

Le travail entre mutations et présence chrétienne

(9^e convention du Forum protestant)



Samedi
11 décembre
2021
en ligne
de 14h à 17h

Les impacts de la pandémie sur le travail
(Catherine Mieg, p.2)

Ce que le Covid change au monde du travail
(première table ronde avec Gérard Lacour, Bruno Cadez et Véronique Dubarry, animé par Stéphane Lavignotte, p.7)

Passer de la paresse laborieuse à l'oisiveté active
(Raphaël Liogier, p.16)

Présence et action des Églises
(deuxième table ronde avec Françoise Mézi, Michel Specht et Claude Horviller, animée par Nicolas Cochand, p.23)

Remettre la performance et le mérite à leur place
(relecture finale par Pierre-Olivier Monteil, p.31)



Les impacts de la pandémie sur le travail

Catherine Mieg*

* Catherine Mieg est psychanalyste, clinicienne du travail et consultante en management. Elle est associée à l'équipe de recherche 'Psychanalyse, santé, travail' de Christophe Dejourné à Paris V et à l'Institut de Psychodynamique du Travail. Elle a publié *Les habits neufs du management* (2015) et *J'ai mal au travail* (2020).

Les confinements et la massification du télétravail ont impacté nos manières de travailler dans toutes sortes de registres, comment aujourd'hui « les comprendre pour trouver des modalités d'amélioration du travail ? ». Rapport au travail (réel et pas seulement prescrit), équation vie personnelle/vie professionnelle (avec les risques d'épuisement numérique, d'isolement social, d'éloignement du manager et d'épuisement professionnel), contrôle et autonomie, coopération : tour d'horizon des révolutions en cours et de comment faire pour qu'elles nous permettent de travailler

Les situations de travail sont toujours des situations de changements et d'adaptation pour les salariés, le Covid est venu en quelque sorte franchir un cran de plus, bouleverser encore plus considérablement le travail. Et du même coup en revisiter les fondamentaux.

Cette situation inédite (se retrouver seul à la maison, plus ou moins équipé informatiquement) a mis d'abord en exergue l'engagement incroyable des

gens pour faire un travail de qualité. Globalement, le job a été fait, la continuité de service a été assurée et même avec des gains de productivité! C'est parce que le travail est central dans la construction de l'identité: il apporte à la fois une contribution sociale, une place, un statut social mais aussi une transformation de soi, un épanouissement.

Les confinements ont imposé le travail à domicile, c'était une sorte de télétravail sauvage et subi. Les travailleurs, assez seuls, se sont trouvés à devoir construire cette nouvelle modalité de travail. Les salariés ont fait, ils ont réagi, ils se sont débrouillés, ils ont été créatifs. Les conditions ont été très acrobatiques (mauvaise connexion, consignes inadaptées, bricolage d'outils numériques, apprentissage des visios...), mais quand on réussit à faire, malgré tout, un travail de qualité, alors c'est le plaisir qui est au rendez-vous ainsi que la bonne santé, physique et mentale.

Travailler, c'est investir toute sa subjectivité, une intelligence du corps qui éprouve en situations. L'intelligence développée est pratique, inventive et

Travail en visioconférence en décembre 2020 (photo IAEA Imagebank, CC BY 2.0).



en avance sur la conscience qu'on en a. C'est dans un deuxième temps qu'on réalise comment on s'y est pris et toutes les compétences qui ont été mobilisées, et il faut ce recul, ce travail de distanciation pour confirmer les acquis et aussi les partager dans les équipes de travail.

C'est exactement ce qui s'est passé avec le confinement, et nous en sommes encore aujourd'hui à cette phase de réflexion pour capitaliser sur cette aventure tellement inouïe. Alors il faut prendre le temps de se poser, d'échanger pour comprendre ce qui a changé, ce qu'on veut garder et ce qui est problématique.

Malheureusement, ce n'est pas exactement comme cela que ça se passe : les employeurs réfléchissent au cadre qu'ils pourraient mettre en place mais sont pressés de retrouver des modes d'organisation qu'ils connaissent, on ne demande pas vraiment aux salariés ce qu'ils souhaitent et la question de leurs choix et même de la réversibilité de ce choix est diversement prise en compte dans les négociations. Et puis, ici ou là, des accords d'entreprise sortent de terre que les salariés trouvent très rigides par rapport à la flexibilité qu'ils avaient gagnée.

Par exemple, certains accords autour du télétravail sanctuarisent le temps de travail à domicile à 7 h 30, ou sur un jour de la semaine déterminé, mais quel sens cela peut-il avoir en télétravail ? Est-ce qu'on ne pourrait pas garder une certaine souplesse, ne pas imposer à tous les mêmes modalités, prendre en compte les attentes du salarié et les aléas de sa vie (un enfant malade, un rendez-vous médical, une panne de voiture ...) avec les besoins de l'entreprise, dans une relation de confiance qui permet d'ajuster au fur et à mesure ?

Quelques axes de réflexion pour identifier les registres qui ont été impactés et comment les comprendre pour trouver des modalités d'amélioration du travail.

Le rapport au travail

J'ai évoqué la centralité du travail. Pour être plus précise, nous avons l'habitude de dire que nous marchons sur 2 jambes :

les relations affectives, individuelles, du côté de l'amour, de l'amitié

et le travail qui apporte à la fois l'occasion d'être utile socialement et de s'inscrire dans une société, une communauté.

Ce rapport au travail est donc une dimension essentielle de l'identité. C'est souvent un impensé pour les personnes au travail. Engagement dans

un parcours professionnel, plus ou moins choisi, urgence à trouver un job pour s'émanciper financièrement, besoin de reconnaissance sociale, opportunité plus dépendante d'éléments de contexte que de choix personnels. Souvent, c'est à la moitié de la vie, autour de la quarantaine, ou à l'occasion d'un *burn out*, que, tout d'un coup, certains salariés se posent la question de ce qu'ils cherchent vraiment dans le travail, de quoi ils ont besoin, et quel est leur désir.

Se retrouver à la maison, lors des confinements, puis en télétravail a fait émerger des questions sur le travail : qu'est-ce qu'on fait quand on est au travail ? Pourquoi continuer des activités dont on a perdu le sens ou qui font doublon ? À quoi sert d'être sur place ou d'avoir un bureau individuel ? Que devient mon poste quand je ne suis plus là ?

Du côté du sujet au travail, c'est une bonne nouvelle que les salariés commencent à s'interroger sur le travail réel, c'est à dire comment cela se passe au quotidien pour chacun, sur leur poste de travail. Jusqu'à présent, l'entreprise se focalisait sur les tâches à effectuer qu'elle organisait en les structurant en procédures de travail et en niveaux hiérarchiques pour piloter l'activité. C'est ce qu'on appelle le travail prescrit. Mais le travail n'est jamais celui qui est demandé, commandé ! Il est fait d'aléas, de surprises, de résistances qui compliquent considérablement le travailler (c'est à dire la mobilisation subjective dans le travail). Tous les dispositifs RH sont pensés par rapport au travail prescrit et les salariés sont souvent abandonnés sur le travail réel. Dans cette période de confinement, parce que les procédures n'étaient plus forcément adaptées au travail à distance, parce que les managers étaient loin, le travail réel est devenu d'actualité. Et si on pouvait garder ce regard sur le travail, c'est à dire s'occuper des vrais problèmes que les salariés rencontrent ou écouter comment se déroule le travail pour eux plutôt que de ne s'intéresser qu'aux objectifs, au travail prescrit, ce serait une grande avancée.

L'équation personnelle et les conditions de travail

Et puis le travail à domicile a amené des questions sur l'équation vie personnelle/vie professionnelle : est-ce que je consacre assez de temps à la famille, à mon couple, est ce que je veux continuer à passer des heures dans les transports pour me déplacer au travail ? Quelles sont les priorités de ma vie ?

Plus le salarié aura réfléchi à ce qu'il souhaite, plus il aura pris conscience de son équation personnelle,

Mais le travail n'est jamais celui qui est demandé, commandé ! Il est fait d'aléas, de surprises, de résistances qui compliquent considérablement le travailler (c'est à dire la mobilisation subjective dans le travail). Tous les dispositifs RH sont pensés par rapport au travail prescrit et les salariés sont souvent abandonnés sur le travail réel.

plus il sera alors acteur et en mesure de négocier les conditions de son travail. Mais pour qu'il gagne en liberté, il faut avoir en face une volonté managériale d'écouter et de prendre en compte les attentes des collaborateurs.

Réfléchir ne donne pas forcément toutes les solutions. Tout le monde n'est pas égal devant cette situation de travail à domicile :

- Certains y trouveront l'occasion de mieux concilier leurs rôles professionnels et familiaux et se régaleront de travailler dans un environnement personnalisé chez eux avec la possibilité d'organiser les lieux et de structurer leur temps au mieux.
- D'autres vivront ces conditions de travail de manière conflictuelle avec leur environnement (dans des cohabitations difficiles) mais aussi comme une contrainte parce que, par exemple, ils n'ont pas la possibilité d'aménager un bureau, ou ils ont besoin de leurs collègues pour se mettre au travail.

Dans tous les cas, les salariés ont changé et savent un peu mieux ce qui est bon pour eux. Par contre, pas sûr que les managers s'en soient toujours aperçus et soient prêts à ouvrir le dialogue avec leurs équipes pour modifier les conditions d'exercice du travail afin de mieux respecter ce qui compte pour le salarié.

À cela s'ajoutent des points de vigilance :

Le risque de la trop grande sédentarité : TMS, prise de poids, addictions.

Le risque de l'épuisement numérique. Le travail à distance pose avec acuité la question de la communication. On pourrait penser qu'elle s'est enrichie de nouveaux médias, à travers les visioconférences. Mais ce que constatent les médecins et les psychologues, c'est que la communication via écran induit une fatigue cérébrale, par la désynchronisation dans la transmission qui réduit la qualité des signaux. La communication à distance, sans la présence des attitudes corporelles, complique la compréhension par la perte en ligne de l'intention qui accompagne l'information. La fatigue est aussi majorée par l'accumulation du temps passé sur un seul canal, en général l'ordinateur. C'est donc une surcharge cognitive qui est supportée plus ou moins bien par les uns et les autres.

Le risque de l'isolement social : si l'éloignement géographique modifie le rapport au travail, il modifie aussi les relations entre les personnes. À distance, le travail est moins nettement adressé et moins partagé, donc le salarié peut se sentir isolé. Cela va jouer dans la perception de l'appartenance à une communauté de travail (la collectivité, l'entreprise) puisque les informations institutionnelles, par exemple, ne sont pas accessibles comme elles le sont sur site, quand on croise des collègues à la machine à café.

On aborde beaucoup la question par les outils de communication mais il faudrait se souvenir que la qualité de la communication dépend avant tout de la qualité de la relation. Si des règles doivent être mises en place, c'est le sens des échanges qui doit en être la boussole !

Le risque d'éloignement du manager et donc de déficit de reconnaissance, dont on sait que c'est le maillon indispensable pour convertir en épanouissement de l'identité les efforts que l'on met pour travailler.

Le risque de ce travail à domicile peut être que le processus de travail lui-même restera plus invisible : c'est à dire que tout l'investissement, les efforts, la ténacité qu'un salarié mettra pour réussir son travail ne soient pas connus par le manager, donc ne soient pas reconnus. Ce déficit de reconnaissance existait déjà en particulier car les managers se focalisaient sur les résultats sans prendre en compte le travail réel, donc il ne faut pas trop idéaliser la situation *ex ante* !

Mais c'est aussi parce que la représentation du chef n'est plus tout à fait la même quand on est loin. L'absence du manager amène les salariés à imaginer ce qu'il pense, ce qu'il dirait et assez souvent, ils vivent ses consignes comme des injonctions, une sorte de surmoi exigeant et sévère. Maintenir une présence *habitée* sans être sur place est un enjeu majeur pour les managers. C'est en créant une relation de confiance que le manager, même absent au poste de travail, est présent dans la tête de ses collaborateurs : présent pour soutenir, présent pour arbitrer, présent pour reconnaître.

Dans le quotidien, repérer les signaux faibles annonciateurs d'une démotivation ou d'une souffrance est bien sûr beaucoup plus difficile à distance. C'est aussi plus compliqué de contextualiser les remontées d'informations et les suivis d'activités. Alors pour le manager, la seule solution, c'est de porter attention au travail du quotidien et d'écouter avec vigilance ce que disent ses collaborateurs de leur vécu du travail. Si le manager arrive à être touché par ce qui se passe, même à distance, il saura prendre les bonnes décisions et ajuster sa posture.

Et puis *last but not least*, **un risque majeur, l'épuisement professionnel**. Le salarié peut en quelque sorte *sur-travailler* pour compenser son isolement et le déficit de reconnaissance qu'il entraîne. C'est particulièrement vrai des meilleurs professionnels qui ont du mal à se fixer seuls des limites. C'est un point de vigilance managériale que de fixer des limites et d'imposer la déconnexion pour éviter l'épuisement de ses équipes.

La situation actuelle peut être une chance d'améliorer la prise en compte des besoins des collaborateurs et donc leur bien-être (si ce mot a encore un sens) et surtout leur épanouissement. En redessinant les contours du travail réel, en prenant en

On aborde beaucoup la question par les outils de communication mais il faudrait se souvenir que la qualité de la communication dépend avant tout de la qualité de la relation. Si des règles doivent être mises en place, c'est le sens des échanges qui doit en être la boussole !

compte ce qu'en disent les salariés et les propositions qu'ils formulent, des améliorations notables pourraient voir le jour.

Mais, je ne suis pas totalement utopiste, il faut que les managers bougent de leur posture de pouvoir et acceptent de se remettre en question, ce qui n'est pas tout à fait gagné !

Le contrôle et l'autonomie

Au moment des premiers confinements, les salariés qui avaient récupéré une forme d'autonomie, ont commencé à se poser des questions sur le sens de leur travail. Mais aussi à prendre du recul par rapport à leurs conditions habituelles de travail, et à la manière dont ils étaient managés.

Le réglage de l'autonomie au poste de travail est toujours une difficulté managériale. Si elle peut être comprise comme un principe de subsidiarité, c'est à dire d'attribution de l'action à la plus petite entité capable de résoudre les problèmes, elle est parfois paradoxale, ou un vœu pieu car elle suppose une confiance totale dans ses équipes.

L'investissement des collaborateurs et leur autonomie dans cette période de confinement pour rendre le meilleur travail a surpris les managers. Mais qu'ont-ils fait ensuite pour capitaliser sur toutes ces ressources ? Les salariés portent un nouveau regard sur leur travail et s'il y avait déjà avant le Covid une demande d'autonomie, elle s'est maintenant en quelque sorte légitimée puisque les salariés non seulement ont fait la preuve qu'en étant seuls chez eux, ils travaillaient bien mais on a pu constater des hausses de productivité quand ils connaissaient bien leur métier et qu'ils étaient bien équipés.

Le travail est toujours largement invisible (comme déjà évoqué), mais à domicile, c'est encore plus le cas et les contrôles plus mal reçus. Le télétravail redonne, *de facto*, une certaine autonomie aux salariés et bouscule les rapports de pouvoir.

Pour le meilleur, quand les managers ont clairement posé le périmètre de cette autonomie, écoutent comment le travail se déroule en amont des résultats et capitalisent en équipe sur toutes les trouvailles qui n'ont pas manqué d'émerger pendant cette période si particulière de confinement.

Mais éventuellement aussi pour le pire, quand les managers sont insécurisés par l'éloignement de leurs équipes et les harcèlent en étant persuadés, au fond d'eux-mêmes, que les salariés ne bossent pas quand ils sont chez eux.

Le télétravail vient révéler des dysfonctionnements qui étaient déjà là auparavant: l'autorité ne se décrète pas, elle s'installe dans les relations avec les salariés et aussi dans leurs têtes à distance, quand le manager occupe sa place de manière éthique, en accompagnant ses équipes pour les aider à travailler et en arbitrant équitablement. La communication à distance n'est pas facile et il faut des trésors d'imagination pour être présent auprès de ses collaborateurs. Mais en dépassant les rapports de pouvoir et en agissant en partenaires du meilleur travail, l'époque offre aussi des occasions uniques d'améliorer la coopération.

La coopération

Avec la pandémie, la dimension collective du travail est malmenée, puisqu'il n'est plus possible de se réunir et que la distance sociale devient une norme! Le confinement a mis en exergue l'importance des autres pour bien travailler et il a fallu être très inventifs pour vivre autrement les relations d'équipe. La présence a manqué, la spontanéité aussi. Certaines directions ont essayé de surseoir à ces déficits par des tentatives de convivialité à distance ... qui se sont souvent révélées absurdes, voire infantilisantes. La convivialité ne peut se déployer par injonction, elle est une conséquence des réalisations réussies, menées ensemble.

Le manager est attendu pour tisser autrement les liens et assurer ses collaborateurs qu'ils font partie d'une équipe qui reste solidaire et soudée, malgré les distances géographiques. La coopération est révisée, elle doit être stimulée, encouragée et elle demande à chacun de la créativité.

J'entends des inquiétudes que la coopération soit devenue difficile à distance, sans voir ses collègues. Sur le principe, c'est vrai qu'on travaille différemment quand la présence des corps permet de sentir mieux ce qui se vit mais dans la réalité de nombreux lieux de travail, la coopération était, avant le Covid, loin d'être idéale ! Avec des échanges entre deux portes sans approfondir, des mails envoyés au collègue du bureau d'à côté, une disparition des collectifs de travail et des temps de débats sur le travail. Pour les équipes qui n'allaient pas bien, être loin du bureau peut être même un moyen de se protéger d'un environnement qui fait souffrir.

Donc le télétravail est une occasion de repenser la coopération. Quel intérêt à se retrouver tous autour d'une table ? Comment garantir des temps de réunion et de présentiel au bureau les plus efficaces ?

Les salariés portent un nouveau regard sur leur travail et s'il y avait déjà avant le Covid une demande d'autonomie, elle s'est maintenant en quelque sorte légitimée puisque les salariés non seulement ont fait la preuve qu'en étant seuls chez eux, ils travaillaient bien mais on a pu constater des hausses de productivité quand ils connaissaient bien leur métier et qu'ils étaient bien équipés.

Dans tous les cas, l'équation entre le temps en présentiel et le temps à distance est devenue un enjeu de management. Il s'agit de réguler la présence plus que l'absence sur site, à partir de la valeur ajoutée d'être ensemble. Donc trouver le bon moment, et surtout valoriser ce temps d'équipe sur place, qui devient plus précieux

Pour que le collectif vive, il faut le réinventer.

Si le fonctionnement hybride, qui se partage entre le bureau et le domicile, est plébiscité, c'est justement pour réintroduire une dose d'incarnation dans les relations humaines au bureau. Mais il n'y aura pas de retour en arrière et le temps sur site restera plus réduit qu'auparavant. Ainsi, il va falloir être plus exigeant pour utiliser au mieux ce temps au bureau!

Un travail managérial important consistera à choisir le meilleur mode de travail collaboratif (pas forcément la réunion !) et à stabiliser la manière dont chaque membre contribue à l'œuvre commune, au-delà des métiers et des personnes. Les réunions seront moins fréquentes et il faut espérer qu'elles permettent un vrai débat sur le travail réel, pour soutenir l'envie et le besoin de chaque salarié de faire le meilleur travail.

Donc il faut se parler, débattre (même à distance!) sur la finalité de l'action et surtout la stabilisation ensemble des critères de qualité du travail. Pouvoir bien coopérer, c'est intégrer dans sa propre activité, les contraintes de son collègue. Il faut donc des temps d'échanges pour comprendre de quoi mon collègue a besoin et comment l'aider dans son travail. C'est une manière à la fois de sécuriser le cadre pour les travailleurs isolés et de reconnaître la valeur ajoutée de chacun dans la chaîne de valeur.

C'est d'autant plus important que les outils numériques, en particulier dans les visioconférences, ont modifié le rapport à la parole entre les gens, jusqu'à parfois juguler les prises de parole (par exemple en coupant le micro ou en imposant un rythme).

Comme dans la coopération dans un environnement habituel, cela suppose que chacun y mette du sien et fasse des compromis au service de l'équipe. Les salariés feront le sacrifice d'un certain confort s'ils trouvent en retour solidarité, respect et confiance dans leur équipe et leur manager.

Le retour au bureau s'est diversement réalisé, suivant les choix des entreprises et la volonté des collaborateurs. Dans tous les cas, l'équation entre le temps en présentiel et le temps à distance est devenue un enjeu de management. Il s'agit de réguler la présence plus que l'absence sur site, à partir de la valeur ajoutée d'être ensemble. Donc trouver le bon moment, et surtout valoriser ce temps d'équipe sur place, qui devient plus précieux.

Les retours montrent que, dans de nombreux endroits, le temps où tout le monde est au bureau est bien plus efficace que quand on travaillait tous au même endroit. Ce n'est pas nouveau que ce qui est rare soit plus valorisé ! Et pour des équipes qui vont bien, qui ont du plaisir à se retrouver, ces moments sont des moments uniques à la fois de qualité de vivre ensemble et de production.

Dans n'importe quel changement, il faut du temps. Le changement prend toutes les formes de notre expérience au temps et pourtant il est souvent vécu comme une rupture isolée avec un avant et un après et l'incertitude du lendemain.

Dans ces mutations du travail, l'implication du salarié et des managers est essentielle pour trouver l'énergie des efforts à faire et pour être acteur de la situation, donc aller bien, en termes de santé mentale. C'est au poste de travail que cela se joue : que les évolutions prennent sens pour travailler mieux.

Le changement réussira s'il entre en résonance avec le quotidien des travailleurs, qu'ils y gagnent quelque chose.

L'engagement des personnes est tributaire de la production associée à 4 grands espaces d'identification et d'investissement qui caractérisent le travail au sens large :

l'activité (ce qu'on fait),

le groupe (avec qui on le fait),

l'organisation-institution (pourquoi on le fait)

et le client (pour qui on le fait).

En temps normal, ces 4 espaces forment un ensemble cohérent, mais en période de changement, l'un des registres peut être déstabilisé et se traduire par des attitudes de repli, de surinvestissement voire des pathologies. C'est le défi du manager de tenir le cap, d'assurer la continuité dans la durée.

Aux managers d'aujourd'hui et surtout de demain de faire en sorte que leurs équipes travaillent mieux qu'avant et que chaque collaborateur trouve, dans ces nouvelles configurations de travail, l'équilibre qui garantira à la fois la santé et la performance, qu'elle soit individuelle ou collective !

**Catherine Mieg
au cours de son
intervention à la
convention.**



Ce que le Covid change au monde du travail

Bruno Cadez, Véronique Dubarry, Gérard Lacour et Stéphane Lavignotte

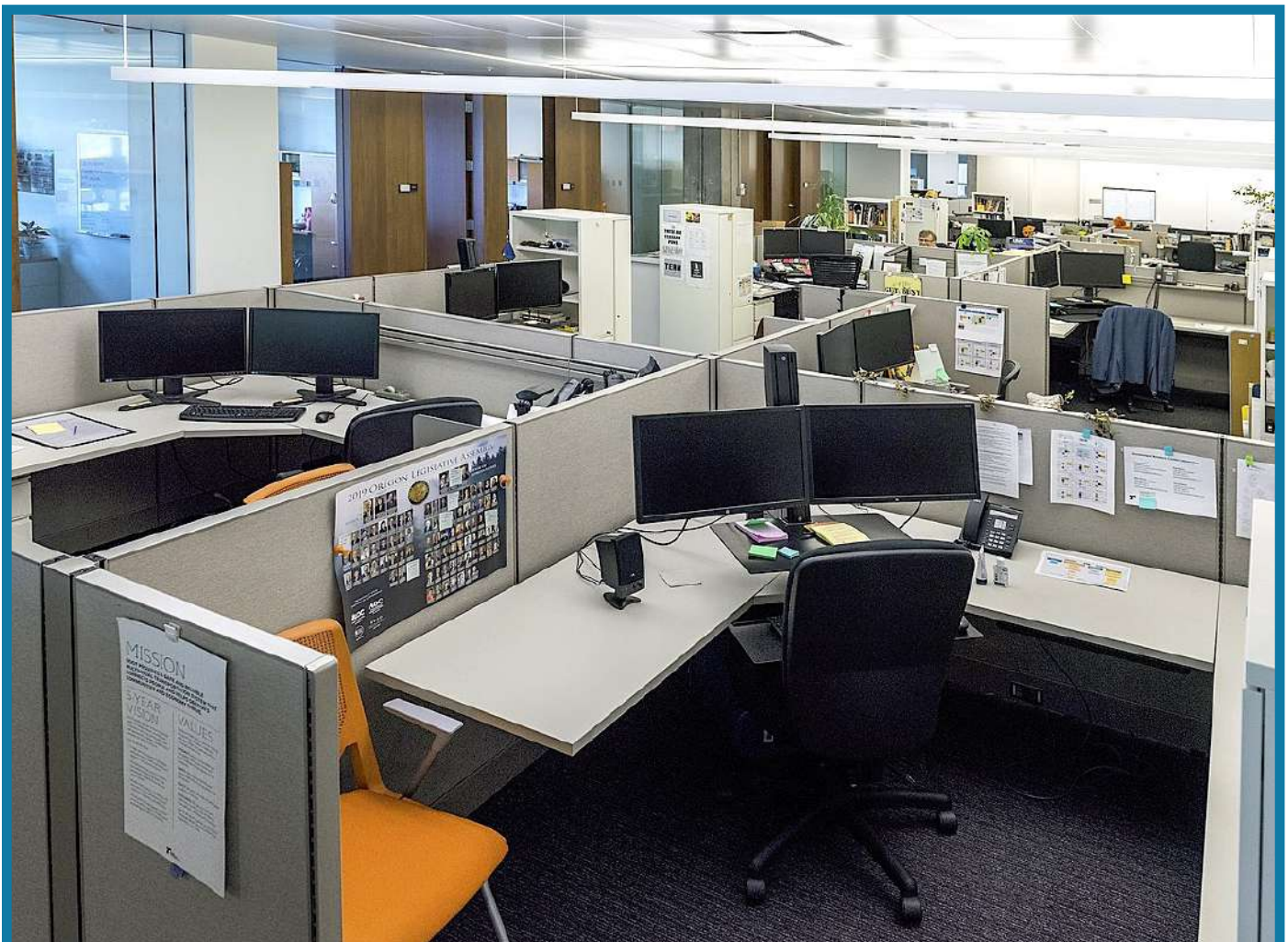
Au cours de cette table ronde animée par Stéphane Lavignotte, les trois intervenants, issus de milieux professionnels très divers, témoignent de leurs expériences et de leurs impressions personnelles sur cette problématique. Dégradation des conditions de travail notamment en distanciel, accroissement des inégalités, obsolescence de certaines formes du travail, mais aussi résurgence des élans de solidarité : tous soulignent l'impact conséquent de la pandémie sur le quotidien des travailleurs.

Stéphane Lavignotte : La table ronde est sur le thème *Ce que le Covid change au monde du travail*. Après l'intervention de Catherine Mieg sur les impacts de l'épidémie sur le travail, très nourrie aux réalités du terrain, nous allons voir comment des acteurs de terrain réagissent eux aussi à cette

situation. Vont intervenir Gérard Lacour, dirigeant de l'entreprise Industries solidaires et Comptoirs de l'Est et de l'Ouest (ISCEO) et membre d'Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC), Bruno Cadez, journaliste et secrétaire national de l'Action Catholique Ouvrière (ACO) et Véronique Dubarry, secrétaire générale de SUD Centrale Solidaires, le syndicat des personnels des services centraux du ministère de l'Économie, des finances et de la relance.

Je vais d'abord demander à Bruno Cadez de réagir à ce qu'a dit Catherine Mieg. Qu'est-ce que vous avez pu percevoir, du côté de l'ACO, durant cette crise du Covid, du point de vue du travail et du monde ouvrier sachant que, spontanément, on pourrait se dire que le monde ouvrier est peut-être moins concerné que le monde employé par la question du télétravail (thème que nous avons déjà

Un open space désert en mars 2020 (photo Oregon Department of Transportation, CC-BY-2.0).



« Il y a effectivement une espèce de frénésie de demande de comptes, de demandes d'horaires, de précisions qui sont vraiment ridicules tant elles sont anecdotiques sur la masse de travail à fournir. »

beaucoup évoqué et que nous allons encore beaucoup évoquer). Qu'est-ce que vous avez perçu, vous, de ce que le Covid avait changé au monde du travail?

Bruno Cadez : C'est vrai qu'à été beaucoup évoquée la question du télétravail. C'est vrai qu'on a un certain nombre de membres qui ont pu témoigner de leur expérience de télétravail et de son ambivalence, avec à la fois une certaine autonomie qui a pu être expérimentée (pouvoir retrouver un peu de temps) mais aussi d'autres aspects beaucoup plus compliqués. On a un télétravail qui était quand même très dégradé pour certains, avec par exemple des demandes à la dernière minute. et notamment pour des femmes qui ont subi à la fois une forme de grande difficulté à gérer leur temps de famille et de travail ainsi qu'une certaine augmentation de leur *exploitation*. Je citerais une militante de l'ACO – une copine aide-soignante – qui dans une révision de vie (1) a évoqué tous ces applaudissements qu'il y avait à 20 heures (2) au moment du premier confinement. Elle n'était pas dupe, elle savait très bien que ça n'allait pas durer mais elle disait : « *On a retrouvé une certaine fierté* ». C'était un peu ça qu'on a pu percevoir : on a retrouvé une certaine fierté. Et je trouve que ça a permis de resituer toute l'importance du travail, du travail réel.

On a redécouvert finalement qu'il y avait besoin de gens concrets pour soigner, pour produire des masques, on s'est rendu compte, qu'on ne produisait plus de masques en France, qu'on ne produisait plus de respirateurs ... Pour s'alimenter, il faut des gens. Il faut des gens pour conduire les transports ... Je trouve que cette crise a resitué ça, toute l'importance de ces emplois. Alors, effectivement, ce n'est pas du télétravail, c'est explicitement du travail *de première ligne*, comme on l'a appelé.

Ce que cela a aussi permis de percevoir – ce qui est d'ailleurs rapporté par beaucoup – c'est qu'on s'est rendu compte que ces métiers-là étaient à la fois essentiels, indispensables, mais que c'était également les plus mal rémunérés. Ceux qui sont au plus bas de l'échelle sont finalement ceux qui sont les plus victimes des injustices sociales. C'est ce qu'ont pu dire un certain nombre de militants qui sont à la fois en ACO mais aussi syndiqués dans des boîtes. Ils ont rappelé cette injustice : qu'en gros on a l'impression que dans ce système-là, il vaut mieux être trader qu'aide-soignant, alors qu'on peut s'interroger sur l'utilité sociale des premiers ...

Alors on a bien sûr perçu aussi d'autres aspects dans le monde ouvrier : plus de solidarité, des personnes qui se sont déplacées pour aller voir

comment ça se passait chez les voisins... Cette crise a révélé à la fois un certain nombre d'injustices qui se passent dans le monde du travail mais également toute une ressource de solidarité. Enfin il y a aussi un aspect sur lequel je vais terminer : ces métiers comme livreur à vélo qui se sont beaucoup développés avec la crise mais qui sont des métiers hyper-précaires. Bon, il y a eu une décision au niveau de l'Union Européenne hier qui aura tendance à les reconnaître comme des salariés. Il est un petit peu temps... On voit se développer ces métiers qui sont un peu le retour des tâcherons du 19^e siècle.

Stéphane Lavignotte : Véronique Dubarry, du côté des personnels des services centraux du ministère de l'Économie, vous qui êtes secrétaire générale du syndicat solidaire de ces personnels, vous disiez qu'il y avait (Bruno en a parlé) un biais de genre assez important ? C'est-à-dire que le télétravail a eu des effets différents suivant qu'on est un homme ou une femme ?

Véronique Dubarry : Oui, comme il y a quelques années lorsque le temps partiel a été mis à la mode et utilisé, il l'a été majoritairement par des femmes. De la même façon, ce qu'on constate aujourd'hui dans les premiers retours (maintenant qu'on est presque revenus à une période normale par comparaison aux périodes de confinement), c'est que dans toutes les catégories, du cadre aux agents administratifs en passant par les agents techniques, ce sont les femmes qui utilisent le plus le télétravail. Et la crainte que nous avons et qui devrait être une crainte partagée par tous et toutes, c'est que ce soit un nouveau plafond de verre pour les femmes puisque, on le sait, et Catherine Mieg l'a évoqué, il y a quand même une forte culture du présentisme en France et singulièrement dans l'administration.

Le risque c'est donc que ces femmes soient plus éloignées, en tout cas physiquement, du travail, même si elles sont télétravailleuses, et qu'on constate à nouveau un creusement et une nouvelle forme d'inégalité entre les femmes et les hommes dans les déroulements de carrières. C'est un vrai point de vigilance parce que les mêmes causes produisent les mêmes effets. Le temps partiel a été, et il l'est toujours, l'une des causes des inégalités salariales, le télétravail pourrait en devenir une. On entend des anecdotes complètement surréalistes, notamment ces dernières semaines où il y a eu beaucoup de fermetures de classes d'école avec la reprise de l'épidémie et où, fatalement, ce sont les femmes qui se sont arrêtées de travailler pour garder les enfants. Il y a une option qui existe dans l'administration, ce sont les *autorisations*

(1) Selon le site de l'ACO, « *cheminement permettant à l'individu de s'inscrire dans une histoire collective* ». « *À la fois espace de sens et lieu d'initiation à une vie de foi et d'engagement* », la révision de vie consiste à se retrouver en équipe pour échanger. C'est « *l'espace privilégié d'une recherche de sens [dont] l'objectif est de se laisser transformer en vue de construire une société plus juste* ».

(2) Durant le confinement du premier semestre 2020 dû à la pandémie de Covid-19, les habitants de nombreux pays ont applaudi aux fenêtres pour rendre hommage aux professionnels de santé. Ce rituel social s'est essouffé au bout de quelques mois.

spéciales d'absence pour garde d'enfants malades (mais c'est un peu plus compliqué et puis il y a des règlements qui sont particuliers à ces autorisations spéciales d'absence), et donc des encadrants, des *managers*, se sont permis d'expliquer aux femmes qui disaient « *Je me mets en ASA demain* » que non, le plus simple c'était qu'elles se mettent en télétravail. Vous voyez cette façon d'envisager à la fois 1) le télétravail et 2) encore plus le télétravail des femmes. C'est un vrai point d'inquiétude à avoir.

Stéphane Lavignotte : Ça rejoint sans doute quelque chose qu'à dit Catherine Mieg qui était la difficulté des supérieurs à s'adapter à la souplesse que permettait le télétravail, la tendance à rester dans des anciennes formes de management pas forcément adaptées au télétravail. Il vous semble, Véronique Dubarry, qu'il y a un antagonisme important entre le télétravail et cette culture du présentisme dont vous parlez ? Au-delà de la question des femmes, c'est un *gap* un peu général ?

Véronique Dubarry : C'est une vraie interrogation. Comme Catherine Mieg et Bruno Cadez l'ont dit, il faut bien différencier ce qui s'est passé pendant les premiers temps du confinement avec des postures à la *va comme je te pousse* : pas d'ordinateur, une incompréhension de ce qu'est une réunion Zoom, une utilisation des mails complètement farfelue ... Ça, c'était avant. Aujourd'hui, on est dans un télétravail ordinaire, sensément, et il y a des choses qui reviennent très fort sur la façon de faire et sur la défiance. Tout le monde était en télétravail, donc il n'y avait pas de question à se poser.

Vous avez utilisé, Catherine Mieg, un mot qui est extrêmement important et qui malheureusement n'est pas d'actualité aujourd'hui (en tout cas pas dans l'administration) qui est celui de la *confiance*. Il y a aujourd'hui encore une vraie défiance envers un travailleur qui n'est pas là. Un agent qui n'est pas physiquement dans les locaux à Bercy, ça veut dire qu'il ne travaille pas, ou en tout cas, qu'il y a un doute : « *Moi encadrant, moi manager je m'interroge* ». Et on en revient à la question que vous avez posée, Stéphane Lavignotte, sur le *reporting* : il y a effectivement une espèce de frénésie de demande de comptes, de demandes d'horaires, de précisions qui sont vraiment ridicules tant elles sont anecdotiques sur la masse de travail à fournir. Il y a eu aussi une vraie restriction des possibilités d'obtenir du télétravail. On a entendu dans les médias et dans la bouche des responsables politiques ministériels : « *télétravail trois jours par semaine pour tout le monde* ». Mais la déclinaison dans les bureaux, dans les services c'est plutôt : « *Non, en fin de compte, trois jours c'est trop, ce ne sera qu'un jour ou deux* ». Alors que c'est pourtant

ce qui est issu de l'accord sur le télétravail dans la fonction publique qui a été signé en juillet dernier ! Une très forte limitation, donc.

Stéphane Lavignotte : Gérard Lacour, vous êtes chef d'entreprise et membre d'Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens, des chefs d'entreprise qui, justement, réfléchissent aux conditions de travail, au sens de leur mission, etc. Comment réagissez-vous à ces témoignages ? Il me semble aussi que la question que ça vous pose est celle d'une espèce d'éclatement, d'une diversité encore plus grande des conditions de travail, des conditions dans les métiers, parce qu'effectivement ce n'est pas la même chose du tout de travailler dans une petite entreprise ou dans l'énorme paquebot qu'est le ministère de l'Économie et du numérique ... C'est assez drôle de savoir qu'au ministère de l'Économie et du numérique, les managers ont du mal à savoir ce qu'est Zoom ...

Gérard Lacour : Il y a déjà beaucoup de choses qui ont été dites. En écho, je retiens les mots : *réalisme*, *coopération* et *confiance*. Je vais essayer de témoigner plutôt que de donner des idées conceptuelles.

Premièrement, je viens d'un milieu industriel, d'un milieu d'industrie et de création qui est le textile, où on est très proche de la matière, dont les problèmes de sa transformation prennent une bonne part de notre temps. Et pour cela, les contacts humains sur les lieux de transformation ou de production sont essentiels.

Deuxièmement, je voudrais dire en préalable que j'ai fait la moitié de ma carrière dans l'Est de la France, dans les Vosges, dans un milieu textile où le christianisme social protestant avait laissé des traces qui pouvaient devenir des points d'appui ... Je suis très imprégné de cela. Quand je suis arrivé dans les Vosges en 1974, on citait un chiffre d'environ 70 000 personnes travaillant dans l'industrie textile dans les années 1960 (dans la fabrication de fils et de tissus seulement, pas dans la confection). Et aujourd'hui, il y en a moins de 1000 ... J'ai ainsi passé une moitié de ma vie à essayer de créer des emplois, de sauver ce qui était perdu et de me battre pour une espèce d'idée d'entreprise idéale. Ce n'était pas *défensif* ou une bataille pour maintenir les traditions du passé. Dans l'aventure de la création d'entreprise, puis de la reprise d'entreprises en difficulté, c'était avant tout, contre des circonstances difficiles et souvent contraires, promouvoir un *dynamisme créateur* dans les domaines techniques et ceux des relations humaines de l'entreprise (innovations à la fois techniques et sociales). Ce *dynamisme créateur* m'est

« Je pense ainsi qu'un entrepreneur dirigeant chrétien ne peut pas dire qu'il y a un management chrétien, mais il peut exprimer et témoigner sa foi chrétienne dans l'art du management. Il peut vraiment être chrétien d'expression entrepreneuriale »

« Tout le monde est important dans l'entreprise, tous les petits rouages de l'entreprise sont revalorisés. Quelqu'un a parlé de reconnaissance, c'est hyper important. Reconnaissance au sens *grâce, merci, mais aussi re-connaissance, revoir les choses, revisiter, réécouter, écouter tout le monde.* »

apparu source de courage et d'espérance pour ceux qui y ont participé. Je pense ainsi qu'un entrepreneur dirigeant chrétien ne peut pas dire qu'il y a un *management chrétien*, mais il peut exprimer et témoigner sa foi chrétienne dans l'art du management. Il peut vraiment être chrétien d'expression entrepreneuriale. Car pour lui, entreprendre, surtout en équipe, c'est participer à l'œuvre de la création toujours en cours, ou, en d'autres mots, coopérer à l'avancement du Royaume de Dieu sur Terre. Et transmettre ce sens de participation à son entourage. Le partager.

C'est pourquoi je crois pouvoir dire que le terrain de l'entreprise, c'est aussi (pour paraphraser Calvin), « *le théâtre de la gloire de Dieu* » (3) ou du moins un de ses lieux privilégiés.

Dès lors cette vision de l'entreprise et du travail implique peut-être encore plus le fait que la première responsabilité est de se battre pour le droit au travail, dont malheureusement beaucoup trop de personnes sont exclues de fait. C'est vraiment important, et je crois que cette crise, cette pandémie et tous ces éclatements qui ont lieu, peuvent paradoxalement créer des accès au travail plus faciles pour plus de gens. Le télétravail peut être une voie dans ce sens, mais ce n'est pas évident et général, car il exclut par ailleurs aussi beaucoup de gens. Il peut donc aussi générer de nouveaux éclatements, et je crois en définitive que ce n'est pas la priorité.

Ensuite, ce qui m'a plus particulièrement frappé dans cette crise, c'est qu'on a franchi en peu de temps plusieurs étapes, plusieurs marches dans la prise de conscience de la fragilité et de l'incertitude que les progrès scientifiques et technologiques nous avaient un peu fait oublier. Cela me paraît essentiel et je ne crois pas que ce soit à considérer comme des mutations dans le monde du travail. Cette pandémie aurait plutôt agi comme un réactif, un révélateur qui a décapé, enlevé plein d'éléments qui nous cachaient les choses pour nous montrer que cela ne se passe pas toujours comme prévu. Aujourd'hui cela jette une nouvelle lumière sur les conditions de travail.

Vous avez parlé de coopération, de besoin des autres, de confiance... Oui, on va de plus en plus se retrouver devant des choses imprévues. Et le monde du travail, c'est une partie de notre vie, c'est la partie presque essentielle pour beaucoup de monde, avec des interférences positives et aussi parfois négatives avec la vie privée, mais normalement bénéfiques matériellement et aussi sans doute existentiellement. C'est pourquoi si tout le monde doit pouvoir y avoir droit, certaines priori-

tés du management risquent d'être durablement modifiées. Le grand mot *solidarité*, bien galvaudé depuis des années, vient de montrer sa réalité et son efficacité. Il faudra plus faire confiance au sens de la responsabilité, de l'autodiscipline et de la liberté des collaborateurs, différents et autonomes, mais liés par l'esprit de solidarité. Car – cela a été bien expliqué par Catherine Miege – les personnes au travail vont être obligées de prendre les décisions le plus près possible de leur travail, de là où ils sont. Il faut donc redonner de l'autonomie, apprendre l'autonomie aux gens, d'autant plus qu'on voit maintenant que la subsidiarité peut être un formidable *outil de management*. Mais sans esprit de solidarité, c'est impossible. Solidarité pour construire, plutôt que défensive, c'est-à-dire *contre* quelqu'un ou quelque chose.

À la fin de sa vie, Pierre-Gilles de Gennes (4), qui avait une approche scientifique des choses et était très inquiet de l'avenir du monde, disait que la seule chose qu'il voyait pour s'en sortir c'était justement la solidarité humaine. Et je crois que nous pouvons tous être d'accord sur le fait que la pandémie a (re) montré l'importance de la solidarité.

Ensuite, il y a une autre chose qui peut être très, très forte: cela a peut-être déclenché un respect plus grand des petits boulots, des petites tâches dans le monde du travail. Que chacune et chacun est utile, qu'il n'y a pas de travail subalterne. Et ceci, je l'ai senti à titre personnel: j'ai failli mourir du Covid et j'ai découvert les métiers du milieu hospitalier. Je n'étais jamais allé à l'hôpital, je ne savais pas ce que c'était et j'en suis sorti émerveillé, émerveillé par le rôle, l'efficacité, le bien faire, la bienveillance de tous les acteurs des soins, du bas en haut de l'échelle, particulièrement sensibles en bas. Donc cela veut dire que, dans le management, l'écoute est très importante. Tout le monde est important dans l'entreprise, tous les petits rouages de l'entreprise sont revalorisés. Quelqu'un a parlé de reconnaissance, c'est hyper important. Reconnaissance au sens *grâce, merci, mais aussi re-connaissance, revoir les choses, revisiter, réécouter, écouter tout le monde.*

En fait, il faut que les *managers* se comportent un peu en ... Pas en maître d'école, ce n'est pas le mot, mais l'entreprise doit devenir un peu une *école du risque*. Il faut apprendre le risque, apprendre à maîtriser le risque contre l'incertitude, parce que c'est essentiel: la foi, le risque, la confiance, gérer le risque. Et puis elle pourrait être ce qu'elle est potentiellement, une *école du partage*. Et là on arrive à l'échelle des rémunérations, c'est très important. Il y a lieu de tout faire pour que la rémunération la plus haute, au plus haut de l'échelle, ne

(3) C'est la nature qui, dans la pensée de Jean Calvin, est qualifiée de « *théâtre de la gloire de Dieu* ».

(4) Pierre-Gilles de Gennes (1932-2007), physicien français, humaniste militant, il reçoit le prix Nobel de physique en 1991.

scandalise pas celui qui touche la rémunération la plus basse dans l'entreprise, au dernier échelon. Je pense que la bonne mesure réside là. Enfin, je vois aussi l'entreprise et le travail comme une école permanente de l'action et de la solidarité.

Stéphane Lavignotte : Merci beaucoup pour cette perspective vers ce que vous avez appelé une entreprise idéale. Je retiens cette question qu'avait soulignée Bruno Cadez de la reconnaissance des métiers qui étaient jusque-là moins reconnus. Je pense qu'effectivement, en tout cas dans l'opinion publique, c'est un thème de débat qui ne s'est pas forcément traduit par des actions concrètes, on l'a vu avec le Ségur de la santé (5) au niveau salarial. Il y avait encore la semaine dernière des manifestations des personnels de la santé. Et sur ces perspectives qu'a dressées Gérard Lacour à propos de nouvelles formes d'encadrement, j'aimerais bien demander à Bruno Cadez puis à Véronique Dubarry comment justement la question de l'encadrement se pose après le Covid, peut-être pour le meilleur. Est-ce qu'il y a des choses qui se sont ouvertes dans le sens évoqué par Gérard Lacour ou au contraire, est-ce que ça a resserré des mauvaises habitudes anciennes?

Bruno Cadez : De ce qu'on peut percevoir, nous en ACO, il y a quand même une grande difficulté à écouter, à entendre les travailleurs. J'ai l'exemple de militants dans le Midi-Pyrénées qui sont assez mobilisés autour des questions de défense de l'emploi et du devenir de leur entreprise. Je pense à Bosch (6) par exemple ou à la SAM (7), actuellement. On parle de mutations mais des travailleurs de Bosch ont des propositions autour du diesel, autour de la transformation de cette forme d'industrie mais c'est très compliqué pour eux de se faire entendre. On a des exemples comme ça dans un certain nombre d'entreprises. Je partage assez ce qui est dit sur le droit au travail, l'écoute... Je pense qu'effectivement, c'est l'avenir du travail mais à mon avis il y a quand même besoin de franchir des caps très importants pour que cela s'observe dans les faits. Après, j'avoue que je n'ai pas beaucoup plus d'exemples que ceux-là, mais on sent quand même que, globalement, ce n'est pas si simple.

Stéphane Lavignotte : Véronique Dubarry, qu'est-ce que vous percevez au syndicat des personnels des services centraux du ministère de l'Économie? Catherine Mieg parlait de cette difficulté à innover, à négocier avec les subordonnés. On a parlé de la question de la reconnaissance et du *reporting* ... Dans les ministères, il y a peut-être beaucoup d'instances de dialogue, de négociation ... Est-ce que ça se traduit par de nouvelles manières d'encadrer?

Véronique Dubarry : Non ! Ce serait bien ... ce serait nécessaire. Mais, très honnêtement... non. Au contraire! Après, il faut peut-être replacer dans le contexte. Les encadrants sont des hommes et des femmes comme les autres, ça veut dire qu'il faut aussi replacer ce moment dans un contexte global. L'étude de la fondation Jean Jaurès (8) dit bien qu'on est tous et toutes très fatigués. Et donc là, qu'on soit simple agent ou cadre à Bercy, on est fatigués. C'est peut-être ce qui provoque les crispations, les incompréhensions et la peur. Mais – Catherine Mieg l'a évoqué – il y a la peur de la perte de pouvoir, de la mainmise sur son agent, son subalterne qui, pendant la crise du Covid, s'est dans les grandes largeurs très bien débrouillé tout seul et qui, tout à coup, prétend continuer ...

Ça veut effectivement dire qu'il y a une réinvention de la part des encadrants et y compris une réinvention dans une chaîne hiérarchique. Pour faire très vite et très caricatural (ne m'en tenez pas rigueur), ceux qui sont en général plus gradés sont aussi les plus âgés. Et plus vous descendez dans la chaîne hiérarchique, plus vous avez des perdreaux de l'année qui débarquent de leur école de commerce, qui ont fini leurs études et arrivent dans le monde du travail. Du coup, il y a aussi une vraie différence de compétences sur un certain nombre d'outils dont on a parlé tout à l'heure et qu'on teste encore aujourd'hui. Vous vous gaussiez méchamment du ministère de l'Économie et du numérique ... eh bien oui, on a eu des difficultés et on a toujours de vraies difficultés entre les cadres supérieurs (qui ne sont pas capables ou qui en tout cas aujourd'hui n'ont pas les formations pour utiliser les outils) et les jeunes subalternes sous leurs ordres (pour qui c'est extrêmement naturel). Donc il y a aussi ce type de crispations qui se joue simplement dans les outils de travail.

En ce qui concerne les relations avec les syndicats qui auraient pu trouver une nouvelle tonalité, ça a été le cas bizarrement pendant le confinement avec des échanges rapprochés, une vraie écoute. Peut-être parce que dans cette période-là, tout le monde se posait les mêmes questions et que du coup, il n'y avait pas d'un côté l'administration et de l'autre les syndicats ? Il y avait simplement des gens qui se posaient des questions sur leurs collègues d'une façon collégiale, donc il n'y a pas eu de grosses difficultés. En revanche depuis, et à nouveau peut-être parce qu'on est aussi dans une période particulière (surtout quand on parle d'un ministère comme celui de l'Économie) à l'approche de la présidence française de l'Union européenne et des élections, il y a à nouveau une crispation sur des points qui rejoignent un peu le *reporting*, d'ailleurs : « *Il faut absolument finir ce dossier* »,

« *Eh bien oui, on a eu des difficultés et on a toujours de vraies difficultés entre les cadres supérieurs (qui ne sont pas capables ou qui en tout cas aujourd'hui n'ont pas les formations pour utiliser les outils) et les jeunes subalternes sous leurs ordres (pour qui c'est extrêmement naturel).* »

(5) Consultation des acteurs du système de soin français annoncée par le ministre des Solidarités et de la Santé Olivier Véran et qui s'est déroulée du 25 mai au 10 juillet 2020. Ses piliers sont: transformation et revalorisation des métiers, définition d'une nouvelle politique d'investissement et de financement au service des soins, simplification du quotidien des équipes, fédérer les acteurs de la santé dans les territoires au service des usagers.

(6) En 2021, la suppression de 750 emplois sur 1250 au sein du site aveyronnais du groupe Bosch, premier équipementier automobile mondial, entraîne un mouvement social d'ampleur.

(7) SAM: Société Aveyronnaise de Métallurgie. La fermeture de la fonderie automobile (actée fin 2021) suscite un mouvement social d'ampleur avec notamment une occupation de l'usine par des salariés licenciés pendant plus d'un mois.

(8) *Une société fatiguée?*, Fondation Jean Jaurès, 26 novembre 2021.

« Il faut absolument mettre en œuvre ceci », « Il faut absolument finir la mise en œuvre de la loi de la transformation de la fonction publique », etc. Et ça, ça se fait à marche forcée, sans considération de la fatigue que pourtant nous ressentons tous et toutes. C'est assez étrange, d'ailleurs. Donc, non ... il n'y a pas vraiment d'amélioration dans les relations syndicats-administration.

Stéphane Lavignotte : Gérard Lacour, du côté des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens, est-ce qu'il y a une réflexion spécifique, est-ce que la crise du Covid et ses suites a entraîné des discussions au sein des EDC sur ces questions-là, spécifiquement ? Que peuvent les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens, là où ils sont ? Est-ce qu'il y a des échanges dans les milieux patronaux, aux EDC, pour répondre à ces difficultés, à ces défis qu'on a évoqués ensemble ?

Gérard Lacour : Que faire en effet ? Les discussions à ce sujet sont nombreuses et infinies, avec un choix difficile quant à la bonne idée à rapporter parmi les nombreuses en gestation. Les EDC s'appuient sur des principes de la pensée sociale chrétienne travaillés en équipe et en commissions à partir des sources bibliques et théologiques œcuméniques. Ils s'en inspirent pour essayer de les mettre en œuvre dans leur travail. Mais peut-être trop chacun de son côté.

Il y a cependant quelque chose qui m'a frappé, peut-être une piste à trouver dans les propos de Véronique Dubarry qui a expliqué qu'il y avait plus de contacts pendant la crise, plus de dialogue social entre les syndicats et les dirigeants. Je trouve cela intéressant et actionnable : cela voudrait dire, si j'ai bien compris, que s'il y avait un meilleur partage de l'information, tout le monde partagerait mieux les mêmes idées. Il y a souvent des divisions dans les entreprises qui viennent du fait que l'information qui vient d'en haut est peut-être parfois considérée à but tactique. Elle est naturellement filtrée, et peut paraître suspecte. Et là, il y avait de la confiance, une information (disons) transparente et à risque. Il faut prendre le risque de dire les choses. C'est très important, cette vérité. On ne pourra jamais s'entendre et on ne pourra pas avancer si on n'a pas une lecture commune de la réalité mouvante. Cette lecture n'est donc pas fixe, elle ne peut pas produire des dogmes. Le monde du travail, ce sont sans arrêt des situations bonnes, pas bonnes ... Il faut bien les lire, et ensemble. C'est le seul moyen pour inspirer la confiance dans une gouvernance qui sera forcément de plus en plus soumise aux nécessités de changer de cap, donner des *coups de gouvernail* réactifs, rapides, mais le plus précis et doux possible. Sinon, com-

ment l'équipage comprendrait-il ses capitaines ? Comment comprendrait-il que pour garder le cap final, il faut souvent changer de cap intermédiaire ? Évidemment le chrétien a beaucoup de choses à dire là-dessus. Mais, à mon avis, la première des choses c'est un meilleur partage de l'information.

On a aussi parlé de l'autorité. Dans l'entreprise, des pouvoirs mal pratiqués, c'est affreux, cela entraîne beaucoup d'exclusion. Il faut se battre contre les exclusions quelles qu'elles soient, et il y en a beaucoup. Les dysfonctionnements, c'est le combat des dirigeants et c'est très important. Et cela va jusqu'à la justice dans l'entreprise, jusqu'à discerner, mettre en lumière, respecter et faire respecter, tels un lien et un bien commun. Voilà, je pense qu'il faut aller vers cette idée selon laquelle chacun peut devenir plus libre, responsable et solidaire. Et que le chef d'entreprise doit porter toute son attention sur le *comment* faire grandir ses collaborateurs dans ce sens-là. Je crois que les EDC partagent cette idée.

Stéphane Lavignotte : Bruno Cadez, dans ces situations-là, en pleine crise du Covid, qu'est-ce que propose l'Action Catholique Ouvrière ? On connaît cette expressio : être en ACO. Ça dit beaucoup de choses, on a entendu parler des groupes d'ACO ... Comment accompagnez-vous vos membres sur les difficultés qu'on évoquait ?

Bruno Cadez : Pour nous, il y a deux aspects. Il y a à la fois permettre aux membres d'ACO de prendre un temps en équipe, de témoigner de ce qu'on vit au travail (ou au non-travail, dans le sens salarié, puisqu'il y a aussi des chômeurs qui sont en ACO), d'essayer aussi de relire cela à la lumière de l'Évangile, éclairer de notre foi ce que ça peut signifier. Et puis nous avons aussi une démarche qui consiste à voir, juger, agir. On regarde ce qu'on vit, on essaie d'analyser, et puis on décide à partir de là d'agir pour transformer à la fois notre vie personnelle et la manière dont notre société fonctionne. Sur l'agir, nous insistons beaucoup ces derniers temps sur la question de la dignité, le travail comme expression de la dignité humaine. J'ai beaucoup apprécié ce que disait Gérard Lacour sur le droit au travail. C'est aujourd'hui quelque chose dont on peut se revendiquer. Il y a toute une série de gens dont la dignité est bafouée parce qu'ils ne peuvent plus travailler. On a décidé, nous à l'ACO, de se tourner aussi vers les chômeurs et on propose d'insister beaucoup sur cette question de la dignité. Tous les ans, on participe le 7 octobre à la journée mondiale pour un travail décent, on mène des actions, on rencontre, on organise par exemple des tables rondes avec des syndicats... On a aussi du temps plus spirituel avec des célébrations dans certaines églises. Mais nous menons aussi un

« Il y a souvent des divisions dans les entreprises qui viennent du fait que l'information qui vient d'en haut est peut-être parfois considérée à but tactique. Elle est naturellement filtrée, et peut paraître suspecte. Et là, il y avait de la confiance, une information (disons) transparente et à risque. Il faut prendre le risque de dire les choses. C'est très important, cette vérité. On ne pourra jamais s'entendre et on ne pourra pas avancer si on n'a pas une lecture commune de la réalité mouvante. »

travail avec la Jeunesse Ouvrière Chrétienne (JOC) (9), la Mission Ouvrière (10), la Mission de la mer (11). On pense que ça pourrait être bien que cette journée-là puisse être beaucoup plus présente dans le paysage social français.

Stéphane Lavignotte : Côté syndical, comment s'adapte-t-on à ces réalités ? Est-ce que le syndicalisme, le travail syndical, est transformé avec ce qui s'est passé avec le Covid, avec le télétravail ?

Véronique Dubarry : Énormément ... Il y avait les rituels que tout le monde connaît: la diffusion de tracts devant le ministère (en ce qui me concerne), devant la boîte ou sur le lieu de travail. Ça, déjà, ça nous est interdit maintenant. Ça n'est pas interdit (entendons-nous bien), mais c'est quelque chose qui n'est pas recommandé, donc on ne le fait plus. De la même façon que le lien a été rendu compliqué par le télétravail au sein des équipes, il est aussi compliqué pour les syndicalistes de le retisser, d'être dans un échange banal, se croiser dans les couloirs, prendre le temps de discuter... Souvent, le tract n'est qu'un prétexte. Ce qui est important, c'est le contact qu'on peut avoir dans ces moments-là. C'est plus difficile, voire pas possible, donc il faut trouver d'autres formes d'échanges.

Par ailleurs, je vais citer à nouveau l'étude de la Fondation Jean Jaurès (12) qui est sortie récemment et qui touche du doigt le fait que, à la suite de ces confinements divers et variés, il semblerait que les Français se soient énormément renfermés sur leur sphère privée, y compris parce qu'ils y travaillent, et puis parce qu'ils étaient empêchés d'en sortir pendant les confinements. De cette attitude-là ressort aussi un désintérêt pour la chose publique et la chose collective. Il y a donc le renforcement chez les travailleurs, chez les agents, d'un véritable individualisme par ailleurs accentué et encouragé par les nouvelles dispositions concernant la fonction publique qui renvoient l'agent, pour toutes ces questions de télétravail, d'obtention du télétravail mais aussi de mobilité ou de promotion, dans un face à face avec son supérieur hiérarchique. Il n'y a plus un regard collectif porté par les syndicats puisqu'un certain nombre de dispositifs et d'instances paritaires a disparu.

Quel est le rôle des syndicats dans ce tête à tête qui est la règle maintenant ? Je vois qu'il y a assez peu de réactions ou pas de réactions dans les interpellations qu'on peut avoir à l'égard des agents ou des informations qu'on leur transmet, dès lors qu'il s'agit de sujets généraux ou d'informations générales sur ce qu'il se passe aujourd'hui dans la fonction publique. En revanche, dès qu'on leur dit qu'il y a un problème sur le télétravail, sur l'obten-

tion du télétravail, est-ce que ce sera un, deux ou trois jours, là ça suscite énormément de réactions parce que c'est ce qui intéresse les agents individuellement. C'est du coup compliqué parce que j'imagine qu'aucun syndicat (en tout cas en ce qui nous concerne c'est hors de question) ne souhaite abandonner l'idée de collectif, de défense collective, de mobilisation collective, de réponse et de demande collective ... Ça va pourtant être extrêmement difficile de remobiliser les agents, les travailleurs, les salariés, dans une démarche de ce type. Donc pour l'instant, on est surtout dans un énorme point d'interrogation sur la question de comment on va s'en sortir.

Stéphane Lavignotte : J'ai vu que Gérard Lacour réagissait quand Bruno intervenait et souhaitait prendre la parole. J'en profite donc pour vous donner la parole, Gérard, et vous poser une autre question qui nous amènera vers la conclusion. Est-ce qu'il vous semble que cette situation inviterait les Églises, les mouvements d'Églises, à être plus présents sur ces questions-là ?

Gérard Lacour : Oui, en Alsace il y a une présence, par exemple, de l'Église protestante dans le monde du travail ...

Stéphane Lavignotte : On aura un représentant, Claude Horviller, qui nous en parlera tout à l'heure, justement.

Gérard Lacour : Présents... oui. Mais je pense que la présence passe par les personnes et les individus qui sont dans l'entreprise plus que par des interventions officielles ou ecclésiastiques. Nous, les protestants, avons plus particulièrement, mais pas exclusivement, vocation à devenir des évangélisateurs laïcs. Les entreprises peuvent très bien être des lieux d'expression du témoignage chrétien et de notre présence. Présence en joignant paroles et actes au cœur de la raison d'être de l'entreprise. Le chrétien donne du sens à sa vie par la foi et, c'est la même chose, il donne aussi du sens à son travail par la foi. Il n'y a pas de sacré et de profane, c'est le même monde pour le protestant. Il peut se sentir très libre à cet égard, et cela devrait lui permettre de mettre en œuvre dans l'entreprise des actes, des paroles, des signes porteurs de témoignage et d'esprit chrétien. Tout en œuvrant pour le bien aller de l'entreprise.

À titre d'exemple je voudrais juste ajouter quelques mots sur ce que disait Véronique Dubarry. Je trouve que le télétravail permet la flexibilité, et la flexibilité c'est tout de même très important car c'est aussi une condition de bonheur que de maîtriser son temps, d'être libre de son temps. Je crois

« Dès qu'on leur dit qu'il y a un problème sur le télétravail, sur l'obtention du télétravail, est-ce que ce sera un, deux ou trois jours, là ça suscite énormément de réactions parce que c'est ce qui intéresse les agents individuellement. »

(9) Jeunesse ouvrière chrétienne: association catholique de jeunes du milieu ouvrier fondée en 1925, elle est présente dans de nombreux pays francophones.

(10) Fondée en 1957, la Mission ouvrière est l'institution de l'Église catholique qui regroupe les acteurs de l'évangélisation du milieu ouvrier et des quartiers populaires tels que l'Action catholique des enfants (ACE), la Jeunesse ouvrière chrétienne (JOC), ou encore l'Action catholique ouvrière (ACO).

(11) Organisme catholique rattaché à l'Apostolus Maris, lui-même lié à la Pastorale des migrants. L'objectif de ce mouvement est « *le bien spirituel, moral et social et le service fraternel des gens de mer de toutes nationalités et de leurs familles, l'aide au fonctionnement d'organismes maritimes exerçant une activité culturelle, sociale, éducative ou culturelle* ».

(12) Une société fatiguée ?, Fondation Jean Jaurès, op.cit..

« C'est peut-être le moment de prendre ces mots encore plus au sérieux et de dire que si « l'Homme est capital », si « l'Homme est premier », c'est que l'Institution, elle, passe en second. C'est d'abord l'Homme et non pas l'Institution. »

qu'aujourd'hui, il faut viser à être heureux dans le travail, réenchanter le travail. Ce sont les équipes heureuses qui font les équipes gagnantes, pas le contraire: ce n'est pas parce que les équipes sont gagnantes qu'elles sont heureuses. Il y a eu dans ce sens les grandes mesures dites des 35 heures (13), quasi sacrées au départ, peut-être trop imposées d'en haut, trop uniformisées et généralisées pour ne pas susciter de critiques jusqu'à nos jours dans divers milieux, dont certains politiques et patronaux. Je les trouve aujourd'hui sinon oubliées, du moins insuffisamment utilisées dans certains de leurs aspects positifs. Quand on a fait les 35 heures il y avait une belle idée, c'était le partage du travail et puis c'était aussi plus de flexibilité. Et surtout, avec les 35 heures, il y avait l'annualisation.

On ne parle presque plus de l'annualisation, alors que c'était quelque chose de formidable, notamment pour les entreprises plus ou moins saisonnières, avec des variations d'activité subies ou imprévisibles, ou avec une concurrence trop souvent lointaine, forte, en croissance, inattendue. Aujourd'hui, dans ce monde d'incertitude croissante, on ne peut plus prévoir comme du temps de la planification (précise et parfois rigide) à 5, 10, 15 ans voire plus. Et pourtant, intégrer le sens du long terme dans les décisions est essentiel bien que délicat. Alors ne serait-ce pas le moment de retrouver la question de l'annualisation avec une grosse flexibilité annuelle sur le temps de travail? De revoir à la lumière de cet atout les 35 heures dans un contexte où est prise vraiment en compte la pluralité et la diversité des situations, pour des décisions prises par les acteurs du terrain, libres et responsables, dans le cadre d'accords travaillés collégialement? C'est vraiment une réflexion qui me semble devoir être remise d'urgence sur le tapis. C'était une belle idée au départ puis tout le monde a tiré dessus alors que c'était tout de même important.

Et puis, dernière chose: les EDC, le CJD (14) et puis beaucoup d'autres ont tous dit (pour se définir) « l'économie au service de l'Homme », « l'entreprise au service de l'Homme » ou « l'Homme est capital ». Oui, mais c'est peut-être le moment de prendre ces mots encore plus au sérieux et de dire que si « l'Homme est capital », si « l'Homme est premier », c'est que l'Institution, elle, passe en second. C'est d'abord l'Homme et non pas l'Institution. Il y a le conflit entre l'Institution et l'Homme. C'est l'Homme qui doit parler. De même, il me semble qu'il faut être prudent lorsqu'on parle d'Objectif. L'humanité ce n'est pas de faire primer un objectif économique sur l'Homme, sur l'objectif humain. D'autant plus que nombreux sont les objectifs erronés, basés sur *idées*, des *souhaits*,

plutôt que sur des données raisonnables ou scientifiques. Si nous voulons vraiment joindre la parole aux actes, il y a du boulot ... Mais j'y crois, parce que se battre sur ces sujets, ne serait-ce pas manifester la présence de l'Esprit? Et répondre un peu à votre question?

Stéphane Lavignotte : J'ai vu que Catherine Mieg était très attentive et réagissait beaucoup à tout ce qui était dit et je lui demanderais bien une petite réaction à tout ce qu'elle a entendu. Mais peut-être d'abord, Bruno, qu'est-ce que vous souhaiteriez du point de vue de la présence des chrétiens, de la présence des Églises, sur ces thèmes-là? Pour vous, cette présence chrétienne dans le monde du travail, est-ce que c'est important?

Bruno Cadez : Oui, c'est effectivement très important. Disons que le discours d'ensemble de l'Église catholique – puisque je suis catholique – s'est beaucoup porté ces derniers temps sur les questions de bioéthique. Ces questions sont effectivement très intéressantes mais il me semble que sur les questions de travail, un certain nombre de gens de la hiérarchie de l'Église devraient être beaucoup plus audacieux. Parce que, finalement, le travail, c'est une manière aussi de rejoindre ce que certains appelaient la *pâte humaine*, une manière très concrète d'être en lien avec les gens tels qu'ils vivent. C'est vrai que des mouvements comme l'Action Catholique Ouvrière, c'est aussi une présence d'Église. On dit en ACO qu'on a une double fidélité, une fidélité au Christ et à la classe ouvrière, et notamment aux organisations dont elle s'est dotée. C'est ce qui fait que, par exemple – et je terminerai là-dessus – un des aspects du discours de l'Église aujourd'hui est qu'il doit, à mon avis, être davantage tourné vers l'espérance, vers quelque chose qui peut porter l'espérance d'un nouveau monde, qu'il y ait des gens en émergence dans tout ce qui apparaît aujourd'hui dans le monde du travail. On insiste beaucoup à l'ACO sur toute l'importance du collectif, surtout dans cette situation aujourd'hui où beaucoup se retrouvent un peu repliés sur eux-mêmes, ont peur ... Le télétravail a quand même aussi isolé beaucoup de gens et c'est important de ne pas être seul derrière son masque. C'est pour ça que nous insistons beaucoup sur rejoindre les organisations syndicales du monde du travail d'aujourd'hui parce que c'est là que se construit peut-être cette espérance.

Stéphane Lavignotte : En tant que pasteur de la Mission populaire évangélique, je partage complètement ce que vient de dire Bruno et je pense qu'il y a à la fois plus d'engagement à avoir globalement (et c'est ce qu'on verra avec la deuxième table ronde) et sans doute plus de collaborations avec

(13) Mesure de politique économique mise en place par le gouvernement Jospin à partir de l'année 2000 et obligatoire pour toutes les entreprises à compter du 1^{er} janvier 2002. Cette réforme fixe la durée légale du temps de travail pour un salarié à temps plein à 35 heures par semaine au lieu de 39 heures précédemment, en contrepartie d'une plus grande flexibilité des horaires.

(14) Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise. Mouvement d'entrepreneurs, créé par Jean Mersch en 1938.

nos cousins catholiques de l'ACO ou de la JOC. Dans nos mouvements (je pense à la Mission populaire où il y a un certain nombre de gens qui sont militants dans des organisations syndicales), ce serait intéressant de réfléchir aussi à ces affiliations-là. Catherine Mieg, vous qui avez écouté avec beaucoup d'attention: quelques échos à ce que vous avez entendu pendant cette table ronde?

Catherine Mieg : J'ai trouvé les témoignages des uns et des autres très intéressants. Je voudrais pointer la question du pouvoir qui est revenue pratiquement chez tous les intervenants. C'est quelque chose qui n'est pas du tout pensé à travers le management. Je suis toujours frappée quand je vois les formations management, quand j'en donne, quand j'ai l'occasion d'accompagner les managers, par le fait que nulle part on ne dit que la relation managériale est une relation de pouvoir, qu'il y en a un qui décide et l'autre qui ne décide pas. On ne s'interroge pas sur ce qu'on fait de cette relation de pouvoir. Je défends le pouvoir dans le sens où il structure l'Institution et qu'il clarifie les places de chacun mais la question est: comment les managers occupent cette place de manière éthique ? C'est vraiment ça qui est posé et je pense qu'on a un chemin énorme à faire pour amener les managers à réfléchir à ce qu'ils viennent chercher dans le pouvoir. Je parle de *partenaire de la relation de travail* parce que je pense que, même si la relation est une relation de pouvoir dans les faits, il faudrait arriver à une relation de partenariat. Et juste derrière ça, il y a un déficit énorme dans les formations et chez les managers sur la question du travail, des sciences du travail. C'est-à-dire qu'en fait, le travail est abordé par le pilotage, par ce *reporting* justement, par les tableaux de suivi d'activité et, malheureusement, les managers sont très démunis face à la question: qu'est-ce que ça fait à un homme, à une femme de travailler et comment le manager peut l'aider à trouver son épanouissement dans le travail ? Vous n'avez qu'à regarder les kilomètres de rayonnages de manuels sur le management qui répètent tous la même chose et qui ouvrent très peu cette question: finalement, qu'est-ce que l'être humain vient chercher dans le travail et comment en tant que manager je peux l'aider à s'épanouir le mieux possible ?

Stéphane Lavignotte : Un mot de Gérard avant de conclure cette table ronde.

Gérard Lacour : Je réponds à Catherine. J'ai participé à un petit bouquin sur *Pouvoir et autorité du dirigeant* (15).

Catherine Mieg : Je crois que je l'ai lu!

Gérard Lacour : J'en suis un des coauteurs. Mais il y a pouvoir et autorité et on penche tout de même vers la recherche d'une autorité de service et de compétences. On vient également d'écrire un petit opuscule sur ce que vous venez de dire à propos du travail, la relation au travail, le thème du travail: *Le Travail dans la pensée sociale chrétienne* (16)

Catherine Mieg : Dans les informations je veux aussi dire que je viens de terminer avec un stagiaire que j'avais eu en formation un petit livre sur le travail hybride, *Repenser le travail en mode hybride* (17). C'est très pratico-pratique, parce que c'est à travers des situations de management sur lesquelles on a posé un regard de manager et un regard de psy pour essayer de donner quelques clefs afin de penser ces nouveaux modes d'organisation du travail.

Pierre-Olivier Monteil : J'en profite pour glisser un mot: ayant lu l'ouvrage en question, c'est très intéressant. Merci Catherine.

Catherine Mieg : Merci, Pierre-Olivier ! Alors, si en plus j'ai des supporteurs ...!

(15) *Pouvoir et autorité du dirigeant, réflexions et questionnements*, Les Cahiers des EDC, publication collective des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens.
(16) *Le Travail dans la pensée sociale chrétienne, itinéraire pour entrepreneurs et dirigeants, 6 temps de réflexions et d'échanges*, publication collective des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens.
(17) *Repenser le travail en mode hybride, des nouvelles du management public*, Catherine Mieg et Alain Porteils, Territorial éditions (Les Essentiels), 2021.



Passer de la paresse laborieuse à l'oisiveté active

Raphaël Liogier*

On a envie même, à la limite, de profiter du système, de détourner le système à son profit puisqu'on échoue à trouver un sens à une éventuelle activité. Et donc la paresse, en quelque sorte, fait système avec le labeur.

Face au constat actuel d'une perte de sens du travail qui semble toucher tous les milieux professionnels, refonder notre rapport au travail semble plus que jamais nécessaire. Alors que cette problématique, dont il faut relier l'origine au développement de l'industrialisme au 19^e siècle, s'impose à nous avec une acuité inédite depuis la crise du Covid, c'est la valeur-même du travail qu'il nous faut repenser. Parmi les voies de changement possibles, une réhabilitation de l'oisiveté dite active qui, débarrassée de la notion de contrainte, muerait le travail en une activité libre et créative épanouissante.

Je commencerai dans un premier temps par éclairer l'aspect énigmatique du titre, répondre à la question: pourquoi est-ce que j'ai choisi ce titre?

Dans un deuxième temps, j'évoquerai ce que j'appelle le *constat d'une dissonance contemporaine liée au travail*. J'essaierai de montrer ce qu'est cette dissonance et d'où elle vient.

Dans un troisième temps je montrerai qu'en fait, cette dissonance est liée à ce que j'appelle la *bifurcation industrialiste du 19^e siècle*, qui est en contradiction avec la grande promesse du 18^e siècle, de la philosophie dite des Lumières, très influencée d'ailleurs par le protestantisme (c'étaient presque tous des philosophes protestants, ce n'est pas pour rien).

Enfin, dans un quatrième temps, j'essaierai de montrer pourquoi cette dissonance a été intensifiée au moins dans sa visibilité par la crise du coronavirus. Je poserai la question: est-il possible de surmonter la crise? Comme vous le savez, la définition de la crise, au moins dans sa définition médicale, c'est le moment où les caractéristiques de ce qui nous touche apparaissent tellement de façon caricaturale qu'en un sens, c'est le moment où on peut faire quelque chose parce qu'on voit vraiment ce qui se passe et ce qu'on pourrait faire. J'essaierai de proposer un certain nombre de solutions, des propositions ouvertes.

1. Paresse laborieuse contre oisiveté active

D'abord, pourquoi est-ce que j'ai utilisé ces termes de *paresse laborieuse* et *oisiveté active*? Parce qu'en général, je crois qu'on confond *labeur* et *activité*, au même titre que l'on confond *paresse* et *oisiveté* et que cette confusion est la source non seulement d'une confusion au sens purement linguistique, formel, mais également d'une confusion révélatrice de la dissonance que j'évoquerai après, révélatrice aussi des blocages que nous vivons aujourd'hui.

La paresse, c'est très exactement le contraire de l'oisiveté même si on a le sentiment que c'est synonyme. La paresse est dépressive. C'est quand on est dans son lit, qu'on a l'impression de ne pas avoir de raison de vivre, qu'on est écrasé par la passivité, qu'on n'a pas envie de faire, qu'on ne veut pas faire, qu'on se sent encerclé, écrasé, oppressé. On a envie même, à la limite, de profiter du système, de détourner le système à son profit puisqu'on échoue à trouver un sens à une éventuelle activité. Et donc la paresse, en quelque sorte, fait système avec le labeur.

Le labeur, c'est une partie de l'activité, la partie (à l'intérieur même d'un métier) qu'on ne veut pas vraiment faire mais qu'on est obligé de faire. C'est ça, le labeur. Ça vient de *labour*, c'est comme l'animal qui a la tête dans la terre et qui est obligé d'avancer et de souffrir. En anglais, on distingue *labor* (ce qu'on est obligé de faire), alors que *work*, c'est l'œuvre, ça peut à la fois être l'œuvre de l'artiste mais c'est plus généralement l'activité de celui qui fait librement, celui qui est créatif.

Face à la paresse, on a l'oisiveté. L'oisiveté, étymologiquement, c'est très exactement le contraire de la paresse. C'est au contraire être libre, libre de se définir par son activité en général, par le fait d'agir et de dire ce que l'on est, se définir librement par son agissement dans le monde. Mais le problème, c'est qu'effectivement il est rare qu'il y ait travail sans activité ou activité sans travail; c'est-à-dire que, dans tout métier, il y a une partie laborieuse, si je puis dire, et il y a une partie qui est plus active.

* Raphaël Liogier est sociologue et philosophe, professeur à l'IEP d'Aix en Provence, au Collège international de philosophie (CIPH) et chercheur associé au laboratoire Sophiapol (Paris 10 Nanterre). Il a dirigé l'Observatoire du religieux de 2006 à 2014. Il a publié entre autres: *Souci de soi, conscience du monde. Vers une religion globale?* (2012), *Ce populisme qui vient* (2013), *La guerre des civilisations n'aura pas lieu* (2016) et *Sans emploi: condition de l'homme postindustriel* (2016).

J'essaye de montrer dans mes travaux qu'il y a trois strates dans le désir humain. Je l'explique très vite car j'ai écrit beaucoup de choses là-dessus, mais c'est important de l'avoir en tête pour que vous compreniez la logique de ce que je vais dire ensuite.

Il y a un désir qui est le **désir de survivre**, basique. Il faut faire un effort pour aller, par exemple, chercher immédiatement sa nourriture. Ce n'est pas seulement chez l'humain, c'est une chose que l'on partage avec les autres animaux. Le désir de survivre concerne tout le vivant et correspond au désir de se conserver et de se développer. Même la cellule se reproduit, elle sort d'elle-même pour aller chercher ce qu'il y a à côté pour se nourrir, elle se divise, elle se reproduit, etc.

Et puis il y a le désir que j'appelle le **désir de vivre**. On pourrait l'appeler aussi *désir de survivre mieux*. J'appelle cela aussi le *luxe objectif* parce que je pourrais m'en passer. Je vais chercher ma nourriture avec une bicyclette, mais je pourrais me passer de la bicyclette. Donc, c'est un luxe, certes, mais en même temps c'est un luxe objectif parce qu'à bicyclette, je sais combien de temps j'économise. C'est objectif parce que je sais qu'au lieu de mettre trois quarts d'heures, je vais mettre 10 minutes. Je peux le mesurer, donc c'est un luxe, mais objectif. J'appelle ça aussi le confort, l'amélioration objective des conditions de vie. Le désir de vivre concerne moins d'êtres vivants, mais au moins la plupart des mammifères supérieurs.

Il y a une troisième strate qui serait, elle (jusqu'à preuve du contraire parce qu'on ne peut jurer de rien), vraiment la spécificité des humains: c'est ce que j'appelle le **désir d'être**. On pourrait dire que le *désir d'être*, c'est la structure ontologique; c'est ce que justifie la foi, la croyance en une transcendance. Mais dire seulement cela n'explique pas grand-chose.

Les deux premières strates désirantes sont claires: je vais chercher ma nourriture immédiatement, quels que soient les moyens (*désir de survivre*) et j'essaie d'y aller de la façon la plus confortable possible (*désir de vivre*), c'est-à-dire que j'essaie d'économiser au maximum mon effort, d'où le développement technologique (mais il y a aussi des animaux qui ont des outils).

Avec le *désir d'être*, j'y vais peut-être à pied, mais pour dire quelque chose de ce que je suis, en sacrifiant peut-être même le confort de la voiture, et si j'y vais en voiture ou à vélo je n'y vais pas avec n'importe quelle voiture et n'importe quel vélo. En un mot, je dis quelque chose de ce que je suis lorsque j'y vais. Si je suis un peu *m'as-tu vu*, que je suis riche et que j'ai envie de me distinguer par l'ostentation matérielle, j'y vais avec une Ferrari Testarossa quand bien même cela ne change rien à l'efficacité de ma recherche de nourriture. Peut-être

même que cette voiture sera moins confortable parce que je suis trop grand pour la Ferrari en question, mais je tiens à dire quelque chose de moi à travers le pilotage de cet engin. Les humains sont les seuls animaux qui vont subvertir l'usage des outils. Par exemple l'habit n'est pas seulement destiné à ne pas avoir froid, à ne pas mourir de froid (*désir de survivre*), ni à améliorer l'existence lorsqu'il fait un peu froid (*désir de confort*, *luxe objectif* ou *désir de vivre*), il dit aussi ce que je suis.

Autre exemple: nombre d'entre nous porte des lunettes aujourd'hui. Quand vous allez chez un opticien, votre choix est déterminé par les trois strates de désir:

la strate *désir de survivre* parce que si on ne voit vraiment rien, on a vraiment besoin de lunettes, on choisit les verres nécessaire pour notre survie, pour pas se faire écraser.

Puis, on a le confort. On va nous dire: « Prenez des verres qui ne sont pas rayables facilement, une monture qui ne vous fait pas souffrir, etc. ». C'est le confort, *désir de vivre*.

Et puis, à la fin de la fin, l'opticien va vous dire: « Prenez quand même ces lunettes parce que, celles-là, elles vous ressemblent ». Elles ressemblent à qui? Que veut-il dire? Eh bien elles ressemblent à l'être que je voudrais être. L'être que je voudrais être: c'est cela le *désir d'être*. C'est la structure narrative, c'est-à-dire la façon dont les humains se racontent. Et lorsqu'ils se racontent, ils construisent une narration qu'ils finissent par appeler un *destin*.

Or, il y a un lien intime entre le métier et la construction d'un destin, c'est-à-dire entre ces trois strates désirantes. Ce qui est intéressant dans le rapport au travail, au *métier* (je préfère dire *métier* parce que *travail*, c'est quand même le *tripalium* (1), qui n'est pas un instrument particulièrement joyeux), c'est qu'il y comprend les trois strates du désir jusqu'à la strate destinale ou ontologique: *dire ce que je suis*. Dans toutes les sociétés, on a en réalité plus ou moins superposées ces dimensions dans un même métier. Dans la société grecque, c'était radical puisque ceux qui étaient obligés d'utiliser leur force de travail (*désir de survivre*) étaient considérés comme des esclaves ou quasi-esclaves, des *mêtèques*, et donc ne pouvaient pas avoir d'activité au sens noble, d'activité gratuite, et d'abord au sens politique du terme: ils ne pouvaient pas être citoyens. On voit bien que dans certaines sociétés, la partie laborieuse (*survie / vie*) de l'activité est radicalement séparée de la partie noble, créative, volontaire de l'activité. Surtout, la population est répartie entre ceux qui agissent laborieusement et ceux qui agissent

Dans la réalité il y a toujours ces deux dimensions (travail vital / activité libre) qui cohabitent au sein même des métiers.

(1) Terme latin faisant référence à un instrument de torture composé de trois barres de bois (description basée sur son sens littéral). Il est fréquemment considéré comme étant l'origine étymologique du mot *travail* en français et dans de nombreuses langues latines.

librement. Dans d'autres sociétés, cette séparation est moins claire, mais dans la réalité il y a toujours ces deux dimensions (travail vital / activité libre) qui cohabitent au sein même des métiers.

2. Une dissonance contemporaine

Deuxième point, du point de vue matériel. Je ne parle pas de la modernité au sens philosophique, intellectuel, au sens des valeurs (j'en parlerai juste après, dans le troisième point). Quand on parle de la modernité au sens matériel, on fait référence à un tournant productif unique dans l'histoire de l'humanité. On n'a jamais produit autant de richesses avec si peu d'efforts humains. C'est très simple mais en réalité cela a des conséquences qui sont énormes. Parce que ça devrait être considéré comme une bonne nouvelle. On pourrait parler de *l'évangile de l'activité*, la bonne nouvelle de l'activité libre pour tous avec de moins en moins de labeur nécessaire. Mais, par une sorte de renversement, que je vais essayer d'expliquer tout à l'heure, renversement engendré par le nihilisme industrialiste du 19^e siècle, cette bonne nouvelle est devenue une malédiction, est devenue même l'objet d'une narration archi-pessimiste.

C'est comme si le travail – qui est supposé être une nécessité pour se nourrir (on l'a vu : *désir de survivre*, *désir de vivre*, etc.) – était devenu la richesse en elle-même. On a un mot pour dire que le travail est devenu la richesse (alors qu'objectivement, ce n'est pas le travail, la richesse) par une sorte de renversement du sens même des mots, c'est le mot *emploi*. Alors, je sais que c'est très provocateur, provoquant, ce que je vais dire : l'emploi va devenir l'objet d'une sorte de *fétichisme social*, public, politique, général, depuis le 19^e siècle. Au point qu'on va avoir des expressions – j'en suis désolé, certains d'entre vous les ont employées précédemment mais je comprends parce que moi-même je les utilise – qui, quand on les analyse, n'ont pas de sens du point de vue logique.

Dans mes livres, je parle souvent du *regard de l'extraterrestre*. C'est-à-dire que si un extraterrestre (qui aurait bien sûr appris notre langue) écoutait ces expressions, il ne comprendrait même pas ce que nous voulons dire. Je vous donne un exemple d'une de ces expressions : *création d'emploi*. Mais qu'est-ce que ça veut dire, *création d'emploi* ? Je peux *créer* un emploi ? Non. Je peux produire de la richesse par un certain type de labeur qui est englobé dans une activité, et je reçois un revenu parce que c'est la contrepartie de cette activité ; mais ce n'est pas en tant que tel l'emploi que je

vais créer. On va même arriver à alimenter une vision anthropomorphique de l'emploi. On parlera de *sauver* l'emploi, de *créer* de l'emploi, on va parler même de *bassin d'emploi*, comme si on pouvait partir à se découvrir dans un bassin houiller ou un bassin où on allait chercher de l'or, comme si c'était un filon. Je vais *chercher* l'emploi (c'est fascinant, parce que c'est comme si l'emploi était non seulement la richesse elle-même mais un minerai qu'on pouvait découvrir en creusant bien). Un député avait fait le tour de la France en quête de l'emploi. Il partait *sauver* l'emploi, *fabriquer* de l'emploi, *défendre* l'emploi. Il allait *sauver* l'emploi comme on sauverait le soldat Ryan (2).

Eh bien je crois que ce côté ubuesque résulte du fait que nous n'arrivons pas à penser ce tournant productif, pourtant hautement désirable objectivement. Evidemment, je comprends ce qu'on veut dire quand on parle de *sauver l'emploi*, le rapport à la dignité, etc. Mais si ces expressions sont absurdes alors qu'elles veulent quand même dire quelque chose pour nous, c'est parce qu'on confond *labeur* et *activité*, c'est parce qu'on confond *paresse* et *oisiveté*. On a renversé l'ordre des significations. Ce renversement, c'est ce que j'appelle l'industrialisme.

3. La bifurcation industrialiste du 19^e siècle

L'industrialisme, c'est cette bifurcation au 19^e siècle, cette trahison de l'idée même de modernité en raison d'un manque de foi, de foi en l'homme, en sa subjectivité, en la transcendance de l'homme et de la vie, qui a tari le *désir d'être*. L'industrialisme est une anti-ontologie, peut-être la première de l'Histoire. Cela nous a fait glisser dans le nihilisme.

Comment se manifeste-t-il ? De façon assez simple. La modernité, qu'est-ce qu'elle nous propose ? La grande promesse de la modernité, comme disait d'ailleurs l'historien des religions Mircea Eliade (3), c'est le produit de décomposition du judéo-christianisme, de l'histoire même du christianisme. Je dirais même, pour ne pas le dire en termes éliadiens négatifs (avec le mot de décomposition), que c'est presque le produit dialectique de l'histoire même du christianisme. Et d'ailleurs, l'idée centrale de la modernité ce n'est pas le progrès infini de l'exploitation de la matière. L'idée de la modernité (il suffit de lire Kant et les grands philosophes des Lumières), c'est la subjectivité transcendantale. C'est le fait qu'on n'élimine surtout pas la transcendance. Kant a même un chapitre dans la *Critique de la raison pure* (4) qui s'intitule *Sur la foi rationnelle*, où il dit qu'il ne s'agit pas d'avoir une foi pure dans la

C'est-à-dire que si un extraterrestre (qui aurait bien sûr appris notre langue) écoutait ces expressions, il ne comprendrait même pas ce que nous voulons dire. Je vous donne un exemple d'une de ces expressions : création d'emploi. Mais qu'est-ce que ça veut dire, création d'emploi ?

(2) En référence au film *Il faut sauver le soldat Ryan*, Steven Spielberg, 1998.

(3) Historien des religions, mythologue, philosophe et romancier roumain (1907-1986).

(4) *Critique de la raison pure*, œuvre majeure du philosophe allemand Emmanuel Kant (1724-1804), publiée en 1781.

rationalité (cela, c'est l'industrialisme) mais qu'il est rationnel d'avoir la foi en un objet suprasensible, non phénoménal. Ce qui ne veut pas dire que l'on doit admettre que des représentations particulières de la transcendance doivent s'imposer, qu'une tradition doit s'imposer par rapport à une autre, d'où le rapport à la démocratie qui met à égalité toutes les représentations possibles de la transcendance, sans nier la transcendance. Chacun est invité à faire ce pari individuel, subjectif de la transcendance (de soi et de l'autre), c'est cela la subjectivité transcendante. On parlera même, du point de vue juridique, de *droits subjectifs*. L'expression commune pour les désigner est *droits de l'Homme*. Ce qui n'existait pas avant, c'est l'idée que, en tant que tel, nous avons des droits subjectifs, transcendants.

Troisième point, sur lequel nous venons déjà d'anticiper, c'est que la modernité n'est pas qu'un renversement objectif (l'accroissement inédit de la productivité de l'activité humaine) mais subjectif. Au plan politique, c'est le déploiement de la citoyenneté, qui découle du pari de la subjectivité transcendante, du fait qu'il y a quelque chose d'insaisissable *en nous* et *hors de nous* qui n'est pas matériel et dont on peut déduire ce qu'on appelle aujourd'hui la dignité non seulement de l'homme mais du monde dans son ensemble (sans cela, la bioéthique devient elle aussi absurde, et c'est parfois le cas). La philosophie des Lumières est indissociable d'un pari spirituel extraordinaire, pari trahi par le 19^e siècle matérialiste et nihiliste.

Ce pari, donc, se traduit par l'émergence en politique du concept de citoyenneté. Comme je vous l'ai dit dès le début, c'est étrange, voire paradoxal pour les révolutionnaires de 1789 (même si le terme est apparu plus tard au cours de la Révolution) d'employer cette notion de *citoyens*. Ils n'emploient pas la notion de *camarades*, ils disent *citoyens*. Qu'est-ce que ça peut bien vouloir dire ? Sachant que le mot *citoyen*, avant le 18^e siècle, était utilisé pour dire (en gros) *aristocrate* et *noble*, puisque les citoyens dans l'Antiquité grecque étaient ceux qui étaient suffisamment bien nés pour être propriétaires, ne pas avoir besoin de travailler et être d'emblée considérés comme des gens libres parce que oisifs, donc libres de labeur. C'est ce qui faisait qu'ils étaient citoyens. Alors quelles sont les raisons pour lesquelles ils ont utilisé un tel mot ?

Les révolutionnaires ne l'ont pas choisi au hasard. Ce n'étaient pas des gens incultes du tout et ils savaient très bien ce qu'ils faisaient. Il y avait deux raisons essentielles.

La première est que la différence entre un aristocrate d'Ancien Régime et un citoyen est que le citoyen est

certes un noble, un aristocrate qui n'a pas besoin de travailler, néanmoins (et même si on sait que la réalité historique est autre dans l'Antiquité grecque, s'il y a des hellénistes ici je ne veux pas les choquer ...), dans l'idée qu'en avaient les révolutionnaires, les citoyens étaient certes nobles mais à égalité entre eux. Alors que les aristocrates d'Ancien régime, eux, sont dans un système féodal, c'est-à-dire un système d'inféodation hiérarchique mutuel allant du simple chevalier en passant par le baron, le duc, tout ce que vous voulez, jusqu'au roi (lui-même inféodé à Dieu). C'est la première raison.

Et la deuxième raison est qu'ils se sont permis d'ajouter quelque chose à *citoyenneté*, à *citoyen* : c'est une citoyenneté *universelle*. C'est un renversement majeur parce que ça veut dire que plus personne ne peut légitimement être esclave. C'est une remise en cause du rapport que nous avons, non seulement dans l'Antiquité mais aussi dans l'ancien monde, au travail. C'est-à-dire que l'idée est de libérer les humains du travail, du labeur obligatoire, considéré comme une sorte d'esclavage passif qui fait corps avec la paresse (on cultive la paresse par refus de faire, par perte dépressive du sens de l'activité). L'idée est de faire des citoyens des hommes libres, des oisifs, mais au sens grec du terme c'est-à-dire des oisifs actifs. C'est ça l'idée fondamentale de la citoyenneté.

Sauf que les révolutionnaires n'étant pas seulement des idéalistes, ils savaient que ce n'était pas possible à cet instant : c'était une aspiration, une promesse. C'est la raison pour laquelle toute une série de mécanismes post-révolutionnaires se sont mis en place pour permettre la transition vers ce monde où *hopefully* (5) la citoyenneté allait devenir universelle. Et donc une des premières choses qui a été mise en place très progressivement à partir du 19^e siècle et qui est dans la logique de la philosophie des Lumières, c'est le droit du travail.

Qu'est-ce que c'est que le droit du travail ? C'est quelque chose là aussi de très simple. L'objectif du droit du travail, ce n'est pas d'alimenter le culte du travail. C'est un droit transitoire, en vue de l'espérance d'une citoyenneté universelle, encore impossible compte tenu des rapports de forces, du niveau de la productivité, des rapports politico-économiques tels qu'ils sont. Les bourgeois d'hier sont les plus forts, ceux qui possèdent le capital (pour parler en vocabulaire marxiste) bénéficiant d'une telle force qu'ils seront humainement tentés d'en abuser. Ceux qui sont en face et qui doivent vendre leur force de travail ne peuvent pas faire autrement. Par conséquent le droit du travail va devenir une exception transitoire au droit civil pour protéger ceux qui sont dans cette situation de fragilité et leur permettre d'atteindre – le mot a été prononcé précédemment dans les débats – plus d'autonomie (si ce n'est encore d'être libres).

Par conséquent le droit du travail va devenir une exception transitoire au droit civil pour protéger ceux qui sont dans cette situation de fragilité et leur permettre d'atteindre – le mot a été prononcé précédemment dans les débats – plus d'autonomie (si ce n'est encore d'être libres).

(5) Avec un peu de chance.

En revanche, si on analyse, on se rend compte que, oui, le burnout est quelque chose de légitime, de tout à fait compréhensible cliniquement. Mais ce n'est pas parce qu'on travaille plus, c'est parce qu'il y a cet éclatement de l'espace-temps de travail qui a créé une perméabilité entre le moment où je suis supposé travailler et le moment où je ne suis pas supposé travailler.

Pour que la subjectivité existe, on doit fabriquer de l'autonomie individuelle. Et le droit du travail était fait pour ça. Progressivement, ce qui était négocié, c'était cela. D'ailleurs, dans les négociations pour le développement du droit du travail (comprenant ce que l'on appelle les acquis sociaux), il n'y avait pas que les syndicats ouvriers, il y avait aussi les syndicats patronaux parce que les syndicats patronaux eux-mêmes s'étaient rendus compte qu'un certain nombre de leurs confrères et collègues patrons exagéraient tellement (par exemple sur la durée du temps de travail qui pouvait être de 70 heures avec des adolescents voire des enfants, des femmes dans les mines) qu'ils finissaient par épuiser la force de travail elle-même. C'était donc aussi pour préserver la force de travail comme ressource que la négociation s'est effectuée. C'est assez scabreux, mais c'est aussi la réalité du terrain dans la négociation pour maintenir viable le système économique.

Aujourd'hui, c'est comme si l'aspiration de la modernité à la citoyenneté universelle, grâce à la technologie, à la division scientifique du travail (taylorisme, puis fordisme), à la technoscience, à l'Intelligence Artificielle (ce que j'appelle, moi, la *technoscience d'arbitrage*), était arrivée effectivement à une situation (grâce à l'industrie mais pas grâce à l'industrialisme) où nous avons réduit la part nécessaire non pas de l'activité mais du labeur (sans pour autant le faire disparaître). Le problème, c'est que nous avons vécu entre temps dans un monde où nous avons fait de ce labeur (via la logique de l'emploi et un droit du travail qui a été lui-même fétichisé alors qu'il n'était que transitoire) un culte, quelque chose dont on n'arrive pas à sortir. Résultat: nous vivons depuis les années 1980 dans une situation de pessimisme permanent, de gestion de crise permanente où on nous explique que « *le chômage augmente et va encore augmenter* ». C'est le discours de la crise permanente. Se développe une sorte de stress permanent, d'angoisse permanente, d'entretien d'une névrose au niveau collectif, à laquelle s'ajoute la culpabilité chez ceux qui n'ont pas d'emploi, qui sont exclus, qui sont out parce qu'ils ne sont pas capables d'avoir un emploi. On a vu les remarques d'Emmanuel Macron et de Nicolas Sarkozy sur ceux qui n'ont pas d'emploi qui seraient *out* face à ceux qui seraient *in*, qui seraient plus valeureux parce qu'ils ont un emploi.

4. L'impact de la pandémie

Tout ce système est un système qui me semble indésirable non seulement au niveau psychique (on pourrait dire même symboliquement), mais aussi indésirable par rapport à ce dont a besoin économi-

quement notre société aujourd'hui matériellement, sans parler évidemment écologiquement, par rapport au développement durable. Des voix se font plus fortes pour s'interroger : « *Que faire ?* ». Le coronavirus a ouvert une fenêtre d'opportunité (*kairos* (6), le mot a été prononcé tout à l'heure) au sens où il a permis de faire émerger cette dissonance d'une façon encore plus crue, encore plus visible. Cette dissonance (attachement compulsif au labeur que pourtant l'on rejette de plus en plus) s'accompagne de l'éclatement de l'espace-temps laborieux.

Je m'explique: le monde industriel était fondé sur une quantité de travail représentant une quantité de revenus négociés; quantité de travail qui était validée comme une présence physique dans un espace déterminé pendant un temps déterminé. C'est la logique du pointage. C'est-à-dire: je suis dans un espace donné pendant un temps donné et donc je mérite d'avoir un salaire donné. Si je suis absent, on va parler d'absentéisme. Or cet espace-temps a déjà éclaté depuis une quinzaine d'années, en particulier avec le modèle de la Silicon Valley. Le télétravail a évidemment accentué ce processus.

Je crois d'ailleurs que ce qui avait été un des symptômes de l'éclatement de l'espace-temps du travail, c'est ce qu'on appelle le *burnout*. Excusez-moi de le dire même si je sais que ça peut choquer, mais on nous dit que le *burnout* est un symptôme du fait qu'aujourd'hui on travaille plus. J'aimerais qu'on arrête de dire des choses pareilles quand on connaît le nombre d'heures de travail au 19^e siècle, à la fin du 19^e siècle et même au début du 20^e siècle. Les gens travaillaient beaucoup plus (ceux qui étaient obligés de travailler, bien sûr), pouvaient se tuer au travail. Pas au sens figuré ! Je crois qu'il est indécent aujourd'hui de dire que c'est parce qu'on travaille trop (et plus, plus que jadis, plus qu'hier) qu'il y a le *burnout*. En revanche, si on analyse, on se rend compte que, oui, le *burnout* est quelque chose de légitime, de tout à fait compréhensible cliniquement. Mais ce n'est pas parce qu'on travaille plus, c'est parce qu'il y a cet *éclatement de l'espace-temps de travail* qui a créé une perméabilité entre le moment où je suis supposé travailler et le moment où je ne suis pas supposé travailler. Autrement dit, j'ai mon *iPhone*, je suis dans mon taxi ou je suis entre mon lieu de travail et chez moi mais je continue de travailler. Il y a une tension nerveuse permanente. Ça ne veut pas dire que je travaille plus qu'avant mais je suis en permanence sous tension et cette tension fait que la gestion de *l'espace-temps de travail* est de plus en plus difficile, voire impossible, et que la gestion psychique de mon rapport au travail (parce que je ne sais pas quand ça finit, je ne sais pas quand ça

(6) Terme grec qui, adjoint à l'*aiôn* et au *chronos*, permet, sinon de définir le temps, du moins de situer les événements selon cette dimension. Le *kairos* est le temps du moment opportun, il désigne un point de basculement décisif, avec la notion d'un avant et d'un après.

commence) est elle aussi de plus en plus difficile. Le *burnout* est en partie le symptôme de l'éclatement de l'espace-temps laborieux, à quoi il faut ajouter la perte de signification du travail. Aujourd'hui, même un cadre supérieur qui gagne très bien sa vie va pouvoir se trouver dans une situation où il ne voit pas quel est l'objet-même de son activité. C'est ce que mon collègue, l'anthropologue américain David Graeber (7), malheureusement disparu trop tôt l'année dernière et qui était publié lui aussi aux éditions *Les liens qui libèrent*, appelait les *bullshit jobs* (8). Il disait que le néolibéralisme, ce n'est pas moins de bureaucratie, c'est moins de droit au sens des droits de l'Homme (donc moins d'autonomie) et, par contre, c'est plus de réglementations au sens des procédures tatillonnes qui sont là pour dresser l'humain, pour l'adapter au marché.

Il y a deux manières de faire face à cette dissonance à la fois objective (productivité inédite avec peu d'effort humain) et subjective (attachement identitaire au travail qui est de plus en plus rare, fantasmé comme une richesse en soi):

Soit on pense les solutions en termes de *rustines*, et ce n'est déjà pas si mal, parce qu'il faut qu'il y ait une transition progressive, tant que l'on vise à accompagner la transition et ne pas résister, transition qui, de toute façon, est en train de se faire avec ou sans nous. Je veux dire que la transition (par la robotisation par exemple) peut se faire dans le sens de la libération humaine (avec plus d'humanité) ou dans le sens de l'industrialisation humaine (avec de moins en moins d'humanité).

Soit on pense des *mesures radicales*. *Mesures radicales* ne veut pas dire *extrêmes* parce que être *extrême*, c'est être à l'*extrémité* du problème (être violent, par exemple), hors sujet, alors que *radical*, c'est être au cœur du problème, à la racine. On peut être tout à fait pacifique en étant radical. Jésus était radical parce qu'il était à la racine de la question (par exemple de la question de la pureté, de la détribalisation des rapports sociaux, etc.). Si on est à la racine de la question, on doit pouvoir repenser notre rapport à l'activité dans son ensemble et débusquer les fantasmes collectifs comme le *plein-emploi*. Le *plein emploi* est typiquement un objectif à la fois inatteignable et en réalité indésirable. En étant radical, on doit pouvoir penser la *pleine-activité*.

Cela veut dire qu'il faut oser repenser entièrement le droit du travail, peut-être même éliminer un certain nombre de choses qui ne sont plus utiles. Il faut évidemment compenser par un revenu d'existence de haut niveau. Mais si on a un revenu d'existence de haut niveau, on ne peut pas rester figé sur la fiscalité telle qu'elle existe aujourd'hui. On ne peut pas rester sur une fiscalité qui est presque entièrement focalisée sur le salaire (le revenu du

travail) puisque, justement, il y a de moins en moins d'emplois au sens strict du terme. Par contre, il faut ré-aiguiller l'impôt vers le capital, puisque les revenus sont de plus en plus difficilement distribués à de larges portions de la population. En revanche, le capital ne peut que se concentrer de plus en plus, puisque la richesse est quand même produite, mais avec de moins en moins de travail salarié. Il faut tout de même que ce revenu (qui augmente) soit transféré par un véritable impôt sur le capital qui pourra alors financer le revenu d'existence.

Mais est-ce que ça veut dire qu'on doit pour autant abandonner la Sécurité sociale ? Non ! Est-ce que la Sécurité sociale doit continuer à être elle-même grevée sur les salaires ? Non plus, parce que si la Sécurité sociale est grevée sur le revenu du travail (ce qui se passe aujourd'hui), on complexe les gens, on les frustre, on les culpabilise parce qu'on leur dit qu'ils ne méritent pas leur couverture sociale, que cela prend de la richesse. En dehors d'être subjectivement désastreux (dépressif), un tel système est structurellement déficitaire, et fatalement ça ne va qu'empirer. En revanche, si vous financez la Sécurité sociale par la TVA, c'est-à-dire par la consommation après avoir distribué le revenu d'existence, alors là ça change tout. Je ne vais pas rentrer dans plus de détails – j'ai développé tout cela dans mon livre *Sans emploi* (9) – mais ce qu'il faut à mon avis, c'est un changement métaphysique et ontologique pour revenir à la promesse réelle de la modernité et comprendre que ce qui s'est passé au 19^e siècle n'est qu'une dérive qui nous a amenés là où nous sommes aujourd'hui, dans cette atmosphère délétère, morbide, ce sentiment de crise permanente.

Il y a donc d'une part un problème ontologique, j'ose dire religieux même à un certain niveau, spirituel au moins. Et d'autre part, il faut prendre les mesures qui s'imposent de façon radicale pour sortir du cercle vicieux de l'industrialisme, c'est-à-dire du travail qui serait – excusez ce jeu de mot – à *vide* et donc forcément *avide* parce que l'avidité va de pair avec la perte de sens (avec le sentiment du vide de sens). Ce sentiment de vide nous pousse à nous faire croire qu'il faut se remplir, remplir le monde (d'argent, de connaissance, de force, de compétence, de célébrité, etc.). Ce remplissage sans fin et abrutissant tente de compenser *l'horreur du vide*. Les moyens prennent la place des fins, le travail prend la place de l'activité parce qu'on ne trouve plus de sens à l'activité.

J'avais donné une interview dans *La Croix* (10) dans laquelle je disais qu'il faudrait faire une société de retraités. Cela n'a pas l'air très glamour de dire ça. Je pensais à des retraités en bonne santé,

Ce qu'il faut à mon avis, c'est un changement métaphysique et ontologique pour revenir à la promesse réelle de la modernité et comprendre que ce qui s'est passé au 19^e siècle n'est qu'une dérive qui nous a amenés là où nous sommes aujourd'hui, dans cette atmosphère délétère, morbide, ce sentiment de crise permanente.

(7) David Graeber (1961-2020) est un anthropologue et militant anarchiste américain, théoricien de la pensée libertaire nord-américaine et figure de proue du mouvement Occupy Wall Street.

(8) Concept théorisé par David Graeber dès 2013, l'expression *bullshit jobs* signifie en anglais américain *emplois à la con*. Elle désigne des tâches inutiles, superficielles et vides de sens effectuées dans le monde du travail. Selon l'anthropologue, la société moderne reposerait sur l'aliénation de la vaste majorité des travailleurs de bureau, amenés à dédier leur vie à des tâches sans réel intérêt mais permettant malgré tout de maintenir de l'emploi.

(9) Raphaël Liogier, *Sans emploi, Condition de l'homme postindustriel*, Les liens qui libèrent, 2016.

(10) Raphaël Liogier : « Je propose de faire une société de retraités », *La Croix*, 23 juillet 2019.

qui sont de plus en plus nombreux, c'est-à-dire ces gens qui lorsqu'ils arrivent à l'âge de la retraite font enfin d'un seul coup ce qu'ils voudraient faire. Ils ne travaillent plus, ils agissent. Ce qui redynamise le bénévolat, l'activité au sens plein. Ils deviennent parfois hyperactifs ces retraités. Ils ne sont plus écrasés par l'idée d'être *out* ou *in*, d'être inclus ou exclus. Si on faisait une société de retraités, on ferait une société d'actifs. À un autre niveau, ce serait aussi une société de frères de la même famille (puisque'ils auraient tous une partie de l'héritage social à travers le revenu d'existence) qui chercheraient à se distinguer autrement que par l'argent. N'oublions pas que ce qui fait le point commun entre les humains, ce n'est pas l'argent en tant que tel, c'est le fait de chercher à se distinguer, c'est le désir d'être. Lorsque l'argent est dominant dans une société, c'est juste l'indicateur que l'argent est devenu le moyen dominant pour se distinguer.

Raphaël Liogier
au cours de son
intervention
à la convention.



N'oublions pas que ce qui fait le point commun entre les humains, ce n'est pas l'argent en tant que tel, c'est le fait de chercher à se distinguer, c'est le désir d'être.

Le travail en débats



Tout au long de l'année 2021, le site du Forum protestant a publié 8 sélections de textes sur le travail à lire sur d'autres sites pour enrichir le débat avant la convention. Vous pouvez y accéder en cliquant sur les titres ci-dessous.



[Le travail a-t-il un sens ?](#)



[Maudit travail ?](#)

[Télétravail pour tous ?](#)

[Travail automatisé ou travail en miettes ?](#)

[Travail : les femmes comme les hommes ?](#)

[Travail : luttes des classes ou lignes de front ?](#)

[Travail : y a-t-il un pilote dans l'avion ?](#)

[Les jeunes et le travail : inégalités, difficultés, aspirations](#)



Présence et action des Églises

Françoise Mézi, Michel Specht, Claude Horviller et Nicolas Cochand

Qu'est-ce que l'Église a à dire, à faire dans le monde du travail ? Deuxième table ronde de la convention avec Michel Specht (chargé de l'accompagnement à la recherche d'emploi au Foyer de Grenelle), Claude Horviller (précisément en mission pour l'UEPAL sur cette présence dans le monde du travail) et Françoise Mézi (vétérinaire-inspecteur en abattoir et anciennement pasteure).

Nicolas Cochand : Je me présente en une phrase: j'enseigne à l'Institut protestant de théologie. Avec Pierre-Olivier Monteil et Stéphane Lavignotte, qui sont là aussi, nous sommes les trois copilotes du numéro de *Foi&Vie* (1) consacré précisément à la thématique du travail, ce qui nous a amené à nous investir sur cette journée.

Nous avons sollicité trois personnes pour parler d'une présence et d'une action des Églises dans le monde du travail, avec des points de vue spécifiques qui se compléteront peut-être les uns les autres ou s'interpelleront, et dans la continuité d'un langage qui fait appel à des mots comme *Bonne nouvelle, évangile*, une continuité que nous allons peut-être questionner aussi.

L'accompagnement, l'écoute, la parole, ce sont les trois mots clés que j'ai retenus en préparant cette partie avec, d'une part, Michel Specht qui est de la Mission populaire évangélique de France au Foyer de Grenelle, à Paris, et qui est particulièrement actif (ou oisif, il le dira ! (2)) dans l'accompagnement vers l'emploi. Dans la préparation, on a discuté: est-ce que c'est une Église ou pas ? La Mission populaire a été contrainte de passer du régime 1905 au régime 1901 mais je crois qu'elle fait toujours partie de la Fédération protestante de France et d'autres organismes qu'on peut qualifier d'ecclésiastiques. Donc, Michel Specht, vous nous parlerez de votre expérience aussi à partir de cet accompagnement que vous faites à titre bénévole et que vous complétez par la présidence du conseil de cette institution qu'est le Foyer de Grenelle.

Avec nous également, Claude Horviller qui est pasteur de l'UEPAL, Union des Églises protestantes d'Alsace et de Lorraine. Son DRH (on emploie aussi ce mot-là) lui a confié une mission, une tâche

et un temps disponible pour – il dira si c'est la bonne manière de le faire – amener la question du travail au sein de l'Église, susciter des personnes et les former pour se mettre à l'écoute de celles et ceux qui souhaitent avoir une écoute, précisément, autour de leur rapport au travail.

Enfin Françoise Mézi, qui est représentative de beaucoup de pasteurs – les pasteurs, ce sont des gens qui ont complètement changé de métier – et a changé deux fois (mais certainement plus) de métier dans le sens où, après avoir été longtemps active en tant que vétérinaire ou dans le monde vétérinaire, elle est devenue pasteure, a exercé heureusement son ministère ecclésial et a choisi peu avant la retraite de retourner à son précédent contexte. Aujourd'hui, vous êtes notamment dans la formation, vous prenez la parole dans la formation des vétérinaires ou du monde vétérinaire et vous vous interrogez (sachant que vous êtes dans un contexte où on vous identifie comme pasteure ou ayant été pasteure) sur les modalités de présence auprès de personnes qui cherchent, dans le fond, un sens à leur travail. Vous disiez de manière un peu abrupte : « *Je travaille dans les abattoirs* ». Vous accompagnez des personnes qui posent la question du sens et de quel type de parole apporter.

Je vais dans un premier temps donner la parole à chacun en reprenant ces trois mots: accompagnement, écoute, parole. Michel Specht, est-ce que vous seriez d'accord pour dire que dans le cadre de l'activité que vous menez au sein du Foyer de Grenelle, vous mettez l'accent prioritairement sur l'accompagnement ? L'accompagnement auprès de personnes qui cherchent soit à se réinsérer soit à se réorienter dans le monde du travail, et peut-être accompagnement dans leur rapport personnel au travail ?

Michel Specht : Je crois que c'est tout à fait ça. Il faut peut-être situer cette activité dans le cadre du Foyer de Grenelle: le Foyer de Grenelle, c'est une des fraternités de la Mission populaire, c'est une association 1901 autonome qui appartient à la Mission populaire et qui a énormément d'activités. Elle a un statut de centre social, ce qui mobilise beaucoup de gens, elle accueille des plus démunis dans des repas solidaires, dans une activité de

« Ça veut dire qu'il faut qu'on accompagne ces personnes dans une réflexion sur elles-mêmes, dans une réflexion sur leurs acquis, sur leur passé professionnel, sur leurs goûts, sur leurs envies, de manière à les amener à formuler ce à quoi elles tiennent, ce dans quoi elles excellent. »

(1) [Le travail, entre contrainte économique et vocation](#), *Foi&Vie* 2021/1-2.

(2) Lire l'intervention de Raphaël Liogier, *Passer de la paresse laborieuse à l'oisiveté oisive*, pp.16 à 22.

domiciliation postale. Elle propose également à des personnes récemment arrivées en France des cours de français et, donc, cette activité d'accompagnement à la recherche d'emploi.

Quand j'ai commencé ma carrière de retraité – je souris parce que je pense à ce qui vient d'être dit – j'ai souhaité développer une activité que j'avais vraiment envie de faire, qui avait mûri, si je puis dire, au cours de ma carrière: une activité d'accompagnement à la recherche d'emploi. Je m'étais un peu formé au *coaching* avant cela et donc j'ai trouvé le Foyer de Grenelle qui est une des associations du monde protestant qui développe ce type d'activité à Paris.

Accompagner les chercheurs d'emploi, ça veut dire quoi ? Ça veut dire ne pas faire à leur place, ça veut dire essayer de les mettre en capacité de faire eux-mêmes, d'assumer leur autonomie dans ce type de démarche. Je crois que c'est un des fondamentaux de la Mission populaire (Stéphane ne dira pas le contraire) et nous essayons de le décliner sur le plan personnel avec des personnes soit en recherche d'emploi, soit en réinsertion; toutes les situations sont possibles. Alors, qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire qu'il faut qu'on accompagne ces personnes dans une réflexion sur elles-mêmes, dans une réflexion sur leurs acquis, sur leur passé professionnel, sur leurs goûts, sur leurs envies, de manière à les amener à formuler ce à quoi elles tiennent, ce dans quoi elles excellent. De ce point de vue-là j'insiste sur le fait que l'écoute, le questionnement, la reformulation sont extrêmement importants pour permettre aux personnes que nous avons en face de nous de s'exprimer et de dire ce qui leur tient vraiment à cœur.

Le processus qui est enclenché par la suite consiste à les accompagner dans la formulation de leur projet, dans l'identification de ce qu'ils ont vraiment envie de faire, de ce dans quoi ils veulent s'épanouir, et ensuite on travaille sur l'élaboration des outils de recherche, *curriculum vitæ*, lettre de motivation, profil *LinkedIn*, etc. On travaille à la stratégie de recherche parce qu'entre répondre à des offres d'emploi, sonner à des portes ou solliciter des relations, il y a différentes manières de chercher un emploi. Et puis il y a la préparation des entretiens, le debriefing des entretiens et souvent ça ne s'arrête pas là parce qu'on accompagne les gens aussi dans leur prise de fonction et il arrive même qu'on continue d'échanger avec eux après. Pour ma part, j'ai régulièrement des échanges avec un garçon que j'ai accompagné il y a 5, 6 ans, qui est en poste aujourd'hui et qui de temps en temps me sollicite pour un avis sur un sujet ou un autre.

Ce sur quoi je souhaiterais peut-être insister, c'est que cet accompagnement porte sur différentes composantes d'un métier, d'une activité pour la personne, avec le sens au premier rang. Je crois qu'aujourd'hui, peut-être beaucoup plus qu'il y a 30 ou 40 ans quand je suis moi-même rentré dans le monde professionnel, le sens de ce que l'on fait est important et les chercheurs d'emploi cherchent à le formuler. Et c'est une partie importante, je crois, de ce travail que d'échanger avec des personnes pour arriver à identifier le sens de ce qu'ils veulent faire. C'est une dimension essentielle, me semble-t-il, aujourd'hui. Évidemment, il n'y a pas que le sens: il y a le fait d'avoir les compétences, le fait de savoir où on veut travailler, les aspirations, la manière d'être ... Tout à l'heure, dans plusieurs interventions, on a parlé des relations interpersonnelles, des relations avec la hiérarchie ... Tous ces aspects-là sont fonction de mon profil à moi et de la manière dont je perçois le profil des autres, il y a donc aussi ces dimensions à travailler. Voilà (peut-être rapidement décrit) ce que l'on peut faire au Foyer de Grenelle.

Nicolas Cochand : Merci pour cette entrée en matière sur l'accompagnement que vous mettez en œuvre au Foyer de Grenelle. Claude Horviller, vous êtes dans une part exploratoire (si j'ai bien compris) de votre activité: vous lancez un projet sur une volonté ou un souhait de la direction de l'Église de développer ce champ-là dans l'Union des Églises protestantes d'Alsace et de Lorraine. Même s'il y a une vieille histoire de présence dans le monde du travail, on peut donc dire qu'il y a un nouveau projet qui se met en place?

Claude Horviller : Entre les notes que j'ai prises avec tout ce que je viens d'entendre et ce dont j'ai envie de témoigner, je dirais que j'ai peut-être la position la moins confortable puisqu'en tant que pasteur complètement dans l'Église, je vais devoir essayer – non pas justifier, mais essayer – de présenter cette présence pastorale ou cette présence ecclésiale dans le monde de l'entreprise. Ce n'est pas une petite affaire et ce n'est pas forcément quelque chose de facile!

Depuis maintenant plus de 3 ou 4 ans, en tous les cas depuis qu'Alain Spielwoy, le DRH de l'UEPAL, m'a proposé ce poste, j'avoue que je me demande toujours et encore ce que je peux y faire et ce que je fais là! C'est aussi une réponse par rapport à la remarque d'un ami qui me disait : « *Dans le monde du travail, on attend beaucoup de personnes mais sûrement pas un pasteur et encore moins la structure qu'est l'Église* ». C'est vrai, comme disait Gérard Lacour, qu'il y a une histoire ancienne en Alsace-Moselle puisqu'il y a eu un ministère spécialisé, un ministère pastoral dans l'industrie, en

« Je crois qu'aujourd'hui, peut-être beaucoup plus qu'il y a 30 ou 40 ans quand je suis moi-même rentré dans le monde professionnel, le sens de ce que l'on fait est important et les chercheurs d'emploi cherchent à le formuler. »

lien avec la Société évangélique-Mission intérieure de Strasbourg (3) et les équipes ouvrières protestantes. Mais ça fait maintenant 6 ou 7 ans que ce poste n'existe plus. Suite à la déclaration de vacance, il n'y a pas eu de candidat et je crois que c'est intéressant aussi de se poser la question de pourquoi il n'y a pas eu de candidat et de quoi est-ce que c'est symptomatique.

Et puis il y a eu ce fameux forum en février 2018 à Lyon sur la question du travail (4) où l'idée et la stratégie qui sont apparues étaient celles non plus d'avoir un ministère spécialisé en Église mais peut-être d'avoir des pasteurs qui portent tout particulièrement ce souci de la vie professionnelle, qui ont envie de la penser et qui ont envie aussi de se former à ces réalités-là. D'où la mise en place (en tous les cas avant que ce soit un réseau complètement constitué) d'un pasteur qui a envie de s'en charger et qui a particulièrement à cœur de porter cela. C'est pour ça que je suis là et c'est le projet qui a été mis en route avec Alain Spielewoy. Un projet qui doit aboutir à une journée de formation. Elle aurait déjà dû avoir lieu mais malheureusement, la pandémie de Covid nous a empêché de le faire en présentiel et ce sera en janvier à Strasbourg, avec notamment Catherine Mieg, et ce sera sur la question de la souffrance au travail.

Voilà donc où on en est. C'est quelque chose de tout neuf, de tout récent en tous les cas, et c'est quelque chose que nous ne cessons de penser. Stéphane Lavignotte me demandait quelle était la spécificité de cette tâche: l'article qui m'avait été demandé pour *Réforme* (5) est extrêmement vague, le spectre est très large parce que moi-même, j'avance en tâtonnant et je crois que ce qui sera possible ne sera que le résultat – le mot a beaucoup été utilisé – d'un travail collectif et d'une coopération. Ce n'est pas une personne seule qui peut penser tout ça. Pas toute seule.

Alors, à la question de la spécificité de cette présence, j'ai envie de répondre que c'est d'abord une façon d'être là, une façon d'être présent aux gens. Dans tout ce qui a été dit, on se rend compte que la vie professionnelle représente énormément dans la vie d'une personne. Je ne pense pas que l'Église puisse faire l'économie de ne pas être à l'écoute de ce monde et de ce que les gens vivent, d'où aussi un peu ce vocable d'*écoute de la vie professionnelle*. Ça ne touche pas, je pense, qu'un seul aspect du travail mais ça touche énormément d'aspects.

Ensuite, à force d'y réfléchir, je me rends compte que dans les rencontres qui ont été les miennes, des gens ont souvent évoqué leur vie profession-

nelle, ont sûrement témoigné de choses qui ont été vécues, de souffrances qui ont été les leurs. On n'a pas le droit non plus de passer à côté de ce que les gens vous disent, de cette nécessité d'être au moins informé, ou du moins un petit peu formé, pour pouvoir au moins l'entendre et être présent. Donc nous avons sollicité quelques collègues qui ont envie de s'y intéresser où qui montrent en tous les cas un intérêt pour la vie professionnelle et nous allons essayer de rentrer dans une démarche de formation, si c'est possible. Après, on ne va peut-être pas être du jour au lendemain aumônier dans le monde du travail comme on est aumônier dans une maison de santé ou dans une prison, mais au moins être présent lorsque les gens nous en parlent et pouvoir être attentif à ce que les gens ont à dire. Dans tout ce qui a été dit jusqu'à présent, on se retrouve quand même tous derrière une idée commune qui est celle de la bienveillance. Et la première des choses dans le ministère pastoral, c'est d'être bienveillant à l'égard des gens.

Ensuite, dans ce que j'ai entendu, la question du sens se pose aussi sans arrêt. Je crois que là, nous parlons du texte auquel nous nous référons, à savoir la parole biblique, une parole de sens et significative pour aujourd'hui. Ensuite, j'avais relevé cette parole de la personne à l'Action Catholique Ouvrière qui parlait d'une « *Église audacieuse* ». Je suis en lien avec l'Action Catholique Ouvrière de la région Alsace et la responsable est déjà intervenue à plusieurs reprises dans des cultes pour montrer et témoigner de ce qu'elle faisait. Donc il est possible de s'y intéresser, il est possible en tant que communauté, en tant qu'Église, en tant que pasteur d'en témoigner.

Nicolas Cochand : Nous évoquons une action centrée sur une écoute du monde du travail. Ouvrir les oreilles: est-ce à dire qu'elles étaient closes ? Je ne sais pas mais en tout cas, dans ce triptyque dont j'ai parlé – accompagnement, écoute, parole – on a mis l'accent sur l'écoute. Françoise Mézi, il me semblait que dans la conversation que nous avons eue, le mot-clé était *parole*. Apporter une parole, mais une parole de qui et de quel lieu ? Vous dites que vous vous interrogez sur votre lieu actuel, sur votre présence dans une structure d'enseignement – donc qui n'a pas vocation à être un lieu d'évangélisation et qui n'a pas de *projet de prosélytisme* – mais nul n'ignore ou beaucoup connaissent le fait que vous avez été pasteur, que vous avez un engagement, etc. Alors, dites-nous un peu plus sur quel fil vous travaillez, quelles sont vos perspectives.

Françoise Mézi : Je voulais préciser sur mon parcours: j'ai effectivement une formation de vété-

« **Après, on ne va peut-être pas être du jour au lendemain aumônier dans le monde du travail comme on est aumônier dans une maison de santé ou dans une prison, mais au moins être présent lorsque les gens nous en parlent et pouvoir être attentif à ce que les gens ont à dire.** »

(3) SÉMIS, association religieuse et caritative de droit local fondée en 1834 à Strasbourg. Elle a développé une antenne à Bischwiller en 1987, la Mission dans l'Industrie d'Alsace du Nord (MIAN) et propose une aide aux travailleurs dans un contexte de crise économique. Épaulée par les paroisses d'Alsace du Nord, la MIAN est un lieu d'écoute, de parole et d'accompagnement. Elle organise également des débats et des visites d'entreprises.

(4) Le forum *Mon travail et moi*, organisé par la Communion protestante luthéro-réformée (CPLR), s'est déroulé à Lyon du 2 au 3 février 2018.

(5) Claude Horviller, *Le travail, mutation et présence chrétienne (5/5) : le monde professionnel, nouveau défi des Églises* (cinquième article de la série liée à notre convention sur le travail).

rinaire mais je n'ai jamais travaillé de la manière à laquelle on y pense généralement qui est le travail de vétérinaire en libéral, donc pour animaux de compagnie ou animaux de rente (6). Moi j'ai eu un parcours qui était complètement dans l'industrie, industrie des services ou industrie des biens manufacturés. Ensuite, j'ai effectivement effectué un ministère 6 ans en paroisse à Bourg-en-Bresse, une petite ville, et puis donc retour à mon travail de vétérinaire, cette fois-ci dans un nouveau domaine que je ne connaissais pas, comme vétérinaire-inspecteur aux abattoirs de Bourg-en-Bresse. Comme je suis donc maintenant contractuelle du ministère de l'Agriculture, j'écoutais avec beaucoup d'intérêt ce que disait Véronique Dubarry; je découvre le monde de l'administration de l'intérieur.

Je tire peut-être quatre constats de ce retour à mon métier antérieur. Je pense qu'il y a des choses qui ont beaucoup changé. La première, je pense, c'est que ça a vraiment fondamentalement changé mon écoute. Comme vétérinaire-inspecteur en abattoir, j'ai trois missions.

Une première mission (celle qui vient tout de suite à l'esprit) est une mission d'inspection sanitaire, pour faire en sorte que les denrées d'origine animale soient saines et sûres pour le consommateur.

Une deuxième mission très importante de protection animale parce qu'un animal n'a pas à souffrir pour mourir (je pense que dans le grand public, on a souvent tendance à faire un amalgame des deux, je reviendrai sur ce point-là ensuite).

Et puis une troisième mission d'encadrement d'une quinzaine de techniciens faisant également partie du ministère de l'Agriculture puisque vous imaginez bien que ces missions je ne peux pas les faire toute seule. Donc on travaille en équipe.

Pour moi il y a eu un changement d'écoute dans une position du manager qui a, je le constate, considérablement évolué, une écoute qui s'est beaucoup affinée. Il y a eu pour moi la découverte du monde du travail à la chaîne. Comme beaucoup de mes contemporains, j'étais dans du travail tertiaire et là j'ai découvert ce que j'avais lu chez Simone Weil (7), la réalité du travail à la chaîne avec tout ce qu'il peut y avoir d'anesthésiant sur la pensée, du fait d'être asservi à une cadence de travail qui est extérieure.

Troisième chose qui a changé (c'est, je dirais, un grand ballon d'oxygène!): après avoir eu une formation essentiellement technique et scientifique, mes études de théologie m'ont donné une richesse spirituelle, une richesse d'humanité qui me permet maintenant de penser ce que je vis. Avant

j'essayais un peu avec mon maigre bagage. Maintenant, ma pensée et surtout mon regard critique se sont considérablement enrichis.

Cela m'amène donc au dernier point. On parlait de la parole et je pense qu'une chose que je vis avec beaucoup de bonheur, c'est la liberté de parole, liberté qui résulte de plusieurs choses et d'abord de l'âge: quand on est à six ans de la retraite, il n'y a plus d'enjeux personnels donc il y a une liberté à ce niveau-là. Une grande liberté aussi dans mon travail parce que les abattoirs sont des lieux (on va y revenir) qui n'attirent personne, ce qui fait qu'ils ont beaucoup de mal à trouver des vétérinaires pour les missions dont on a besoin, beaucoup de mal à recruter. Donc à moins d'assassiner mon supérieur hiérarchique ... je pense que j'ai un travail qui est garanti jusqu'à la retraite ! Et puis c'est aussi la liberté de parole du pasteur. C'est sans doute l'avantage de la petite ville: même si je n'en parle jamais (parce que bien sûr je m'astreins à la neutralité qui doit être la mienne en tant que représentante de l'État dans mes missions), tout le monde sait que j'étais le pasteur avant. Mais ça donne aussi une liberté de parole et notamment (on va y venir) un *a priori* bienveillant quand on commence à parler des domaines d'éthique.

Il y a pour moi deux axes dans cette parole. Tout d'abord, dans l'équipe que j'encadre, ce qui m'a vraiment surpris dans les premiers temps est qu'ils ne parlent absolument pas de leur travail parce qu'ils ont peur de se faire agresser verbalement; c'est-à-dire que le fait de dire « *Je travaille en abattoir* » n'est pas toujours bien reçu. Ce sont effectivement des lieux qui ne communiquent absolument pas avec la société et ce qui en est donné à voir, ce sont les vidéos qui sont tournées et qui dénoncent – à juste titre – des situations gravement dysfonctionnelles mais ne donnant pas forcément une bonne idée des situations objectives que l'on vit. Je trouvais dommage que des gens n'osent pas parler de leur métier et que, finalement, ils ne se donnent pas les moyens de réfléchir sur le sens. C'est pour ça que petit à petit, on en est venu à ce qui s'est produit cette semaine: une intervention à l'École Nationale des Techniciens (8) pour une session d'échanges sur le sens de nos missions. Cela a été extrêmement enrichissant. Je suis partie d'un texte de Frédéric Lenoir qui s'appelle *Lettre ouverte aux animaux (et à ceux qui les aiment)* (9) et on a engagé une relecture critique de ce texte, une interrogation sur les valeurs. J'avais tourné des vidéos avec des gens qui travaillent dans l'abattoir et qui parlent de leur métier et on a fini par faire un sondage. Le dernier point c'était de réfléchir sur les vertus qui se donnent à s'exprimer dans le travail et

(6) Aussi appelé *animal de production*. En droit européen, c'est un animal élevé ou gardé pour sa rentabilité (production de denrées alimentaires, de laine, de peaux ou d'autres fins agricoles). Cette notion est employée par opposition à celles d'animal de compagnie, d'animal de sport et d'animal d'utilité: un animal de rente possède une valeur économique par ce qu'il produit lui-même.

(7) En 1934, la philosophe Simone Weil (1909-1943) abandonne provisoirement son travail d'enseignante pour devenir ouvrière de presse chez Alstom à Paris puis travailleuse à la chaîne aux Forges de Basse-Indre à Boulogne-Billancourt et enfin fraiseuse chez Renault. Son objectif est d'appréhender la condition ouvrière dans toute sa dureté. Elle note ses impressions dans son *Journal d'usine*.

(8) L'École nationale des techniciens de l'équipement (ENTE) est un centre de formation implanté à Aix-en-Provence et à Valenciennes et rattachés aux ministères de la Transition écologique et solidaire et au ministère de la Cohésion des territoires.

(9) Essai de Frédéric Lenoir paru en 2017 chez Fayard. Le philosophe, sociologue et écrivain fondateur de l'association Ensemble pour les animaux, invite l'humanité à « *respecter les autres êtres humains mais aussi tout être vivant, selon son degré de sensibilité et de conscience* » dans une vocation de « *protecteurs et serveurs du monde* ».

j'étais partie des 18 vertus du livre d'André Comte-Sponville *Petit traité des grandes vertus* (10) en leur demandant au fil de tout cela quelles étaient les vertus qui leur semblaient essentielles dans leur métier. Ils ont collectivement défini un top 5 : politesse, prudence, humilité, justice et courage. J'ai trouvé intéressant de les voir prendre une posture responsable dans ce métier qui est très lourd de sens.

Le deuxième axe de parole est peut-être de faire revivre les comités d'éthique sur la question de l'abattoir, sur la question de la mort des animaux de rente, parce qu'on constate un grand silence des filières de production animale qui vivent un bouleversement. Le monde de l'agriculture s'est rétréci comme une peau de chagrin et il faut quand même savoir qu'agriculteur est la profession où on se suicide le plus. Il y a un suicide d'agriculteur tous les deux jours et ils vivent une pression, une culpabilisation médiatique qu'ils ne comprennent pas toujours et qui n'a pas de lieu pour se penser. Je pense donc qu'il y aurait sans doute à remettre sur pied des comités d'éthique locaux, un peu sur le même mode que ce que j'avais vécu à l'hôpital en tant que pasteur.

Pour finir, je rebondis sur la conclusion de Raphaël Liogier qui parlait d'une société de frères. C'est vrai que dans cet impensé sociétal, ce qui me frappe de plus en plus est à quel point nous projetons sur les animaux nos propres aspirations, ce que nous voudrions être. On voit bien que l'animal de rente, l'animal qui est au labeur, n'a plus vraiment droit de cité dans nos sociétés. C'est l'animal sauvage ou l'animal de compagnie qui prennent le devant de la scène. Mais se pose la question de la fin de vie économique pour l'animal de labeur ... comme pour nous. Et, de la même manière qu'on a du mal, nous, à financer nos retraites, on s'interroge : que faire des poules pondeuses et des vaches laitières quand elles sont en fin de vie économique ?

Je pense qu'il y a quelque chose d'intéressant à creuser dans cet effet miroir de l'animal. Parce qu'effectivement si on écoute les néo-ruraux ou les citadins parler de la fin de vie d'une poule pondeuse ou d'une vache laitière, le problème est que derrière, on n'a pas un idéal d'une société de frères. On va retomber dans une société de prédateurs dont nous sommes le prédateur principal, on n'est pas tout à fait sur un pied d'égalité. Donc : parole pour les métiers *invisibles* (il n'y a pas que les métiers de l'abattoir, on en a évoqué d'autres) et puis parole sur des filières qu'on n'entend sans doute pas assez suffisamment et qui sont de véritables enjeux de société.

Nicolas Cochand : Merci. Donc, on l'a vu, des approches très différenciées avec des questionnements très différenciés aussi et qui sont liés au fait que ça s'adresse dans un contexte spécifique à des personnes spécifiques. Sur ce dernier exemple, vous vous positionnez en tant que formatrice et vous proposez de mettre l'accent sur une parole qui pose la question du sens, qui pose la question de l'éthique. Claude vous alliez, dans la réflexion, vers une disponibilité à entendre, à écouter et puis, Michel, vous mettiez l'accent sur des parcours individuels, sur l'accompagnement des personnes dans leur autonomisation. On a entendu parler de la valeur de l'autonomie, l'idéal d'autonomie dans la manière d'habiter leurs projets, leurs projets professionnels, leurs projets de vie.

On est proches d'une conclusion. Est-ce qu'à partir des discussions de cet après-midi, vous auriez envie de dire quelle serait la priorité d'une action ecclésiale, une action des Églises, une action des personnes au nom de leur foi ? Est-ce qu'il s'agit d'abord d'aller vers un accompagnement personnalisé des personnes ? Est-ce qu'il s'agit de mener le débat public au sein des Églises sur les questions et les enjeux du travail ? Est-ce qu'il s'agit de porter le regard sur d'autres invisibles ? On a parlé de certains invisibles qui ont été mis en évidence par la pandémie et là, Françoise, vous venez de nous parler d'autres invisibles. Peut-être que vous, Michel, vous souhaitez rebondir là-dessus ? Quelle serait la priorité de l'action ecclésiale ?

Michel Specht : Même si je ne suis peut-être pas le mieux placé pour le faire parce que je ne suis pas pasteur, je veux bien me livrer à l'exercice. Ce que je perçois parmi les personnes que l'on a en face de nous, c'est un besoin d'affirmation et d'identité individuelle. C'est quelque chose qui me paraît très fort par rapport à ce que l'on connaissait il y a quelques dizaines d'années. Plus on avance, plus on est confrontés à des problèmes d'emploi, plus le marché du travail est bousculé, plus on a besoin d'être fort personnellement, et d'être clair avec soi-même. Par rapport à cet enjeu, je crois que la réflexion sur le sens, la réflexion spirituelle, est fondamentale. Et de ce point de vue-là, je crois que proposer des lieux d'échange, des lieux de parole, des lieux de réflexion collective ou des accompagnements individuels est quelque chose d'important. Je parle sous le contrôle de Stéphane (il connaît mieux le sujet que moi) mais la Mission populaire est en train de développer un accompagnement spirituel. Nous souhaitons au Foyer de Grenelle aller dans cette voie mais je crois que c'est certainement quelque chose sur lequel on peut mettre l'accent parce que, je le vois bien lorsque j'échange avec des chercheurs d'emploi,

« Je trouvais dommage que des gens n'osent pas parler de leur métier et que, finalement, ils ne se donnent pas les moyens de réfléchir sur le sens. »

(10) Essai du philosophe André Comte-Sponville paru en 1995, dans lequel il développe des articles spécifiques pour chacune des 18 vertus qu'il juge importantes : la politesse, la fidélité, la prudence, la tempérance, le courage, la justice, la générosité, la compassion, la miséricorde, la gratitude, l'humilité, la simplicité, la tolérance, la pureté, la douceur, la bonne foi, l'humour et enfin l'amour.

(6) Matthieu 14, 14-21.

« J'ai découvert dans les études de théologie beaucoup de richesses qui me permettent actuellement de penser mais je trouve beaucoup de nos contemporains complètement démunis, sans nourriture pour arriver à penser une situation, à penser leur positionnement. »

De gauche à droite (au cours de la deuxième table ronde) : Claude Horviller et Michel Specht.

il y a une quête réelle mais en même temps une difficulté à mener cette quête parce que ce n'est pas simple, parce qu'il faut des outils, parce qu'il faut être supporté, etc. Donc je crois que si on peut proposer (sans prosélytisme, évidemment) cet accompagnement, c'est certainement une bonne chose, encore une fois soit sous des formes individuelles soit sous des formes collectives. C'est à voir en fonction des circonstances.

Nicolas Cochand : Merci. Claude, de votre côté, quelle priorité donneriez-vous à l'action ecclésiale aujourd'hui?

Claude Horviller : C'est difficile de définir une priorité. Je reviens un petit peu dans ma position professionnelle de pasteur: mettre l'accent sur l'écoute, donc être là, savoir accueillir les gens, être disponible mais aussi soi-même en tant que pasteur, présenter un intérêt pour ce que les gens vivent dans leur vie professionnelle. Et j'aimerais rajouter à propos de la spécificité qui pourrait être la nôtre: une personne m'a écrit il n'y a pas longtemps en me disant que dans son milieu professionnel, ils ne pensaient plus. Ils ne pensaient plus le *savoir*, ils étaient soumis à faire, à faire et à faire. Et je crois, en tant que pasteur, que ce qui peut être intéressant en tant qu'Église – et ça rejoint aussi ce que disait Françoise – c'est la question de la pensée et de l'éthique qui peuvent être les nôtres et qui doivent être les nôtres et dont découlent à partir de là des positionnements et des engagements.

La vie des gens est compliquée aujourd'hui, je trouve, elle n'est pas simple. Dans le monde professionnel, il n'y a pas que de la bienveillance, contrairement à nous qui étions là cet après-midi et qui en avons témoigné puisqu'on a entendu les mots de *dignité*, de *personnes*. Je crois que c'est ce qui nous motive et ce qui nous active. Moi, je sais à partir de *quoi* je parle, et je sais à partir de

qui je parle. Je n'ai pas forcément non plus l'obligation de l'écrire sur le front. Mais je sais à partir de *qui* je parle et je sais *pourquoi* je le fais.

Je finirai sur cela: quand j'ai présenté cette convention à une amie qui est dans les ressources humaines, elle m'a posé une question, elle m'a dit : « Dans tout ce que vous faites : et Dieu dans tout ça ? » J'avais envie de dire : « C'est une bonne question » ... Mais l'intention première qui est la nôtre en tant qu'Église, en tant que pasteur, celle d'être au plus près de ce que les gens vivent, de pouvoir les écouter, les accompagner ... je crois que c'est déjà pas mal.

Nicolas Cochand : Françoise: est-ce qu'il y a une forme de parole prophétique dans cette parole que vous revendiquez ?

Françoise Mézi : Je ne sais pas. Moi ce qui m'a interpellée – puisqu'on parle du rôle de l'Église – ce sont les paroles de Gérard Lacour : si on donne la priorité à l'individu ça veut dire que l'institution devient secondaire. Ce que je trouve intéressant dans le rôle de l'Église, c'est de se demander de quelle Église est-ce qu'on parle. Est-ce qu'on parle de l'Église-institution ou est-ce qu'on parle de l'Église-corps du Christ ? Ce que je trouve intéressant, c'est que si on parle de l'Église-corps du Christ, à ce moment-là on revient à une institution qui est sur l'individu. On est dans le vivant et donc c'est peut-être la position très particulière de l'Église-institution que de rejoindre l'Église-corps du Christ, parce que c'est un horizon. On n'y sera jamais mais c'est quand même un horizon. Pour son rôle, je pense qu'il y en a deux. Il y a la parole de Matthieu dans la multiplication des pains « *Donnez-leur vous-même à manger* » (11). Je pense qu'il y a une grande recherche de sens. Mais à partir de quoi? J'ai découvert dans les études de théologie beaucoup de richesses qui me permettent



actuellement de penser mais je trouve beaucoup de nos contemporains complètement démunis, sans nourriture pour arriver à penser une situation, à penser leur positionnement.

Et puis le deuxième axe, pour moi, c'est celui que je vis, que je ne peux que constater, et là je rejoins le témoignage d'un des quelques prêtres-ouvriers qui reste encore en France, prêtre à la paroisse de La Paillade à côté de Montpellier, et qui dit que, même dans une France complètement sécularisée, le prêtre est encore porteur de signes. Ce que je vis, j'ai beau ne jamais en faire état, je sens bien qu'à cause du ministère de pasteur il y a un a priori qui effectivement permet de porter une parole. Alors est-ce qu'elle est prophétique je n'en sais rien... mais je constate qu'elle permet quand même de faire avancer les choses.

Nicolas Cochand : Merci. Claude?...

Claude Horviller : Je vais juste dire des choses que je vis, plutôt que d'aller dans des choses qui sont thématiques, réfléchies. Depuis que je parle de cette mission qui m'a été confiée à des gens, des gens nous parlent de leur métier. Je crois que ça ouvre quelque chose. En tous les cas, le fait d'aller à leur rencontre et le fait d'en parler, le fait d'avoir le courage – je parlais beaucoup de clivages aussi à un moment – le fait de sortir de certains tiroirs ou de certains clivages, ça aide quand même. Et, pour rebondir un peu, Françoise parlait de ce prêtre porteur de signes et de sens. Oui, je crois qu'il y a encore un lien de confiance de beaucoup de personnes à l'égard de cette Église instituée ou pas, ou un peu plus libre ou solitaire, je ne sais pas...

Nicolas Cochand : Merci. Alors je ne sais pas si Raphaël, vous avez une opinion sur l'action ecclésiale ? Est-ce que ce serait un lieu possible pour

penser ce changement que vous appelez de vos vœux de la paresse à l'oisiveté ?

Raphaël Liogier : Oui, mais je crois que Gérard Lacour voulait dire quelque chose. Je ne voudrais pas le frustrer ...

Gérard Lacour : C'est à propos de ce que j'ai dit sur l'action laïque dans l'entreprise: je trouve qu'il faut vraiment encourager l'expérience de Claude Horviller. Je regrette que mes propos aient été interprétés de manière un peu exclusive. Quand j'étais dans les gros problèmes d'emploi dans les Vosges, j'en parlais à mon pasteur et même au personnel. Sans citer les noms, il y avait une influence ecclésiale. Je me trouvais pasteur, moi, en milieu entreprise. Il faut encourager Claude, au contraire, c'est une belle expérience !

Nicolas Cochand : Certainement ... Un mot, Raphaël ?

Raphaël Liogier : Ce que j'ai entendu me confirme dans la nécessité de la dimension spirituelle, interpersonnelle, qui s'exprime dans l'idée de fraternité, au sein même du monde du travail. Je prends juste en exemple un thème qui est très important dans le monde du travail mais qu'on n'a pas discuté, c'est la question de la *démarche qualité*. Aujourd'hui on n'arrête pas de parler de *démarche qualité*, par exemple dans le circuit de l'alimentation : « *Est-ce qu'on a vraiment fait le travail qu'on devait faire ?* », « *Est-ce qu'on a respecté toutes les procédures ?* », etc. Or, il faut revenir au sens des mots.

Qualité : c'est ce qui ne peut pas être quantifié, c'est pour cela qu'on appelle cela une qualité. C'est étonnant ! Parce qu'on a tellement peu confiance dans l'existence-même d'une qualité (c'est-à-dire d'une dimension non quantifiable) qu'on en fait le

« Sauf qu'on a beau dire que c'est délibératif, à la fin de la fin si on ne croit en rien de spirituel c'est, si je puis dire, de la délibération pour rien. »

De gauche à droite (au cours de la deuxième table ronde) : Nicolas Cochand et Françoise Mézi.



résultat du suivi d'une réglementation tatillonne avec des *petites croix* à mettre dans des formulaires. Ce qui montre qu'en fait, on ne croit pas qu'il existe une qualité réelle, qui va de soi ! Je pense que la démarche qualité, c'est (je n'ai pas le temps de développer) ce que j'appelle dans mon travail une manifestation du *schizo-humanisme*, c'est-à-dire une des manifestations d'une société qui fait semblant de croire en l'homme. Parce qu'il faut bien faire comme si il y avait une qualité humaine non quantifiable matériellement ... dans le cas contraire les hommes n'auraient pas de valeurs et ils n'auraient eux-mêmes aucune raison d'avoir des valeurs !

Cette fausse croyance en l'homme (et dans des principes comme la liberté) se superpose à la croyance que de la matière est la seule réalité (la base irréductible de toute chose). Une telle dissonance engendre un système schizoïde, dans lequel on invente des procédures qui créeraient de la qualité par la magie du formalisme administratif. De même que l'on mobilise l'idée de liberté mais sans transcendance alors qu'on ne voit pas comment on pourrait être libre si on n'est que matière (la volonté serait alors entièrement déterminée matériellement, ce serait une *volonté involontaire*, sans responsabilité, donc pas du tout une volonté en réalité).

De la même manière, on parle d'éthique mais sans réaliser la nécessité de l'existence *a minima* de la *subjectivité transcendante* comme possibilité même d'une pensée éthique. J'ai fait récemment une conférence devant des scientifiques sur ce sujet. Le titre de ma conférence était : *Est-ce que*

l'éthique peut se passer de morale ?. C'est étonnant parce que le mot *éthique* et le mot *morale* ont la même étymologie. Ça veut dire la même chose : l'un vient du latin, l'autre du grec. Sauf qu'aujourd'hui, quand on parle de morale on pense : « *Ah c'est une chose religieuse, imposée, a priori* » ... Mais quand on parle d'éthique, on dit plutôt : « *Ah, c'est très bien, parce que c'est délibératif, c'est rationnel, cela s'établit a posteriori sans a priori* ». Sauf qu'on a beau dire que c'est délibératif, à la fin de la fin si on ne croit en rien de spirituel c'est, si je puis dire, de la délibération pour rien.

Et c'est ce qui est en train de se passer aujourd'hui. C'est ce qui menace même la démocratie et c'est ce qu'avait bien compris encore une fois Emmanuel Kant. C'est ce qu'avaient compris la plupart des grands penseurs du 18^e siècle. Donc je dirais que la fonction du prêtre reste fondamentale (du prêtre, du pasteur, ou de tout autre acteur même sans religion officielle, mais qui accompagne une démarche spirituelle ...). Cette fonction est non seulement fondamentale, mais elle garantit de la modernité réelle face à son dévoiement, c'est-à-dire à face à l'industrialisme (l'industrialisme, ce sont les moyens pour les moyens, sans fin au sens d'arrêt, ou de limite, comme au sens de finalité).

À mon sens, ce que je viens d'entendre témoigne pour cette nécessité spirituelle, non pour remettre en cause le progrès mais pour le permettre authentiquement. Parce que le progrès industrialiste (entièrement matérialiste, sans limites et sans finalité) est un faux progrès, c'est en réalité une régression morbide (et suicidaire).

FOI & VIE



Problématiques actuelles du travail

Le télétravail ne met pas les problèmes du travail à distance, Véronique Dubarry, p.4

L'Intelligence Artificielle se met au travail, Roxayne Gelin, p.9

La souffrance au travail, Catherine Mieg, p.17

Éthique et management : une démarche hypocrite ?, Pierre-Olivier Monteil, p.24

Le syndicalisme au défi de la marchandisation du travail, Olivier Guivarch et Antoine Rouillard-Pérain, p.31

Relectures sociologiques et théologiques du travail, témoignages d'acteurs ecclésiaux

Le travail tout au long de la vie, Nicolas Cochand, p.33

Une relecture du sens du travail selon Jean Calvin, Caroline Bauer, p.42

Guy Bottinelli, une pastorale populaire, Bertrand Vergnol, p.51

Leçons d'hier pour inventer la présence d'Église de demain, Jean-Paul Hoppstädter, p.59

La divinisation de l'économie de marché, Françoise Mézi, p.67

La science, la preuve et la vérité : Commentaires après un an d'épidémie de Covid-19, Frédéric de Coninck, p.75

La spiritualité, – un « essentiel » ?, Gérard Siepen, p.82

L'escargot, le bernard l'hermite et la foi chrétienne, Aïm Houziou, p.87



N°2021/1-2, mai (124^e année)

Revue protestante de culture

Un numéro de *Foi&Vie* sur le travail

Publié au début de l'année 2021 en lien avec la convention du Forum protestant à venir, ce numéro double comprend un épais dossier sur Le travail entre contrainte économique et vocation. Il est librement téléchargeable sur le site de Foi&Vie.

Problématiques actuelles du travail :

Le télétravail ne met pas les problèmes du travail à distance (Véronique Dubarry), L'Intelligence Artificielle se met au travail (Rodolphe Gelin), La souffrance au travail (Catherine Mieg), Éthique et management : une démarche hypocrite ? (Pierre-Olivier Monteil), Le syndicalisme au défi de la marchandisation du travail (Olivier Guivarch et Antoine Rouillard-Pérain).

Relectures sociologiques et théologiques du travail, témoignages d'acteurs ecclésiaux :

Le travail tout au long de la vie (Nicolas Cochand), Une relecture du sens du travail selon Jean Calvin (Caroline Bauer), Guy Bottinelli, une pastorale populaire (Bertrand Vergnol), Leçons d'hier pour inventer la présence d'Église de demain (Jean-Paul Hoppstädter), La divinisation de l'économie de marché (Françoise Mézi).

Remettre la performance et le mérite à leur place

Pierre-Olivier Monteil*

Écart entre travail prescrit et travail réel, conséquences du management sur la citoyenneté, nécessité de toujours réfléchir au sens du travail en christianisme : dans cette relecture des différentes interventions à la convention Travail, Pierre-Olivier Monteil conclut que, bien loin de « l'école d'incivisme » et de la « pédagogie du chacun pour soi » qu'il semble être parfois, le travail doit être envisagé comme « une pédagogie de l'autonomie dans l'interdépendance et une pratique du rapport à l'altérité ».

Le travail est-il malade ?

Je prends la suite avec plaisir dans cet exercice qui est délicat, tellement l'après-midi, je trouve, a été riche. Je vais commencer par un très rapide survol de différents éléments que j'ai saisis au vol.

Premièrement, il y a une grande ambiguïté – et de multiples ambiguïtés, dans le détail – de la situation du travail aujourd'hui. A plus forte raison quand on se met à en parler et tenter de le penser. Probablement parce que les choses sont en pleine mutation: il est difficile de les prévoir à l'avance et il est donc, de ce point de vue, un peu tôt pour se lancer dans des interprétations par trop affirmatives. C'est le cas du télétravail, choisi par les uns, pénible pour d'autres, souvent craint par le management, qui y voit le risque d'une perte de contrôle, tant et si bien que les tendances durables qui en résulteront sont aujourd'hui bien difficiles à anticiper.

Deuxièmement, le travail est, par excellence, un lieu où se nouent des rapports de force. On sait rarement au départ qui va l'emporter et si on va trouver un compromis. Il y a donc beaucoup d'ambiguïtés qui tiennent à l'indécision de ces jeux de pouvoir.

Troisièmement, il y a des risques et nous les avons notablement identifiés. Je pense en particulier à tous les enjeux d'invisibilisation liés aux représentations du travail et donc à la condition du télétravailleur, qui serait en train de passer sous les radars. Le risque, du reste, est que le télétravail donne lieu à un surcroît de contrôles, facilités par le numérique, dans le souci de remédier à cette invisibilité du salarié travaillant à domicile.

En revanche, il y a beaucoup de convergences en ce qui concerne les responsabilités du management. On voit que se manifestent de multiples attentes demandant aux managers de se mettre à l'écoute de leurs équipes, de mieux prendre en compte le travail *réel* (toujours différents du travail *prescrit*), de favoriser l'autonomie et, comme on a dit, de remettre l'humain au centre pour de vrai. Je dirais aussi: il revient aux managers de se mettre à penser l'exercice de leur fonction en termes de pouvoir, puisque manager consiste bien à en exercer un, même si cela leur est parfois difficile de l'assumer, dans une société qui se réclame de valeurs égalitaires. Enfin, il serait temps pour eux de penser le travail en même temps que le management, de manière à manager en connaissance de cause de ce qui se joue dans l'engagement au travail: plaisir, déplaisir, dépassement de soi, appartenance ou distanciation à l'égard du collectif, attentes de reconnaissance, etc. Il en va de même que pour un jardinier, qui serait bien maladroit s'il ne connaissait rien aux plantes. Les managers doivent s'intéresser davantage à l'activité de travail et ne pas se polariser sur les seuls résultats.

Pour l'heure, cela conduit à un constat fréquent, que je mets quand même en point d'interrogation: est-ce qu'on ne pourrait pas dire que, de nos jours, le travail est malade ? Un des angles d'approche serait le fameux *distingo* que Catherine Mieg a souvent évoqué, dans son exposé, entre travail réel et travail prescrit. Le management privilégie la dimension du travail prescrit: la règle formelle, la procédure à suivre, la commande de la hiérarchie... Il a souvent tendance à ignorer – presque activement – la dimension du travail réel, c'est-à-dire le travail effectué concrètement, dont on sait qu'il s'écarte toujours de la prescription initiale parce que la part d'imprévu que comporte la réalité la prend de court et contraint le travailleur à inventer une parade. C'est la part d'ingéniosité de ce dernier qui comble l'écart. Il en résulte, structurellement, un clivage entre ceux qui sont en posture d'encadrement et ceux qui sont en situation d'exécution. C'est ce qu'on appelle classiquement un *conflit de rationalités* : chacun est persuadé que ce qu'il fait est rationnel et que ce que fait l'autre ne l'est pas. Comment parvenir à dépasser cet antagonisme ? Cela supposerait que le management s'intéresse un peu moins aux résultats et aux tableaux de bord

* Docteur en philosophie politique (EHESS), Pierre-Olivier Monteil est chercheur associé au Fonds Ricœur et membre du comité de rédaction de *Foi&Vie*. Il enseigne l'éthique à l'Université Paris-Dauphine, à Sorbonne Université et à l'ESCP Europe. Ancien manager en entreprise, il intervient aussi comme consultant et formateur en institution. Il a notamment publié *Ricœur politique* (2013) et *Éthique et philosophie du management* (2016). Il est l'éditeur scientifique de *Paul Ricœur, Politique, économie et société* (2019).

« Il en résulte, structurellement, un clivage entre ceux qui sont en posture d'encadrement et ceux qui sont en situation d'exécution. C'est ce qu'on appelle classiquement un conflit de rationalités : chacun est persuadé que ce qu'il fait est rationnel et que ce que fait l'autre ne l'est pas. »

et un peu plus au cheminement qui a permis d'y parvenir en pratique. Il ne peut plus s'en tenir à établir des statistiques d'activité dans son bureau: il est attendu sur place, pour accompagner l'activité de ses équipes, là où elle se fait.

De l'engagement ...

En termes de perspectives, il me semble qu'une idée importante (parce qu'elle déborde la sphère du travail) est la dimension individualiste qui marque la société contemporaine. Elle est présente dans le développement du télétravail, qui converge chez certains avec des tendances préexistantes, pour alimenter une sorte de chacun pour soi exacerbé qui fragilise le lien social, tant au sein du collectif de travail que dans la Cité en général. Il me semble qu'il y a là des tendances de fond qui ne manquent pas de questionner: comment une certaine organisation du travail et une certaine philosophie du management peuvent-elles contribuer, ou pas, à la citoyenneté ? Ce ne sont pas les études qui manquent à ce sujet: on sait, à cet égard, qu'un mode de management participatif va de pair avec des salariés qui eux-mêmes participent activement au tissu associatif, bien au-delà de leur travail. Et qu'inversement, un management autoritaire, centralisateur et bureaucratique dissuade les salariés d'exercer pleinement leur rôle de citoyen dans le contexte de leurs loisirs.

Je suis en pleine empathie avec la très intéressante dernière table ronde, où je perçois une espèce de flottement, d'hésitation et de questionnement sincère sur le thème : quel serait le bon angle pour appréhender et accompagner le monde du travail de l'extérieur, en quelque sorte, en tant que bibliste ou pasteur ? On voit (et je le comprends ô combien) l'importance centrale de la question du sens de l'engagement au travail: comment appréhender cette question, comment tenter d'accompagner

l'émergence de questionnements en ce sens, en articulation avec les enjeux existentiels et identitaires qui leur sont indissociables ?

Il y a un paradoxe dans cette situation, et je l'ai vécu moi-même. Avant d'être chercheur et enseignant en philosophie, il se trouve que j'ai évolué, pendant une vingtaine d'années, en tant que cadre supérieur en entreprise. Je mesure aujourd'hui la différence entre les choses que je m'autorise à penser à présent et que j'avais garde (consciemment ou inconsciemment) de concevoir auparavant. C'est ce qu'en ergonomie et en psychologie du travail, on appelle des *stratégies de défense* : il y a une sorte de configuration mentale par laquelle on s'interdit de penser quelque chose qu'il serait trop dangereux de s'avouer. Parce que si je m'y autorise, je risque de renverser la table ... Et forcément, l'employeur ne va pas l'entendre de cette oreille.

Il est donc très délicat d'intervenir de l'extérieur en posant la question du sens: il faut y aller sur la pointe des pieds. Car cela poserait crûment des questions qui pourraient inciter à la démission, ce qui, en contexte de chômage de masse, ne peut s'envisager qu'avec prudence et préparation. Cela entrouvre cependant une perspective possible: est-ce qu'on ne pourrait pas imaginer que l'accompagnement des Églises auprès des salariés puisse aller de pair avec une action auprès du management et des directions ? Avec les premiers, il s'agirait d'accompagner un certain mal-être; avec les seconds d'inciter à réfléchir à d'autres manières de faire et de commander, génératrices de moins de mal-être. Cela créerait les conditions de possibilité permettant aux salariés, le cas échéant, de se mettre à penser librement parce qu'ils s'y sentiraient autorisés aux niveaux hiérarchiquement supérieurs... ce qui en général est loin d'être le cas. Il y a donc sans doute quelque chose à faire

« Le travail n'est pas réductible, pour le christianisme, à une punition, contrairement à ce qui est régulièrement affirmé par méconnaissance. »

Salon professionnel au Japon (photo Dick Thomas Johnson, CC BY 2.0).



en agissant sur les deux fronts simultanément: à la fois travailler le management et la gouvernance (comme on dit) et travailler avec les gens là où ils sont, et là où ils en sont.

Je voudrais avancer quelques éléments pour un témoignage se réclamant plus spécifiquement du protestantisme et de la Réforme, sur la question du sens du travail et de l'engagement au travail, dans le monde d'aujourd'hui. Nous sommes couramment confrontés à des enjeux de représentation du travail, notamment les plus ordinaires et les moins interrogées, qui relèvent du sens commun. Sans doute y aurait-il, à cet égard, une recherche à mener sur les représentations bibliques qu'on se fait du travail aujourd'hui. Je pense en particulier à un certain nombre d'interprétations, au premier rang desquelles celle de Genèse 3,19 («*Tu gagnes ton pain à la sueur de ton front*»). C'est tout sauf anodin parce que continue, bien souvent, de prévaloir une lecture à la Bossuet, celle du siècle de la pesanteur monarchique dont l'Église était l'obligée, au temps absolutiste de l'Ancien Régime. Le travail y est présenté comme une malédiction divine avec laquelle il n'y aurait d'autre issue que de pactiser. Et l'existence en général comme un exercice de servitude volontaire à endurer en silence. Il y aurait donc, me semble-t-il, tout un travail d'investigation et d'étude biblique à mener sur les textes de l'Ancien et du Nouveau Testament (de l'instauration du sabbat au Sermon sur la Montagne) tendant à montrer que la problématique est en réalité beaucoup plus ouverte. Et que le travail n'est pas réductible, pour le christianisme, à une punition, contrairement à ce qui est régulièrement affirmé par méconnaissance. L'enjeu serait de dissiper un vaste malentendu, non seulement sur le christianisme, mais aussi et peut-être surtout sur le travail lui-même.

... à la vocation

Sur cette première couche, s'en superpose une deuxième, avec la lecture courante qui est faite de *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1), le célèbre ouvrage de Max Weber. On connaît la thèse: la Réforme énoncerait, avec la doctrine de la double prédestination, que le salut est hors de portée humaine puisque décidé par Dieu et par Dieu seul. L'interprétation avancée par Max Weber est que les puritains du 17^e se sont mis à interpréter leur réussite économique comme un indice de leur salut. D'où l'ascétisme intra-mondain qui les aurait incité à épargner et à investir d'une certaine façon – austère, calculatrice, prudente, rationnelle – dans l'activité économique, contribuant de ce fait au développement du capitalisme. Dans l'esprit du capitalisme issu de la Réforme, la thèse wébérienne

privilegie donc la notion de mérite.

Un premier élément me semble intéressant à relever à ce sujet. Pierre Bouretz a publié en 1996 une thèse de philosophie intitulée *Les promesses du monde: philosophie de Max Weber* (2). Dans la préface que lui a consacrée Ricœur, ce dernier exprime très précisément son avis, à savoir que Max Weber surévaluerait chez les puritains l'importance du thème de la prédestination par rapport à celui de la vocation. Le thème de la vocation, c'est justement celui d'un engagement positif dans le travail – tout le contraire d'une malédiction – en même temps que la primauté de la grâce, bien distincte de tout mérite.

Ce premier indice se trouve par ailleurs confirmé par un livre antérieur publié par Mario Miegge, *Vocation et travail*, dont le sous-titre est justement: *Essai sur l'éthique protestante* (3). L'auteur développe une approche qui, sans prétendre s'opposer frontalement à la thèse de Max Weber, apporte en tout cas un complément très instructif. Il montre en effet noir sur blanc l'importance de la thématique de la vocation au siècle-même qu'étudie Max Weber.

Au total, il n'y a pas lieu, me semble-t-il, d'opposer la prédestination et la grâce, mais de rééquilibrer ces deux thèmes l'un par l'autre. À cet égard, le penseur allemand nous livre lui-même une clé d'interprétation: à la fin de son essai sur l'éthique protestante, il évoque la fameuse «*cage d'acier*» (4). Les puritains du 17^e, nous dit-il, agissaient de la sorte par croyance, alors que nous, Modernes, ne le faisons que parce que nous n'avons pas le choix: nous sommes pris dans le système. On pourrait donc dire que la logique de départ s'est autonomisée et que, de nos jours, le travail n'a plus rien à voir avec la prédestination. Nous sommes aujourd'hui tout bonnement prisonniers d'un système économique qui incite à travailler pour consommer.

Cette problématique pourrait s'énoncer en termes diachroniques, sous la forme d'une histoire de la prédestination et de ce à quoi elle a donné lieu par la suite. De la même façon, Mario Miegge montre que, pour sa part, l'élan de la vocation s'est transformé, un siècle plus tard, en utilitarisme. Loin d'y voir une fatalité, on peut considérer que l'inspiration initiale serait donc à raviver sans cesse. C'est d'ailleurs le sens même de la Réforme: *semper reformanda*, à réformer sans cesse. Contre le travail instrumentalisé, il serait possible de rappeler que le travail peut être mené par vocation et par gratitude. Le message vaudrait pour tous et pas uniquement pour ces privilégiés (artistes reconnus, bien souvent) qui témoignent, comme par exception, de la beauté du monde et de l'épanouissement qu'ils ont connus dans leur travail.

« Les ergonomes nous expliquent qu'il est strictement impossible, techniquement, de mettre en évidence la contribution prétendument individuelle (chimiquement pure, en quelque sorte) à un résultat collectif. Les interdépendances du monde moderne sont telles que ma contribution prétendument individuelle intègre nécessairement du collectif. »

(1) Publié en allemand en revue en deux parties en 1904 et 1905 sous le titre *Die protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus*, puis après la mort de Weber en 1920 en tête du recueil *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*. La dernière traduction française, celle de Jean-Pierre Grossein (Gallimard, NRF/Tel, 2003-2004) y ajoute une série d'articles liés publiés par Weber entre 1906 et 1920.

(2) Gallimard (NRF Essais), 1996.

(3) Labor et Fides (Histoire et société), 2018.

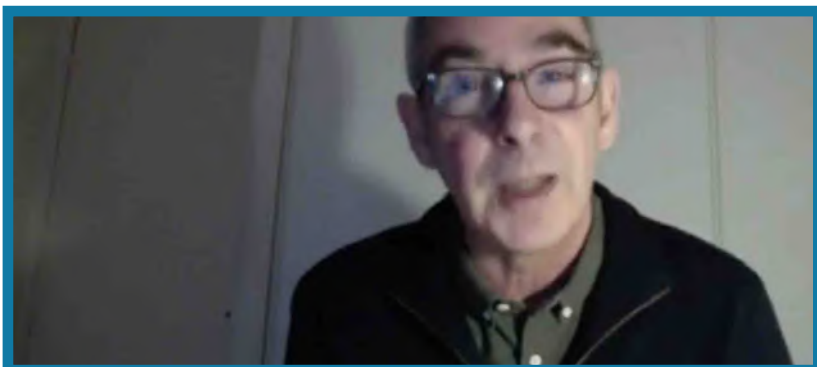
(4) *Stahlhartes Gehäuse*, que Jean-Pierre Grossein traduit par *habitable dur comme l'acier* (p.251 de son édition).

(5) Voir l'intervention de Frédéric Rognon lors de notre 6^e convention *Pauvretés, Migrations, Solidarités*: [La solidarité selon Charles Gide](#).

La perspective pour tous d'un travail dans lequel on peut s'investir par gratitude à l'égard des talents ou de la vocation qu'on a reçus invite, dans le même mouvement, à faire la critique d'une richesse économique qu'on aurait prétendument méritée. L'idéologie du mérite constitue aujourd'hui le cœur du discours du manager performant qui justifie sa situation et ses privilèges par ses résultats, sans qu'il ne doive rien à personne. Histoire qui est une pure fiction. En effet, les ergonomes nous expliquent qu'il est strictement impossible, techniquement, de mettre en évidence la contribution prétendument individuelle (chimiquement pure, en quelque sorte) à un résultat collectif. Les interdépendances du monde moderne sont telles que ma contribution prétendument individuelle intègre nécessairement du collectif. De ce point de vue, le mérite est un thème qui justifie plus que jamais la critique. On pourrait dire, en effet, qu'il existe aussi un engagement gratuit, non calculé, un engagement qui ne recherche pas le retour sur investissement, et qu'il entre tout autant que l'autre dans la performance globale. Il en résulte, plus largement, que le travail enchevêtre une dimension marchande et une dimension non marchande, symbolique, de l'ordre de la reconnaissance mutuelle; mais aussi un engagement proprement généreux, de l'ordre de la gratitude : de la surabondance de la grâce.

On conçoit dès lors que le travail puisse contribuer à une répartition de l'abondance entre tous par une coopération clairement assumée, plutôt que par le recours exclusif à la compétition et à la concurrence. D'un point de vue qui déborde le travail pour préparer à la sphère civique, le travail apparaît alors comme une pédagogie de l'autonomie dans l'interdépendance et une pratique du rapport à l'altérité. Tout autre chose que l'école d'incivisme et la pédagogie du chacun pour soi qu'un certain mode de management assez fréquent – pour l'instant, me semble-t-il, prédominant – s'efforce de répandre comme la seule voie *réaliste*. Enjambant Max Weber, il reste donc possible aujourd'hui de renouer avec un certain Charles Gide (5), qui parlait déjà, prophétiquement, voilà plus d'un siècle, d'instaurer progressivement une dimension démocratique dans le travail et dans la sphère économique.

Pierre-Olivier Monteil
lors de sa relecture
finale de la
convention.



Regards sur le travail

Dans le sillage de la parution en mai 2021 du numéro de *Foi&Vie* consacré au travail, les sites de la Fondation Bersier-Regards Protestants ont exploré l'an dernier la question à travers quatre grandes thématiques : le sens du travail, les nouvelles formes du travail, soi et le travail, l'entreprise dans sa globalisation. Les publications et contributions sont à retrouver recensées sur une page du site [Forum protestant](#) et sur les autres sites de la Fondation :

[Regards protestants](#)

[Campus protestant](#)

[Musée protestant](#)

La 9^e Convention du Forum sur le travail, le 11 décembre 2021, a constitué le point d'aboutissement de cette exploration thématique.

Cette rencontre intellectuelle, réflexive, modeste, dégagée à l'égard des institutions mais n'hésitant pas à chercher l'engagement et le partenariat d'intellectuels collectifs, revues, œuvres et mouvements, refuse le confinement de la théologie aux pasteurs et docteurs de nos églises pour en replacer les questions au cœur des enjeux de la société contemporaine. Elle met l'accent sur les expériences et compétences de terrain. Elle vise à faire vibrer les tensions qui traversent la pensée et les traditions protestantes, pour les rendre parlantes aujourd'hui.

Elle a lieu depuis 2013 en partenariat avec l'ÉPUdF, la Fondation Bersier-Regards Protestants, l'hebdomadaire *Réforme* et la revue *Foi&Vie* (les partenariats sont ouverts et peuvent se moduler selon les années).

Merci à Frédéric Rognon pour l'animation de l'ensemble de la convention, à Pauline Dorémus pour la retranscription des interventions, au foyer de l'Association des étudiants protestants de Paris où aurait dû avoir lieu la convention du 11 décembre si les conditions sanitaires n'avaient forcé à finalement la tenir en ligne.