

ENTRETIENS DE VALPRÉ, 15^e ANNIVERSAIRE DONNER LE GOÛT DU TRAVAIL, C'EST VITAL

Églises, économie, social et entreprise : quoi de neuf depuis un an ?

Dominique Coatanéa, docteur en théologie, maître de conférences en éthique à l'Université catholique de l'Ouest

Emmanuel Gabellieri, professeur en faculté de philosophie, directeur du CRESO à l'Université catholique de Lyon

Animation : Père Dominique GREINER, assomptionniste, rédacteur en chef à *La Croix*

Ghislain Lafont

Le thème retenu pour le quinzième anniversaire des Entretiens de Valpré nous invite à questionner le goût du travail. À l'occasion de notre échange annuel, nous souhaitons aussi bénéficier d'un éclairage sur l'actualité de la doctrine sociale de l'Église, telle qu'elle s'est déployée depuis l'exposé de l'année dernière.

Père Dominique Greiner

L'enseignement social des Églises, notamment celui dispensé par le magistère romain, intéresse le monde de l'entreprise. Que s'est-il passé depuis la publication de l'encyclique majeure, il y a 18 mois ?

Mieux comprendre le sens de la Genèse

Dominique Coatanéa

Avec cette encyclique, le Pape François a réalisé un acte magistral de synthèse, salué par exemple par Nicolas Hulot dans les colonnes de *La Croix*. Le fait que la planète soit notre maison commune invite notre génération à prendre conscience de sa responsabilité. L'un des enjeux associés à l'écologie invite à ne pas perdre espoir. La tentation est grande, pour un grand nombre d'activités économiques, de devenir prédatrices. Or, le but est de préserver l'écologie et la beauté de la Terre. Le travail humain est continuellement confronté aux aléas de la nature, qu'il convient de dominer afin de servir un projet d'humanité. Transmettre la capacité à soutenir la vie humaine de la Terre est affaire de solidarité avec les générations ultérieures.

La réception chrétienne des messages du récit de la Genèse appelle très certainement une autocritique. C'est l'une des significations de l'encyclique. À vrai dire, nous ne sommes nullement les dominateurs de la nature mais des intendants de Dieu. Nous n'avons pas à

dominer, mais à transmettre. Observons que l'Université catholique de Lyon a créé la chaire Jean Bastaire¹ pour saluer le travail remarquable d'un auteur qui a largement prêché dans le désert dans les années 70-80. Il a montré que nous avons les outils dans la tradition chrétienne, notamment franciscaine, pour penser une relation à la Terre à partir du passage du cantique « *loué sois-tu, mon Seigneur, pour sœur notre mère la Terre* ». En fin de compte, nous avons à accueillir un don, à le faire fructifier. Ce message à l'intention des chefs d'entreprise et des acteurs du développement économique est capital. Notre maison commune n'est pas à notre disposition pour en user aveuglément, mais afin de rendre possible le travail de tous dans l'économie séculaire.

Emmanuel Gabellieri

Saluons la contribution à la théologie de la création de Jean Bastaire. Aujourd'hui, la chaire Jean Bastaire, dont le responsable est Fabien Revol, a vocation à développer une réflexion tant dans le champ canonique que dans le champ sociétal. Dans notre vie quotidienne, à travers les activités des entreprises, dans les diocèses, il importe de tendre vers des modes de vie collectifs plus respectueux de la Création.

La modernité issue des Lumières a opposé nature et culture, nature et histoire. Dans son sillage, nous avons trop valorisé l'Histoire par rapport à la nature. Notre défi consiste à déployer une théologie de la Création inspirée par la tradition biblique. Nous ne voulons pas d'un naturalisme qui fasse fi de la Création. Songeons ici à l'influence de Romano Guardini, qui a réfléchi à la puissance chez les Modernes, par opposition à l'équilibre création/action de la tradition biblique. La filiation entre la pensée de Romano Guardini et l'encyclique *Laudato Si*² est directe. *Laudato Si* nous interpelle, entre autres champs, dans celui de l'écologie politique. Il va de soi que chacun est concerné dans sa vie quotidienne, y compris en qualité d'agent économique.

L'unification de l'humain plutôt que la fragmentation de ses dimensions et de ses activités

Père Dominique Greiner

Dans certains milieux économiques, certaines préconisations de *Laudato Si*, interprétées comme favorables à une forme de décroissance, font grincer des dents...

Dominique Coatanéa

Au CRESO, nous percevons une volonté de rapprochement des chefs d'entreprise avec l'université, dans le but de prendre du recul quant aux activités quotidiennes. En ouverture des Entretiens de Valpré, lundi 3 octobre à l'Université catholique de Lyon, Pierre-Yves Gomez a opéré une distinction essentielle entre activité et travail. Dans l'approche gestionnaire des choses, dans le travail, comprenons que tout est lié : soi, autrui, le cosmos, Dieu. Dans l'entreprise en tant que communauté de travail, les managers ont à percevoir l'enjeu du lien.

¹ <http://www.ucl.fr/facultes-ecoles-instituts/chaire-jean-bastaire-146990.kjsp>

² <http://www.eglise.catholique.fr/vatican/encycliques/369416-les-encycliques-du-pape-francois/>

Or, très fréquemment, le lien renvoie à ce qui ne se voit pas. Derrière des *process* formalisés et structurés se déploie, en effet, un travail invisible. Il est lié à l'essence de la créativité humaine. Ainsi, on comprend à quel point les espaces où l'on discute du travail bien fait sont fondamentaux.

Gardons à l'esprit que *Laudato Si* nous appelle à réviser notre style, dans l'usage que nous faisons des biens terrestres. Quels sont les usages qui visent le travail bien fait ? Pour répondre à cette question, les managers doivent ménager des nécessaires espaces de controverse au sujet du travail. La performance authentique consiste à comprendre l'humain en tendant vers une unification. Le clivage de l'existence va à rebours de la compréhension de l'homme. Sa dignité est fondée sur l'existence comme participation concrète à l'humanité. Il appartient aux structures entrepreneuriales de mettre en œuvre la révélation continue de la dignité du travailleur. Ainsi, la contemplation de la dignité ontologique de l'existence s'articule avec l'action. Le pape a rappelé avec force le refus de l'économie du déchet allant jusqu'à assimiler les hommes à des ressources jetables. Pour les dirigeants d'entreprises, il convient de questionner les structures de travail quant à leur aptitude à asseoir le socle de la grandeur humaine.

Emmanuel Gabellieri

Insistons sur la primauté du travail sur le capital dans la doctrine sociale de l'Église. Dans cette perspective, nous pouvons convoquer l'enseignement social de Jean Paul II. Certes, il a surgi dans un contexte historique très différent du nôtre. Jean Paul II a lutté contre le capitalisme d'État collectiviste communiste. Aujourd'hui, nous sommes face aux excès du capitalisme libéral de la financiarisation de l'économie, telle qu'elle sévit notamment depuis la crise de 2008. En tous les cas, insistons sur la continuité de la pensée du travail de Jean Paul II au pape François.

L'exhortation apostolique *La joie de l'amour*

Père Dominique Greiner

Comment pouvons nous entendre l'exhortation apostolique du Pape François³, *La joie de l'amour*, dans le contexte économique ?

Dominique Coatanéa

Ce texte met en évidence la méthode du Pape François. Il privilégie aux espaces de pouvoir des processus de mise en marche de l'intelligence humaine. Le défi familial est considérable dans le monde contemporain. Nul ne mettra en cause que les familles ont été bouleversées par des processus de décomposition/recomposition. Nous avons à regarder en vérité ce qui est en train de naître et ce qui va se jouer dans un proche avenir. Le désir de famille et le désir d'aimer habitent notre humanité. À partir de ce constat, il convient de proposer un chemin, sans passer les difficultés sous silence. Il va de soi que les familles sont particulièrement

³ http://w2.vatican.va/content/francesco/fr/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20160319_amoris-laetitia.html

affectées par les conditions économiques dans lesquelles elles vivent. Par exemple, la conférence des évêques du Japon a pointé les graves conséquences de l'absence des pères. La sphère familiale est une sphère privilégiée d'apprentissage de la vie sociale. De plus, elle est le siège de cette forme de travail invisible qu'est le travail domestique. Les aidants familiaux aident d'abord la société. La construction du lien s'appuie sur la famille. Au contact de son frère ou de sa sœur, on apprend à dialoguer avec autrui. La porosité du monde du travail et de la vie familiale est indéniable, ce que le Pape François n'a pas manqué de développer. L'homme est appelé à unifier sa vie professionnelle, sa vie familiale, sa vie associative et citoyenne dans une dynamique épanouissante.

Père Dominique Greiner

Les chefs d'entreprise ont donc à prendre connaissance de ce texte et de ses enjeux.

Dominique Coatanéa

Tous les chefs d'entreprise, tous les services de ressources humaines sont invités à faire preuve de discernement. Les communautés chrétiennes accordent la plus grande importance qui soit au discernement. Le Pape François a pour style d'engager et de favoriser des processus unificateurs. Dans l'encyclique *Caritas in Veritate*, Benoît XVI parlait d'hybridation. En ayant conscience du caractère déterminant du substrat familial de l'existence, il nous faut penser une hybridation des modalités de l'économie, des comportements et des structures.

Emmanuel Gabellieri

Le Pape François a particulièrement insisté sur les conditions concrètes d'existence des familles. En un sens, il est le premier manager du monde. Notons qu'en permanence il fait attention à ce que chaque personne a de singulier, d'unique. Songeons au regard du Christ sur la femme adultère, sur Marie Madeleine. Qui n'a jamais péché ? Quoique pécheurs, nous cherchons malgré tout à nous élever. Chacun mérite de l'attention là où il en est, sur le plan existentiel et moral. Dans la philosophie de Simone Weil, le principe d'attention est élevé au rang de principe anthropologique fondamental. Si le Pape François est aussi écouté, tant par les incroyants que par les croyants, c'est qu'il prête attention à ce que chaque être exprime d'unique, de singulier.

Le thème papal majeur de la miséricorde à l'égard des personnes blessées

Dominique Coatanéa

Le Pape François invite chacun à prendre part à un nouvel humanisme, fondé sur la capacité d'intégrer, de dialoguer, de générer. À cette invitation, répondons en sachant générer des processus, de l'innovation, des possibles. Les jeunes diplômés de l'Université catholique ont sans doute une spécificité : ils considèrent les processus de travail avec la distance nécessaire pour les mettre au service de la personne humaine. À l'Université catholique de l'Ouest, la nouvelle chaire Éthique et innovation a suscité l'intérêt des groupes Eram (grande distribution) et Lelièvre (immobilier). Les enjeux éthiques doivent être saisis avant même

l'entrée des jeunes sur le marché du travail.

Nous ne relèverons pas le défi de la créativité si nous nous bornons à l'économie consumériste, dénoncée par le Pape François, qui fait de l'homme un déchet jetable. Ayons le courage de questionner les processus délétères et d'accueillir le travail de la miséricorde. Le pape nous dit que la bonne nouvelle se cherche et s'affirme dans les interstices de bon nombre d'activités humaines.

Père Dominique Greiner

Le terme de « miséricorde » est-il par définition banni de tous les manuels de management ?

Emmanuel Gabellieri

Jamais aucun pape n'aura autant insisté sur la miséricorde que le Pape François. Jean Paul II, auparavant, a insisté sur la figure du Dieu d'amour, à rebours de l'invocation d'un Dieu vengeur.

Laudato Si invite à une réflexion sur la miséricorde et sur la création. La crise écologique nous rappelle que nous avons une dette à l'égard de la Création. Cette dette est écologique et morale. Nous ne possédons pas notre monde. Quant à notre rapport au travail, nous sommes appelés à décliner la miséricorde dans une multitude de situations banales de l'existence. Il est urgent, à ce propos, de faire preuve d'inventivité partout où nous œuvrons.

Dominique Coatanéa

L'étymologie grecque de « miséricorde » renvoie à ce qui prend aux entrailles. Des situations ne peuvent que nous saisir. Nous devons être prêts à être affectés dans notre être par l'appel de l'autre. Nous participons tous d'une filiation commune. L'appel à être miséricordieux, comme Dieu l'est, invite à changer l'action. Il ouvre vers un humanisme de la responsabilité, qui est celui que tous les papes, depuis le Concile Vatican II, invitent à vivre.

Ainsi, par exemple, l'accident qui s'est produit au Bangladesh dans une usine textile invite les entreprises à contrôler les chaînes de production dans leur ensemble. Une maison mère ne saurait se défausser de la responsabilité qui est la sienne, à l'égard de ses cascades de sous-traitants.

Dans un autre ordre d'idées, l'Université catholique de Lyon a initié une réflexion avec les chercheurs de l'INRA. Son but est d'éclairer sur le plan éthique le processus de sélection de projets de recherche.

En fin de compte, la miséricorde traduit un souci éthique de respect non pas tant des personnes que des modalités structurelles d'engagement de ces dernières dans une aventure collective.

Un participant

La miséricorde dans l'entreprise implique-t-elle la possibilité d'avoir une seconde chance ?

Dominique Coatanéa

Une entreprise doit-elle afficher qu'elle donne une seconde chance à des employés ? L'appellation d'économie sociale et solidaire est-elle à revendiquer systématiquement ? À

entendre bon nombre de travailleurs handicapés, ceux-ci ne désirent rien tant que la discrétion à l'égard de leurs spécificités. Ils aspirent à travailler et à vivre « comme tout le monde ». Catégoriser des personnes comme handicapées ou comme bénéficiaires d'une seconde chance n'est pas une fin en soi. Ce qui importe est d'offrir une place dans une collectivité humaine permettant de continuer son chemin. Modestement, une réponse entrepreneuriale est apportée à des difficultés humaines bien plus qu'une réponse sociale. Dans la communauté du travail, des hommes et des femmes fragilisés peuvent s'exprimer au-delà des difficultés qu'ils éprouvent.

Emmanuel Gabellieri

Le droit à l'erreur implique un accompagnement, une formation pour ne pas persévérer dans l'erreur. Le CRESO s'intéresse aux passerelles, aux hybridations entre l'économie sociale et solidaire et l'économie classique. Quel que soit le monde entrepreneurial dont on fait partie, il existe un devoir d'humanisme.

Dominique Coatanéa

Nous pouvons compter sur les universités catholiques pour animer un dialogue continu entre la réflexion et le travail de terrain. C'est la mise en œuvre concrète de l'enseignement social chrétien qui importe. En peu de mots, nous dirons qu'il convient de privilégier le bien commun et les processus de participation à une œuvre commune aux espaces de pouvoir.

Père Dominique Greiner

Cette réinvention des relations de travail doit être concrète.

Dominique Coatanéa

Revenons aux sources de l'enseignement social de l'Église : l'encyclique *Rerum Novarum* de Léon XIII. Ce texte est né de l'expérimentation chrétienne de la condition ouvrière. Ce qui émerge dans notre monde est relu à la lumière de l'Évangile et de ses promesses. Dans sa réception, nous sommes continuellement appelés à la créativité dans l'hybridation des structures économiques, des institutions, des dynamiques entrepreneuriales, des services publics, etc. Surtout, reconnaissons l'esprit à l'œuvre dans notre monde, car la grâce nous précède toujours.

Emmanuel Gabellieri

Les encycliques sont conçues à partir de l'action sociale des chrétiens. *Caritas in Veritate* était en lien avec le mouvement des Focolari. *De Rerum Novarum* était indissoluble de l'engagement d'un Léon Harmel.

Dominique Coatanéa

Le Pape François a eu délibérément recours à des mots percutants. L'enseignement social, l'enseignement du magistère nous invitent à l'autocritique face à la tyrannie financière. Dans *Sollicitudo Rei Socialis*, Jean-Paul II avait employé la notion de structure de péché. Nous ne pouvons qu'être lucides quant aux implications de la dérive idolâtrique de l'idéologie du

marché. Au contraire, sachons interpréter le monde d'après nos grands principes, en visant le bien commun en en faisant preuve de sobriété dans l'usage de ce que nous offre la Terre. Une doctrine est vivante. Elle est comparable à l'art de la jurisprudence et du discernement. Connaissant la parole de Dieu, l'exercice de cet art nous aide à reconnaître les signes du travail de l'esprit qui enjoint aux acteurs de la vie économique de remettre en perspective leurs processus et leurs invariants.

Le goût du travail en entreprise doit-il s'apprendre à l'école ?

Hayette Hamidi, avocate, élue au Blanc Mesnil (93)

Éric Mestrallet, président-fondateur de la fondation Espérance Banlieues

Bernard Perreau, ancien président de Feu Vert

Animation : Guillaume Goubert, directeur de *La Croix*

Guillaume Goubert

Hayette Hamidi est avocate, secrétaire nationale des Républicains en charge de l'enseignement citoyen. Elle préside le *think tank* « France fière ».

Eric Mestrallet anime la fondation Espérance Banlieues, qui est un réseau de huit écoles privées financées d'une part par des parents et d'autre part par des donateurs. Le but de ces écoles est de surmonter des états de détresse éducative à l'aide d'établissements hors contrat libre de choisir leurs méthodologies et de recruter leurs professeurs.

Bernard Perreau était président-directeur-général de Feu Vert jusqu'au mois de juillet. Il est père de famille très nombreuse et membre du conseil d'administration des collèges d'enseignement catholique de Lyon.

La question qui est posée est : le goût du travail en entreprise doit-il s'apprendre à l'école ?

L'école d'autant plus sollicitée quand les familles sont fragilisées économiquement

Hayette Hamidi

Absolument. L'école est le lieu où l'on commence à être utile à l'autre, où se cimente la cohésion nationale. Dans notre pays, la situation de l'enseignement dans les quartiers populaires constitue une problématique particulière. En principe, il incombe aux familles de transmettre le goût du travail. Dans bien des cas, le chômage de masse rend cette transmission impossible. Trop d'enfants voient leurs parents sans activité professionnelle et se posent la question de leur avenir. Par ailleurs, l'Éducation nationale a survenu la nécessité d'avoir des diplômes. Or, nombre de diplômés sont sans travail. L'entrepreneuriat est-il une solution ? En France, la Seine-Saint-Denis est le département qui crée le plus d'entités entrepreneuriales rapporté à sa population. Toutefois, le taux de défaillance est très élevé. On doit accompagner une envie d'entreprendre et l'école a un rôle à jouer. Si nous détruisons les possibilités d'épanouissement matériel dans notre société, nous courons à la catastrophe.

Éric Mestrallet

Il n'est pas certain que la fonction de l'école soit de préparer à la vie en entreprise. Certes, il est crucial de donner aux jeunes vivant dans des zones en déshérence éducative la possibilité d'appréhender sereinement le monde adulte. Souvent, l'exclusion des parents a des

conséquences redoutables pour des enfants. L'école doit constituer un creuset de confiance dans lequel chacun développe sa personnalité. En d'autres termes, elle construit les bases de la définition des vocations professionnelles. En principe, les choix de vocation doivent être libres. Parfois, hélas, les choix sont subis. L'école doit construire des libertés de choix.

L'école peut enseigner le goût du travail, mais pas le goût du travail en entreprise

Bernard Perreau

L'école peut inculquer le goût des mathématiques, de la lecture, etc. Elle n'a nullement à susciter le goût du travail en entreprise. Aujourd'hui, comment présenter le marché du travail à des collégiens de 10 à 12 ans, étant entendu qu'un tiers des emplois actuellement offerts auront disparu lorsqu'ils en chercheront un ? Les jeunes sont aux prises avec une économie marquée par l'uberisation, par les GAFA et d'autres acteurs du numérique. Pouvons-nous décemment expliquer ce que sera l'entreprise de demain à des collégiens, compte tenu de l'ampleur de la transformation en cours ? Je ne le pense pas. Mieux vaut qu'un élève de 3^{ème} consacre une semaine à une association caritative plutôt que de chercher un stage de photocopies pour ne rien comprendre à ce qui l'environne.

Guillaume Goubert

Faut-il remettre en question l'apprentissage précoce chez les jeunes ?

Bernard Perreau

Il va de soi que l'apprentissage, une fois la formation de base achevée, est très positif. Cela dit, seule l'entreprise peut inculquer le goût du travail en entreprise.

Éducation nationale et apprentissage de la réalité

Éric Mestrallet

L'école peut aider à la démythification du monde de l'entreprise. Pour le moment, la vie économique concrète est très mal enseignée. Bien des stages sont inadaptés pour ce qui est d'introduire au quotidien de l'entreprise. Il faut donc rendre ce dernier accessible. À ce sujet, l'école peut faire percevoir pourquoi on apprend, dans le but de suivre une vocation dans la durée.

Hayette Hamidi

L'égalitarisme n'a cessé d'occasionner des dégâts dans la société. On se doit de diversifier l'école, le plus rapidement possible. Chacun sait à quel point les métiers manuels ont été dévalorisés en France. Nous avons assigné à la voie générale un fardeau qu'elle ne peut porter. À rebours de cette inclinaison, nous pouvons décrire positivement l'intégralité des métiers envisageables dès le plus jeune âge. Actuellement, même quand un grand chantier naval français gagne un important contrat, il doit faire appel à une main d'œuvre formée dans les

pays de l'Est ou ailleurs pour l'honorer. L'éducation doit orienter vers la réalité de la vie économique.

Eric Mestrallet

L'apprentissage peut débiter bien avant le baccalauréat.

Guillaume Goubert

Comment aider chacun à prendre conscience du bonheur qu'il peut y avoir à exercer un métier manuel ?

Éric Mestrallet

Seuls les acteurs de terrain peut transmettre efficacement quant à l'exercice de leurs métiers. Quand les adultes parlent de ce qu'ils font chaque jour et expliquent les bénéfices qu'ils en tirent, alors le monde des adultes fait moins peur.

Bernard Perreau

Naturellement, l'éducation doit tendre vers des métiers, au-delà de l'enseignement des bases académiques. En tant que personne engagée dans des institutions d'enseignement, il m'arrive de dire qu'il n'importe pas tant de faire ce que l'on veut ou ce que l'on aime que de faire ce que l'on doit faire et, malgré tout, d'aimer ce que l'on fait. Si on est convaincu que son travail rend possible une liberté, alors on finit par l'aimer, quel que soit son quotidien ou le niveau hiérarchique que l'on occupe.

L'école et l'ouverture sur la vie en société

Guillaume Goubert

Existe-t-il des lieux privilégiés pour susciter des vocations entrepreneuriales ?

Hayette Hamidi

Bien des choses découlent de l'apprentissage de la capacité à être utile aux autres. Reconnaissons que nous demandons beaucoup à l'école. Pour que chacun prenne conscience tôt de son utilité sociale, on doit très certainement l'ouvrir. Toutefois, l'ouverture de l'institution scolaire à des amateurs a eu des conséquences catastrophiques. L'exemple censé être incarné par certains « animateurs » dans les collèges et les lycées s'est avéré être un contre-exemple. Intéressons nous plutôt aux cours de poterie, de cuisine, d'introduction à l'artisanat des pays du Nord.

Un débat s'est noué quant à la nécessité de l'évaluation. N'avons-nous pas un fétichisme de la notation en France ? Force est de constater que si l'école n'attribue plus aucune note, alors nous risquons une perte de repères intégrale. Dans certains quartiers, le taux d'illettrisme en classe de 6^{ème} avoisine tout de même 40 %. Tout de même, la maîtrise des bases de la langue française était générale à l'issue du cours préparatoire, il y a 40 ans. Avec beaucoup d'humilité, le système scolaire doit retrouver les vertus perdues au fil des années.

Refonder le pays par l'engagement de la société civile

Bernard Perreau

L'apprentissage des responsabilités individuelle et collective est essentiel. Le collège et le lycée peuvent faire beaucoup pour amener les élèves à travailler ensemble et non individuellement. Le partage d'un projet participe de l'acquisition des notions de solidarité et de bien commun. Ainsi, il apparaît envisageable d'inculquer, indirectement, le goût du travail en entreprise.

Éric Mestrallet

Espérance Banlieues s'appuie sur un contrat référentiel, à respecter. Disons qu'il invite à prendre ses responsabilités dans le cadre d'un projet de vivre-ensemble. Ce contrat est une sorte de préambule.

Guillaume Goubert

L'image de l'entreprise dans le monde scolaire s'améliore-t-elle ou reste-t-elle largement péjorative ?

Hayette Hamidi

La mairie du Blanc Mesnil a invité Thales à mettre en place une activité ludique. Celle-ci consiste à inviter les élèves à jouer une partie d'échecs avec le maire au moyen de tablettes numériques proposées par l'entreprise. Chaque élève peut voter pour le coup qu'il souhaite jouer dans la partie. Le jeu d'échecs est intéressant car il est universel.

Dés-idéologiser l'éducation ?

Éric Mestrallet

Comme l'a affirmé Pierre-Yves Gomez, la France se refondera à partir du terrain, de la base.

Guillaume Goubert

Comment préparer à l'exercice futur de métiers dont on ne sait encore rien ?

Éric Mestrallet

Il faut donner les moyens d'apprendre à apprendre, sans avoir peur de l'avenir. Enseignons que le champ des possibles est ouvert.

Hayette Hamidi

Examinons l'articulation entre les enseignements primaire, secondaire et supérieur. Actuellement, la France paie son incapacité à opérer un tri. Il est notoire que dans certaines filières, 80 % des étudiants inscrits en première année universitaire ne vont nulle part. L'université publique n'a rien à voir avec l'entreprise et le marché du travail. Le mensonge rattaché à certains titres universitaires coûte très cher.

Bernard Perreau

L'entreprise est d'abord pragmatique. Le groupe Feu Vert emploie 7 500 personnes, dont les deux-tiers travaillent dans les centres autos. Elles sont de niveau social en principe assez modeste. Nos activités ont été frappées par l'uberisation, par le numérique. Il a fallu s'adapter. Or, nous avons constaté que nos personnels, sur le terrain c'est-à-dire dans les centres, savaient très bien tirer parti des outils numériques. La connectivité n'est nullement affaire de classe sociale.

Enfin, la sociabilité devrait s'apprendre dans le cadre familial ou à l'école. De fait, les patrons doivent souvent apprendre à leurs collaborateurs à dire « bonjour », « au revoir » ou « merci ». La maîtrise de la langue française est une chose, la civilité en est une autre.

Un participant

L'éducation est-elle encore une mission régaliennne?

Guillaume Goubert

Elle ne l'est pas au sens strict, mais naturellement elle appelle un contrôle strict de la puissance publique. Ce contrôle fait-il sens aujourd'hui ?

Éric Mestrallet

Il est naturel que l'État régule l'enseignement. Mais il ne saurait se comporter en opérateur exclusif. L'une des difficultés de l'éducation nationale réside dans le fait que l'État s'évalue lui-même. Il ne met pas en évidence les failles que des institutions internationales pointent dans leurs propres évaluations. Sans doute avons-nous mis trop d'idéologie dans l'éducation en France. Il est souhaitable d'ouvrir le jeu et de donner la possibilité à nos enfants de bénéficier de méthodologies alternatives. Il va de soi que les disparités entre territoires sont très grandes. Le but reste de permettre à chacun d'aller vers sa vocation.

Hayette Hamidi

L'éducation n'est pas une prérogative régaliennne comparable à la sécurité et à la justice. Pourtant, à long terme, cette mission peut être perçue comme régaliennne. L'école est le premier lieu de rencontre avec l'État français pour de nombreuses populations. Elle est le creuset de la cohésion nationale, le passage obligatoire pour tous les enfants de la République. Aucune autre institution ne peut transmettre la culture française. Dans cette logique, nous défendons l'idée d'un parcours de France à l'intention des enfants, afin qu'ils découvrent et qu'ils aiment le territoire français, ses paysages, dans leur globalité diverse.

Guillaume Goubert

L'État doit-il forcément être l'opérateur d'un tel parcours ?

Hayette Hamidi

Une délégation est concevable, à la condition que le délégataire respecte un cahier des charges. Trop de jeunes français pense que la France se résume à du béton. Ils ne tissent un lien charnel avec des paysages que durant les vacances, dans leurs pays d'origine.

Éric Mestrallet

En tout état de cause, la faillite de l'enseignement de l'histoire est portée par l'Éducation nationale.

Guillaume Goubert

Que penser des écoles hors contrat ?

Éric Mestrallet

Nous devons veiller à ce que les écoles hors contrat ne prolifèrent pas, dans un contexte où l'État est faible. Empêchons des institutions de s'enraciner hors de la République.

Hayette Hamidi

Il est tout à fait envisageable de diffuser le modèle d'Espérances banlieues.

Éric Mestrallet

Naturellement, nous serions très heureux que l'Éducation nationale s'inspire de notre initiative. On ne saurait se reposer sur le « tout État » pour surmonter les difficultés de notre système.

Guillaume Goubert

Comment entendre la revendication d'un droit à l'échec ?

Éric Mestrallet

Tous, nous savons que ce qui importe est de savoir inculquer le sens du rebond après un échec. L'échec est vécu au quotidien. Le fait d'avoir de mauvaises notes n'implique pas qu'elles ne s'amélioreront jamais et qu'il n'est pas possible de trouver sa vocation.

Bernard Perreau

À l'heure actuelle, pour le chef d'entreprise, la notion capitale n'est pas tant le droit à l'échec que l'employabilité. En moyenne, une même personne changera 6 ou 7 fois d'emploi au cours de sa carrière. Comment restera-t-elle employable ? Cette question vaut pour un horizon de 5, 10, 25 ans, etc. La responsabilité du chef d'entreprise est en question, car les actionnaires n'ont pas une vision à 25 ans du devenir des collaborateurs d'un groupe.

Guillaume Goubert

Doit-on alléger les programmes scolaires pour permettre aux élèves de faire des expériences de vie significatives et, partant, de mieux construire leurs parcours de vie ?

Éric Mestrallet

Certains apprentissages ne relèvent pas du périmètre scolaire *stricto sensu*. Les méthodologies d'Espérances Banlieues, par exemple pour élever la maîtrise de la langue française, ne respectent pas toujours les programmes ! Ce qui est décisif, en dernière instance, n'est pas

tant le cahier des charges que son esprit. Pour découvrir l'Histoire de France, des visites guidées peuvent valoir tous les manuels.

Guillaume Goubert

Ne demande-t-on pas trop à l'école ?

Éric Mestrallet

Nous avons souhaité opéré un tri des activités, pour donner le maximum aux élèves. Bon nombre d'activités relèvent, en fait, de la simple distraction et non de l'éducation.

Hayette Hamidi

On demande beaucoup à l'école, mais c'est inévitable compte tenu de la situation difficile de notre pays. Aujourd'hui, l'école primaire n'est plus en mesure de dispenser aux plus jeunes les acquis qui étaient les leurs il y a 25 ans. Dans la mesure où on ne peut plus compter sur les familles pour compenser un vide inquiétant, nous devons donc bel et bien solliciter l'institution scolaire. Aujourd'hui, nous sommes aux prises avec un taux d'illettrisme inacceptable. Naturellement, l'autorité est en question. Comment une institutrice venant en classe en jogging et chaussures de sport peut-elle incarner l'autorité ? Ne laissons plus l'école dériver.

Bernard Perreau

En tant que parent d'élève engagé, il me semble que l'on demande trop à l'institution scolaire. Tant que la famille sera fragilisée, l'école sera mécaniquement sur-sollicitée. Les mères célibataires avec des enfants ne disposant que d'un bas salaire sont nombreuses.

En tant que chef d'entreprise, je n'ai jamais été confronté à des récriminations relatives au « droit à l'erreur ». En revanche, j'entendais continuellement des salariés dénoncer qu'il est impossible de subvenir à des besoins familiaux avec un seul salaire. Tant que les familles ne se relèveront pas, l'école et l'entreprise seront surchargées de requêtes.

Éric Mestrallet

À ce propos, nous avons promu une forme d'école de la parentalité. Chacun veut le meilleur pour ses enfants et on doit favoriser un renforcement de la parentalité.

Comment transmettons-nous notre passion du travail ?

Bérénice Bringsted, co-auteur de *Faut qu'on parle !*

Florent Dargnies, président-fondateur de 4 roues sous 1 parapluie

Taoufik Vallipuram, responsable des partenariats chez Ouishare

Animation : Guillaume Roquette, directeur de la rédaction du *Figaro Magazine*

Que signifie le travail pour les jeunes générations ?

Guillaume Roquette

Rappelons que le livre de Bérénice Bringsted, *Faut qu'on parle !*, est un livre d'échanges avec sa mère, relatif à de nombreux sujets de société. Taoufik Vallipuram est engagé dans Ouishare, communauté visant à favoriser l'économie collaborative. Enfin, l'entreprise 4 roues sous 1 parapluie, dont Florent Dargnies est le président-fondateur, propose à des touristes de visiter Paris dans des véhicules tels que des 2 Cv ou des DS.

Il est d'usage de parler de génération Y ou de *digital natives* pour désigner une classe d'âge, celle des personnes nées entre 1980 et 1995. Pour les plus jeunes, nés après 1995, on parle même de génération Z. Comment parler de goût du travail à des classes d'âge frappées de plein fouet par la crise et pour lesquelles l'emploi signifie, au mieux, un enchaînement de contrats à durée déterminée ?

Taoufik Vallipuram

À titre personnel je suis salarié, mais mes amis peuvent être en free-lance, être auto-entrepreneurs ou avoir choisi de créer leur SAS. Les stratégies d'adaptation à la raréfaction de l'emploi sont variables. Les aspirations des jeunes sont aussi très variables. Ainsi, j'ai longtemps cru que mon petit frère était fainéant ou ne voulait pas se battre. Puis, j'ai réalisé qu'il ne partageait pas ma vision des choses et mes aspirations.

Guillaume Roquette

La crise est-elle à l'origine de cette nouvelle variabilité ?

Florent Dargnies

Les chauffeurs de 4 roues sous 1 parapluie ont des profils diversifiés à l'extrême. Ils travaillent à la mission. Pourtant, nous avons une authentique ambition. Nos clients perçoivent une culture d'entreprise. En effet, nous voulons que nos 2 Cv deviennent à Paris l'équivalent des gondoles à Venise. Tout est mis en œuvre pour que nos passagers passent un moment inoubliable.

Guillaume Roquette

Tous les chauffeurs ne s'impliquent pas de la même façon dans votre entreprise.

Florent Dargnies

Nous essayons de les former, de les fidéliser et de leur donner du plaisir à offrir des balades touristiques uniques. Le turnover est important, mais nos chauffeurs savent nous recontacter s'ils ont besoin de missions.

Guillaume Roquette

À propos des changements en cours, Bérénice Bringsted s'adresse à sa mère en ces termes dans son livre : « tu ne te rends pas compte que c'est notre vie à nous ».

Bérénice Bringsted

Notre génération n'est pas désabusée ou désireuse de se soustraire au travail. Les créations d'entreprises n'ont jamais été aussi nombreuses. Pourtant, le moule dont nous avons hérité dysfonctionne. À bien des égards, la crise actuelle empêche de très nombreux jeunes de pénétrer le monde du salariat classique. Il ne leur reste plus qu'à tenter de créer leur propre emploi, en utilisant notamment les possibles ouverts par l'essor du numérique. On peut être pessimiste quant à l'avenir de la France, mais également voir des opportunités dans les mutations présentes.

Guillaume Roquette

Peut-on rester, malgré tout, positif ?

Taoufik Vallipuram

La vitalité de la création d'entreprises dans les banlieues est un fait. La nouvelle génération est créative. Lorsque je me suis engagé dans Ouishare, j'ai pensé que je rejoignais une initiative ciblant des « bobos » au portefeuille rempli par leurs parents. Or, j'ai été stupéfait par l'intensité d'engagement et par la volonté de créer de la valeur sociale, au-delà des seules actions transactionnelles. Par conséquent, on aurait tort de percevoir la jeunesse comme désabusée. Elle s'intéresse au plus haut point à la signification sociale de ce qu'elle entreprend.

Guillaume Roquette

Pourquoi quitter le monde de l'entreprise classique pour, disons, un monde alternatif ?

Taoufik Vallipuram

On ne peut parler de rejet de la hiérarchie, mais d'une certaine défiance. Précédemment, ma relation avec la hiérarchie d'Amazon était excellente. J'ai eu une autre expérience bien plus mitigée. Dans le collectif auquel j'appartiens, nous n'avons plus à porter un masque social. Je suis une personne entière, la même personne dans ma vie professionnelle et dans ma vie extraprofessionnelle.

Guillaume Roquette

Peut-on dire que l'acceptation de l'autorité et que le rapport au management sont en cours de

bouleversement ?

Florent Dargnies

Personnellement, j'estime que le fait d'être fier des résultats obtenus justifie les efforts au travail. Je ne sais si ce principe est toujours bien partagé par la génération la plus jeune.

Bérénice Bringsted

Le travail s'inscrit toujours en rapport avec une vie privée. Les femmes ne peuvent plus exercer seules le métier de parent comme auparavant. À ce propos, le congé paternel est obligatoire au Danemark. Dans ce pays, on considère que l'on doit impérativement quitter son bureau à 17 heures pour s'occuper des tâches domestiques qui sont, après, tout un travail. Enfin, chacun a un rythme de vie qu'il convient de respecter. Nous sommes multidimensionnels et la vie professionnelle n'est que l'une de nos dimensions.

Du plaisir, de la confiance au travail malgré tout ?

Guillaume Roquette

Est on chauffeur de 4 roues sous un parapluie par plaisir ou par nécessité ?

Florent Dargnies

Nul ne conteste la dureté de la réalité économique et les jobs que nous proposons s'inscrivent dans ce contexte. En ma qualité de manager, j'insiste sur le sens des résultats. Si les résultats ne sont pas atteints, alors l'entreprise ferme. Heureusement, être chauffeur de 4 roues sous un parapluie procure du plaisir à travers des rencontres quotidiennes.

Taoufik Vallipuram

Amazon a une culture orientée vers les résultats. Pour mon ancien manager, si j'avais atteint mes résultats, il n'existait aucun inconvénient à ce que je quitte le bureau à 17h. Il va de soi que tous les nouveaux jobs actuels ne procurent pas du plaisir. Un de mes amis d'enfance est chauffeur sur Uber et il ne parle pas de plaisir à propos de cette expérience. Il s'agit juste pour lui de mieux maîtriser sa destinée, avec la contrainte des requêtes des donneurs d'ordres qui, sur la plateforme Uber, sollicitent les chauffeurs.

Enfin, je suis musulman et père de famille et, pour ces raisons, je ne peux qu'accueillir la phrase de Jean-Paul II : « le but du travail reste avant tout l'homme ».

Bérénice Bringsted

Nous avons oublié la différence entre quantité et qualité. Le travail n'est pas une performance physique mesurable. Traditionnellement, la société mesure la contribution à la collectivité par l'impôt. Une personne gravement malade ne peut, par définition, contribuer à quoi que ce soit en cotisant. Pourtant elle n'est pas nécessairement intégralement inactive. On doit déconnecter le travail de l'emploi ou de l'activité. Le bien collectif n'est pas uniquement dépendant des emplois officiellement rémunérés et générant des cotisations.

Taoufik Vallipuram

Élever un enfant est un véritable travail. La France proclame l'égalité des droits. Pourtant la durée du congé paternité n'est que de 11 jours. N'y a-t-il pas là contradiction manifeste ? Reconnaît-on les efforts nécessaires à la bonne santé et à la bonne éducation d'un enfant ?

Guillaume Roquette

L'un des modèles classiques d'emploi, pour les jeunes diplômés, correspond à celui de la multinationale, du cabinet d'avocats, du cabinet d'audit, etc. Concrètement, le nouveau collaborateur d'une structure d'audit ou de conseil fait ce que lui dit de faire l'associé, en échange d'une promotion et d'une augmentation.

Florent Dargnies

La quête de sens n'épargne personne, pas même mes amis qui ont choisi la carrière de consultant dans des cabinets prestigieux.

Bérénice Bringsted

Beaucoup de jeunes diplômés, au contact des grands groupes et des cabinets d'audit, réalisent que les promesses qui leur ont été faites ne sont pas très crédibles, tout bien considéré. Le jeu n'en vaut pas toujours la chandelle et il n'est pas rare de voir des trentenaires se poser des questions qui relèveraient, en théorie, de « la crise de la quarantaine ».

Taoufik Vallipuram

Nous avons assisté à une montée en puissance du travail indépendant. Pourtant, tous n'ont pas la même maîtrise de leur destinée lorsqu'ils quittent un emploi salarié d'une grande entreprise. On ne saurait comparer une expérience entrepreneuriale d'un diplômé d'une grande école avec la condition d'un chauffeur Uber.

Guillaume Roquette

Le management par la confiance est-il applicable partout ?

Taoufik Vallipuram

Des études sont arrivées à la conclusion suivante : il n'est pas possible d'entretenir des relations de confiance dans une population dépassant la taille d'un réseau de 150 personnes environ. Cela dit, il est possible d'innover dans la prise de décision et le « management horizontal ». Au sein de Ouishare, une même personne peut être donneuse d'ordres et receveuse d'ordres en fonction des projets auxquels elle participe.

Florent Dargnies

De mon point de vue, la symétrie des attentions ou la réciprocité des attentions est de nature à générer la confiance.

« Je croyais que nous étions amis »

Guillaume Roquette

À lire *Faut qu'on parle !*, on perçoit une attente affective de la part de la nouvelle génération portée sur l'entreprise. Pour le manager il n'est pour le moins pas simple de répondre à une demande de relation, dans le cadre professionnel...

Bérénice Bringsted

Les jeunes actifs ont sans doute envie « d'être copains avec tout le monde ». Ceci n'est pas sans poser des problèmes dans la pratique des relations hiérarchiques. Au fond, les jeunes ne savent jamais trop s'il faut tutoyer ou vouvoyer l'aîné en costume. Cette difficulté à assumer les masques sociaux n'est nullement assimilable à un manque de respect ou à de l'insolence.

Guillaume Roquette

Je me suis séparé un jour d'un collaborateur qui, au cours de l'entretien, m'a interpellé ainsi : « je croyais que nous étions amis ». Même s'il est d'usage de se tutoyer entre journalistes, j'ai tenté de faire plus attention dans mon attitude managériale par la suite.

Florent Dargnies

Un manager doit se protéger et respecter des limites. Un jour, une collaboratrice proche a quitté brusquement l'entreprise alors que je m'essayais au « management de proximité ». Depuis, j'ai résolu de plus confondre les genres de relation.

Bérénice Bringsted

Être des collègues n'empêche pas d'être des amis. Tout est affaire d'équilibre, d'autant que l'on change d'emploi en moyenne tous les 3 ans.

Taoufik Vallipuram

Dans une communauté comme la nôtre, le choix des personnes pour travailler à chaque projet n'est pas sans générer des tensions. Celles-ci peuvent être proportionnées aux budgets entrant en jeu. De notre point de vue, l'argent n'est pas tabou. Savoir combien chacun gagne pour son concours à un projet est de nature à désamorcer les disputes. On se doit d'être en dialogue permanent. Un équilibre est à trouver entre organisation, culture et outils. Surtout, il faut réagir avant tout en tant qu'entrepreneur aux conflits.

Guillaume Roquette

Doit-on parier sur la transparence, en matière de rémunération ?

Florent Dargnies

La transparence n'est pas de mise, en la matière, au sein de 4 roues et 1 parapluie. À mon sens, lorsque les discussions s'enveniment, le patron doit être disponible pour intervenir. Gérard Larcher n'affirme-t-il pas qu'il faut être à portée d'engueulade de ses administrés ?

Bérénice Bringsted

Si nul n'ose parler de ses problèmes personnels au travail, alors n'est-ce pas avouer que nous

travaillons avec des inconnus ?

Taoufik Vallipuram

On peut pas être ami avec tout le monde. La dispute dans le cercle familial n'est pas comparable, dans ses enjeux, avec la dispute dans un contexte professionnel. On peut être très dur avec ses proches sans aucune volonté de nuire. Pourquoi ne pas accepter cet état de fait dans une autre sphère de relations : la sphère professionnelle ?

Florent Dargnies

La vie privée et la vie professionnelle renvoient à des sphères bien distinctes.

Bérénice Bringsted

Il n'existe pas de règle pour poser une ligne de démarcation.

Entrepreneuriat et raréfaction de l'emploi salarié

Guillaume Roquette

Lorsque l'on n'appartient pas à une structure hiérarchisée et que l'on ne saurait donc avoir de promotion, n'a-t-on pas le sentiment de tourner en rond, au bout d'un certain temps ?

Bérénice Bringsted

Rien n'est jamais facile, que l'on soit indépendant ou salarié. Ce qui importe est l'impression d'avoir le choix, pouvoir donner un sens à son travail à des moments clés. À titre personnel, si je ne vois pas le résultat de ce que je fais, je peux faire preuve de patience dans une certaine mesure. Néanmoins, il m'est impossible de consacrer ma vie à quelque chose qui n'a pas de sens.

Florent Dargnies

Nous espérons que nos salariés vont grandir avec notre jeune entreprise. La croissance permet de faire grandir les salariés en leur ouvrant des perspectives.

Guillaume Roquette

Existe-t-il une différence d'état d'esprit entre un auto-entrepreneur et un salarié ?

Bérénice Bringsted

La raréfaction des CDI est indéniable. Personnellement, je n'en ai jamais trouvé un, même si je n'ai jamais passé autant d'entretiens d'embauche que récemment. Se mettre à son compte revient à essayer de créer son propre emploi. La prise de risques est certaine, avec un projet souvent aussi flou que grisant.

Guillaume Roquette

N'y a-t-il pas lieu d'être en colère contre un système ayant raréfié à ce point les opportunités d'emploi salarié ?

Bérénice Bringsted

Le fait de travailler 35 ou 39 heures par semaine avec 5 semaines de congés payés est-il le rêve de tous ? Le système n'a pas à être blâmé. Il est en train d'évoluer à grande vitesse sous nos yeux. Nous avons à nous intéresser aux modèles des autres pays et à apprendre à fonctionner différemment.

Taoufik Vallipuram

Le collectif Ouishare associe à ses projets des salariés, des free-lances, des créateurs d'entreprises. Ce sont toutes des personnes passionnées. Ce qui est décisif n'est pas la forme du travail mais les facteurs qui génèrent la motivation et même la passion.

Florent Dargnies

Je suis particulièrement fier du fait que mon entreprise a créé des CDI. Certes, nous employons des free-lances, des personnes qui travaillent à la mission. Elle n'en font pas moins partie d'une communauté qui produit du sens dans la durée.

Guillaume Roquette

Est-il désormais difficile d'exercer l'autorité managériale ?

Bérénice Bringsted

Le rapport à l'autorité a évolué. On le perçoit dans d'autres structures comme la famille ou l'école, ou même en politique. Les jeunes ont bien du mal à intégrer le fait qu'un chef a raison parce qu'il est chef. Il ne s'agit pas tant d'un refus de l'autorité mais d'un refus de l'autorité comme fait accompli. Les jeunes sont très sensibles à l'autorité comme exemplarité, c'est-à-dire incarnée par une personne porteuse d'un message et porteuse de sens.

Taoufik Vallipuram

Au sein de Ouishare, l'évaluation libre, l'évaluation horizontale a permis l'émergence de leaders naturels ou de personnes naturellement influentes. Dans le choix du leader, la reconnaissance des pairs compte bien davantage que le fait du prince dans la désignation de l'autorité. Parfois, la personne choisie par la communauté est surprise des raisons avancées afin de motiver un tel choix.

Bérénice Bringsted

Une fois, lorsque j'étais intermittente du spectacle, j'ai refusé une promotion suite au départ de ma cheffe. J'ai alors choisi le groupe plutôt que la promotion.

Guillaume Roquette

Peut-on avancer que les nouvelles générations ont un mode de fonctionnement plus horizontal ?

Bérénice Bringsted

Ma génération est moins soucieuse de grandir par le haut que de se diversifier horizontalement. En un sens, c'est bien plus stimulant. C'est, du moins, mon point de vue.

Florent Dargnies

En insistant, je suis parvenu à faire accepter une promotion à une collaboratrice. Elle a reconnu avoir été « sortie de sa zone de confort », mais cette promotion l'a fait grandir et j'en suis fier.

Guillaume Roquette

Quelles sont les spécificités du rapport à l'argent des nouvelles générations ?

Taoufik Vallipuram

Ouishare a porté des projets aux budgets très significatifs entre 2012 et aujourd'hui. Pourtant, l'argent n'est pas une motivation déterminante. Si un projet n'est pas en adéquation avec nos valeurs, nous préférons vivre de peu. Personnellement, je gagne moins bien ma vie qu'il y a 4 ans. Mais la question suivante se pose : à quelles opportunités dois-je renoncer si je veux gagner plus ?

Bérénice Bringsted

Il existe un rapport imposé à l'argent. Typiquement, il renvoie aux grilles de salaires que l'on présente aux diplômés de grandes écoles. Pourtant, au-delà du cadre de rémunérations, on doit rendre la société plus bienveillante, plus solidaire, plus verte, plus responsable... Le rapport classique à l'argent convient à certains et non à d'autres.

Taoufik Vallipuram

Je suis personnellement investi comme intervenant dans les lycées de ZEP. Il est capital que des intervenants de la société civile y communiquent sur l'importance de savoir se rendre utile à la société. J'ai demandé à des amis de prendre occasionnellement deux heures de leur temps pour aller écouter des collégiens et des lycéens. L'écoute n'est pas une moindre valeur dans l'entreprise.

L'impact des révolutions technologiques à l'œuvre

Bérénice Bringsted

Les tablettes, les smartphones peuvent abolir la frontière entre vie privée et vie professionnelle. La connectivité peut devenir envahissante et chacun doit réfléchir à ce sujet.

Florent Dargnies

Les défis actuels ne gravitent pas autour du travailler plus ou du travailler moins, mais du travailler mieux. Chacun, en fonction de son tempérament, pose des limites dans l'emploi des outils de communication.

Taoufik Vallipuram

Aujourd'hui, dans la mesure où 90 % de la production industrielle est effectuée par des robots, on perçoit une tendance à rapatrier les usines en Europe. La tendance des algorithmes et des robots à prendre une part croissante du travail humain va renouveler les questions relatives à l'implication des salariés et au temps de travail. Faudra-t-il travailler moins longtemps, mais de façon plus impliquée ?

Florent Dargnies

De mon point de vue, l'équipe qui porte le projet d'entreprise doit être engagée sur une longue durée. On ne parvient à rien sans équipe dirigeante soudée et engagée sur une dynamique de long terme.

Bérénice Bringsted

Dans les pays du Nord, la réflexion sur la robotisation du travail a mis en avant la problématique du revenu universel. La déconnexion entre travail, emploi, rémunération semble inévitable. Si la robotisation menace le travail humain, alors la refonte totale du système est inévitable.

Taoufik Vallipuram

Nous ne ferons pas l'économie d'une remise en question radicale de nos comportements sociaux. Je suis originaire du Sri Lanka. Dans la maison familiale, mon grand père vit entouré de 4 générations. La transmission des valeurs, dans un tel contexte, s'appuie avant tout sur la famille. Je suis choqué par le prix des maisons de retraite en France, ce prix étant payé pour séparer les personnes âgées de leurs familles. Pourquoi ne pas rémunérer des membres d'une famille pour consacrer 20 ou 30 heures par semaines à un grand père ou à une grand mère ?

Guillaume Roquette

Espérons que, quelle que soit la génération, jamais les robots ne remplaceront les êtres humains.

Le goût du travail, même combat pour les patrons et les salariés ?

Cardinal Philippe Barbarin, archevêque de Lyon

François Asselin, président de la CGPME France, président d'Asselin

François Morinière, président d'Oeneo, ancien directeur général de L'Équipe

Joseph Thouvenel, vice-président confédéral de la CFTC

Animation : Philippe Lansac, directeur de RCF Lyon (à confirmer)

L'Évangile du travail

Philippe Lansac

Il existe une multitude de mots pour désigner le travail. De quoi parlons-nous, au juste ?

François Asselin

Le travail, c'est l'un des meilleurs moyens de mettre un homme ou une femme debout. Personnellement, j'ai toujours eu peur d'en manquer mais cela n'a jamais été le cas. Sans doute en ai-je trop eu. Aujourd'hui, ceux qui n'ont pas de travail souffrent bien plus que ceux qui en ont. Même si nous vivons dans un monde imparfait, nous devons éprouver une forme de joie à faire ce que nous faisons. Certes, on ne l'accomplit pas toujours de gaieté de cœur.

Cardinal Philippe Barbarin

Le travail accompli par Dieu nous a donné la vie. Il va de soi que son œuvre doit être poursuivie. L'homme est appelé à la développer car il est à son image. Nous avons une fonction de co-créateur et là réside une part de notre grande dignité. Rien ne surpasse en beauté le surgissement de la vie, au début de la Bible. Même si les hommes doivent se ménager un jour de repos, le Christ disait le jour du sabbat : « mon père travaille tout le temps ».

François Morinière

Le travail est avant tout un moyen de s'épanouir, de se développer, de partager avec le monde. Sur un plan spirituel on peut y voir un chemin de simplification et une voie vers le Ciel.

Joseph Thouvenel

Dans la perspective sociale chrétienne, le travail est la participation à une œuvre commune. En effet, on se réalise en co-créateur avec les autres. La dimension sociale du travail est donc capitale, bien au-delà du périmètre restreint à ce que nous accomplissons en entreprise. Encadrer des jeunes scouts le dimanche participe d'une œuvre commune de même qu'élever des enfants au quotidien.

Philippe Lansac

De quelle manière le travail est-il présent dans l'Évangile ?

Cardinal Philippe Barbarin

Dans certaines langues, le travail est connoté à la souffrance, dans d'autres à la fécondité. Lorsque Jésus dit : « mon père travaille toujours », il indique qu'il ne s'est pas retiré après avoir impulsé la création. Au contraire, il est continuellement à l'œuvre.

Souvent, on associe la souffrance au travail au péché originel (« tu gagneras ton pain à la sueur de ton front »). Pourtant, le travail peut être source de grandes joies. Il m'arrive d'aller dans des entreprises dans le cadre de visites pastorales. J'y rencontre des personnes passionnantes et passionnées. Si on éprouve de la fatigue à travailler, il ne faut nullement y voir une punition. Ce qui est une punition est la peine qui arrive avec le travail, mais nullement le travail. Jean Paul II a publié une première encyclique sur le Christ, puis une deuxième sur le Père et la miséricorde. La suivante, *Laborem exercens*, a été consacrée à ce qui nous envoie dans le monde : le travail humain. Jean Paul II a voulu annoncer l'Évangile du travail.

Philippe Lansac

Comment le rapport au travail a-t-il évolué durant la dernière décennie ?

S'intéresser à ce que l'on vit en entreprise et non à ce que l'on en dit

François Asselin

En France, on parle du travail de manière trop négative par rapport à au discours entendu dans d'autres pays. Comment donner envie de travailler à la jeune génération quand certains partenaires sociaux maltraitent la valeur du travail ? Avec le passage aux 35 heures hebdomadaires, en 1999/2000, bien des calculs ont été contraints. Dans notre entreprise, nous avons offert le choix aux employés de supprimer le temps de pause pour partir plus vite le soir ou de le maintenir. Ils ont choisi la première option. Le temps passé en entreprise a été plus contraint, plus densifié.

Par ailleurs, la notion de pénibilité a été associée à celle de travail. Il va de soi qu'un emploi très exposé physiquement n'a rien à voir avec un emploi de bureau. Toujours est-il que l'on doit travailler en mode projet et non en mode rejet. Le projet collectif d'entreprise doit faire sens et ceci importe bien plus que la durée de travail hebdomadaire dans l'esprit des collaborateurs. Comment articuler des projets individuels avec un projet collectif ? Voilà la question essentielle.

Joseph Thouvenel

On ne doit pas surestimer les conséquences du passage aux 35 heures hebdomadaires. De fait, s'il faut travailler plus de 35 heures, alors rien n'interdit de le faire. Pour expliquer l'émergence du paysage qui est sous nos yeux, on doit faire mention du chômage de masse. En France, plus de 6 millions de personnes sont sans emploi. Lorsque j'avais 20 ans, il suffisait d'ouvrir *le Parisien* pour trouver du travail. Cette époque est révolue.

Oui, ceux qui n'ont pas de travail souffrent davantage que ceux qui en ont. La difficulté de certains métiers, notamment sur un plan physique, est indéniable. Plus fondamentalement, la tradition de pensée issue de la Révolution française et de sa loi le Chapelier a eu une influence catastrophique. Il a été bien davantage question de lutte des classes que de goût du travail. Or, de notre point de vue social chrétien, une entreprise est d'abord une communauté humaine.

François Morinière

Heureusement, près des trois quarts des Français se disent heureux au travail. Ce ratio figure dans la bonne moyenne des pays industrialisés. Surtout, nous percevons en France une authentique fierté dans l'accomplissement au travail, plutôt que dans le cadre des loisirs. Trois leviers sont en lien avec le travail :

- le désir d'autonomie ;
- le désir de savoir ;
- le désir de relation.

Depuis une quinzaine d'années, nous percevons une interrogation croissante relative au sens. Les collaborateurs demandent davantage de comptes au management qu'auparavant. Les dirigeants sont désormais, sans ambiguïté, comptables de leurs actes.

Philippe Lansac

N'est-ce pas là une bonne nouvelle ?

François Morinière

Oui, nous sommes obligés de faire preuve d'intelligence constructive et d'intégrité. Sans doute payons nous la catastrophe dont a été victime Vivendi à l'époque de la « génération Messier ». Des salariés qui avaient placé toutes leurs économies dans leur entreprise avaient été brutalement ruinés. Un tel événement n'a pas manqué de marquer les mémoires.

Cardinal Philippe Barbarin

Nous devons nous méfier des idées préconçues sur les entreprises et sur les « patrons ». Un ami musulman m'avait dit que j'étais sous influence marxiste ! À l'occasion de visites pastorales, j'ai perçu des groupes de personnes soudés, solidaires, adaptables et heureux de parler, spontanément, de ce qu'ils font. Tout simplement, attachons-nous à ce que les gens vivent et non à ce que l'on raconte à leur propos.

Philippe Lansac

Existe-t-il une méthode pour diffuser le goût du travail ?

François Asselin

Le management est d'abord une réflexion sur soi. Il y a une quinzaine d'années, j'étais persuadé d'être un manager généreux alors que je n'étais sans doute pas ! Je me suis remis en question. Avec le temps, bien des décisions changent de sens au fur et à mesure où l'on gagne en maturité. Les outils managériaux permettent à une entreprise de fonctionner en l'absence

de son patron. Néanmoins, elle ne peut pas se passer de chef. Quelqu'un doit incarner les décisions prises. Ensuite, chacun agit en fonction de sa conscience lui dicte, l'entreprise étant un bien commun. Si tous les salariés, si tous les syndicats pouvaient voir l'entreprise ainsi, comme bien commun, nous aurions tous à y gagner.

Joseph Thouvenel

Une communauté humaine ne peut fonctionner durablement que dans confiance. Si on pose la question aux salariés : « avez-vous confiance dans les patrons ? », ils répondent par la négative. En revanche, la réponse n'est nullement la même si on leur demande s'ils ont confiance en leur patron. Le fait de partager un projet commun change tout et, à ce titre, la financiarisation de l'économie a troublé le jeu. Les taux de rentabilité sur investissement dorénavant exigés sont trop souvent sans rapport avec ce que les communautés de travail peuvent soutenir. En outre, on doit prendre en compte la problématique de concurrence déloyale, les espaces sociaux, fiscaux et environnementaux étant systématiquement opposés les uns aux autres par la logique d'abaissement des coûts.

François Morinière

La question du rôle des actionnaires est posée. L'actionnariat familial a, sans aucun doute, été plus mesuré que d'autres actionnariats dans ses choix. Il est d'usage, en France, d'affirmer que les entreprises ont pour finalité la maximisation du profit actionnarial. André Comte-Sponville, par exemple, relaie cette thèse. Je ne la partage absolument pas. La recherche de valeur actionnariale, poussée à l'extrême, met notre système en danger. D'ailleurs, lorsque l'on demande aux salariés quels sont leurs motifs de satisfaction au travail, la récompense financière n'est citée qu'en 7ème rang des préoccupations. Le modèle de la carotte et de bâton a vécu. C'est bien la production de sens qui importe, en dernière instance, pour les salariés. La reconnaissance au sens large prime sur la récompense pécuniaire. La fiche de paie compte, naturellement, tout comme le fait de savoir dire « merci ».

Mutations économiques et crispations du dialogue social

Philippe Lansac

Le dialogue social est-il sclérosé en France ?

François Asselin

La France vit un paradoxe redoutable. Au quotidien, dans les entreprises, le dialogue social fonctionne bien, voire très bien. Pourtant, dès que nous devons négocier globalement, au niveau national, nous allons au combat catégoriel, sans aucune issue. Hélas, ce qui est acquis est considéré comme non négociable. La négociation n'aurait, par conséquent, pour seule fonction que de gagner quelque chose de plus que ce qui est acquis.

À quoi servent les partenaires sociaux ? On peut se poser la question dans le contexte de la négociation sur l'Unedic. Pourquoi négocier si l'État a vocation à décider en dernière instance de l'issue d'un processus long et complexe ?

Joseph Thouvenel

Les journaux télévisés constituent une formidable caisse de résonance pour les conflits sociaux. Pourtant, le dialogue social ne se résume pas au conflit. Toujours est-il qu'une forme de lutte des classes a figé les postures et les discussions, au plan national. Les acquis sont ne sont nullement illégitimes. C'est le fait de les figer qui est contestable. Nous avons de bons acquis à conserver, même si la société et les technologies évoluent.

Il n'y a pas lieu de se réjouir de la dernière négociation de l'Unedic, à l'occasion de laquelle même le président du MEDEF semble avoir demandé une nationalisation de la gestion des rapports sociaux. Or, nul ne saurait enlever aux partenaires sociaux la responsabilité qui est la leur.

Philippe Lansac

Le métier de journaliste connaît une mutation profonde. Comment discuter avec une profession en plein bouleversement ?

François Morinière

Le secteur de la presse est symbolique et sa centrale CGT le sait bien. Les journalistes sont crispés, car ils ont le sentiment que leur travail est remis en cause. De mon point de vue, on doit dialoguer avec une profession intellectuelle sur le terrain de la raison et non sur celui de la passion. Les journalistes savent que le monde est en train de changer et qu'ils peuvent changer avec. De nouveaux médias sont autant de nouveaux terrains d'expression. Le groupe *l'Équipe*, convaincu de son avenir comme groupe plurimédias, a pu signer un bon accord.

Philippe Lansac

Comment restaurer la confiance ?

Cardinal Philippe Barbarin

Ne nous laissons pas trop impressionner par une tendance française à exagérer les peurs. Certes, la peur rend agressif. Lorsque des initiatives courageuses sont prises, une fois la barrière de la peur franchie, elles sont alors favorablement accueillies. Malgré les craintes et les difficultés, la population sait que le changement appelle des prises de décision. A posteriori, elle sait dire merci lorsqu'elle constate que du bon travail a été accompli.

Philippe Lansac

Avec le numérique, la vie professionnelle peut aisément devenir envahissante.

François Asselin

En tant que patron, je réclame déjà pour moi-même le droit à la déconnexion ! Surtout, ne légiférons pas sur l'usage des outils numériques. Nous aurions des conflits prud'homaux contre-productifs. En revanche, discutons intelligemment entre partenaires.

François Morinière

Je ne réagis à mes courriers électronique le week-end qu'en cas d'événement urgent.

Heureusement, ce type d'événement est plutôt rare.

Philippe Lansac

La France possède le code du travail le plus épais au monde. Est-il possible de s'adapter aux mutations économiques avec un tel corpus de normes ?

Joseph Thouvenel

Nous avons besoin de principes. Déjà, le principe du droit à la déconnexion une fois que l'on a quitté son lieu de travail, sauf urgence, a été reconnu. N'ajoutons pas de nouvelles dispositions légales ou réglementaires.

Le principe du repos dominical mérite aussi notre attention. Il est de notre responsabilité collective, en tant que consommateurs, de réserver le dimanche à la vie de famille. Comment, par exemple, une femme seule peut-elle s'occuper de ses enfants si elle doit travailler le dimanche à une caisse de supermarché ? Certes, nous attendons un service continu de la part des hôpitaux ou d'autres institutions publiques. Toujours est-il que l'homme ne vit pas que pour produire et pour consommer. Du temps doit être consacré à sa famille et à sa vie spirituelle. Là encore, il s'agit d'un principe essentiel.

François Asselin

Le dialogue social serein doit être privilégié à la codification. Hélas, il n'en va pas toujours ainsi. Prenons l'exemple de l'accord de 2014 qui a codifié les entretiens individuels. Ce qui relève du bon sens et de la bonne gestion des ressources humaines a été transformé en contrainte administrative. On en vient à faire signer les salariés pour bien attester que leurs entretiens ont bien eu lieu.

Philippe Lansac

Bien des personnes exclues du monde du travail ne réclament qu'à travailler. Que faire ?

François Asselin

La peur des salariés de perdre leur emploi est doublée par la peur des chefs d'entreprise d'embaucher. Nous avons un marché du travail totalement figé par la peur.

Joseph Thouvenel

L'un des enjeux majeurs de notre société réside dans la sécurisation des personnes dans leur parcours de vie. Elles doivent être capables de changer d'emploi régulièrement en conservant leur employabilité. Beaucoup d'argent est, en théorie, dédié à la formation, mais sans doute ne bénéficie-t-elle pas de la totalité de « l'enveloppe ».

Il ne sert à rien de centrer le débat sur les 35 heures. Considérons plutôt la problématique de la concurrence déloyale. Au sein du marché unique, il est manifeste que les mêmes règles du jeu ne s'appliquent pas en France et en Bulgarie. Avant tout, nous avons à retrouver un projet une ambition collective en France. Nous avons hérité de grandes choses, ayons le courage d'être ambitieux.

François Morinière

Le nombre de chômeurs en France est révoltant. Chaque dirigeant d'entreprise doit s'interroger sur ce qu'il est possible de faire, à son échelle.

Cardinal Philippe Barbarin

Le chômage est l'une des grandes souffrances de la société. L'archevêché possède un local dédié pour accueillir les chômeurs. De plus, nous soutenons des groupes de partage à l'intention des conjoints de chômeurs, car la répercussion du phénomène dans un couple ou dans une famille est redoutable.

Un participant

Comment aller plus loin dans la conduite du dialogue social, pour de meilleurs résultats ?

François Asselin

En France, la présence de caméras de télévision a tendance à paralyser la discussion. Or, sur le plan humain nous savons que le dialogue social ne saurait être réduit à sa caricature. Certes, il est notoire que la CGT et FO sont figés dans une posture radicale, poursuivant une stratégie de la surenchère. La confusion entre politique et syndicalisme doit cesser. Il va de soi que nous sommes aux prises avec des enjeux politiques. Toujours est-il que si un syndicaliste souhaite s'engager en politique, alors il doit cesser le syndicalisme. La neutralité syndicale devrait être absolue. Hélas, il n'en va pas ainsi et la confusion règne.

Joseph Thouvenel

Le pouvoir politique n'a plus à démontrer sa capacité à désorganiser ce que les partenaires sociaux organisent. La signature d'un accord n'est qu'une étape dans un jeu politique. Nous ne pouvons nous faire confiance les uns avec les autres dans un tel jeu. Cela dit, partager la foi catholique aide à se faire confiance. Au moins nous ne souscrivons pas au schéma de la lutte des classes. En France, l'idéologie nous a dressé les uns contre les autres. En Allemagne, la moitié des conseils de surveillance d'entreprises de plus de 2 000 salariés est composée de représentants du personnel. La cogestion allemande implique un partage de la vision d'entreprise et d'une partie du pouvoir. Il est normal que le dirigeant décide, mais la vision appartient à tous.

Philippe Lansac

La cogestion est-elle une utopie en France ?

François Asselin

Nous pouvons songer aux SCOP. Toutefois, il existe des SCOP où l'ambiance est délétère. La prise de risques fait partie du métier spécifique de chef d'entreprise. La réalité et les défis d'une PME ne sont pas en phase avec le monde des hyper-spécialistes du dialogue social à la française. La complexité des normes en France est trop grande pour une entreprise à taille humaine, aussi légaliste soit-elle. Au niveau de TPE, nombreux sont ceux qui baissent les bras. Les personnes découragées se mettent en réseau et optent pour le statut d'auto-entrepreneur.

La complexité est fuie. Il nous faut du méfier des experts. La doctrine sociale de l'Église est, aussi, une théologie du bon sens.

Joseph Thouvenel

Notre dialogue social n'est nullement incompatible avec la construction d'un outil industriel de qualité. Il n'est qu'à regarder le succès d'Airbus pour s'en convaincre. Certes, on ne saurait comparer en qualité le dialogue au niveau national, au niveau interprofessionnel et au niveau local. Tout de même, un travail remarquable sur la compétitivité française⁴ a été cosigné par la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGPME, le MEDEF et l'UPA. Qui en a eu vent ? Les médias s'en sont-ils fait l'écho ?

François Morinière

Tous, nous percevons un décalage de postures entre les négociations nationales et les négociations de terrain.

Cardinal Philippe Barbarin

Le Pape a rendu hommage au risque pris par les chefs d'entreprise. Un dirigeant, tout comme un pasteur, doit savoir agir. L'action, finalement, rend heureux. J'ai pu le constater à l'occasion d'une mission humanitaire en faveur d'Haïti, soutenue par acteurs économiques de premier plan comme Alain Mérioux. Agissons.

⁴ <http://www.cgpme.fr/upload/docs/Appdelacompetitivitefr.pdf>