

10 ans pour changer en France le travail et l'emploi ?

Les observations et propositions qui suivent sont le fruit d'une démarche originale. Elles résultent en effet d'une confrontation entre des experts et des personnes en situation sur le terrain, dans les entreprises, les administrations ou en recherche d'emploi. Elles émanent de personnalités aux points de vue divers, des plus hostiles au processus de mondialisation aux plus convaincues que les difficultés françaises se nouent d'abord dans l'hexagone. Entreprise il y 18 mois, cette démarche a culminé lors d'une rencontre qui mobilisait 3000 personnes à Paris, Villeurbanne et Strasbourg¹.

Ce qui a permis de faire le lien entre ces points de vue est constitué par un commun angle de vue éthique : nous avons tous une responsabilité face au mal profond du chômage qui touche depuis si longtemps et de manière si paradoxale notre pays : nous sommes en France l'un des Etats de l'UE où l'on accorde le plus massivement une valeur importante au fait d'avoir un travail ; mais c'est aussi chez nous que le marché du travail est parmi les plus cloisonnés, les plus durs pour ceux qui ne disposent pas des atouts nécessaires au départ. C'est aussi chez nous que les désillusions des « nouveaux entrants » sont les plus manifestes, comme s'ils avaient déjà renoncé à trouver dans le travail un épanouissement². Ce paradoxe résulte de ce que nous sommes en nous mêmes divisés : attachés à notre travail, nous craignons les changements, notamment les ouvertures qui pourraient nous menacer.

Ces propositions sont évolutives. La trentaine de mouvements et d'associations de la société civile qui y ont contribué³ restent en état de veille. Elles continueront d'échanger pour confronter leurs points de vue. Car tant en matière d'emploi que de chômage, les visions sont marquées par la place que l'on occupe dans l'échelle sociale. Nous sommes un pays de rangs et de places disait un sociologue qui participait au diagnostic⁴. C'est à la fois une faiblesse car cela freine des transitions et des changements. Mais ce pourrait devenir une force si l'imaginaire social, très influencé chez nous par la raison et la quête d'un avenir de progrès, pouvait être à nouveau mobilisé en vue de défis de moyen terme accessibles.

¹ 88^e session des Semaines sociales de France « réinventer le travail », 22/24 novembre 2013.

² Voir l'ouvrage de Dominique Méda, « réinventer le travail », 2013.

³ Voir liste en annexe

⁴ Philippe d'Iribarne.

Or cet imaginaire social se trouve aujourd'hui découragé. Ce n'est pas seulement l'ascenseur social, la possibilité concrète de progresser le long des rangs et des places qui sont menacés. C'est plus gravement la représentation d'un chemin possible, fruit d'une coopération effective entre tous, qui fait défaut. Tout se passe comme si beaucoup de nos compatriotes, prenant acte de la détérioration régulière de l'emploi et des conditions de travail dans le secteur privé depuis une vingtaine d'années admettaient que l'emploi est une sorte de ressource rare qui contraint ceux qui ont la chance d'y accéder à accepter une évolution de plus en plus défavorable de l'organisation du travail. Rareté ressentie et effective des emplois disponibles et dégradation de la qualité du travail particulièrement depuis la mise en œuvre de nouvelles formes de gestion managériale des ressources humaines sont les deux faces d'un même cercle vicieux. La nouveauté présente c'est l'apparition d'une préoccupation croissante sur le travail lui-même, longtemps masquée par l'obsession de l'emploi⁵. Cette nouveauté est aussi une opportunité, car l'amélioration de ce qui touche au travail, à sa qualité, sa reconnaissance, sa prévisibilité constitue un champ d'action directement ouvert à l'ensemble du monde du travail, alors que ce qui touche à l'emploi n'est pas à la portée immédiate ni des entreprises, ni des pouvoirs publics.

Le champ du travail pourrait donc devenir, dans les dix ans qui viennent, un terrain privilégié, redonnant confiance dans une action collective pour la politique de l'emploi elle-même, un terrain où des progrès réguliers pourraient être observés. Dans un pays où la tradition et la conscience nationales accordent tant de prix à la capacité de chacun de contribuer au bien commun, de nouer des relations sociales épanouissantes, d'accomplir une œuvre, la reconquête du travail comme lieu où « chacun trouve sa place, par lequel il se sent habiter la société »⁶, devient aujourd'hui un enjeu essentiel de la cohésion nationale.

Quatre bonnes raisons d'essayer de faire autrement pour le travail et l'emploi

Mais par quelles voies s'engager dans les dix ans qui viennent vers une telle harmonie ? Si une perspective à dix ans peut avoir une valeur ajoutée, c'est précisément dans la possibilité qu'elle ouvre d'une démarche progressive qui s'affirme au fur et à mesure que l'on avance. L'exploration des sensibilités à laquelle les Semaines sociales se sont livrées dévoile quatre champs d'action ou d'initiatives où les craintes et les oppositions traditionnelles semblent bien s'atténuer : soit grâce à des initiatives ayant fait la preuve de leur fécondité, soit en raison des leçons tirées des comparaisons européennes qui imprègnent de plus en plus les mentalités :

- L'impénétrabilité mutuelle de l'Ecole, en ce compris encore l'Université, et l'entreprise n'est plus un tabou. Le travail de médiation accompli par des institutions de terrain comme Pôle Emploi, entre le lieu de formation initiale et les entreprises, commence à porter ses fruits⁷. En même temps que jeunes, familles et enseignants prennent conscience d'un immense décalage entre leurs représentations de la vie professionnelle et la réalité des métiers⁸, les

⁵ Cf. Bernard Gazier, économiste.

⁶ Christophe Fourel, responsable de prospective sociale.

⁷ François Nogué, DRH de la SNCF, président de Pôle Emploi.

⁸ Pierre Yves Leclercq, directeur de pôle emploi Alsace.

entreprises entrevoient ce qu'elles risquent de perdre en négligeant de s'investir dans l'accueil et la formation initiale des jeunes⁹.

- Le fait que les partenaires sociaux en signant l'accord historique de janvier 2013, aient implicitement reconnu les dommages causés par les blocages sur les enjeux de la flexisécurité s'accompagne, de façon moins visible, d'un mouvement plus profond au niveau des entreprises. On commence d'entrevoir que le refus implicite de faire jouer au comité d'entreprise et au conseil d'administration, un rôle de discussion en vue de la prévention des adaptations se paie lourdement en déqualification et délocalisations excessives¹⁰.
- L'économie sociale et solidaire a accompli depuis une dizaine d'années une mutation faisant ressortir son caractère entrepreneurial. Le fossé qui la séparait de la Responsabilité sociale de l'entreprise tend donc à se réduire facilitant la perméabilité des bonnes pratiques. En se posant non comme alternative aux entreprises « classiques », mais comme un catalyseur d'innovations transférables¹¹, l'ESS contribue à restaurer plus largement la fonction entrepreneuriale. Surtout elle ouvre une voie possible pour développer un champ intermédiaire d'activités autres que les emplois de droit commun.
- Les fonds structurels européens et particulièrement le fonds régional, se sont enracinés dans la géographie française. Nolens volens, ils ont encouragé des pratiques de coopération à diverses échelles territoriales en sorte qu'aujourd'hui, en dépit des mille feuilles administratives ou à cause de lui, les responsables politiques territoriaux se posent en animateurs des coopérations pour l'emploi et pour la formation professionnelle¹². Il y a là des pistes pour affronter la mondialisation et tirer parti de positionnements européens. Pour reprendre une intervention d'un économiste au cours de notre session plutôt connu pour une approche libérale, « rien n'est plus urgent face à la mondialisation que de se mettre, dans nos territoires, autour d'une table pour se demander ce que nous pouvons faire ensemble »¹³.

⁹ Michel Hamy, directeur général des aciéries de Kehl.

¹⁰ Elisabeth Le Gac, secrétaire générale CFDT région Rhône Alpes et Hubert de Boisredon, PDG d'ARMOR, créateur de l'Université dans l'entreprise.

¹¹ Elena Lasida, créatrice de la chaire d'économie sociale et solidaire à la Faculté de sciences économiques de l'ICP.

¹² Gérard Collomb à Lyon, Christian Sautter à Paris, François Loos à Strasbourg.

¹³ Jean-Paul Betbèze.

La piste d'expérimentations sociales reproductibles

Nos propositions pour changer le travail et à travers lui, l'emploi dans notre pays au cours des dix prochaines années découlent de ces « changements perceptibles de la donne sociale ». La façon dont elles sont formulées dans les ateliers organisés par les Semaines sociales ou directement par les mouvements partenaires, les apparente plutôt à des expérimentations sociales qu'à des chantiers législatifs. A l'arrière-plan figure donc la question de la généralisation. Mais ne sommes nous pas justement en matière de travail à la recherche d'une manière de faire et pas seulement d'un programme de réformes inévitablement venues d'en haut ? Le propre d'une action stratégique n'est-il pas de prévoir une possible réorientation dans un calendrier ouvert à l'apprentissage ? Ces expérimentations généralisables concernent :

1. Les relations entre l'école, l'université et l'entreprise.
2. La consolidation d'un champ d'activités intermédiaires reconnues d'utilité publique.
3. Le développement d'un processus de co décision pour la qualité du travail en entreprise.
4. La reconnaissance sociale des temps de travail dédiés aux liens et aux soins.
5. Le développement de nouvelles formes d'entrepreneuriat en entreprises (intrapreneuriat).

Faire se rejoindre Ecole et Entreprise

A l'initiative de rectorats, de conseils régionaux et de chambres consulaires volontaires, des *conventions de coopération pour la jeunesse* pourraient voir le jour. Elles comporteraient des concessions mutuelles: du côté de l'Ecole et de l'Université, un accord pour ouvrir l'enseignement sur les pratiques et les métiers réels tels qu'ils se développent en entreprise. Du côté des entreprises, un investissement accru pour la formation en alternance pour l'enseignement professionnel et universitaire. L'objectif de ces conventions serait de modifier en profondeur le rôle respectif des enseignants et des professionnels : d'un processus actuellement « descendant » (les jeunes ou apprentis appliquent dans l'entreprise ce qu'ils ont appris à l'école) vers un *processus ascendant* (les jeunes apprennent en entreprise des savoirs faire et interrogent les enseignants sur leurs difficultés et leurs lacunes. Cette manière de faire pourrait être particulièrement salvatrice pour les jeunes sans

aucune qualification ni expérience. Elle pourrait aussi instiller dans les cursus de l'éducation initiale les éléments du *savoir-être relationnel* qui manquent si souvent aux jeunes qui connaissent les plus grandes difficultés.

Dans le même esprit, l'Université et l'école devraient s'investir dans la *délivrance de diplômes* qui reconnaissent les compétences acquises dans les filières de la formation continue et de la validation des acquis de l'expérience¹⁴.

D'autres initiatives ponctuelles ad hoc viendraient illustrer la volonté de redécouverte mutuelle du monde de l'éducation et de l'entreprise telles que : *la journée des jeunes* : Pendant une journée complète de travail, des jeunes en fin de cursus secondaire sont pris en charge individuellement par un adulte qu'ils accompagnent pas à pas dans ses diverses activités, ce qui pourrait contribuer à faire tomber bien des clichés et des préjugés ; *la semaine des anciens* serait consacrée, cette fois en école professionnelle ou en université, à entendre les témoignages de jeunes professionnels quatre à cinq ans après leur entrée dans la vie active.

Face au chômage de longue durée développer le champ des activités intermédiaires

Il n'y a peut être pas de priorité plus urgente aujourd'hui que de lutter contre l'extension du chômage de longue durée. Le sentiment du gâchis et du danger qu'il constitue est tel que plusieurs partenaires des Semaines sociales demandent d'établir des quotas d'embauche réservés aux personnes « très éloignées de l'emploi » ou l'ayant été. On connaît cependant les effets négatifs de quotas qui ne correspondent pas aux réalités des emplois marchands.

Une proposition alternative pourrait être expérimentée dans les bassins d'emploi où la coopération entre entreprises d'insertion et entreprises classiques est déjà développée (ce qu'un audit régional permettrait de déceler). Il s'agirait alors d'instaurer des *contrats d'insertion de deux années renouvelables* sous conditions d'évaluation d'impact économique et social après ces deux ans¹⁵. Dans le contexte de cette expérimentation, les Conseils généraux devraient être autorisés à utiliser une partie des ressources publiques dédiées au RSA socle et les partenaires sociaux conduits à prolonger l'accès aux indemnités de chômage, garantissant ainsi non un salaire, mais une rémunération liée à une activité reconnue d'intérêt général.

Dans ce contexte qui requiert un encadrement important, *des volontaires accompagnateurs seniors* pourraient être formés à cet accompagnement sous couvert d'un élargissement des missions de l'Agence nationale du service civique¹⁶.

¹⁴ Intervention de Claude Thélot.

¹⁵ Sur le modèle du projet partenarial EPIDA en région Rhône Alpes

¹⁶ Suggestion émise par Martin Hirsch

Co-décider la promotion des ressources humaines en entreprise.

Il semble, à entendre beaucoup de témoignages, notamment dans les grandes entreprises, les ETI et les administrations publiques, que nous ayons acclimaté en France le moins bon des nouvelles méthodes anglo-saxonnes d'organisation du travail (l'aspect comptable et managérial du suivi individuel des objectifs) en omettant le meilleur (les entretiens personnalisés et l'écoute des contributions ou propositions des salariés).

La tendance à éluder au sein des comités d'entreprise les véritables débats relatifs à l'organisation du travail et à la formation professionnelle semble y être pour beaucoup et la culture française entretenue de part et d'autre d'un refus de tout ce qui serait une co-gestion y est aussi pour quelque chose. La défiance mutuelle est ainsi pour beaucoup dans l'échec des démarches pourtant centrales de la gestion prévisionnelle des compétences.

A contrario beaucoup d'expériences isolées évoquées aux Semaines sociales attestent de l'existence de marge de manœuvre lorsque les personnalités s'y prêtent, comme c'est parfois le cas dans des petites sociétés de caractère familial.

A l'initiative de certaines branches ou groupement professionnels pourraient être établies des *chartes de la co-décision pour la promotion des ressources humaines*. L'échelon des branches semble ici indiqué, car il est favorable à la mise en place d'observatoires de la prévision des métiers et des compétences. De telles chartes prévoiraient les conditions procédurales au moyen desquelles le comité d'entreprise et le cas échéant le conseil d'administration pourraient délibérer réellement, des changements affectant l'organisation du travail et les formations correspondantes, entre dirigeants et représentants des salariés. Les décisions dans ce cadre seraient prises autant que possible par consensus et à défaut par les dirigeants.

Pour les entreprises qui signeraient avec les représentants des salariés de telles chartes, les dépenses de formation continue devraient être traitées fiscalement comme dépenses d'investissement.

Promouvoir le mi temps choisi.

Constatant le goulot d'étranglement que risque de constituer pour notre économie le faible potentiel des créations nettes d'emploi, beaucoup s'interrogent sur la nécessité de revenir au partage des temps de travail pour créer des emplois, tout en évitant les erreurs de l'expérience des 35 heures¹⁷. En même temps, un autre courant d'idées fait consensus parmi

¹⁷ Intervention de Dominique Méda.

tous les partenaires des Semaines sociales, celui de la diversification des activités et des travaux dont l'utilité mérite reconnaissance au-delà du contrat de travail salarié. Ces activités, comme celles des aidants domestiques ou des bénévoles volontaires associatifs enrichissent la société par les valeurs de gratuité qu'elles diffusent comme par le lien social qu'elles construisent.

Il est donc proposé d'expérimenter, à l'échelle de certaines grandes administrations ou entreprises, des formules de mi-temps volontaires en facilitant cette option (par le maintien d'une partie des droits sociaux et par l'organisation de la réversibilité). Cela suppose d'instaurer une forme de *statut du remplaçant* et d'aménager à cette fin le recours au travail temporaire. Ici encore un cadre ouvert, de type *charte du temps partiel choisi* pourrait servir d'amorçage à des négociations sociales plus ambitieuses.

Pour sortir du tout salarial

Il n'est pas bon que les perspectives d'emploi équivalent chez nous largement au salariat. Cela contribue à perpétuer un imaginaire dualiste dans le monde du travail : d'un côté des requins ; de l'autre des sardines. Cela ne correspond pas non plus aux attentes de beaucoup de jeunes aujourd'hui.

Il ne faut donc pas se décourager des formules souvent dénigrées des chômeurs créateurs d'emploi ou auto entrepreneurs et lutter contre le malthusianisme qui ne cesse de resurgir à leur propos. Une vraie impulsion à leur développement devrait, là aussi, mobiliser davantage les seniors volontaires qui à l'âge actuel des départs en retraite ont encore de nombreuses années utiles pour la transmission d'un savoir faire.

Mais on pourrait aller plus loin en encourageant les entreprises elles-mêmes à devenir des incubateurs d'entrepreneurs. La notion d'*Intrapreneurs* ou de co-construction de l'emploi, développée aux Semaines sociales par l'Université catholique de Lille consiste pour des entreprises à accueillir contractuellement un candidat entrepreneur pour lui permettre de développer en son sein un projet, projet qui pourrait déboucher soit sur une embauche, soit sur un parrainage, soit sur une fin de contrat qui aura contribué l'enrichissement professionnel des deux parties¹⁸.

Non décidément, on n'a pas tout essayé en matière d'emploi. On s'est seulement confié trop exclusivement à des processus très éloignés du monde réel des travailleurs et de leurs entreprises. On a sous-estimé ce faisant le désir très largement répandu chez les patrons comme chez les salariés d'avoir le souci de l'avenir, le souci de trouver sa place pour soi et pour la génération à venir. Il convient maintenant de donner sa chance à cette dynamique.

¹⁸ Projet dont les ateliers du co design mis en place par le recteur Pierre Giorgini constitue une préfiguration.

Semaines sociales de France

Contribution à la réflexion prospective sur le travail et l'emploi en France dans 10 ans

Annexe : liste des mouvements partenaires des Semaines sociales 2013

- Action catholique des femmes
- Action catholique des milieux indépendants
- Action catholique ouvrière
- Associations familiales catholiques
- Bureau international catholique de l'enfance
- CCFD-Terre solidaire
- Comité chrétien de solidarité avec les chômeurs
- Cfdt
- Chrétiens dans le monde rural
- Mission de France
- Communauté Vie chrétienne
- Délégation catholique à la coopération
- Démocratie, construction européenne et religions
- Fédération nationale des Ecoles de production
- Entrepreneurs et dirigeants chrétiens
- Espérance et vie
- Mouvement des Focolari
- Jeunesse étudiante chrétienne
- Jeunesse ouvrière chrétienne
- La Vie nouvelle
- Mouvement chrétien des cadres
- Mouvement chrétien des retraités
- Mission dans l'industrie d'Alsace du Nord
- Mission ouvrière.

- Mouvement du Nid
- Mouvement rural de jeunesse chrétienne
- Apprentis d'Auteuil
- Le Pacte civique
- Secours catholique
- Solidarités nouvelles contre le chômage
- Société de Saint Vincent de Paul
- Antennes régionales des Semaines sociales de France