits et aux compétences du Land allemand. Cette différence explique-t-elle en partie la différence de performances entre les deux régions alors qu'elles sont situées dans un bassin assez similaire?

François Bouchard : Au début, le législateur voulait confier à la région un rôle de responsable du développement économique. Ensuite, dans le cheminement des lois de 2004 – « l'alchimie législative » –, on nous a confié un rôle de « chef de file » (c'est une invention française). En tant que chef de file, vous êtes responsable, mais vous ne maîtrisez pas tout. En France, l'État fait tout et la région fait tout le reste. C'est vrai pour l'université, qui est gérée par l'État, mais à l'Université de Strasbourg, s'il n'y avait pas la Région, il manquerait pas mal de moyens. C'est vrai également pour le développement économique : l'État a le ministère du redressement productif, mais heureusement que la région s'en occupe et c'est normal ! La compétence économique, nous l'avons prise en mains.

Concernant la comparaison entre les deux régions, je précise que l'action que nous menons des deux côtés du Rhin est menée dans le cadre de ce qu'on appelle ici la « région métropolitaine du Rhin supérieur, » qui est un bassin de 6 millions d'habitants, qui a le PIB du Danemark et possède quatre grandes universités relativement connues au plan mondial – Fribourg, Karlsruhe, Strasbourg et Bâle. Cette région s'étend sur trois pays :

(deux länder en Allemagne le Palatinat et le Bade-Wurtemberg), cinq cantons en Suisse du nord et une région en France. C'est une action « *bottom up* » – qui vient de la base –, qui s'oriente à partir de quatre grands piliers : un pilier science (la collaboration entre les universités), un pilier économique (collaboration entre les entreprises, collaboration du monde économique, des chambres de commerce), un pilier de la société civile (créer des liens entre les populations) et un pilier politique. Cet ensemble crée cette région métropolitaine qui a ses propres instances transfrontalières : la Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur, plutôt pilotée par les États, et le Conseil rhénan, plutôt piloté par les régions.

Antoine Latham : Ce système assez complexe, exemplaire au cœur de l'Europe, est-il performant collectivement ?

François Bouchard : Il ne gomme pas les différences, mais il rapproche les gens, il permet de discuter. Mais autant il permet d'avancer sur des actions publiques, comme, par exemple, la construction d'une infrastructure ferroviaire, d'un pont sur le Rhin ou d'une zone d'activité commune, autant les différences restent importantes dans la façon de travailler, en matière de formation et de solidité des entreprises. Dans le Bade-Wurtemberg, les entreprises sont beaucoup mieux capitalisées, on a beaucoup plus de grosses PME, des ETI (entreprises de taille intermédiaire) avec de forts capitaux propres, ce qui les rend très solides face à leur marché et donc fortement exportatrices. En Alsace, nous avons le défaut français, à savoir soit des filiales d'entreprises du CAC 40, soit des PME souvent fragiles, même si nous avons quelques ETI qui ressemblent aux entreprises allemandes. Cette faiblesse est justement une des choses que nous essayons de corriger.

Antoine Latham : Michel Hamy, êtes-vous d'accord avec cette analyse des qualités du Mittelstand allemand ? Ce que François Bouchard décrit correspond-il à la réalité que vous vivez, vous observateur français au sein de BSW ?

Michel Hamy : Les sociétés du type BSW ont pour ainsi dire toutes disparu en France. BSW est à 100 % privée et appartient à deux familles. Je n'ai pas donc d'actionnaires à servir, mais des propriétaires. Je n'ai pas à distribuer de dividendes, donc pas d'objectif financier à très court terme. L'intérêt de ces familles n'est pas de s'en mettre plein les poches, mais de servir la prochaine génération. Les profits d'une année sont réinvestis pour l'année suivante (soit en capital propre soit en investissement matériel ou humain). Nous avons des visions à 20 ans quand nous parlons d'investissement et à 10 ans quand nous parlons de personnel. Les objectifs français aujourd'hui ne sont plus dans ce genre de perspective, de philosophie.

Antoine Latham : On a l'impression que le Mittelstand allemand fonctionne plutôt en *bottom up*, donc de la base vers le sommet, notamment dans le domaine de l'innovation, de la recherche et développement, de la recherche de nouveaux produits et services et de la recherche de qualité. Alors qu'en France on fait des pôles de qualité très verticaux où l'État a un rôle d'initiative et d'impulsion très important, et de contrôle aussi. Est-ce également une des différences entre les deux territoires qui se font face ?

Michel Hamy : Lorsque nous nous comparons à d'autres groupes, comme Arcelor Mittal en France – il y a aujourd'hui 30 % de surcapacités d'acier en France –, je dis toujours que les meilleurs survivront. Il faut donc être à la pointe du progrès. Il faut être le meilleur en termes de productivité et prix de revient, mais aussi être innovateur pour apporter ces produits sur le marché. Nous n'attendons pas l'aide du Bade-Wurtemberg pour développer nos produits et innover, car c'est dans la nature de l'entreprise d'innover.

Antoine Latham : Un des aspects du modèle allemand et du Bade-Wurtemberg singulièrement, c'est la formation en alternance. En Alsace, on regarde ce système avec beaucoup d'intérêt depuis très longtemps. La Région s'est fixé des objectifs pour progresser en nombre d'apprentis et développer ce système de formation qui offre une meilleure garantie d'embauche à l'arrivée. Où en est-on ? Y a-t-il eu une progression ?

François Bouchard : L'apprentissage est un des fleurons de notre région, et c'est l'une des priorités de l'action de la collectivité régionale pour la formation. Je voudrais rappeler que, dans cette période où l'Alsace se reposait sur ses grandes entreprises, le niveau de formation était assez faible et on trouvait dans le transfrontalier des emplois relativement bien payés même sans le bac. Le réveil a été douloureux et l'Alsace a encore un niveau de formation de ses jeunes légèrement plus faible que la moyenne nationale. Parmi les actions pour y remédier, il y a la formation technique en alternance et l'apprentissage. Cet apprentissage n'a fait qu'augmenter depuis 15 ans en Alsace et nous en sommes aujourd'hui à 16 000 apprentis. Nous commençons à en voir les limites car les entreprises qui ont du mal à garder leurs emplois deviennent prudentes, voire pingres, pour embaucher des apprentis. Or l'Alsace augmente sur le plan démographique de 10 000 habitants par an alors que le pays de Bade a une population qui baisse, ce qui explique qu'il soit preneur de nos jeunes dans ses entreprises.

Nous sommes en train de relancer depuis 2 ou 3 ans l'apprentissage transfrontalier pour que le système français, basé sur des CFA souvent publics ou financés par le public avec des alternances en entreprise, puisse entrer en osmose avec le système allemand, ce qui implique de résoudre le problème de la taxe d'apprentissage qui n'est pas payée de la même façon en Allemagne. Les entreprises allemandes ont des centres de formation en leur sein et collaborent entre elles pour former des gens. Elles autofinancent la formation au lieu de payer une taxe d'apprentissage. C'est pourquoi les Allemands ne comprennent pas pourquoi ils devraient cotiser pour prendre un jeune de CFA. Quant à la solution dont nous parlions avec Michel Hamy – envoyer les jeunes se former en Allemagne –, il faut leur en donner l'envie et relancer l'appétence pour l'Allemagne et la connaissance de la langue allemande, ce qu'on appelle la formation « allemand-pro ». C'est basé sur quelque chose de beaucoup plus profond qui est une politique du bilinguisme. L'Alsace a une langue régionale qui est un dialecte germanophone et qui est donc un trait d'union entre la culture française et la culture allemande. Quand un enfant apprend l'allemand dans une classe bilingue depuis la maternelle, il apprend aussi la culture alsacienne, ce qui favorise son ouverture à aller travailler en Allemagne quand il grandit et poursuit ses études. Toute cette politique de connaissance de l'allemand contribue à mettre en symbiose les deux démographies et les deux systèmes de formation, c'est ce qu'on appelle l'apprentissage franco-allemand. Ce n'est pas facile, mais c'est très intéressant.

Antoine Latham : Concernant le financement des entreprises, notamment les prêts, le Bade-Wurtemberg et l'Allemagne ont-ils un avantage compétitif vis-à-vis de la France ?

Michel Hamy : Les Mittelstand allemands ont beaucoup de fonds propres et sont indépendants des banques. Nous faisons surtout de l'autofinancement et nous n'avons pas tellement besoin d'emprunter. La BSW, c'est 70 % de fonds propres.

François Bouchard : Lorsqu'on veut développer une innovation, il faut que les différents stades de l'entreprise à créer soient financés. Il faut d'abord des fonds de maturation, puis des fonds d'amorçage et de création, puis des fonds de développement et, éventuellement, des fonds de retournement si l'aventure tourne mal. En Alsace, nous avons fait l'effort depuis une dizaine d'années de créer ces fonds-là au plan régional. avec une société de gestion propre à l'Alsace, qui est indépendante. Cela représente au total une force de frappe de 100 millions d'euros pour investir dans les PME et les faire grossir, financée pour moitié par le privé, pour un quart par la région et un quart par la Caisse des dépôts (BPI France). Nous faisons figure d'originaux et beaucoup d'autres régions viennent voir ce que nous faisons. En effet, ce qui s'appelait le FSI avant et la BPI aujourd'hui a tendance à aider en priorité les grandes entreprises nationales, au détriment des PME et PMI régionales, même si certains efforts sont faits pour les territoires. Nous essayons de corriger ce phénomène.

Séquence 3 : les personnes et les organisations, actrices dans la prévention de la précarité

Philippe Lansac⁶ : Réinventer le travail en en faisant un moyen de prévention contre la précarité. Voilà l'approche que nous allons creuser maintenant avec trois acteurs rhône-alpins de cette lutte contre la précarité par le travail. Nicole Mendez, vous vivez en ce moment des jours difficiles pour le projet les Atelières que vous avez fondé avec Murielle Pernin. À la base, Nicole, vous étiez, et vous êtes toujours d'ailleurs, employée et déléguée CFDT de la maison Lejaby. Lejaby est une maison historique dans la corsetterie et la lingerie, mais la branche est sinistrée ce qui conduit à plusieurs plans sociaux : 2003, 2010 et le dernier en date qui s'est glissé dans la campagne présidentielle avec la liquidation de l'entreprise en 2011, au prix de plus de 600 licenciements. Or à la faveur de ces coups durs, il y a eu une belle histoire. En 2011, vous avez créé les Atelières. Mais avant cela, en 2010, vous aviez déjà eu l'idée de lancer une SCOP (société coopérative de production) avec les salariés. Racontez-nous.

Nicole Mendez⁷ : Effectivement, en 2010, nous avons été confrontés à un plan social qui a entraîné des fermetures dans des ateliers Rhône-alpins (Bourg-en-Bresse, le Theil...). Au Theil, l'emploi est sinistré, il n'y a plus d'activité. Nous voulions monter une SCOP. L'URSCOP nous a un peu aidées, mais lancer un tel projet est très difficile. De nombreuses questions se posent : que faire ? qui va y aller ? Beaucoup de personnes se disaient : « Investir dans mon emploi, payer pour mon emploi alors qu'on ne sait même pas si tout cela a un avenir, est-ce que cela en vaut bien la peine ? » Le projet ne s'est donc pas fait.

Philippe Lansac : Mais en 2011, une femme vous approche. Elle s'appelle Murielle Pernin. Elle vous appelle et vous invite à prendre un café.

Nicole Mendez : Nous nous sommes en effet rencontrées dans un café PMU à Rillieux-la-Pape. Murielle Pernin m'avait été envoyée par une collègue de la CFDT. J'étais intervenue dans un colloque sur les délocalisations. Murielle m'a écoutée, elle s'est dit : « Cette personne tient des propos intéressants, j'aimerais la rencontrer. » Murielle dirige une boîte de communication. Cela n'a rien à voir avec la lingerie. Mais sa motivation était ailleurs. Elle m'a dit : « Je n'en peux plus de voir ce saccage ! J'aime la lingerie ! Nicole, pensez-vous que nous puissions faire quelque chose ensemble ? Pensez-vous que ce métier on doit le laisser partir ? Croyez-vous que nous pourrions remonter un atelier ? » Je lui ai répondu : « Bingo. » Cela s'est fait en 10 minutes. Cette dame était volontaire. Et moi, depuis le temps que je défends mon métier, je me suis dit : « Voilà une porte qui s'ouvre, allons-y. » Je suis allée voir mes collègues pour leur en parler. On a pris notre bâton de pèlerin. On a rencontré tous les gens du Theil, de Rillieux-la-Pape, de Bellegarde et de Bourg-en-Bresse et on leur a fait nos propositions : « On veut garder notre savoir-faire, on veut monter un projet, est-ce que vous participeriez à l'aventure ? » Dès le départ, nous nous sommes rendu compte que l'idée plaisait, mais que la mobilité

6 Philippe Lansac, directeur de RCF Lyon Fourvière, présidait la séance.

7 Nicole Mendez est déléguée syndicale de la maison Lejaby.

posait problème. Ces femmes ne voulaient pas trop s'éloigner de chez elles pour aller travailler. Nous voulions rester à Lyon, près de la clientèle. Nous avons un projet à côté de la gare de la Part Dieu afin que tout le monde puisse converger vers « l'Atelier ».

Philippe Lansac : Donc vos collègues ont envie de vous suivre. Mais, concrètement, cela ne va pas se faire. Pour vous, c'est un choc.

Nicole Mendez : Effectivement. J'en ai parlé avec celui qui est devenu mon nouveau patron, Alain Prost, racheteur de Lejaby. Murielle est venue se renseigner dans l'entreprise. En même temps, un groupe s'est constitué autour de nous. Nous avons réfléchi ensemble, étape après étape, à la façon dont nous pourrions monter notre projet. Nous n'avions pas d'argent. Alors nous avons fait appel aux dons. Nous avons créé notre page Facebook. Cela a déclenché un engouement extraordinaire. Par cet intermédiaire nous avons trouvé 85 000 euros en dons de 10 euros. Nous avons aussi reçu plus de 5 000 courriers nous disant : allez-y, continuez, la France a besoin de vous.

Philippe Lansac : Cela vous a boostée, vous avez lancé ce projet. Cette entreprise qui s'appelle les Atelières est une SCIC, une société coopérative d'intérêt collectif, quel était votre objectif ?

Nicole Mendez : Dans un premier temps, conserver des savoir-faire. Je me rendais bien compte que nous étions un pays riche de très nombreux créateurs, mais qu'en revanche, on n'apprenait plus aux jeunes à faire le montage des articles. Un pan complet du métier était parti en délocalisation. Il ne restait plus sur le marché du travail que des gens comme moi proches de la retraite. Les lycées avaient fermé leur section corsetterie. Lorsqu'on a embauché nos salariées, nous avons fait ouvrir une section corsetterie au lycée du Chambon-Feugerolles (Loire, 42). On a dû reformer nos salariés, car elles n'étaient pas toutes spécialisées dans la corsetterie. Ce sont surtout les femmes de Rillieux-La-Pape qui nous ont rejointes. Or il n'y avait plus d'atelier à Rillieux, c'étaient donc des coupeuses. Elles sont revenues vers nous, elles ont appris le métier de mécanicienne, de confectionneuse. Elles ont changé de métier. Nous avons également inséré des jeunes. Nous sommes allées voir Pôle emploi, nous les avons obligés à nous trouver une centaine de personnes. Sur cette centaine de postulants, nous en avons admis 25. Et parmi ces 25, beaucoup de jeunes qui avaient fait des études de stylisme ou de modélisme mais n'avaient jamais trouvé d'emploi. Donc nous gardions nos savoirs et nous les transmettions aux jeunes. Mais le métier était tellement parcellisé. C'était devenu du travail au rendement, une partie était délocalisée pour réduire les coûts. Il a fallu reconstituer tout ce savoir-faire, revenir à une taille artisanale. Il a fallu réapprendre à faire ce métier d'une autre manière. Il a fallu une réappropriation des tâches sur les bases d'un savoir ancien, réinventer la « petite série ». La petite série, c'est compliqué, ça demande du temps.

Philippe Lansac : Ainsi, vous réinventez le travail au quotidien.

Nicole Mendez : Complètement. J'ai passé 40 ans dans un atelier derrière une machine à coudre : on me disait : « Tu fais comme ça et pas autrement ». Aux Atelières, c'est très différent : les petites jeunes voient ce que fait la voisine, le voisin. Elles discutent ensemble et ensemble elles trouvent une solution.

Les difficultés de Lejaby

(Le regard de Nicole Mendez)

« Les perturbations ont commencé avec le décès du patron. Fusion de Lejaby et Rasurel puis cession de l'entreprise reprise par un groupe américain en 1997 ! Nous étions 1 100 salariés dont 80 % de mécaniciennes dispersées dans huit sites de production en région Rhône Alpes. Changement complet de mentalité qu'il a fallu intégrer et subir. Premier plan social en 2003, première grosse bagarre : nous étions 250 mécaniciennes licenciées sur quatre sites de production : c'est à cette époque que j'ai été amputée de mon métier, j'ai été reclassée et je poursuis ma carrière chez Lejaby à la logistique. 2008, nouvelle cession : nous tombons dans le giron d'un groupe autrichien : nouveau plan social en 2010 encore 197 mécaniciennes licenciées dans trois ateliers, et 3 ans après le rachat, il entraîne l'entreprise dans la

liquidation. L'entreprise a été reprise à la barre du tribunal par un consortium mené par Alain Prost qui n'a pas les moyens d'une reprise complète, ce qui met fin aux ateliers de production Lejaby. C'est là que Muriel Pernin, émue par le sort des ouvrières, par la perte des savoir-faire, veut nous rencontrer. Dès le premier contact, le courant passe, les discussions tournent autour de la transmission des savoirs qui ne peut plus être faite, du gâchis de la perte d'un métier. Laura puis Richard entrent en scène et un projet fou se dessine : reconstruire un atelier de façonnage. Un groupe de salariés se fédère autour de cette idée, chacun apporte son point de vue et petit à petit ensemble nous tricotons une conception d'un atelier à très forte valeur ajoutée puisque tourné vers le luxe.

Dans le même temps, Alain Prost déploie la stratégie de Maison Lejaby et crée une ligne de produits lingerie et bain de luxe qu'il veut fabriquer en France. Les destins se croisent et une charte de partenariat est signée entre le fondateur du luxe Lejaby et l'initiatrice de la reconstruction d'un atelier de façonnage. Les dés sont jetés, cette idée peut prendre forme. Je crois à fond dans cette initiative, elle est construite sur des valeurs humaines avec en toile de fond un management participatif elle fait la place aux anciens qui voudront transmettre leur savoir. Ce métier a besoin d'un sérieux toilettage, les anciens connaissent les dangers et les jeunes apporteront leur enthousiasme. Cette alchimie se fera sous l'impulsion d'une fondatrice en dehors des dogmes d'une profession. »

(Source : site des Atelières www.lesatelieres.fr/nous-connaître/)

Philippe Lansac : Parlons d'un autre laboratoire d'invention du travail. Bertrand Foucher, vous dirigez Artibois, une entreprise sociale dotée d'un statut associatif, créée il y a un peu moins de 40 ans à Vaux-en-Velin près de Lyon. Sa particularité : elle accueille en insertion des personnes en situation de souffrance psychique.

Bertrand Foucher⁸ : Artibois est né il y a près de 40 ans de la révolte de quelques personnes emmenées par François-Xavier Verschave. Elles s'insurgeaient contre la situation des personnes internées en hôpital psychiatrique ou qui en sortaient. Nous étions dans le contexte extrêmement difficile de la psychiatrie de l'époque. L'objectif était de redonner le goût à la vie à ces personnes en les réinsérant dans une activité professionnelle. Ces personnes que nous appelons nos « aides-menuisiers » sont atteintes de pathologies comme la schizophrénie, les troubles bipolaires ou encore de graves dépressions. Ces maladies affectent profondément le lien social et le rapport de la personne à son environnement, elles entraînent un handicap qui, depuis 2005, est reconnu comme tel : le handicap psychique. La maladie psychique a deux caractéristiques. D'une part, c'est une souffrance invisible. D'autre part, elle fait alterner des phases de rémission et des phases de rechute. Mais le plus grand obstacle est ailleurs : la maladie psychique fait peur, elle est très fortement stigmatisée par la société. C'est une difficulté à laquelle les personnes que nous accueillons doivent faire face tous les jours. Le Nouvel Observateur titrait à l'occasion de la Semaine du travail pour les handicapés : « Handicap, mon boss n'a plus peur ». Il parlait du handicap physique. La maladie psychiatrique, en revanche, continue de faire peur à la société. À tort. Notre directeur a l'habitude de dire : nos salariés travaillent avec des ciseaux à bois, mais on n'a jamais retrouvé un de nos clients avec un ciseau à bois planté dans le dos. La moitié de nos salariés sont handicapés. Nous dégageons un chiffre d'affaires de 1,6 million d'euros. Notre activité se concentre sur la menuiserie de bâtiment : nous posons des portes, des fenêtres, et récemment nous avons démarré une diversification dans l'isolation thermique de combles et de façades. Artibois a une particularité : nous sommes quasi autofinancés par notre activité commerciale (à plus de 90 %), ce qui nous donne un avantage certain dans le contexte de réduction des subventions publiques. Deuxième particularité : nous orientons toute l'activité pour l'adapter aux personnes que nous accueillons.

Philippe Lansac : Comment faites-vous ?

Bertrand Foucher : Nous tâchons de proposer des activités adaptées à la fragilité des personnes. Par exemple, quand vous posez des portes et fenêtres en bois, généralement elles sont posées brutes, non peintes. Les clients doivent faire venir un peintre. Nous avons trouvé là une niche de marché et nous avons proposé à nos clients de leur vendre des fenêtres en

8 Bertrand Foucher est président d'Artibois.

bois peintes en atelier avant la pose. Cela nous a permis de créer une activité de peinture, adaptée à des aides-menuisiers. Cette activité est entièrement gérée par une équipe de 4 personnes qui sont toutes des aide-menuisiers. Deuxième élément : on donne du temps malgré la pression économique. Nous essayons de consacrer du temps à nos aides-menuisiers tout en leur confiant des activités qu'on confierait à n'importe quel autre menuisier. François-Xavier, un de nos aides-menuisiers disait récemment : « Il n'y a pas un gabarit pour menuisier et un gabarit pour aide-menuisier ; mais à nous, on donne plus de temps. »

Philippe Lansac : La maladie psychique, c'est complexe : on passe par des phases d'instabilité et de stabilité. Comment accompagnez-vous ces personnes ? Y a-t-il un dispositif médical associé ?

Bertrand Foucher : La vocation d'Artibois est d'intervenir uniquement dans le domaine professionnel, pas dans le domaine médical. Nos salariés sont en CDI pour la plupart, avec un salaire égal au minimum au SMIC. Comme nous accompagnons des parcours qui sont par définition non linéaires, nous prenons en compte la fragilité inhérente à ces salariés : dès l'embauche, nous proposons une période de stage, pour donner au salarié le temps de trouver ses repères : apprendre à respecter des horaires, à obéir à une hiérarchie, à suivre des consignes de sécurité. Pour certains, ce n'est pas possible. Nous prenons donc en compte ce risque en offrant une période de stage avant de confirmer l'emploi. C'est pour nous une immense joie lorsqu'un de nos salariés nous quitte pour être embauché ailleurs. On a beaucoup d'allers-retours d'aides-menuisiers qui vont travailler dans d'autres entreprises, mais qui savent qu'ils peuvent revenir chez Artibois en cas de récurrence de leur maladie.

Philippe Lansac : Artibois, quelle est son utilité pour la société ?

Bertrand Foucher : Il y a deux éléments à mettre en avant. Remettre au travail ces personnes leur redonne une appartenance citoyenne : elles ont un salaire, payent des cotisations sociales, recréent du lien social en prenant des repas à midi avec leurs collègues. Nos aides-menuisiers sont représentés dans l'entreprise par des délégués du personnel, certains d'entre eux sont aussi membres du conseil d'administration. D'un point de vue plus macroéconomique, cette activité est bénéficiaire pour la société. Nous sommes modestement subventionnés par l'État (10 000 euros par poste créé) mais reversons plus de l'intégralité de cette subvention en impôts divers et en charges sociales. Sans oublier un bénéfice social additionnel : les personnes que nous employons ne sollicitent plus leurs allocations handicap qui sont de l'ordre de 8 à 9 000 euros par an. Ainsi nous faisons faire des économies à l'État tout en redonnant une certaine forme de citoyenneté aux personnes que nous accueillons.

Portrait d'Artibois

Artibois est une entreprise sociale de Vaulx-en-Velin (69) qui accueille des personnes en difficulté psychique, afin de leur permettre de retrouver les clefs de la vie en société via une activité professionnelle réelle. Le projet social de l'entreprise est largement financé par l'activité économique de menuiserie de bâtiment et travaux d'amélioration de la performance énergétique des bâtiments. Créée il y a plus de 35 ans, Artibois compte aujourd'hui 30 salariés, dont la moitié en situation de handicap. Artibois vient de publier, aux Editions « Les Arènes » dirigées par Laurent Beccaria, un ouvrage intitulé *Artibois - 35 ans d'audace sociale et solidaire - l'entreprise improbable*. Ce livre, avec textes et photos, dit l'originalité du projet d'Artibois dans l'actualité du monde d'aujourd'hui : l'accueil de la fragilité dans le monde professionnel, la possibilité de réconcilier objectifs économiques et sociaux dans une entreprise rentable, la place de la souffrance psychique dans la société d'aujourd'hui, le collectif dans la gestion d'entreprise, la transmission des savoir-faire via la pratique du compagnonnage...

Source : www.artibois.asso.fr

Philippe Lansac : Céline Gillier, vous êtes secrétaire régionale CFDT Rhône-Alpes. La CFDT se positionne depuis quelques années comme acteur de l'insertion. C'est nouveau ?

Céline Gillier⁹ : Pas vraiment. La CFDT, par les valeurs qu'elle porte, a toujours eu à cœur l'insertion dans l'emploi. Beaucoup de militants sont dirigeants d'ateliers et de chantiers d'insertion, ce n'est pas nouveau.

Philippe Lansac: Vous travaillez selon deux grands axes dont le premier est l'accompagnement des salariés pour la reprise d'entreprises. Comment les accompagnez-vous ?

Céline Gillier : D'abord il faut dire pourquoi nous avons fait cela. La crise de 2008, le chômage de masse, les fermetures d'entreprises en Rhône-Alpes nous ont conduits à réagir. Nous nous sommes rendu compte que nous étions démunis face à ces situations. Les gens se retrouvaient sans travail, certains plongeaient dans un chômage de longue durée. Nous nous sommes dits: comment devenir acteurs de ce qui se passe plutôt que de subir ces événements? Accompagner la reprise d'entreprise est une des pistes. Nous avons eu de très belles réussites. Comme celle de Nicole qui est aussi une militante CFDT. Mais pas seulement. Nous avons sauvé Rio Tinto Alcan à Saint-Jean-de-Maurienne en travaillant avec des camarades allemands. Actuellement, nous sommes sur un projet de reprise d'entreprises de l'aluminium. Nous travaillons sur le modèle économique de ces entreprises. Sont-elles viables? Peut-on les relancer? Nous sommes sur un terrain où l'on n'attend pas les syndicats.

Philippe Lansac: Concrètement, que faites-vous ? Vous formez les salariés pour qu'ils soient en capacité de reprendre l'entreprise au cas où elle rencontrerait des difficultés ?

Céline Gillier : Nous travaillons avec eux, car eux seuls savent les compétences qu'ils ont développées dans l'entreprise. Nous voyons ensuite si leurs savoir-faire sont valorisables, s'ils sont en capacité de conserver leur travail même si leur entreprise veut se désengager. Je vais vous donner un exemple : Carbone Savoie souhaite se désengager de la fabrication d'aluminium en Savoie. Nous étudions les compétences développées pendant plus de 100 ans en Savoie, nous évaluons si ces compétences peuvent se valoriser en dehors de la multinationale. Dans ce cadre précis, il nous a semblé que la reprise de l'entreprise par les salariés était viable. L'étape suivante consiste à chercher des financements. Nous y travaillons avec le cabinet Syndex.

Philippe Lansac : Un second projet vous est cher, il s'agit d'un grand programme pilote sur lequel vous travaillez avec les missions locales, à Saint-Etienne et à Vénissieux.

Céline Gillier : 160 000 jeunes sortent de l'école chaque année sans aucun diplôme. Ils se retrouvent dans les travaux précaires, et ce sont eux qui vont faire les frais de tous les « amortisseurs sociaux ». Nous avons lancé beaucoup de négociations pour faciliter l'accès à l'emploi, au logement, aux formations pour ces jeunes. Mais, à un moment donné, nous nous sommes dit : plutôt que de prétendre que nous savons mieux qu'eux ce qui est bon pour eux, prenons le temps de les écouter et de co-construire avec eux des solutions pérennes pour leur insertion. L'opération démarre tout juste. Nous allons faire travailler ces jeunes sur un questionnaire. Cela paraît tout bête, mais demander à des jeunes en parcours d'insertion d'aller interroger d'autres jeunes c'est déjà leur permettre de construire une revendication, c'est les rendre acteurs de leur devenir. Et derrière, nous aimerions, bien sûr, qu'ils rejoignent notre organisation. Car le syndicalisme n'est pas seulement fait pour ceux qui sont fonctionnaires ou en emploi stable. C'est aussi pour les jeunes en insertion et les demandeurs d'emploi. On peut être demandeur d'emploi et inscrit à la CFDT !

Philippe Lansac : On a en effet plutôt l'image de syndicats qui travaillent pour les salariés en CDI à temps plein.

Céline Gillier : C'est un procès d'intention. On ne rend pas assez visible ce que nous faisons. Les conventions d'assurance chômage pour les demandeurs d'emploi, c'est bien la CFDT et les organisations syndicales qui signent et qui décident. Nous avons toujours eu à cœur de favoriser l'accès à l'assurance chômage pour les plus en difficulté : maintenant il suffit d'avoir

9 Céline Gillier est responsable syndicale CFDT Rhône-Alpes.

travaillé 4 mois pour bénéficier de droits à l'assurance chômage. Nous avons aussi négocié un accord en début d'année sur la sécurisation de l'emploi, accord qui présente d'énormes avancées notamment pour les temps partiels. Désormais on ne pourra plus travailler moins de 24 heures. C'est une grande avancée car un SMIC à 35 heures ce n'est pas la même chose qu'un SMIC à 16 heures. Nous sommes aussi à pied d'œuvre pour favoriser l'accès à une complémentaire santé pour tous, y compris les plus précaires.

Philippe Lansac: Explorons une autre piste lancée il y a deux ans par Laurent Wauquiez. Il proposait de faire travailler les chômeurs qui touchent des Assedic. Qu'en pensez-vous ?

Céline Gillier : C'est très drôle cette interpellation. Les chômeurs ne demandent qu'à travailler ! La définition d'un chômeur c'est ça : c'est quelqu'un qui veut travailler !

Philippe Lansac : On dit pourtant que, lorsqu'on est loin du travail, on déprime, on n'a plus envie de chercher de travail. C'est peut-être ça l'intention de M. Wauquiez ?

Céline Gillier : Il y a sans doute de bonnes intentions derrière l'idée d'occuper les demandeurs d'emploi par quelques heures de travaux d'utilité publique. Mais veut-on à ce point-là dévaloriser le travail ? Qu'est-ce que cela veut dire ? On va mettre des fonds public pour faire balayer les rues de Lyon ? Cela ne coûterait pas un centime aux collectivités, mais c'est Pôle emploi qui paierait ? Ce n'est pas très cohérent.

Bertrand Foucher : Je voudrais revenir sur le chômage des personnes handicapées : 22 % des travailleurs handicapés sont au chômage aujourd'hui, soit le double du taux observé dans la population générale. Notre mission, modestement, consiste à développer de l'emploi. Nous avons un plan d'augmentation de nos postes de 30 % d'ici fin 2014. Cela passe par la diversification de notre activité et le développement dans un nouveau secteur : la performance thermique des bâtiments. Il va falloir accueillir plus de travailleurs en situation de handicap dans des équipes plus grandes, investir dans des ateliers, dans des machines, dans des équipements de sécurité, dans des véhicules différents... Mais nous sommes dans une logique entrepreneuriale, même si Artibois est une entreprise sociale. Je ne suis pas sûr que le genre de structure que j'anime soit la réponse universelle à l'éloignement de l'emploi, mais ce peut être un sas vers l'entreprise ordinaire pour un certain nombre de personnes.

Philippe Lansac : Autre piste, l'entrepreneuriat. Les auto-entrepreneurs, est-ce une solution ?

Céline Gillier : La réponse n'est pas si claire que cela car les auto-entrepreneurs précaires, ce n'est pas ce qui manque. Toutes les situations existent. Je ne vais pas citer de nom, mais une très grande entreprise de chimie à Lyon a fait un beau « plan de sauvegarde de l'emploi » il n'y a pas très longtemps. Elle a offert des ponts d'or, elle a donné beaucoup d'argent pour que ses salariés choisissent l'auto-entrepreneuriat et travaillent pour leur ancien employeur. Certains n'arrivent pas à en vivre, d'autres s'en sortent bien. Si on regarde bien, il y a eu également des initiatives intéressantes avec les SCOP. À Paris, vous trouvez aussi des auto-entrepreneurs qui s'associent pour être salariés.

Bertrand Foucher : Je ne suis pas bien placé pour parler de la question de l'auto-entrepreneuriat. Mais je repère un facteur de pérennité inattendu pour une entreprise, la fragilité. Une entreprise comme la nôtre, en accueillant la fragilité au sein même de la structure, prend des risques. Elle se fragilise. À titre personnel, je suis un *insider*, puisqu'en dehors de cette activité bénévole je suis salarié titulaire d'un CDI dans un grand groupe international. À ce titre, j'ai été assez frappé au premier abord, quand je suis arrivé à Artibois, de voir le temps perdu, la non-productivité, l'alignement sur le moins disant, le plus faible. Je me disais : ça ne peut pas être performant. Aujourd'hui, je me rends compte au contraire, qu'en accueillant la fragilité au sein même de l'organisation, finalement nous avons une résistance incroyable à des retournements de conjoncture. Cela nous force à être plus créatifs, à fonctionner de façon plus collective. Nous avons dans nos valeurs une « gouvernance participative », cela signifie que les salariés sont membres, pour une part, du conseil d'administration. Ce conseil d'administration est très divers, les âges s'étalent de 25 à 75 ans avec une parité presque stricte hommes/femmes et une diversité socioprofessionnelle très

large. Ces citoyens n'ont pas d'autre objectif que la pérennité d'Artibois. Quand ils mettent leur énergie en œuvre, associée à celle des salariés, nous sommes souvent plus créatifs que si un seul dirigeant, fût-il brillant, avait pris la décision.

Philippe Lansac : Explorons une dernière piste de lutte contre la précarité : celle de la solidarité en entreprise. Je pense à une entreprise lyonnaise. Dans le cadre d'un épisode de chômage technique, des cadres ont offert leurs RTT à des ouvriers qui n'en avaient pas.

Nicole Mendez : Des actes de solidarité comme celui-là, on en voit, mais c'est rare. Dans mon expérience, je m'aperçois qu'en cas de difficultés, beaucoup essayent de tirer la couverture à eux.

Céline Gillier : On observe, il est vrai, de belles solidarités. En période de récession, plutôt que de licencier certains salariés pour que l'entreprise aille mieux, il arrive qu'on négocie des accords de maintien de l'emploi : l'ensemble des salariés décide de perdre « un peu » pour que personne ne soit licencié. C'est un bel acte de solidarité. Mais comme le dit Nicole, il y a eu tout un mouvement pour individualiser le travail. On a rendu les individus aptes à exercer leur activité seuls. Cela a en quelque sorte « cassé le collectif » dans beaucoup d'entreprises. En cas de difficultés, cet individualisme rend difficile la solidarité. Cela ne veut pas dire que ça n'existe pas. Mais ce n'est pas si fréquent.