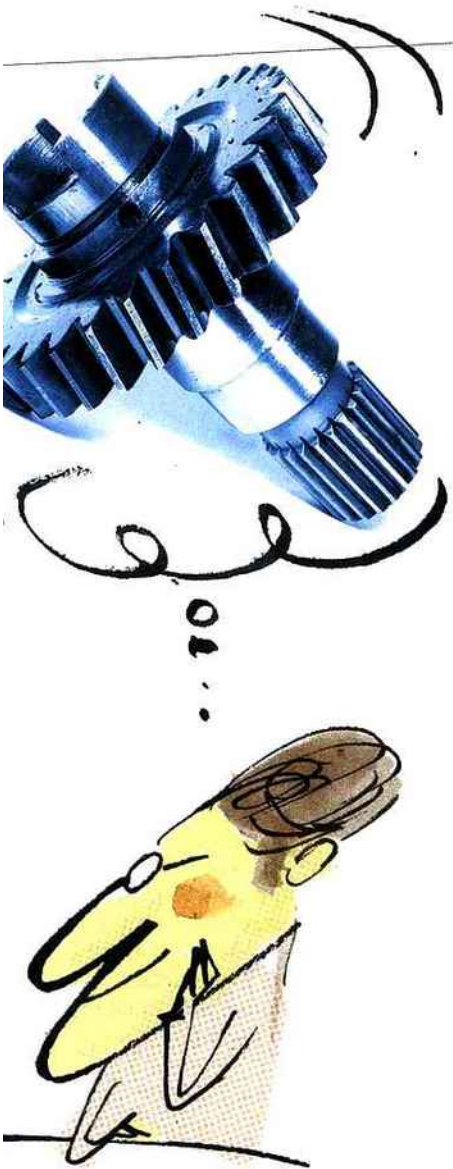


Recherché par des millions de chômeurs, subi par certains salariés, apprécié par d'autres, **le travail est en crise.** « **Comment le réinventer ?** » s'interrogent Les Semaines sociales de France qui, du 22 au 24 novembre et en partenariat avec *Pèlerin*, se tiennent à Paris, Lyon et Strasbourg.

RÉINVENTER LE TRAVAIL : quel boulot !



Diane Leseur, chargée d'accompagnement sur un chantier d'insertion

« Ils veulent travailler, pas être des assistés »

DONNER DU TEMPS à l'autre est le meilleur moyen de l'aider. C'est pour cela que Diane Leseur, 33 ans, s'est rendue en Inde pour reconstruire des maisons après le tsunami de 2004, avant de travailler auprès d'orphelins handicapés chez mère Teresa, à Calcutta. C'est pour cela, aussi, qu'elle accompagne depuis deux ans, en Haute-Savoie, dix personnes sur un chantier d'insertion de l'association Alvéole à Saint-Pierre-en-Faucigny (Haute-Savoie). En Rhône-Alpes, douze associations participent ainsi à une initiative baptisée « Epida » (Expérimentation de parcours d'insertion à durées adaptées) en faveur des personnes sans emploi depuis longtemps, en raison de maladies, d'accidents, de manque de qualifications. Financée par les pouvoirs publics et le Secours catholique, Epida rajoute trois ans aux deux années d'un contrat d'insertion classique. « Les personnes en difficulté ont besoin de davantage de temps pour retrouver confiance en



elles », explique Diane Leseur. À leur intention, elle met en place des travaux d'insertion dans l'entretien urbain (ramassage des feuilles, des objets encombrants, etc.) « Ce travail, poursuit-elle, offre un statut et une place dans la société à des gens qui refusent d'être des assistés. Pour eux, cette reconnaissance compte bien plus que leur salaire de 800 € mensuels. » Au final, nombre de travailleurs reprennent en main leur destin. L'un d'eux vient même de créer son activité de vente de primeurs sur les marchés. Un projet inespéré il y a seulement deux ans ! ●

PAR FRÉDÉRIC NIEL

ILLUSTRATIONS FRÉDÉRIC BENAGLIA

AH, LE TRAVAIL... Soit on en manque, soit on en a trop ! D'un côté, le chômage paraît impossible à résorber, les plans sociaux se multiplient et on voit mal comment le président François Hollande pourrait inverser, comme promis, la courbe des demandeurs d'emploi d'ici à la fin de l'année. De l'autre, la nature même du travail change. De nouvelles formes d'organisation augmentent la pression sur les salariés, qui peuvent être victimes de surmenage et de diverses

formes de souffrance psychologique. Ces deux crises – de la quantité et de la qualité du travail – sont en partie liées, relève Patricia Vendramin (1), professeur de sociologie à l'université de Louvain, en Belgique. « Un chômage de masse durable pèse sur le rapport de force entre employeurs et demandeurs d'emploi, observe-t-elle. Même des salariés en CDI (contrat à durée indéterminée) craignent d'être identifiés comme des maillons faibles à éliminer. Trop de cadres se ruinent la santé en tentant d'atteindre des objectifs insoutenables. » « Outre le chômage, la pression sur les salariés vient de la "financiarisation" de l'économie, avec des exigences

de rentabilité élevées à court terme imposées par les actionnaires, ajoute Laurent Giraud, maître de conférence à l'université Toulouse 1 Capitole. Souvent, la crise a bon dos pour justifier un gel des salaires ou un durcissement des conditions de travail. » Et pourtant... « Le travail demeure une valeur fondamentale pour les Français, le principal moyen de trouver sa place dans la société », assure Denis Pennel (2), directeur général de la Confédération internationale des entreprises de travail temporaire (Ciett). Loin d'être « brouillés avec le travail », comme on l'entend parfois, les Français comptent même parmi ceux qui lui accordent le plus

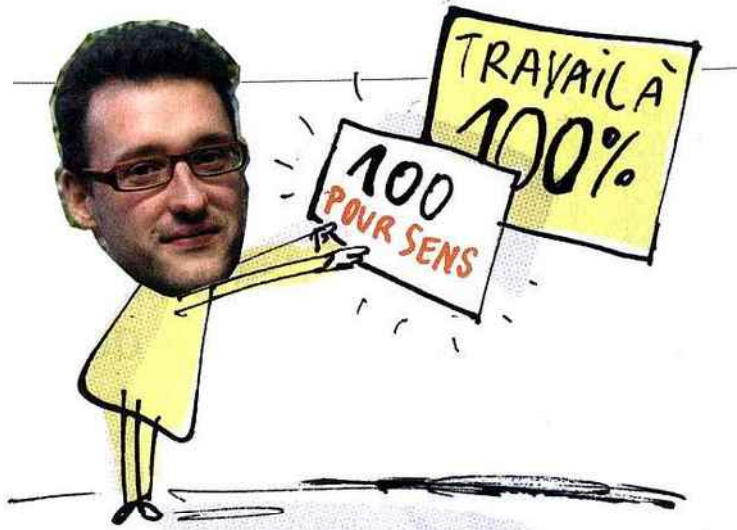
UN MUR ENTRE LES CDI ET LES PRÉCAIRES

d'importance ! Selon une étude de la Commission européenne qui date de 2007, 92 % des Français jugeaient le travail « important » dans leur vie, pour une moyenne européenne de 84 %. Près de la moitié pense que le travail permet de « développer pleinement leurs capacités », score le plus élevé d'Europe. « Avec de telles attentes, la déception est parfois terrible quand le salarié découvre la réalité du monde du travail », constate Patricia Vendramin.

Un désamour accompagné d'une prise de distance très visible chez les jeunes. Ils entrent sur le marché du travail plus tard, après des études plus longues et une succession de stages ou de contrats courts et précaires. Ils ne s'inscrivent pas dans le long terme et exigent tout de suite – s'ils sont en position de force grâce à leurs diplômes – de bons salaires et un maximum de jours de congés. « Les jeunes qui disposent d'une expertise font la loi car les employeurs se battent pour les recruter », observe Jean-Michel Laborie, directeur des ressources humaines chez le fabricant d'encre Sun Chemical.

Protéger non pas le salarié, mais la personne

Les moins qualifiés, au contraire, doivent accepter des conditions de travail parfois dégradées et des contrats précaires, avec de longues périodes d'inactivité forcée. Comme si un mur se dressait entre les chanceux ultra-protégés ayant un contrat à durée indéterminée (CDI) et des « sans-statuts » fragilisés. Selon Caroline Haquet, de la société de conseils aux entreprises Mazars, « les jeunes veulent s'investir autant que leurs aînés, mais ils reprochent à leurs dirigeants de ne pas leur faire confiance, en les laissant travailler à domicile par exemple et de leur imposer une organisation trop hiérarchisée qu'ils jugent obsolète.



Julien Maury,
entrepreneur dans l'immobilier solidaire

« Je gagne moins, mais mon travail a du sens »

LA TRAJECTOIRE de Julien Maury, 34 ans, était toute tracée. Au milieu des années 2000, après des études en économie et en sciences politiques, à Paris, il gagne bien sa vie dans le financement de projets immobiliers, à l'heure où les prix des logements progressent de manière irraisonnée.

« L'argent coulait à flots, raconte-t-il. Mais cette spéculation me posait un problème éthique. J'ai pris trois mois de congé sabbatique pour réfléchir à mon avenir. Revenu d'une « retraite » dans un village reculé à Madagascar, je me suis connecté à Internet le 15 septembre 2008, jour de la faillite de la banque américaine Lehman

Bref, ils voudraient travailler plus intelligemment. » Par choix ou par résignation, les jeunes accordent moins de place au travail et plus à leur vie privée. Certains délaissent, sans regret, un travail rémunérateur au profit d'un emploi qui a du sens (lire le portrait de Julien Maury, ci-dessus). « On vit moins une crise de l'emploi qu'une révolution du monde du travail, analyse Denis Pennel. Principale mutation : l'emploi à vie dans une grande entreprise, c'est fini ! Le parcours type, désormais, se dessine en zigzag. On passe d'un métier à un autre, d'une formation à une reconversion, d'un statut de salarié à celui d'entrepreneur. » C'est le défi de la « flexicurité », qui combine flexibilité et sécurité. Les chefs d'entreprise rêvent d'un assouplissement du droit du travail,

assurant qu'ils hésiteraient moins à embaucher s'ils pouvaient se séparer plus aisément des employés en cas de difficultés conjoncturelles. Chiche, répondent certains syndicats, mais à condition de mieux protéger l'individu toute sa vie, avec de meilleures allocations de chômage, d'avantage de droits à la formation, etc. « Il faut réinventer la protection sociale, en protégeant non pas le statut du salarié mais la personne elle-même, qu'elle soit au chômage, en formation ou en poste », explique Patrick Lévy Waitz, président de la Fondation ITG, centre de réflexion sur les nouvelles formes d'emploi. Surtout, il faudrait accompagner sur la durée les chômeurs jusqu'à leur retour à l'emploi. De grandes entreprises comme PSA Peugeot-Citroën ou Areva ont mis

Brothers, point de départ de la crise financière. » Le krach confirme son diagnostic : le monde marche sur la tête. Pour mettre ses actes en accord avec ses idées, il crée en 2010 une agence d'un genre nouveau. COAB met sur pied des projets d'« habitat participatif ». Plusieurs foyers investissent ensemble dans la construction d'un immeuble collectif où ils partageront, par exemple, une terrasse, une chambre d'ami, une buanderie... « Ma vision de la vie : l'échange de services, les bons moments entre voisins ». Évidemment, Julien est un adepte du « coworking » (partage de l'espace de travail). Il loue 400 € par mois un petit bureau à La Ruche, un ancien atelier au cœur de Paris, où 70 jeunes entrepreneurs travaillent côte à côte et ensemble. « On s'échange conseils et bons plans. » Pour lui, le bonheur a cinq piliers : la famille, le couple, les amis, le travail et soi. « Aujourd'hui, le travail prend la première place dans ma vie car il me passionne et que COAB est encore en phase de lancement. Le reste viendra plus tard. Je gagne quatre fois moins qu'avant, mais je sais enfin pourquoi je me lève le matin. » ●

en place des dispositifs de « mobilité sécurisée ». Ils permettent à leurs salariés de tenter leur chance, pour créer une entreprise par exemple, en gardant la possibilité de revenir au bercail en cas d'échec, dans un délai de deux ans. Pour minimiser la prise de risque et encourager la mobilité, d'autres groupes ont créé une « passerelle seniors-PME » : le groupe met à disposition d'une petite ou moyenne entreprise un employé expérimenté d'au moins 45 ans. Au bout d'un an, la PME peut l'embaucher ou le senior peut réintégrer son groupe d'origine s'il le souhaite. Comment généraliser ces bonnes pratiques ? Patrick Lévy-Waitz milite pour un « compte social individuel » qui suivrait chaque travailleur tout au long de sa vie, sans dépendre de

ENTRETIEN

Père Bruno-Marie Duffé,
théologien et philosophe

« La pensée sociale chrétienne peut nous aider à traverser la crise »

Le monde du travail, mais aussi la valeur travail, subissent de nombreuses mutations. Lesquelles vous paraissent les plus saillantes ?

Pour simplifier, en moins d'un siècle nous sommes passés d'un monde agricole à un monde dans lequel le travail de l'argent a pris le pas sur tout le reste. La révolution industrielle avait déjà provoqué une redistribution importante des activités de production, mais jusqu'aux années 1980, fin des

« Trente glorieuses », l'activité humaine restait prépondérante. Tout le monde avait un travail et chacun pouvait ainsi exprimer ses capacités et partici-



DIDÈSE DELVON

per à la construction d'un monde commun. Désormais, la financiarisation de l'économie impose le primat du capital. Cette évolution a des conséquences dramatiques sur la condition des travailleurs et sur l'ensemble de notre société.

En quoi notre monde est-il menacé ?

Longtemps, le lieu de travail a été un lieu de production et de socialisation. On y fabriquait des objets et du lien social. C'est au travail, lieu de rencontres et de complémentarité des rôles, que se construisait la communauté humaine. On travaillait avec et pour. Aujourd'hui, l'activité essentielle consiste à faire fructifier des bénéfices. Il s'ensuit une mutation très rapide des entreprises et une dévalorisation du travail qui met en cause notre manière de vivre ensemble.

Face à ce bouleversement, la pensée sociale chrétienne est-elle encore adaptée ?

La pensée sociale chrétienne s'est d'abord déployée, au XIX^e siècle, comme une demande de droits – contrat négocié, salaire décent, temps de repos obligatoire – garantissant le respect du travailleur en tant que personne. À partir des années 1960 et du concile Vatican II, l'Église va insister sur la dimension de socialisation du travail. Pour elle, le travail est une dimension essentielle de l'humanité. C'est par lui que se déploient les charismes de l'homme et que s'accomplit sa contribution à la communauté. Aujourd'hui, l'accent est mis sur la dimension mondiale de la question sociale et la nécessité de protéger l'environnement. La pensée sociale chrétienne n'est pas un texte fini. Elle se renouvelle en permanence, en lien avec les acteurs économiques. Elle peut être une chance pour traverser la grave crise que nous affrontons.

Les chrétiens sont-ils assez sensibles à ces questions ?

Pour nos communautés chrétiennes, la question sociale est souvent considérée comme secondaire. Or, elle n'est pas un plus par rapport à l'acte de foi, mais déterminante dans la foi car elle pose la question du frère et du lien, de la solidarité entre nous. On a développé en France un catholicisme très familial et trop individuel, au détriment d'un catholicisme communautaire et citoyen qui participe de manière déterminée à la conception de nouveaux modes de travail et de vie commune.

RECUEILLI PAR ANTOINE D'ABBUNDO

UNE CARTE VITALE DE L'EMPLOI

la nature du contrat le liant à l'entreprise. Y seraient précisés ses droits, à vie, en matière de formation, assurance maladie, complémentaire santé, retraite, etc. Une sorte de carte Vitale de l'emploi. Plusieurs syndicats et une partie du patronat y réfléchissent. Ils devaient dévoiler leur projet le 22 novembre lors des Semaines sociales de France. Dans le même esprit, les partenaires sociaux négocient actuellement la création d'un Compte personnel de formation, prévu dans l'Accord national interprofessionnel (ANI) qu'ils ont signé en janvier 2013. Plus largement, l'enjeu de la formation est essentiel pour développer les emplois d'avenir tels que les services à la personne, pour revaloriser les métiers manuels et techniques et pour ramener davantage de chômeurs vers l'emploi. Encore beaucoup de travail en perspective...

(1) Coauteure, avec Dominique Méda, de *Réinventer le travail*, Éd. Puf, 260 p.; 19,50 €.

(2) Auteur de *Travailler pour soi*, Éd. Seuil, 236 p.; 17 €.

Repères

Semaines sociales de France : trois jours sur trois sites

Quel est l'impact de la mondialisation sur le travail ? Peut-on créer des emplois sans croissance ? Des économistes, comme Jean-Paul Betbèze, des sociologues, comme Dominique Méda, des hommes politiques, comme le maire de Lyon, Gérard Collomb, répondront à ces questions du 22 au 24 novembre lors de conférences à Paris, Lyon-Villeurbanne et Strasbourg, retransmises simultanément dans chaque ville.

Tél. 01 74 31 69 00 ; www.ssf-fr.org



Laurence Vanhee, ancienne directrice des ressources humaines de la Sécurité sociale belge « Les salariés heureux sont plus productifs »

EN 2009, LE ministère de la Sécurité sociale belge est en pleine déliquescence lorsque Laurence Vanhee débarque aux manettes du service des ressources humaines. Cette administration pâtissant d'une mauvaise image, les candidatures s'y font de plus en plus rares, tandis que le rythme des départs en retraite s'accélère. Résultat : 40 % des effectifs risquent de disparaître dans les six ans. Pour conjurer ce funeste destin, la nouvelle recrue, âgée de 42 ans, ne voit qu'une seule issue : remettre l'homme au cœur de la politique managériale. « Quelques mois plus tôt, alors que j'officialisais depuis quatre ans dans une multinationale investie dans la haute technologie médicale, j'ai été victime d'épuisement professionnel, raconte-t-elle. Au point de ne plus arriver à mettre un pied par terre. » Forte de cette douloureuse expérience, elle fait alors du bien-être des salariés son nouveau credo. Sur ses cartes de visite, elle remplace son titre de directrice des ressources humaines par celui de directrice du bonheur. Simple artifice ?

« Pas du tout, se défend-elle. J'ai beau avoir suivi une formation d'ingénieur commercial, je me suis toujours refusé à considérer les employés comme de simples fractions de "capital" à rentabiliser le plus possible. » Animée par une vision plus humaine du travail, Laurence Vanhee mise sur la liberté et la responsabilité des salariés. « Nous avons laissé le choix aux 1 200 fonctionnaires du ministère de pointer ou non, et nous leur avons en plus permis de travailler à domicile trois jours par semaine. » Les bureaux attitrés ont également été supprimés au profit d'espaces collaboratifs où chacun s'installe où il veut. Les performances de l'organisation n'en ont pas pâti pour autant. Au contraire. « À partir du moment où les salariés sont heureux au travail, ils sont moins malades et beaucoup plus productifs », constate-t-elle. Les chiffres sont là : en quatre ans, le taux d'absentéisme au ministère a diminué de 20 %, les départs volontaires ont été réduits de trois quarts et le nombre de candidatures spontanées a quintuplé. Des résultats qui ont valu à la dynamique quadragénaire un titre de « DRH de l'année 2012 » en Belgique. ● ÉLODIE CHERMANN