



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

Synthèse des ateliers du samedi

Nathalie Sarthou-Lajus*

Dans une conjoncture économique morose ou d'austérité, l'impératif qui se dégage de l'ensemble des ateliers est de redonner de la valeur au travail autrement que par des simples données quantitatives de rendement et de ressources. Avec notamment le souci d'établir un nouveau pacte fondateur qui tiendrait compte des transformations de l'organisation du travail en termes de sens, de créativité et de justice sociale.

Redonner sens et valeur au travail

Dans l'entreprise

La responsabilité de l'entreprise est de préparer les salariés à une évolution régulière de leurs compétences et du champ d'action de leur expertise dans une économie numérisée et mondialisée où les métiers changent, meurent ou se créent de plus en plus vite.

Ouvrir des espaces de parole au sein de l'entreprise où les choses peuvent être dites en vérité, notamment les dysfonctionnements ou des avis contradictoires pour améliorer le dialogue social. Cela permettrait à la personne du travailleur de dire ce qui va mal ou quand elle va mal, de sortir de l'invisibilité. Le travail est un moyen de se confronter aux autres, de faire l'apprentissage de relations vraies où le conflit ne peut être évité à tout prix car il peut être le ressort d'une meilleure entente. Cela suppose au sein de l'entreprise une solide culture du débat, du contre-pouvoir. Les syndicats ont bien sûr un rôle à jouer et à ce titre il est rappelé qu'ils ne peuvent se contenter de défendre des intérêts catégoriels mais qu'ils doivent avoir la préoccupation du bien commun. Dans cet esprit également, l'entreprise doit valoriser dans un parcours professionnel un passage dans un mandat de représentant du personnel.

La création des lieux où les personnes peuvent s'exprimer - des lieux de reconnaissance - participent de la prise de conscience d'appartenir à une équipe, à un collectif. Par exemple, une aide-soignante témoigne qu'elle a obtenu la mise en place d'une rencontre hebdomadaire de tous les personnels du service pour dire ce qui ne va pas mais aussi ce qui va, chercher des solutions ensemble et les mettre en œuvre. Pas de recettes, mais un simple « merci » peut transformer les relations travail.

L'évaluation individualisée des performances crée un climat de concurrence qui casse l'ambiance, l'esprit d'équipe, la confiance et la convivialité dans le travail. Elle isole le travailleur et le rend plus vulnérable à l'évaluation et à la sanction. L'entreprise doit développer et valoriser les objectifs collectifs en opposition à la survalorisation des objectifs individuels.

* Nathalie Sarthou-Lajus est membre du conseil des Semaines sociales de France et rédactrice en chef adjoint de la revue *Etudes*.

Prêter une attention particulière au management de proximité et développer les relations entre les managers ; un manager isolé est un manager en danger, fragilisé, et qui peut aussi devenir dangereux, une menace.

A la lumière de l'Évangile, vous proposez d'apprendre à « regarder son collègue, ses salariés, son employeur, comme Dieu nous regarde »....c'est-à-dire avec miséricorde.

Vous invitez à oser le risque d'entreprendre : accepter d'être co-créateur et intégrer également le risque de l'échec comme faisant partie de tout parcours professionnel. Vous suggérez de créer une journée annuelle dans l'Église, journée de la « prise de risque » pour inviter chaque chrétien à se poser la question de ce qu'il peut risquer d'entreprendre et d'initier cette année ?

Dans le travail au-delà de l'emploi

On peut considérer que le travail est important dans sa vie sans vouloir pour autant passer toute sa vie au travail. Le travail reste une valeur importante, les attentes de réalisations et de reconnaissances au travail sont même peut-être plus fortes. Souvent nous pouvons être épanouis au travail quand nos attentes sont moins exorbitantes. En période d'accélération des rythmes de vie et de cadence des productions, il vous paraît sain d'aspirer à se redonner du temps notamment par un partage du travail qui pourrait être réversible tout au long de sa vie. De se redonner du temps aussi simplement pour réfléchir régulièrement sur le sens que l'on donne à son travail.

Utiliser le temps où l'on n'occupe pas un emploi ne signifie pas nécessairement se retirer du monde du travail. Cela est vrai en particulier pour les retraités mais aussi pour les personnes sans emploi ou « mal employées » qui cherchent à acquérir une formation professionnelle plus qualifiante ou correspondant davantage à leurs aspirations. Le temps libéré peut être aussi un temps nécessaire consacré au repos, à la famille, aux activités de l'esprit, à des projets personnels, des activités de loisir ou des actions citoyennes (politique, bénévolat, actions solidaires) grâce auxquelles on retrouve une autre forme d'épanouissement personnel et d'utilité sociale. Nous serons ainsi amenés à revoir notre temps d'investissement dans la vie professionnelle qui pourra être variable, fort à certains moments, faible à d'autres périodes.

Ces pistes invitent à repenser le travail au-delà de l'emploi : elles ne signifient pas la fin de l'emploi, mais que l'emploi ne suffit pas pour assurer à tous un travail décent. Travailler moins dans son métier peut aussi servir à travailler mieux, à travailler mieux ensemble en partageant ses compétences, en privilégiant une formation permanente tout au long de sa vie, en articulant la vie professionnelle et la vie familiale (le congé parental devrait être plus valorisé pour les femmes et les hommes en alternance).

Améliorer la formation professionnelle continue et permanente

La première des inégalités qui attend un développement urgent est la possibilité de bénéficier d'une formation professionnelle tout au long de sa vie. Le développement d'une formation professionnelle continue et permanente apparaît comme un moyen de s'insérer dans le monde du travail, d'accompagner le retour à l'emploi des chômeurs et d'accéder à des postes plus valorisants ou à des métiers différents au cours de sa vie. La plus grande diversification des trajectoires professionnelles grâce à la possibilité d'une formation continue et permanente représente une opportunité de rebond et de réinvention.

Une meilleure formation et insertion des jeunes au monde du travail

On ne peut pas tout demander à l'Éducation nationale, le monde du travail n'est pas le monde des enfants. L'Éducation n'a jamais eu pour but prioritaire de faire des enfants de bons

travailleurs, mais avant tout de bons citoyens. En revanche ce que montre la difficile insertion des jeunes dans le monde du travail (catastrophe du taux de chômage des jeunes), c'est sûrement une coupure trop importante entre l'éducation et la formation professionnelle : trop de jeunes sortent de l'école sans diplôme ou avec des diplômes qui ne correspondent pas aux besoins de l'entreprise. Il paraît important de renforcer les liens, de multiplier les partenariats entre l'école et l'entreprise.

Des pistes pour mieux informer et accompagner les jeunes et leurs familles :

- Une formation des parents sur le modèle de l'école des parents à la découverte « des habiletés et des talents » de leurs enfants pour les aider à raisonner en termes de projets, et pas simplement de métiers.
- Mettre en relation jeunes et professionnels de l'entreprise, via un site internet de présentation des métiers et des filières, pouvant déboucher sur des entretiens de présentation réciproque (s'inspirer du modèle Jobirl)
- Créer dans chaque département, sur le modèle de « place des métiers » en Seine et Marne, un espace d'accueil et d'information des jeunes et de leur famille (avec un site internet dédié) regroupant les entreprises locales de toute taille, les filières métier, les chambres consulaires, l'Education nationale et Pôle emploi.

Des pistes pour renforcer les liens entre l'école et l'entreprise :

- Pour les jeunes, développer les séquences d'immersion en entreprise et de connaissance de l'entreprise et de ses acteurs
- Les étudiants doivent pouvoir susciter des projets et devenir co-créateurs de valeurs avec les entrepreneurs
- Obliger les entreprises à recourir à l'alternance en fixant des objectifs quantitatifs
- Former les managers de proximité à l'encadrement de la génération Y et Z
- Favoriser la mise en place d'un tutorat interne à l'entreprise

Une meilleure formation professionnelle tout au long de sa vie

Dans le monde professionnel, nous sommes à la fois autodidacte et en formation permanente : on apprend par immersion, à perfectionner par soi-même ses compétences à l'épreuve du réel, de l'expérience acquise et en apprenant à travailler avec les autres (collègues et hiérarchie). Autrefois, l'apprentissage sur le modèle par exemple des Compagnons passait par une transmission de savoir-faire ou de techniques qui évoluaient peu. Aujourd'hui, les métiers et les techniques de production évoluent tellement rapidement qu'ils exigent de la part du travailleur une mise à jour régulière de ses compétences et de les faire évoluer en permanence. Le fait de devoir être en formation et en auto-formation permanente est source certes de stress mais aussi de créativité. Enfin, La formation professionnelle continue et permanente doit favoriser à tout âge la mobilité professionnelle et favoriser les reconversions voulues ou subies.

Des pistes pour améliorer la formation professionnelle continue :

- La formation professionnelle continue qui s'ajoute à la formation initiale doit être qualifiante, et permettre de reconnaître l'acquisition de nouvelles compétences par un diplôme qui donne une valeur probante sur le marché du travail.
- Il devient grâce à la culture numérique de plus en plus possible de s'informer et de se former par soi-même (réhabilitation de la figure de l'autodidacte sous la forme de l'auto-formation, l'auto-entrepreneur, du travailleur indépendant). Mais se pose la question de la reconnaissance de ces apprentissages personnels sans médiation

diplômante et de la valeur irréductible du profit de l'expérience d'autrui dans la formation professionnelle.

- La formation professionnelle des jeunes comme des adultes devrait favoriser à tout âge des échanges culturels, renforcer l'apprentissage linguistique pour rendre envisageable la mobilité et l'expatriation.
- Elle pourrait également intégrer des expériences bénévoles qui permettent d'acquérir des compétences, d'apprendre à travailler avec les autres, de se sentir plus utile.

Le retour à l'emploi

Partager le temps de travail

Dans un contexte où le taux de chômage atteint plus de 10%, où l'emploi est gravement et durablement détérioré, il ne vous paraît plus absurde de poser la question du temps de travail. L'organisation du partage du temps de travail est perçue comme un moyen de lutter contre le chômage et aussi de rééquilibrer les rythmes de vie de l'ensemble des travailleurs, entre ceux qui travaillent trop et ceux dont les capacités sont sous employées ou pas employées du tout ; à condition que les temps partiels soient consentis et envisagés selon des modalités flexibles ; qu'ils ne soient pas le lot du travailleur pauvre et féminin.

Certains ateliers évoquent également une discrimination positive à l'emploi pour les jeunes dont le chômage est particulièrement inquiétant et pour les chômeurs de longue durée.

Favoriser un accompagnement global à la recherche de l'emploi

Dans l'accompagnement pour la recherche d'emploi sont encouragés la création de groupes de chercheurs d'emplois qui peuvent partager, s'épauler (groupes animés par des anciens chercheurs d'emploi. La proposition de SNC (Solidarités Nouvelles face au chômage), c'est un lieu et un temps pour écouter et parler avec un « chercheur d'emploi », terme préféré à chômeur. Ce qui est privilégié, c'est une forme d'accompagnement « global » qui prenne en compte la globalité de la situation de la personne, l'ensemble des compétences qu'elle a pu acquérir par ses expériences, ses activités non rémunérées.

Développer des bonnes pratiques et des alternatives

Privilégier un emploi local qui ne soit pas bocal (même dans les transports en commun)

Cette pratique vise à favoriser les dynamiques territoriales et à lutter contre le développement des entreprises hors-sol qui n'ont pas d'ancrage dans le territoire et la vie commune. L'effet hors-sol éloigne les centres de décision. Elle cherche à promouvoir la solidarité d'une entreprise et d'un territoire dans le succès comme dans la crise. L'emploi local près de chez soi doit être favorisé mais pas trop afin que le local ne devienne pas bocal – certains proposent d'intégrer le temps de transport au temps de travail ! - il est important de rester libre d'aller dans d'autres territoires et aussi de sortir de chez soi. L'effet bocal est aussi un risque du télétravail.

L'innovation au cœur des rencontres

La création d'écosystèmes territorialisés permettrait de faire se rencontrer des milieux qui ont tendance à s'ignorer, université/entreprise/monde de la culture/collectivités locales/églises, de se frotter à l'autre, de décloisonner les différents secteurs d'activité : l'innovation ne peut surgir que de « rencontres improbables ».

Les métiers du futur

Ils sont liés à la transition écologique et au numérique. Ainsi pour vous, il est acquis qu'une société plus respectueuse de l'environnement n'est pas nécessairement une société dans laquelle on travaille moins mais une société au service de l'emploi où se créent de nouveaux métiers (réparateur d'éolienne, ça n'existait pas auparavant) ; où se développent d'autres pratiques pour économiser de l'énergie comme le co-voiturage.

Le développement du numérique est perçu comme une énorme potentialité à la fois d'auto-formation, d'information, et de nouvelle façon de travailler en réseau ; le développement d'un télétravail ou du travail chez soi est perçu comme une richesse à condition qu'il reste au service de l'homme et qu'il ne s'opère pas dans la destruction des liens (on ne sait plus à qui on s'adresse et pour qui on travaille).

L'économie sociale et solidaire

Elle participe selon vous à la définition de nouveaux indicateurs de richesse qui s'expriment en termes d'épanouissement personnel, de créativité et de solidarité. Elle est perçue comme une réponse durable face à la crise. Les semainiers proposent de rendre visibles les bonnes pratiques des entreprises ESS par des systèmes de labels, d'information des consommateurs. Et la création d'un cadre juridique et politique sur le plan européen dans une vision de subsidiarité positive.

Conclusion

Albert Camus dont nous célébrons le centenaire de sa naissance n'a jamais été aussi actuel et en phase avec les semainiers quand il écrit en 1938 : « On parle beaucoup en ce moment de dignité du travail, de sa nécessité. Mais c'est une duperie. Il n'y a de dignité du travail que dans le travail librement accepté. » « Un travail auquel on peut s'intéresser, un travail créateur même mal payé, ne dégrade pas la vie. » Il ne conteste pas la valeur morale du travail, mais rappelle qu'il peut être source de souffrance et d'assujettissement. Ce qu'il condamne, c'est un travail sans âme, dénué de sens, de liberté. Le but reste bien aujourd'hui comme vous en témoignez que le plus de citoyens possible aient le riche sentiment, la fierté de pouvoir faire un travail librement choisi et d'être utile tout au long de leur vie.