

Quelle place pour le travail dans la société, dans l'entreprise ?

Bernard VIVIER

Vice-président de la CFTC

Membre du Conseil économique et social

Hervé de Kerdrel : Bernard Vivier est originaire de Millau, dans l'Aveyron. Il a cinquante ans. Ses compétences sont extrêmement riches pour nous parler aujourd'hui de la place du travail dans la société et dans l'entreprise.

Je rappelle, trop brièvement, tous vos engagements.

À la sortie de vos études d'économie et d'histoire sociale vous rejoignez très vite le journalisme sur les questions sociales et syndicales. Et je crois que vous pouvez établir la performance de vingt-cinq années continues d'observation et d'analyse de notre vie syndicale française pendant lesquelles vous avez assisté à tous les congrès nationaux de l'ensemble des confédérations syndicales françaises.

Vous décidez de vous engager vous-même et rejoignez la CFTC en 1979 comme chargé d'études à la Confédération ; puis secrétaire confédéral en 1982. Vous devenez président du syndicat des journalistes en 1991. Vous êtes aujourd'hui vice-président de la Fédération de la communication et, surtout, vice-président du Bureau confédéral depuis 2002, en charge des relations extérieures.

Sur le plan professionnel, vous êtes directeur des études, puis directeur de l'Institut supérieur du travail qui est un organisme spécialisé dans les questions sociales et syndicales, réalisant des études, des expertises des formations, sur le fait syndical et la représentation du personnel dans les entreprises. À ce titre vous prodiguez votre

expérience et vos conseils aux entreprises et nous évoquions votre intervention dans l'entreprise où j'exerce.

Enfin et surtout, pour cette communication, vous êtes membre du Conseil économique et social, œuvrant à la Section du travail. À ce titre, vous avez été, en 2003, rapporteur de l'avis sur la place du travail en France, qui a permis de resituer les interrogations que suscite l'évolution du travail dans notre société.

L'évolution du travail. Son organisation tout d'abord. Je cite, entre autres : *« Dans ce contexte d'exigences accru de qualité des produits et des services, les formes d'intensification du travail augmentent, alimentant des sentiments d'insatisfaction liés à la pénibilité physique et à la charge mentale du travail. »* C'est un point auquel je suis sensible... *« La place du travail dans l'organisation sociale aujourd'hui, malgré l'affirmation du droit au travail, force est de constater que l'insertion durable sur le marché du travail ne se réalise pas de manière satisfaisante. »* Autant de réflexions qui nous conduisent naturellement à notre propos.

Évidemment, ce n'est plus au rapporteur que je m'adresse, rapporteur qui a essayé de fédérer en consensus le travail d'un groupe de travail, mais c'est bien à Bernard Vivier lui-même. Et donc, pour reprendre le titre de la conférence : que pensez-vous donc, Bernard Vivier, de la place du travail dans la société et dans l'entreprise, aujourd'hui ?

Bernard Vivier : Merci, tout d'abord, de cette invitation à poursuivre le cycle de réflexion, d'échanges, que nous avons autour de cette notion de travail. Comme vous m'y invitez, je voudrais à la fois vous rendre compte de cette réflexion collective (elle seule, probablement, a de l'intérêt) et vous livrer quelques réflexions plus personnelles, comme vous m'y autorisez.

Commençons par resituer les réflexions des représentants du Conseil économique et social qui, à travers dix-huit groupes, s'efforce de représenter les différentes composantes de la société civile organisée.

Au printemps 2003, il y a deux ans à peu près, le Premier ministre avait envoyé une lettre de saisine au Conseil économique et social lui demandant de réfléchir à la façon dont il percevait aujourd'hui le travail.

C'était dans un contexte - le printemps 2003 - politiquement chargé. Se développait à l'époque une discussion nourrie sur la nécessité, dans les rangs de la majorité parlementaire, de remettre en cause la loi sur les 35 heures, considérée comme étant, en grande partie, à la source d'une certaine désaffection des Français par rapport au travail. L'actualité de cette semaine et de lundi dernier, lundi dernier, n'a pas fait perdre à cette interpellation une certaine acuité.

Le Conseil économique et social a eu un délai assez court. Nous avons dû faire ce travail en moins de trois mois, ce qui est un délai très resserré, alors même que d'autres groupes, par exemple au Plan quelques années avant, avaient déjà réfléchi - la Commission Boissonnat sur le travail dans vingt ans - disposant d'un an et demi, deux ans de réflexion. Donc il a fallu effectuer un travail assez rapproché, assez nerveux. Finalement le rapporteur ne s'en plaint pas parce que cela a permis d'avoir, en un instant ramassé, l'état de l'opinion du Conseil économique et social.

Dès la première réunion, le rapporteur a été heureux : il a constaté l'unanimité des membres du Conseil économique et social sur l'importance accordée à la "valeur" travail. Du MEDEF à la CGT, de l'artisanat au monde associatif, le travail a été très vite affirmé comme étant toujours au centre des préoccupations. Cela a permis de se dégager des débats du moment.

Les débats du moment viennent de deux endroits à la fois. D'abord le premier qui est de dire : « les 35 heures ont enlevé aux Français le goût de

travailler ». Les membres du Conseil économique et social, à l'unanimité, ont dit « non, le travail occupe toujours une place centrale ».

Et cela a permis aussi de nous débarrasser d'une autre idée qui est l'idée selon laquelle le travail constitue une « horreur économique » pour notre société et pour nos vies. Nous avons dû contredire la thèse selon laquelle nous sommes dans une période de « fin du travail », thèse qui s'appuie sur les ouvrages de Jeremy Rifkin sur *La fin du travail*, de Dominique Médard sur *Le travail en voie de disparition* et, surtout, sur l'ouvrage de Viviane Forester, écrivain à la mode et qui avait rédigé un livre à grand succès, qui s'appelle *L'horreur économique*. Viviane Forester écrit, à la première page, ceci : « *Des millions de destins sont ravagés, anéantis, par cet anachronisme dû à des stratagèmes opiniâtres (vous voyez le complot !) destinés à donner pour impérissable notre tabou le plus sacré, celui du travail {...} Or ce travail tenu pour notre moteur naturel, pour la règle du jeu convenant à notre passage en ces lieux étranges où nous avons chacun vocation à disparaître, n'est plus aujourd'hui qu'une entité dénuée de substance* ». Ce propos de Viviane Forester n'est pas un simple propos littéraire. C'est un propos véhiculé aujourd'hui par tout un courant de la pensée actuelle. C'est ce courant qui considère que nous vivons dans un monde d'horreur économique, qu'un autre monde est possible et qu'une démarche alter mondialiste doit être organisée pour arracher les travailleurs à cet esclavage du système capitaliste.

Nous avons réaffirmé la valeur centrale du travail pour aussitôt essayer de mesurer les évolutions qui, aujourd'hui, posent quelques questions.

Première évolution : le travail, aujourd'hui, se dématérialise. Tout comme nous sommes passé au XX^e siècle de l'agriculture à l'industrie, nous sommes aujourd'hui en train de passer de l'industrie au service. Le bureau remplace l'atelier et l'usine se **fait** bureau. Conséquence : le monde ouvrier s'efface peu à peu.

Cet après-midi, je discutais avec le chef d'établissement d'une entreprise aéronautique qui me disait : « *Je suis en train de supprimer le premier collègue des ouvriers-employés pour les prochaines élections professionnelles, nous n'avons plus désormais que des techniciens, des agents de maîtrise, des cadres et des ingénieurs. Plus de la moitié de notre personnel est ingénieur et nous n'avons plus besoin d'avoir un premier collègue* ».

Autre évolution : le statut de salarié est appelé à se modifier. Au début du XX^e siècle, un actif sur deux avait le statut de salarié ; nous avons une population active qui était encore relativement peu salariée. Aujourd'hui, plus de neuf actifs sur dix sont des salariés.

Déjà la question se pose de savoir si, justement, à la faveur de cette révolution des services, les salariés ne vont pas cesser d'être des salariés ; si le mot "travailleur", avec la connotation un peu révolutionnaire qu'on a pu lui donner, ne doit pas être lui-même réhabilité et ne pas être associé seulement au statut de salarié. Nous voyons, par exemple, des travailleurs changer aujourd'hui de statut, passer du statut de salarié au statut de travailleur indépendant. Nous assistons, de façon plus large, au commencement d'une fragmentation du statut de travailleur. Cette fragmentation est porteuse de souplesse, de dynamisme. Elle est aussi source d'inquiétudes, d'interrogations.

Autre évolution : celle de la transformation de l'appareil productif. La production a pu être multipliée par plus de dix en cent ans alors même que le nombre de personnes au travail a peu augmenté dans notre pays et alors même que le temps passé au travail a considérablement diminué. Si, aujourd'hui, nous travaillons à peu près, pour un salarié, mille six cent heures par an, c'est à peine un peu plus de la moitié du temps que nos aînés passaient au début du XX^e siècle.

La productivité, elle, dans le même temps, a été multipliée par seize.

Autrement dit : les masses laborieuses n'ont pas été rendues plus pauvres par un système capitaliste qui a produit beaucoup de richesses. Le pouvoir moyen d'achat du salarié a été multiplié par onze ou douze. Donc aujourd'hui si nous sommes dans les problématiques de répartition de la richesse créée entre les revenus du capital et les revenus du travail, nous ne pouvons pas considérer que les observations des économistes socialistes du XIX^e siècle sont des observations triomphantes.

Autre observation : la place du temps passé au travail dans l'ensemble de notre temps global, dans l'ensemble du temps de notre vie éveillée.

Il est là un rappel historique qui permet de situer la problématique contemporaine des 35 heures.

Sous Napoléon 1^{er}, nos concitoyens travaillaient à peu près cinquante pour cent du temps de la vie éveillée, avec une entrée au travail jeune, avec une durée de vie beaucoup plus courte qu'aujourd'hui. Aujourd'hui 10 à 12 % seulement du temps de la vie éveillée sont consacrés au travail.

Nous sommes passés de 48 heures à 40 heures de travail légal par semaine, puis de 40 heures à 39 heures. Aujourd'hui, de façon un peu brutale et sous l'effet d'une impulsion politique plus que d'une réflexion conjuguée entre employeurs et salariés nous sommes aux 35 heures. Mais au fond, rien ne nous dit que ces 35 heures ne seront pas absorbées par notre capacité à produire de la richesse et que nous ne descendrons pas encore en dessous. Donc cela nous permet de relativiser cette idée que les 35 heures constituent le facteur déclenchant d'une perte généralisée de la valeur du travail.

La vraie question est autre, formulée il y a déjà longtemps par un observateur attentif de la société française.

Je me souviens d'avoir participé, jadis, aux préparatifs d'une leçon qu'un de mes amis devait présenter pour son concours d'agrégation d'économie. Il lui avait été donné le sujet suivant : « Commentez cette phrase de Chateaubriand "*Quand les machines auront triomphé, que ferons-nous les bras croisés ?*" » Nous avons recherché où pouvait se trouver cette phrase. Et nous avons retrouvé, à la fin des *Mémoires d'outre-tombe* de Chateaubriand : « *Supposez les bras condamnés au repos en raison de la multiplicité et de la variété des machines. Admettez qu'un mercenaire unique et général, la matière, remplace les mercenaires de la glèbe et de la domesticité. Que ferez-vous du genre humain désoccupé ? Que ferez-vous des passions oisives en même temps que l'intelligence ?* » Autrement dit, la question est de savoir ce que l'on va faire de ce temps libre.

Des interventions précédentes vous avez déjà eu l'occasion d'échanger sur le sens des mots. Le Conseil économique et social a travaillé, d'ailleurs, sur la définition des mots suivants : "emploi, travail, labeur, œuvre, activité, loisirs, temps libre, paresse, ennui". Regardez, aujourd'hui, un livre qui fait fureur dans les librairies, 250 000 exemplaires vendus, à peu près le même succès que l'ouvrage de Viviane Forester sur *L'horreur économique*, il s'intitule *Bonjour paresse !* rédigé par un cadre, un cadre à temps partiel d'EDF et qui a pour sous-titre "De l'art et

de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise". *Bonjour paresse !* Ce n'est pas une inquiétude sur la paresse, c'est un souhait de la paresse.

Les questions que nous nous sommes posées, donc, nous ont conduit à travailler trois pistes de réflexion.

Première piste, c'est la nécessité de repenser le contenu du travail, d'améliorer les conditions de travail, de permettre aux acteurs de participer à l'organisation du travail. Cette idée de participation à l'organisation du travail est une idée qui est chère à la CFTC, qui est chère à d'autres organisations, au catholicisme social dans son ensemble aussi, cette idée qu'un travailleur ne livre pas sa force de travail, manuelle, intellectuelle, mais participe, par-delà son labeur, à la réalisation d'une œuvre collective, d'une œuvre commune.

Nous avons accueilli au Conseil économique et social le professeur Nicolas Grimaldi qui nous a beaucoup aidés, justement, à cette définition des mots "loisirs, travail" mais aussi à avancer un peu dans cette réflexion sur la participation.

Cette idée est importante parce qu'aujourd'hui, nous le voyons, et l'intervention que nous avons écoutée le 17 mars dernier, de Christian Herrault, sur la valorisation du travail avait été un appel à cette réflexion parce que nous voyons bien que la notion d'entreprise comme communauté de travail est une notion qui est en redéfinition, en débat. Qu'est-ce qu'une entreprise aujourd'hui ? Est-ce qu'aujourd'hui une entreprise est une communauté de travail ? Les entreprises se restructurent, se délocalisent, fusionnent, changent de nom. Et la notion d'identité collective s'efface un peu.

Il m'est arrivé dans ma vie professionnelle d'avoir à débriefer, à observer des conflits du travail. Les revendications salariales, les revendications touchant aux conditions du travail, ne sont pas toujours les revendications les plus profondes.

Les revendications les plus profondes sont liées à la notion d'identité collective, d'enracinement, de communauté. L'entreprise est une communauté, un corps intermédiaire dans la société ; encore faut-il que cette communauté ait des repères, des points fixes, solides.

La notion d'enracinement. Souvenons-nous de cette phrase, forte, de Simone Veil :

« *L'enracinement est le besoin le plus profond et le plus méconnu de l'âme humaine* », dans l'ouvrage *L'enracinement*. Cette déstabilisation est profonde.

Vers où les salariés peuvent se retrouver ? Nous assistons aujourd'hui à un recentrage sur le métier. Et puis, aussi, notamment dans les jeunes générations, vers des communautés plus réduites, plus fugitives, plus limitées dans le temps.

Les engagements syndicaux ou associatifs se réduisent parce qu'ils demandent un engagement dans la durée. Les organisations syndicales, quelles qu'elles soient, ont du mal aujourd'hui à stabiliser les engagements des jeunes générations.

Nous assistons dans les entreprises à du zapping militant. Et les gestionnaires de personnels, les DRH, ont également du mal à observer une fidélité à l'entreprise. Christian Herrault nous a parlé, au mois de mars, de la montée de l'individualisme en notant un appétit de valeurs pour des personnes autant que pour l'entreprise et une certaine instabilité.

Mais cette instabilité des collaborateurs des entreprises fait un peu écho à l'instabilité, l'infidélité des entreprises à leur propre égard ?

Deuxième piste : la nécessité de mieux concilier mobilité du travail et sécurité des travailleurs.

Ce point a été le plus délicat de ce rapport au Conseil économique et social. Il est encore inachevé. Je vous l'ai dit tout à l'heure, le rapport a été voté à l'unanimité. L'avis ne l'a pas été essentiellement du fait de la discussion difficile entre représentants des entreprises privées et représentants des syndicats de salariés, sur cette idée précise : peut-on concilier mobilité du travail et sécurité des travailleurs ? De quoi s'agit-il ?

Déjà, en 1995, dans son rapport sur « Le travail dans 20 ans », le groupe Boissonnat avait dit : si l'on veut faciliter la mobilité des travailleurs, la mobilité du travail, la flexibilité, l'adaptation permanente de l'appareil de production aux évolutions du marché, aux attentes du consommateur, on ne peut pas demander aux salariés de bouger sans arrêt, d'être sans arrêt en situation d'employabilité sans leur donner aussi des garanties individuelles et collectives pour se retrouver, pour se restabiliser, pour rebondir.

Notre société a magnifiquement, au XX^e siècle, bâti des systèmes de protection collective.

N'oublions pas que les plus belles avancées sociales, les plus belles étapes du progrès social ne sont pas nées de la révolte, de la révolution, de la barricade, mais sont bien nées de la négociation, du paritarisme, de la politique contractuelle et que c'est bien une œuvre concertée entre employeurs et salariés qui a donné naissance à l'assurance-chômage, par exemple, en 1958 : la capacité de donner, dans une mobilité de travail accrue, des revenus de substitution pendant le temps nécessaire pour qu'un certain nombre de travailleurs reviennent au travail. Les retraites, l'assurance maladie, les allocations familiales, la formation professionnelle sont autant de dispositifs de protection sociale qui sont arrivés aujourd'hui à un niveau très élevé. Nous avons aujourd'hui beaucoup de mal à conserver ces avantages sociaux parce que la croissance est moins développée que par le passé et aussi parce que l'internationalisation du marché du travail nous met en concurrence directe avec des systèmes économiques et sociaux qui ont moins évolué que le nôtre.

Mais cette mobilité du travail est une nécessité.

Jadis, le travail était à domicile dans les campagnes. Il s'est ensuite déplacé dans les fabriques et dans les ateliers, dans les villes. Quand la production nécessitait une main-d'œuvre supplémentaire, on allait la chercher un peu plus loin. Vous avez indiqué que je suis né à Millau dans l'Aveyron. Effectivement, les Aveyronnais se sont déplacés, pour une bonne partie d'entre eux, dans la limonade à Paris. C'est là où ils ont travaillé. Les Savoyards sont devenus ramoneurs ; les hommes du Limousin sont devenus maçons ; les Bretons, les Bretonnes sont devenus employés de maison, et ainsi de suite. Puis on est allé chercher la main-d'œuvre en Pologne, en Espagne, au Portugal, en Italie. Les Allemands sont allés la chercher en Turquie ; les Britanniques sont allés la chercher en Inde, au Pakistan.

Aujourd'hui, le renversement est total : plus besoin de faire se déplacer les travailleurs, c'est le travail que l'on déplace. Ce phénomène que nous vivons aujourd'hui est un phénomène inéluctable.

Considérons simplement que les échanges ne sont pas un jeu à somme négative mais un jeu toujours à somme positive et que, finalement, si nous nous organisons bien, nous allons pouvoir assurer une mobilité du travail, heureuse pour les personnes.

Cela nécessite évidemment une sécurisation du parcours professionnel. Cela nécessite que sautent un certain nombre de verrous.

Il est, par exemple aujourd'hui, très difficile aujourd'hui, pour quelqu'un qui travaille dans le secteur privé de poursuivre une carrière dans la fonction publique. Il est très difficile aujourd'hui pour quelqu'un qui est dans la fonction publique d'achever sa carrière et de mettre ses compétences, ses connaissances, dans le secteur privé. Pourquoi ? D'abord parce qu'il y a des barrières réglementaires mais aussi parce qu'au terme de sa vie de travail, il n'aura pas une retraite comparable à celle qu'il aurait eue s'il était resté dans le même système.

De la même façon, il nous faut bien réfléchir à la manière dont on peut articuler le temps libre dégagé – 10 à 12 % du travail de notre vie éveillée – et l'utilisation du temps libéré ou du temps libre.

Le temps libre, ce n'est pas le temps oisif. Ce temps libre nous pouvons l'occuper, notamment, à nous former. Observons que depuis plus d'un an déjà les organisations professionnelles d'employeurs, de salariés ont négocié – et la loi a consacré ce grand accord national interprofessionnel – un dispositif de formation avec un droit individuel de formation mais aussi l'introduction dans cet accord d'une idée de co-investissement. À savoir : les entreprises vont pouvoir financer le travail de réadaptation du travailleur aux nouvelles organisations, aux nouvelles exigences, aux nouvelles connaissances qui lui sont nécessaires et le travailleur va apporter de son temps libre. Autrement dit, ce n'est plus sur le temps de travail qu'on va devoir pouvoir se former mais également sur ce temps libre.

Donc organiser **l'inévitable** mobilité du travail et **la nécessaire** sécurité des travailleurs sur le plan individuel ou collectif.

Les réflexions ne sont pas mûres aujourd'hui et les mots ne sont pas employés de la même façon. Le MEDEF parle beaucoup d'employabilité. Les organisations syndicales utilisent des vocabulaires qui font peur aux organisations d'employeurs comme celui du statut du travailleur, de sécurité sociale professionnelle, ce dernier évoquant chez les employeurs une espèce de grand dispositif néo-brejnévien rigide et centralisé.

Mais par-delà tout cela, on voit bien la nécessité d'organiser des passerelles, d'organiser la fluidité.

Troisième piste : c'est l'idée de développer des systèmes de représentation plus en phase avec la demande d'organisation sociale.

Organiser la représentation du travail, c'est, par delà le monde des très grandes entreprises, s'intéresser au monde des petites et moyennes entreprises. Le nombre d'entreprises de plus de cinq cents salariés, en France, n'est que de deux mille. Les quinze millions de salariés du secteur privé travaillent dans quelque deux millions d'entreprises. Le monde du travail, c'est l'artisan (la publicité de l'artisanat : « Nous la première entreprise de France ») et ce sont les sociétés de service, les professions libérales également. Donc il est important d'assurer la représentation.

Cette représentation est aujourd'hui en grave difficulté. Le syndicalisme s'est développé au XX^e siècle sur une organisation de la production du XX^e siècle. On ne voit pas aujourd'hui émerger un renouvellement suffisant de ces instances de représentation traditionnelles, pas plus qu'on ne peut se satisfaire de ce que l'on appelle les « nouveaux mouvements sociaux » pour assurer la représentation de la société civile. Ces nouveaux mouvements sociaux sont en fait des égoïsmes catégoriels, la plupart du temps innervés par des cultures politiques qui visent à la rupture et à la déstabilisation de la société. On ne voit pas dans ATTAC, dans Greenpeace ou dans les ONG du même registre les réponses satisfaisant aux besoins d'organisation durable de la société.

Organiser la société, c'est organiser finalement cette difficile dialectique entre le besoin de changement venant de la production et du marché et le besoin de conservation venant des groupes humains de la société.

Nous le voyons bien avec l'affaire du référendum européen. L'économie nous pousse au changement et le social nous pousse à la conservation.

Le changement vient du contact qu'ont les entreprises avec les exigences des consommateurs, lesquels, plus que tous les révolutionnaires du XX^e siècle, n'ont pas de patrie. Lorsqu'on achète un tee-shirt, on sent bien qu'on n'a pas de patrie : on a un porte-monnaie et on achète au moins cher. Et on voit bien que le

changement est nécessaire. Il est une exigence pour l'entreprise. L'entreprise ne peut que changer. Si les directions sont nécessairement aujourd'hui préoccupées par l'exigence et l'urgence du changement, on voit bien que les organisations syndicales, elles, sont farouchement arc-boutées sur la revendication des avantages acquis et de la conservation. Dit autrement, une organisation syndicale peut être définie comme un agent de conservation, dans l'entreprise et dans la société.

Le dialogue social c'est la recherche de cet équilibre entre le besoin du changement et le besoin de la conservation.

Et nous avons besoin de ces agents de conservation ! De la même façon que nous aimons manger les yaourts Danone et que nous apprécions que dans les yaourts Danone il y ait des agents de conservation, nous devons considérer que la vitesse du changement nécessite des facteurs équilibrants. Là aussi, lorsque nous avons écouté Monsieur Herrault, nous avons eu cette affirmation de sa part. Ce qui le frappait le plus dans l'entreprise, disait-il, c'est l'accélération du changement, c'est la difficulté de prévision, c'est l'intensité accrue de la compétition, c'est la pression de l'environnement extérieur pour connaître et comprendre l'entreprise. D'où, disait-il, la pression interne qui croît de façon considérable.

Voilà, rapidement dit, ce que l'on pouvait énoncer sur ce rapport, sur la place du travail.

Je voudrais ici conclure.

Non, l'interrogation angoissée de Chateaubriand n'est pas de mise. Lorsque les machines auront pris notre travail, nous n'aurons pas et nous ne devons pas avoir les bras croisés, parce que nous devons effectivement organiser nos temps sociaux. Nous commençons déjà à le faire. Les discussions, les négociations qui vont s'engager dans les branches, dans les grandes entreprises sur la gestion des carrières, la gestion des seniors – qui est un thème qui émerge très fort – nous y poussent. L'importance des évolutions démographiques, les renouvellements de l'engagement associatif nous poussent à organiser les alternatives au travail de production, non pas sur le registre de la paresse mais sur celui du loisir, au sens utile du terme, celui de l'activité, de l'engagement.

ÉCHANGE DE VUES

Le Président : Vous avez évoqué la notion de métier et la possibilité de se retrouver sur cette référence fondamentale. Or, quasiment en même temps, vous évoquez le « zapping » des jeunes générations, leur individualisme, leur attirance pour l'éphémère : elles passent sans cesse d'un groupe à un autre.

Nous retrouvons cette tendance dans le domaine de la formation : il existe de plus en plus de formations qui se veulent pointues dans un domaine technique parce qu'il nous faut des spécialistes de ceci, de cela. Et on perd progressivement de vue la formation de vrais généralistes, la volonté d'investir dans la durée en disant : ce que j'apprends ne me servira peut-être pas aujourd'hui mais me servira demain, après-demain...

Il me semble que le métier implique justement la prise en compte de la durée ; il est aux antipodes de l'éphémère et du zapping.

Dans ces conditions, comment pouvons nous rendre compatibles ce retour du métier d'une part, cette réalité du zapping et de l'individualisme d'autre part ?

Bernard Vivier : Pour l'instant, le recentrage des salariés sur le métier ne les conduit pas à s'installer dans une perspective longue du métier. C'est un peu une réaction par rapport au sentiment qu'ont ces salariés d'une infidélité de l'entreprise.

Les entreprises d'ailleurs poussent un peu à cette évolution dans la mesure où elles-mêmes, et sans faire de jeu de mots, se recentrent de plus en plus sur ce qu'elles appellent « le cœur du métier » et procèdent à des externalisations ou à des cessions d'activités.

Il y a moins d'un an, une entreprise de deux mille personnes vient de se créer dans l'est de la France au carrefour de Peugeot/Citroën et de Véolia-Environnement. Les employés de Peugeot/Citroën dans les usines de fabrication automobile à Sochaux, à Mulhouse et bientôt dans d'autres villes de France, qui sont affectés à la maintenance, au jardinage, au gardiennage, qui ne sont donc pas des métiers centrés sur l'activité de la construction automobile, ont été externalisés. Peugeot/Citroën a donc « sorti » de ses effectifs deux mille personnes et a créé une nouvelle

société avec Véolia-Environnement dont le savoir-faire est bien centré sur la valorisation de ces métiers. Ces métiers-là sont encore sous la convention collective de la métallurgie. Il est possible que, dans quelque temps, la transition bien effectuée, ils changent de convention collective pour être en phase avec une convention collective plus adaptée à l'évolution de leur métier ou au système de notation, au système de formation, d'évolution professionnelle.

Donc, il y a un recentrage sur le métier qui est un peu en écho à ce que les entreprises vivent elles-mêmes.

La question, c'est l'inscription de ces personnes dans une démarche de métier et le parallèle avec le zapping, l'individualisme et le court terme.

Le système organisant les métiers n'est plus, en France, le système qu'on a connu avant la loi du 14 juin 1791 supprimant les corporations. Autrement dit, notre système de production s'est bâti sur une logique d'entreprises, très concurrentes entre elles, sans construire suffisamment une organisation des métiers commune aux entreprises d'une même branche sauf dans certaines branches comme la métallurgie ou le BTP où l'apprentissage et les systèmes de formation sont très organisés.

Entre le système ancien, la corporation, qui était devenu trop resserré et trop tyrannique et le système actuel très éclaté, les lieux de regroupement, d'expression d'une identité professionnelle manquent. Les salariés, finalement, zappent, vont d'un engagement à un autre. Les syndicats ne captent pas suffisamment ce besoin.

Henri Lafont : Ayant eu une activité libérale et, par conséquent, ayant eu très peu de contacts avec le monde de l'entreprise, je voudrais vous interroger sur ce que vous nous avez dit à propos des structures syndicales.

Dans un premier temps, les syndicalistes CGT, lors des discussions au Conseil économique et social, ont paru très attachés à la valeur travail.

Dans un deuxième temps, vous nous avez montré que les structures syndicales étaient finalement très conservatrices.

Et, s'agissant de la CGT, ces deux informations sont intéressantes parce qu'elles semblent indiquer que cette formation qui était initialement de structure marxiste, semble plus s'être intéressée à une lutte qui serait basée sur le réel et non plus sur le mythe de la lutte des classes.

Bernard Vivier : Votre diagnostic est redoutable ! Parce qu'effectivement, vous touchez au cœur de la CGT.

La CGT a été effectivement polluée, envahie, par des idées politiques, tout au long du XX^e siècle, qui ont fini par prendre son contrôle en 1947. Encore aujourd'hui, la CGT se trouve sous contrôle d'une idéologie qui est extérieure au mouvement syndical.

Mais, ce que j'ai pu observer au Conseil économique et social et dans les entreprises, c'est que lorsque l'on parle avec un militant CGT de la production, du respect de l'outil du travail, du travail lui-même, de l'organisation du travail, c'est finalement le réflexe professionnel, la valeur de l'œuvre faite qui émerge.

Il y a toujours à la CGT, un peu comme chez les artisans qui ont ce contact immédiat avec la matière à transformer, et peut-être plus que dans d'autres organisations syndicales qui ont intellectualisé la notion de travail, des hommes et des femmes de métier.

La vieille CGT, celle qui est née en 1895 à Limoges, n'a jamais vraiment disparu malgré la domination des idées politiques. On sort du sujet, mais c'est le grand défi aujourd'hui lancé à la CGT : elle pourrait se libérer du parti communiste. Assurément, Bernard Thibault pense à cette nécessaire évolution. Lorsque Bernard Thibault, en février dernier, a envisagé de ne pas donner de consigne de vote négatif pour le référendum du Traité constitutionnel, c'était une étape. Nous avons vu, quinze jours après, le Comité confédéral de la CGT, contrôlé par des communistes, venir rappeler à Bernard Thibault son devoir politique.

Mais quand on fait se rencontrer un dirigeant d'entreprise d'un métier donné, un militant syndical CGT du même métier, ils savent parler. Autrement dit : oui, il y a de l'espoir dans la CGT.

Georges-Albert Salvan : Cette affaire de zapping m'a beaucoup frappée. Mais, les travailleurs doivent-ils déménager, aller d'une ville à l'autre ?

Les Anglais y sont plus adaptés que nous, mais en France, je comprends que quelqu'un qui a acheté un pavillon et le paye n'ait pas envie de partir à Tours ou à Marseille, parce qu'il y a un travail libre là-bas.

En ce qui concerne les trente-cinq heures. En 2005, le gouvernement nous dit : « primo, cela n'a pas diminué le chômage, ce qui était le but ; deuxièmement, cela nous coûte très cher et il faut le payer aujourd'hui ; et troisièmement, les autres pays qui n'ont pas instauré les trente-cinq heures ont deux fois moins de chômeurs que nous. »

Bernard Vivier : La première question - aller d'une ville à une autre - est celle des délocalisations et des réactions de rejet qu'elles provoquent.

Le besoin de conservation est un besoin fondamental. Et une délocalisation n'est pas une affaire de milliers de kilomètres. Quand, dans les Vosges, une usine textile ferme pour que la production aille dans la vallée d'à côté, le vécu collectif est aussi lourd que lorsqu'une entreprise bretonne décide de fermer pour aller s'ouvrir en Roumanie. C'est le même choc collectif.

C'est un peu notre Europe qui est ainsi. Nous ne portons pas, comme les Américains, la maison sur le dos ou sur le camion, pour aller rechercher un travail à 2 000 ou 3 000 kilomètres de là.

Donc, la question des délocalisations qui est sous-jacente à votre question nécessite évidemment une réorganisation. La revitalisation des pôles industriels tombés en friche nécessite un travail en amont de la décision qui consiste évidemment à former les personnes dont on sait que, dans deux ans, trois ans, cinq ans, six ans, elles devront cesser de produire ce qu'elles font.

Quand, dans une entreprise, on voit que des personnels n'ont reçu aucune adaptation à leurs connaissances initiales depuis vingt ans, trente ans, quarante ans, on se dit qu'il y a là un grave danger en cas de délocalisation de la production.

La réponse est dans l'anticipation de la question et dans la formation des personnes. On peut appeler ça l'employabilité, d'une certaine façon, c'est cela.

La réponse est aussi dans la mise en place d'autres activités productives que l'activité industrielle, sans tomber dans le travers qui consiste à dire :

puisque notre société cesse progressivement d'être industrielle, concevons une société des services. Nous avons toujours besoin, pour rendre notre pays solide, d'une industrie forte parce que c'est l'industrie qui, encore aujourd'hui, a vue humaine longue, structure l'emploi des services. Les services n'ont de sens, dans notre pays, que s'il y a une production industrielle. Donc les délocalisations ne sont possibles et utiles, efficaces, que si on continue à développer une production industrielle. Mais les gisements d'emplois à venir se trouvent, en gardant l'industrie, dans la production de savoirs et de services.

Deuxième point, sur les 35 heures. Quand elles ont été mises en place, la dialectique était : emploi contre réduction du temps de travail. Il fallait demander à l'ensemble des salariés de travailler moins pour que ceux qui n'ont pas de travail puissent travailler. C'était la vision partageuse de la réduction du temps de travail. C'était la lecture du temps de travail qui me fait penser à un échange un jour entre l'abbé Pierre et puis un ancien Président de la CFTC, l'abbé Pierre disant à cet ancien Président de la CFTC : « *Le travail, c'est comme le pain, ça se partage* ». Et le Président de la CFTC de lui répondre : « *Non, le travail c'est comme le pain, ça se multiplie* ». C'est un peu ça.

Donc cette dialectique était vaine. Un directeur d'entreprise n'emploie pas parce qu'on a divisé le travail de façon artificielle, mathématique et nationale. Il emploie parce qu'il a des clients qui lui demandent d'embaucher et d'augmenter la production.

Mais la dialectique initiale est devenue aujourd'hui une autre dialectique. C'est : demande de rémunération (elle est très forte aujourd'hui, venant d'ailleurs de ceux qui ont besoin de travail), demande de salaire, d'augmentation salariale, en contrepartie de l'augmentation de la flexibilité, de la souplesse, de l'adaptation des horaires de travail.

Francis Jacques : Merci de cette belle leçon. Je vous ai écouté avec une attention soutenue, dont l'intérêt n'a pas faibli. Bien sûr une grande leçon d'agrégation d'économie ne ressemble pas à une grande leçon d'agrégation de philosophie. Chez nous ce serait quelque chose comme "Le travail, l'œuvre et le métier". Mais il n'y a évidemment pas lieu de choisir. Peut-être de se compléter mutuellement. Si la distance est trop grande par rapport à vos préoccupations vous me le direz. De

mon côté, je vais faire de mon mieux pour être pertinent, en m'efforçant le versant éducatif de notre Académie.

Sur le métier, j'interviens dans la discussion relative aux rapports entre les facteurs de *conservation* et les facteurs *d'éphémère*. Quand je faisais mon service militaire comme O.R. dans la marine, j'avais été chargé à Toulon de préparer et rédiger certaines monographies de 'métiers : marine' : le sous-mariner, le pilote d'aéronautique etc., à mi-chemin entre l'emploi et le poste de travail. On distinguait alors les métiers *artisansaux* -- gabiers, boscos, infirmiers, coiffeurs, et jusqu'aux matelots maîtres d'hôtel -- les métiers *techniques* : transfilistes, radaristes, sonaristes... en précisant les critères de sélection et les parcours de formation. Un microcosme professionnel, à travers tout un équipement de monographies ; la France embarquée à bord du Charles de Gaulle... La Marine qu'on appelait La Royale récapitulait son histoire à travers ses métiers et ses pédagogies 'de spécialité'. Il fallait constamment les tenir à jour. Avec une certaine continuité voire une certaine pérennité dans le respect à leur donner et, ce qui a une incidence sur notre propos ici, dans un but *éducatif*, fonctionnel et formateur. Rien de tout cela ne me semble obsolète, même si c'est à transposer.

Lorsque vous avez évoqué les métiers tout à l'heure, et que la discussion nous y a ramené, j'ai cherché une référence classique, égale à celle des physiocrates ; j'ai pensé à Diderot et à *l'Encyclopédie* qui se nomme justement : 'Dictionnaire des sciences, des arts (technique et arts) et des métiers' ; à l'époque des Lumières elle représentait une machine de guerre contre les Ténèbres. L'auteur était persuadé qu'elle survivrait à tous les cataclysmes et serait utile à la postérité. Je note également que notre Conservatoire national des Arts et Métiers, introduit entre les facteurs de conservation et les facteurs d'éphémère ou de changement rapide, une notion mitoyenne et mixte, à la fois descriptive et valorisante, la notion de *conservatoire*. Une fonction conservatoire déborde la fonction conservatrice. Conservatrice : hostile aux innovations. Le préexistant a valeur parce qu'il existait déjà, non sans autoriser parfois la persistance de l'immonde. Conservatoire : qui préserve les œuvres et les biens culturels à transmettre. Elle a aussi une finalité éducative lors même qu'elle est tournée vers les acquêts du passé.

Si le travail veut garder une valeur positive, il doit être humanisant. Il s'agit alors de l'adapter à une

époque de transformation rapide, de l'inscrire dans une perspective plus dynamique qui remonte de son passé, de lui donner une capacité évolutive. Car les métiers qui se conservent en évoluant ne sont pas seulement ceux des artisans mais ceux des techniciens. Du côté des objets techniques, qui sont d'ailleurs distincts des objets scientifiques, je songe à la fameuse thèse de Georges Simondon que nous ne pouvons ignorer, *Du mode d'être des objets techniques* où l'auteur montre que les 'individus techniques' se regroupent en véritables 'générations', qui ont entre eux des rapports de filiation et de rupture. Les utilisateurs en sont plus ou moins conscients, les formateurs devraient l'être.

Il y a tout à la fois un conservatoire et une évolution, grâce à la notion de génération technique. Pour ne prendre que le métier d'informaticien, on dope progressivement les ordinateurs de 5 ou 6ème génération en suivant les avancées de la théorie des systèmes, de la théorie de l'information, qui est une technologie interscientifique, en leur appliquant la logique des prédicats d'ordre supérieur et la linguistique générative de Noam Chomsky, qui ne cessent de se transformer. Sous peine de développer un analphabétisme transcendant, il faut bien dire quelque chose en stage professionnel, rétablir l'histoire formatrice et comme la permanence vive du métier.

Je me demande si ces considérations ne sont pas pertinentes *mutatis mutandis* pour les métiers plongés dans la vie économique et sociale et ceux dits des 'carrières sociales'. A mes yeux, c'est par ce biais que de façon très générale on pourrait en tout cas commencer à rendre aux métiers une valeur humaine, une signification éducative, une portée culturelle pour la construction de la personne. L'objectif dans le contexte qui est le nôtre -- d'une Académie *d'éducation* et de sciences sociales -- est d'aller de l'avant et pour autant de se libérer sans cesse d'un conservatisme étroit mais aussi de ne pas fuir dans l'abîme démoralisant de l'éphémère. Qu'en pensez-vous ?

Pierre Boisard : Bernard, d'abord, laisse-moi dire combien j'ai apprécié ton intervention et je suis dans l'admiration. Mais j'ai tout de même été un peu insatisfait par la réponse que tu as donnée au Président qui t'a demandé : qu'est-ce que le recentrage autour du métier ?

Alors, j'aimerais bien que tu définisses un peu davantage le recentrage autour du métier.

Bernard Vivier : Ce à quoi nous assistons, c'est que les salariés – je parle beaucoup des salariés – se recentrent sur la notion de métier, en écho aux entreprises qui, elles-mêmes, se recentrent sur ce que l'on appelle le cœur de métier. Ce n'est pas un parallèle abusif.

Cela ne veut pas dire dans la lecture que l'on peut faire du phénomène que l'on est en train de passer du sentiment d'appartenance à l'entreprise au sentiment d'appartenance au métier et qu'il faut encourager cette évolution. L'entreprise continue et doit continuer à être une communauté humaine, une œuvre collective où des liens collectifs, humains se font et qu'ils sont de la plus haute importance. Si on redéfinissait l'entreprise comme le simple lieu de rencontre entre le hasard de la vie des hommes et les nécessités de la production, on aurait là une définition terrifiante de l'entreprise. Donc, on ne peut pas vider l'entreprise de sa dimension communautaire.

Mais la notion de métier émerge. Je ne vais pas plus loin, c'est vrai, dans ma réponse parce que les réflexions sur le métier ne font, en ce moment, qu'émerger.

Marie-Joëlle Guillaume : Je suis restée un peu insatisfaite de votre réponse à propos de la mobilité et des délocalisations et je voudrais revenir sur ce que vous disiez dans le cours de votre exposé sur l'enracinement.

Il me semble qu'il faut distinguer, la mobilité nécessaire dans l'activité que l'on a à donner au cours de sa vie, et la nécessité de formation et d'ouverture d'esprit qui leur sont liées et la légitimité à revendiquer un enracinement pas trop éloigné de sa famille, de sa propre culture, du lieu où l'on se sent bien. Et quand vous disiez que d'une vallée à l'autre dans les Vosges cela pouvait être un déracinement, c'est vrai, mais l'on reste quand même dans les Vosges. Lorsque l'on vous demande d'aller à l'autre bout de la France, c'est déjà différent. Et lorsque l'on vous demande, je l'ai entendu, d'aller en Roumanie, vous vous rendez compte du déracinement ! C'est peut-être un cas extrême mais n'y aurait-il pas à réfléchir sur la prise en compte d'un enracinement minimum des personnes, même par rapport à leur travail ?

Et j'en viens à mon exposé du début du cycle de réflexion sur le travail. Aujourd'hui, on considère que la famille est, quelquefois, un poids. Il faut vous séparer de votre conjoint, devenir

« célibataire géographique » si c'est nécessaire pour votre entreprise ou votre carrière.

Vous avez cité tout à l'heure le livre *Bonjour paresse*. Cela m'a un peu intriguée. Par rapport à ce que nous avons dit au cours de cette discussion sur le métier, y a-t-il dans ce livre une incompréhension de ce que peut représenter le métier, la joie de l'exercer ou bien y a-t-il quelque chose à tirer de cette réflexion, semble-t-il, iconoclaste ?

Bernard Vivier : Deux réflexions redoutables.

Cette affaire de Roumanie en fait c'est une ineptie de notre législation. Aujourd'hui, une entreprise qui veut licencier est dans l'obligation de proposer dans le groupe, un reclassement même à des conditions de rémunération inférieures. Et donc, dans une entreprise en Alsace, un chef d'entreprise a été dans l'obligation d'opérer ce reclassement. Il avait un établissement en Roumanie. Il a donc proposé aux salariés de les reclasser en Roumanie pour 110 € par mois. Ça a été présenté comme un vrai scandale : ce chef d'entreprise était un exploiteur, un affameur... Il ne pouvait pas faire autrement ! S'il n'avait pas fait cette offre, il aurait été condamné par les tribunaux pour ne pas avoir fait respecter la loi française. La télévision n'a pas rendu compte de cette obligation réglementaire. Ce qui est choquant en revanche, c'est de voir que l'on maltraite un salarié en lui proposant quelque chose d'indigne en l'arrachant à son niveau de qualification mais aussi à sa vie personnelle et familiale. L'emploi n'est pas l'absolu règle qui subordonne les autres dimensions de la vie.

Sur le deuxième point, c'est-à-dire *Bonjour paresse*. Le livre est un livre qui s'inscrit bien dans la démarche de rupture des courants alter mondialistes actuels. Le livre de Viviane Forester c'est *L'horreur économique*, le monde est un monde d'horreurs économiques. Le livre de Corinne Maïer est un livre qui s'inscrit dans cette démarche.

Au discours des entreprises (« Mobilisons-nous ! Organisons-nous ! Partons à la conquête des marchés, des clients, Battons-nous ! ») ou au discours des révolutionnaires (« Battons-nous contre le système, faisons la grève ! »), Corinne Maïer oppose un discours nihiliste et post soixante-huitard : « ne faites rien, ne soyez ni pour l'entreprise, ni contre l'entreprise, soyez sans elle, soyez pour vous ».

Il n'y a pas de propos créateur dans ce livre.

Christine de Langle : On a beaucoup parlé de métier. On a beaucoup parlé de travail, avec toute la notion de pénibilité.

J'aurais envie de reprendre cette notion de travail, de métier, d'entreprise. Si nous les considérons comme autant de plus-values ? Certes, le travail est un mot qui engendre la pénibilité. Nous cherchons à obtenir des plus-values de biens, de production. Nous cherchons, dans nos échanges, à avoir des plus-values de vrai. On a assez parlé de transparence dans tous nos échanges, que ce soient commerciaux ou financiers.

Mais, quelle place donnons-nous à une plus-value de beau ? Et est-ce que ce n'est pas le lien qui va nous permettre d'avoir cet aspect fédérateur entre nous, qui ouvre sur l'imagination, la créativité, et ce qui va nous faire, enfin, nous ouvrir sur ce qui restera de cette conférence, c'est-à-dire la passion qu'a su mettre notre conférencier ? C'est bien souvent cette valeur qui nous dépasse tous, qui est une valeur passionnée, qui est une valeur de sensible et qui va s'exprimer – pour ma part, je le crois très sincèrement – par une dimension de beau.

Bernard Vivier : La réponse me semble être dans la rencontre que l'on peut ou que l'on ne peut pas organiser entre la personne et la matière.

La belle ouvrage est un objectif relativement concevable pour l'artisan ou le compagnon. La belle ouvrage est une chose beaucoup plus difficile pour quelqu'un qui voit son travail noyé dans un processus de production et qui ne verra plus où est le résultat de son travail.

La belle ouvrage, c'est ce rapprochement entre l'homme au travail et le résultat de son travail. Naguère, les ouvriers, les syndicalistes, parlaient du beau métier, de la belle ouvrage... Il y a un roman de Pierre Hamp sur « *la joie au travail* ». Péguy parlait des ouvriers qui chantaient au travail (dans *L'argent*).

Que les métiers soient manuels ou intellectuels, c'est toujours cette problématique de la relation la plus proche possible entre la personne au travail et le résultat de son travail, la matière qu'il a pu transformer.