



**Les Rencontres** ¶  
**de la Mirly** ¶  
Service protestant ¶  
dans le monde ¶  
du travail ¶

Le *CLUB CONVAINCRE DU RHONE*

**Rencontre du 30 mai 2023**

## **Travail et vie personnelle**

**Avec Jérôme Bertin, Sociologue à l'ANACT et plusieurs témoins**

*Devant la crise de recrutement actuelle, il semble que la vie personnelle prenne de l'importance par rapport à la vie professionnelle.*

*Craintes ou exigences vis-à-vis du travail, la recherche de sens en cohérence avec ses convictions personnelles émerge.*

*Ces évolutions impactent la vie de chacun : salariés, personnes en recherche d'emploi, de mobilité professionnelle ou de vie moins urbaine.*

*Comment influencent-elles ma vie personnelle ?*

\*\*\*

**Joël Rochat**, président des Rencontres de la Mirly :

C'est notre trente troisième rencontre. La Mission pour l'Industrie en Région Lyonnaise. Elle cherche à intégrer la dimension travail soit présente dans le discours protestant lyonnais.

**Michel Weil**

Le Club Convaincre est le seul rescapé des clubs rocardiens des années 80. Sa nature a changé et est devenu un lieu d'échanges et de propositions sur l'économie, le travail et les évolutions de la société. Nous aimons travailler en réseau de toute nature. Cette soirée en est un bel exemple

**Sommaire**

Témoignage de Boris , chef d'entreprise

Témoignage de Julien, informaticien

Témoignage de Didier, aide à la personne

Intervention de Jérôme Bertin

## **Boris**

Je suis aux EDC (Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens). Chacun de nous a été confronté au dilemme de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. On parle d'un triangle vie personnelle, vie sociale et vie professionnelle. Un triangle qui devrait être équilibré.

Je préfère parler d'un carré. En effet, il manque le côté spiritualité qui permet de discerner pour rester sur un bon équilibre. Il faut être bien dans ses trois vies pour pouvoir servir.

Je propose de vous lire un texte du pape Jean XXIII :

*Rien qu'aujourd'hui, j'essaierai de vivre ma journée sans chercher à résoudre le problème de toute ma vie.*

*Rien qu'aujourd'hui, je prendrai le plus grand soin de me comporter et d'agir de manière courtoise ; je ne critiquerai personne, je ne prétendrai corriger ou régenter qui que ce soit, excepté moi-même.*

*Rien qu'aujourd'hui, je serai heureux sur la certitude d'avoir été créé pour le bonheur, non seulement dans l'autre monde mais également dans celui-ci.*

*Rien qu'aujourd'hui, je consacrerai dix minutes à une bonne lecture en me rappelant que, comme la nourriture est nécessaire à la vie du corps, de même la bonne lecture est nécessaire à la vie de l'âme.*

*Rien qu'aujourd'hui, je ferai une bonne action et n'en parlerai à personne.*

*Rien qu'aujourd'hui, j'accomplirai au moins une chose que je n'ai pas envie de faire, et si on m'offense je ne le manifesterai pas.*

*Rien qu'aujourd'hui, je me plierai aux circonstances, sans prétendre que celles-ci cèdent à tous mes désirs.*

*Rien qu'aujourd'hui, j'établirai un programme détaillé de ma journée. Je ne m'en acquitterai peut-être pas entièrement, mais je le rédigerai. Et je me garderai de deux calamités : la hâte et l'indécision.*

*Rien qu'aujourd'hui, je croirai fermement – même si les circonstances attestent le contraire – que la Providence de Dieu s'occupe de moi comme si rien d'autre n'existait au monde.*

*Rien qu'aujourd'hui, je n'aurai aucune crainte. Et tout particulièrement je n'aurai pas peur d'apprécier ce qui est beau et de croire à la bonté.*

*Je suis en mesure de faire le bien pendant douze heures, ce qui ne saurait me décourager, comme si je me croyais obligé de le faire toute ma vie durant.*

Donner du sens et trouver un équilibre entre vie personnelle et professionnelle. A tout moment, nous devons faire des choix, décider de partir au bout du monde plutôt que de rester auprès d'un adolescent, d'aller faire du sport plutôt que de rester avec ses parents. On cherche à tout moment la meilleure solution. Il convient de trouver ce temps de recul.

Chef d'entreprise, je suis dans le concret. Il y a 25 ans, j'ai décidé de quitter Paris et de venir à Lyon. J'ai créé une entreprise, trouvé mon épouse. J'ai vendu cette entreprise avec 700 salariés et 50 M€ de chiffre d'affaires dans 22 pays. Je passais mon temps à l'étranger. Je rentrais d'une semaine au Mexique, voyais le dimanche que mon fils de 11 ans avait pris mon rôle de chef de la maison et repartais ailleurs. J'ai eu le doute que notre équilibre se maintienne. Mon épouse a alors décidé d'arrêter de travailler pour que je puisse continuer à me consacrer à l'entreprise qui était en pleine croissance.

Nous pensions créer une famille, et le père trop absent engendrait des déséquilibres. J'ai décidé de vendre mon entreprise en l'annonçant 4 ans avant de le faire, à 50 ans. Combien de dilemmes, une crise intérieure avec le sentiment de m'arracher de cette entreprise que j'avais créée. Je l'ai fait parce que ce déséquilibre personnel était trop grand.

Une décision que j'ai prise au gré des retraites, de la marche sur les chemins de Saint Jacques, de Stevenson... pour trouver à un nouvel équilibre.

C'est compliqué de faire cela. Depuis 14 mois, je dois trouver autre chose, m'assurer de la bonne destination de l'argent que j'ai eu avec la vente. Aujourd'hui, je suis plus vulnérable, plus ouvert à de nouveaux projets comme cette intervention de ce soir, en urgence. Quand on casse un confort, une habitude lorsqu'on cherche un alignement, on se met dans des situations d'écoute et d'ouverture du cœur.

Entre vie personnelle et vie personnelle, j'ajoute vie sociale et vie spirituelle. Je découvre qu'il faut prendre du temps pour les plus fragiles. Ce sont eux qui donnent des clés de compréhension du monde dans lequel nous vivons et nous aident le plus à trouver le bon équilibre.

Les plus grands leaders que j'ai rencontrés sont ceux qui étaient au service de leur entourage. Souvent, ils doivent être attirés par cette musique spirituelle que j'ai citée.

*Questions :*

*Comment votre famille a vécu ce changement.*

Mon épouse est contente car nous partageons mieux la période d'adolescence des enfants. Je n'ai pas de regrets. Au niveau familial c'était la bonne solution. Pour nos enfants, c'est une période où il faut être présent, parfois sans rien faire. Professionnellement c'est une période difficile. Nous nous sommes mis dans une situation d'incertitude.

Mes voyages multiples me gênaient de plus en plus vis-à-vis de la planète. Il était temps que je fasse autre chose.

*Dans votre fonction de manager, comment avez-vous articulé vie personnelle et professionnelle de vos collaborateurs*

Pendant des années j'étais plus préoccupé par la réussite de l'entreprise. Il y a dix ans, une jeune directrice financière allait mal. Je l'ai senti dans la voiture. Peu après elle a fait un burn out sévère. Je n'ai pas su le voir et l'anticiper.

Le manager doit respecter la dignité humaine, il doit prendre soin. Cela peut signifier aussi se séparer de quelqu'un pour protéger les autres. Le manager doit être vigilant attentif aux plus faibles et aux plus fragiles.

Plus tard, une responsable m'appelle un samedi et je trouve choquant son ton de voix. Le lundi, je lui demande d'arrêter différentes tâches. Elle m'a remercié deux ans plus tard : « tu m'as arrêté juste avant le burn out ».

Le dirigeant a une responsabilité, celle d'être attentif face à ces symptômes. C'est compliqué à faire mais en prendre conscience c'est déjà bien.

*Vous avez exposé que le dilemme vie personnelle professionnelle était une question de sens. Je ne suis pas sûr que dans le monde d'aujourd'hui ce soit cela. On entend beaucoup une demande de rééquilibrage entre les deux. Notre durée de travail hebdomadaire devrait permettre cet équilibre. Soit nous travaillons plus, soit nous mettons le curseur au bon endroit. Pendant le Covid, nous avons découvert qu'on pouvait travailler chez soi de manière confortable, d'autres ne l'ont pas supporté. Nos*

*avons tendance à chercher à adapter le travail à sa vie personnelle, l'inverse de ce qui se faisait avant.*

Le sujet est compliqué. La réponse est différente d'une génération à l'autre. Le dirigeant doit donner du sens, une direction à l'entreprise. Le fait d'avoir écrit sa raison d'être m'a permis de mettre en avant son collectif lors du Covid. Si c'est cela donner du sens, c'est bien.

Mais cela n'est pas s'occuper du bonheur des collaborateurs. Cela n'est pas possible. L'entreprise a besoin de partager la valeur.

Chez les jeunes, c'est compliqué. Ils ont des déséquilibres avec leurs corps à cause du temps passé sur les écrans. Ils veulent le meilleur de tout sans assumer les conséquences de leurs choix. Nous avons tous le commun la question du réchauffement climatique. Chacun doit contribuer à son échelle à traiter ces sujets.

Donner du sens aux jeunes est vraiment difficile.

*Je m'étonne du rejet du travail qui se manifeste dans le rejet de la réforme de la retraite comme si travailler était affreux. Une personne peut être étonnée de ce qu'elle entendait, de voir le stress que les jeunes ressentent au travail alors qu'ils sont dans des postes qui n'en provoquaient pas dans le passé. Cela ne vient-il pas du management ?*

On touche à des sujets sensibles. La valeur travail n'a cessé de changer. Il y a toujours des jeunes qui veulent travailler beaucoup, d'autres qui ne le veulent pas. Les jeunes Français veulent travailler si on leur donne du sens. On peut leur répondre que c'est à eux de construire ce sens. Le stress est beaucoup lié aux écrans, au déséquilibre qu'ils provoquent dans les esprits et les corps. Le sportif va mieux que la moyenne.

Le tout de suite, maintenant, c'est venu du téléphone qui va trop vite pour l'homme. Au fil des années, j'ai arrêté d'écrire des mails le week end. J'essayais de laisser plus de temps au temps.

*En deux événements j'ai vu des jeunes dire qu'ils voulaient travailler moins, d'autres voulaient travailler plus à cause des règlements et lois trop nombreuses qui les empêchaient de faire plus. Pourtant, ils s'habillaient de la même façon et semblaient bien proches les uns des autres.*

\*\*\*

### **Témoignage de Julien**

J'ai une quinzaine d'années d'expérience comme ingénieur dans le domaine de l'eau. J'ai commencé chez Veolia avec une situation d'anonymat fort et d'une pression financière trop forte. J'étais une personne de plus dans ce monde de gestion. L'entreprise gérait de gros projet et mettait une forte pression conduisant à des horaires hebdomadaires délirants. Le turn over était très fort. Cela n'était pas fait pour moi. Une expérience très structurante pour la suite.

Je suis parti dans une entreprise plus sociale, plus orientée esprit public. L'encadrement était plus bienveillant avec des personnes qui me faisaient grandir. Un contexte favorable pour s'épanouir. Le contexte est aussi important que le domaine dans lequel je travaillais.

Puis je suis parti pour une troisième entreprise, une entreprise familiale de 30 salariés, pour raison géographique avec ma conjointe. Nous voulions un mode de vie et un

quotidien plus proche de la campagne. J'ai eu ma fille et revu mes priorités, réduit mon temps de travail.

Les retours d'expérience successifs m'ont conduit avec ces choix successifs.

Sur les dimensions humaines et professionnelles, la qualité au travail n'est pas en dernier. C'est la farine qui tient le gâteau. Si on est dans une bonne ambiance, on apprécie le quotidien du travail. La confiance en l'encadrement, la manière de traiter les erreurs, la possibilité de se développer. La relation client est aussi importante alors qu'on a des objectifs distincts. Je me vois plus comme un apporteur de solutions aux problèmes du client. Je veux voir les bénéfices apportés à la société en général. Cela induit le choix de mon domaine de travail et l'ambiance de l'entreprise.

Une entreprise trop rigide n'est pas agile face aux salariés et à ses valeurs. Une plus petite entreprise est plus agile et peut avoir plus d'influence sur la vie d'entreprise. Je recherche un équilibre pro / perso. Travailler pour vivre ou vivre pour travailler est un équilibre, un compromis pour le couple et la famille.

Je cherche la possibilité de développer mes activités personnelles. Je suis parti un an en congé sabbatique pour voyager autrement. A temps partiel sur 4 jours, je peux faire des activités sportives, politiques, associatives et familiales le vendredi sans changer le week end.

Tout cela a influencé mes choix. J'ai la chance d'avoir la possibilité financière de faire ces choix.

Mon rôle actuel dans l'entreprise a changé avec le temps, ma montée en expérience. J'ai façonné mon rôle dans l'entreprise. Je suis devenu délégué du personnel en apportant ce que j'avais vu ailleurs. Je me suis mis au service de mes collègues. C'est valorisant pour moi et j'apporte la solidarité entre collègue. J'ai aussi engagé l'entreprise dans la RSE. J'avais envie de commencer de transmettre, faire plus de management, former des jeunes.

L'entreprise m'a permis d'innover. En fait, j'ai eu une relation avec quelqu'un qui a tenté de me débaucher pour un projet de méthanisation. J'avais besoin de sécurité mais ce domaine m'intéressait. En discutant avec mes chefs, j'ai pu leur proposer d'y participer à temps partiel sous forme d'un contrat en régie. Je facturais ainsi mes heures au niveau où j'étais utile. Pour mon entreprise, elle me facturait et développait ses compétences sur ce domaine-là.

Mes collègues jugent diversement mes choix. Un collègue à deux ans de la retraite qui a toujours mis sa vie professionnelle en priorité m'apprécie beaucoup mais nous savons que nous ne réagissons pas de la même manière. J'ai une grande proximité avec mes chefs et peut remonter des idées nouvelles. Les jeunes font bouger les méthodes de management mais certains aiment un chef très présent et directif qui permet de s'investir un peu moins.

L'important est de concevoir que chacun ne fonctionne pas sur les mêmes valeurs.

Témoignage de Didier , aide à la personne

Je travaille dans l'aide à la personne depuis 12 ans. D'abord ans une boîte qui a coulé. Maintenant, je suis à la DIAM à Charpennes auprès de personnes handicapées et âgées. Des gens très sympas, d'autres sont plus compliqués à cause de leur caractère ou de leur maladie, souvent alcoolémie ou Alzheimer. Elles cherchent du lien social, les

courses, l'entretien de la maison. Ce qui est le plus intéressant est la discussion que les gens peuvent avoir. Qu'ils puissent dire ce qu'ils veulent. Qu'ils gardent un lien humain. J'ai toujours voulu faire ce métier qui me plaît bien. Je n'ai pas pu faire d'études.

Un métier fatiguant car je suis toujours debout, avec beaucoup de déplacements.

Cela a changé sur ma vie personnelle le lien social que je dois construire. Je trouve que ce lien qui est très important et me plaît me fait tenir dans ce métier. Aller chez les gens et faire du ménage ne m'intéresse pas. Faire du lien, faire parler les gens est ce qui est le plus important. Si ces personnes ont besoin d'aide, je serai là.

Dans ce métier, je fais tous les jours du ménage sur les 3 à 4 visites de la journée. Je ne voulais pas que cela m'empêche d'en faire à la maison, qu'il ne retombe pas sur mon épouse.

Le métier est vraiment intéressant ; on voit plein d'histoire. Un monsieur Alzheimer me fait entrer et m'y a laissé pendant une heure jusqu'à ce que je trouve une solution, une bonne parole qui le fasse changer d'avis « oui, il y a du repassage ». Un jeune diplômé est surpris de ce type de situation.

Chez des gens, on peut lancer des projets comme nous essayons de le faire dans l'association. Voyager, aller voir de la famille... C'est intéressant car il faut en parler, choisir la date, le programme. Pour mon cas, cela me pousse à faire des choses que je ne ferais pas pour moi.

Cela a changé des choses dans ma vie personnelle. C'est vraiment le métier que je cherchais. Mes enfants ne veulent pas faire ce métier. Science politique, ou sport. Mes enfants sont ravis que je fasse un métier qui me plaît, sans autre effet.

*On entend beaucoup dire que dans ce métier que les gens n'ont pas le temps de prendre le temps de parler. Ton association te permet-elle de le faire ?*

Dans ce métier, certains parlent, d'autres ne parlent pas. Dans mon association, je n'ai pas de directive par rapport à cela. Je peux prendre le temps de parler à une personne. La discussion peut porter sur tout sujet du quotidien, la marque de yaourt, la liste des courses. Il faut que le travail soit fait, le reste est possible.

*Vous sentez vous seuls , quels contact avec les collègues ?*

Nous avons une réunion entre collègues tous les quinze jours. On parle planning, des nouvelles, d'un cas de conscience. Nous sommes seuls avec la personne et on se débrouille. Nous n'avons pas besoin d'être plusieurs. Nous savons compter sur de l'aide, l'astreinte si besoin.

*Es tu fier de ton métier ? As-tu une vie associative, sociale, sportive ?*

Je suis fier de mon métier. Je voulais aider la personne et je le fais.  
Je n'ai guère de vie sociale, je suis heureux avec ma famille.

*L'association a-t-elle des problèmes de recrutements ?*

L'association a des difficultés à recruter. Beaucoup d'étudiants arrivent dans le métier pour se faire des sous pendant les vacances. Certains partent, d'autres font le travail, d'autres s'y plaisent et restent.

*Dans la vie professionnelle, à qui revient le ménage ?*

Dans l'association, on nous dit que nous ne sommes pas là pour tout faire. C'est parfois compliqué de savoir si la personne peut faire seule ou pas. C'est le lien social qui permet de répondre à ces questions. A deux, on discute, on fait, on avance et on ne se rend pas compte. La discussion fait passer plein de choses.

### *Quelle relation avec les familles des personnes qui perdent en autonomie*

La relation avec les familles est souvent difficile. Quand on arrive, on construit une relation de confiance. Quand l'autonomie se dégrade, on sait ce que la personne attendait. Le travail change un peu, à nous de nous adapter. Quand la famille demande des choses en plus, on sait ce que la personne attend et ce dont elle a besoin. La famille nous entraîne et commence à dire ce qu'il faut faire en plus. C'est difficile. Moi, je n'ai jamais eu de soucis de cette sorte.

### **Jérôme Bertin**

Je travaille à l'ANACT et je travaille à son antenne régionale l'ARACT à mi-temps. Mon métier est l'accompagnement d'entreprise dans leur changement. Ce n'est pas du conseil mais cela s'en rapproche. Nous produisons de l'outillage pour les distribuer aux PME. Nous aidons les pouvoirs publics à concevoir et construire des aides aux entreprises.

Nous partons de l'activité, du travail que font les collaborateurs, les difficultés qu'ils ont pour réaliser leur activité. Nous sommes un organisme qui fait attention au paritarisme. Nous voulons associer la direction, les salariés, l'encadrement, les opérateurs, les élus.

Je ne suis pas sociologue. Je vais réagir à ce qui vient de se dire.

Des témoignages très riches, engagés. Je retiens une chose essentielle, la notion de choix, d'une recherche d'articulation de vie personnelle et professionnelle, du sens qu'on met.

M Lechevalier a une dimension spirituelle remarquable qui est un déclencheur et une solution. Quand on n'a plus de travail, on rend service aux autres. Quand on quitte l'entreprise, on doit remplir sa vie. Julien dit des choses similaires. Il y a une part pour le contenu de l'activité, une part familiale, une part d'utilité sociale.

Didier guide son équilibre sur le sens de la relation humaine malgré la pénibilité. Sa représentation du travail n'est pas traditionnelle, elle montre la recherche d'un équilibre personnel.

Ces trois témoignages très riches. L'articulation est liée au sens.

Je voudrai insister sur la notion de non-choix. Existe-t-il une dimension constitutive du travail qui impose une situation défavorable à la vie familiale et personnelle ? La réponse est souvent que chacun construit sa réponse. La façon dont on construit le travail n'impose-t-il pas un déséquilibre que les gens cherchent à combattre ?

Cela revient à poser la question : pourquoi en parlons nous, et pourquoi maintenant ? Plusieurs hypothèses.

Un mot est apparu trop rarement, les difficultés de recrutement. L'hypothèse est faite que l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle est en cause. Les entreprises voient que le problème d'engagement est en cause. Si on regarde cela, ce serait ne notion de fuite très troublante. Comme si cela signifiait un désengagement qui est très fortement ressenti dans les milieux patronaux. Cela requestionne la notion de

performance, voire notre économie, notre vision du travail et de sa place plus que de son rythme.

Engagement et performance.

Un détour par les compétences. Quand on regarde dans les années 80 et le début des démarches compétences. On demandait un salarié compétent qu'il sache faire la tâche qu'on lui demandait de faire. Dans les années 90 avec les restructurations, les reclassements, on a parlé de salarié motivé. C'était un salarié qui savait s'adapter, développer son potentiel compétences avec une polyvalence. L'entreprise se complexifiait et il fallait passer d'un métier à l'autre.

Dans les années 2000 - 2010, on parle de salarié engagé. C'est quelqu'un qui sait anticiper les aléas, gérer une relation client, représenter l'entreprise dans les chantiers, bref un patron interne.

Aujourd'hui, on parle de salarié augmenté au-delà de la boutade technologique. On veut des compétences cognitives. Avec les technologies, le salarié s'éloigne de la machine et supervise des processus. Le cadre s'éloigne de ses équipes et anticipe les problèmes. Dans les différentes études européennes, les pathologies psychologiques augmentent. A quel point on demande de l'engagement au salarié. On est passé de « sachez balayer » à « sachez organiser, sachez communiquer au client ». Cela fatigue beaucoup.

Pourquoi cette évolution ? Notre économie est mondialisée, servicielle, complexe, le client fait partie de l'équipe projet. On a besoin de cela. On a besoin d'un certain engagement. Cette question est revenue avec le Covid. On s'est aperçu que c'était bien plus que des conditions de travail. Dans cette économie d'entreprise là, revisiter l'engagement remet en cause nos ronronnements sur la performance. Rééquilibrer vie professionnelle et personnelle ouvre le risque que les objectifs ne soient pas vraiment réalisés. Cela fait peur. Cela interroge le rôle de l'encadrement dont la centralité est de développer de l'engagement. Cette question est très compliquée car il y a plein de possible.

C'est en travaillant sur la représentation du travail qu'on va trouver des pistes. Une étude sur l'engagement et la fuite de Corinne Perez qui a interrogé des personnes qui sont parties de l'entreprise. Trois raisons pour ces départs :

Elles tournent toutes autour du travail empêché. On vous donne des objectifs sans les ressources qui permettent de le faire. Malgré cela, on attend plus d'engagement

La prescription managériale organise le travail empêché. Tout tourne autour d'absence de moyens de faire ce qu'on demande, cela casse la santé car on essaye d'accélérer, on a du stress. C'est la raison majeure du désengagement et de la fuite ; on peut parler de cela sans utiliser le mot travail empêché mais celui du sens. L'étude de Mme Perrez montre que ce sont les salariés les plus investis qui partent le plus.

Le sens peut se trouver tout seul. Le travail empêché reste

On peut agir sur le travail empêché. La qualité du management, du collectif, la question de l'amélioration des conditions de travail. Cela résout 50% des problèmes. On n'a pas parler de l'articulation professionnel personnel.

L'évolution des carrières, des enjeux sociétaux liés à la transition et celle de l'articulation travail et vie personnelle.

Les réponses au désengagement sont plutôt côté travail que sur l'articulation elle-même. Pourquoi cette question de l'articulation aujourd'hui ? Parce que c'est bien pratique. C'est un leurre qui arrange l'entreprise et le salarié. Cela peut empêcher de travailler la question du travail empêché, pour ne pas travailler les vrais problèmes. C'est donner un baby foot dans une entreprise qui a beaucoup d'accidents du travail.



Malgré tout, cela correspond à des aspirations. Sont-elles réelles ? Ou ne sommes-nous pas arrivés d'un modèle de performance qu'il va bien falloir travailler sans le sparadrap de l'articulation personnelle professionnelle.

Ce modèle de la performance est une hypothèse intéressante à creuser. Pourquoi deux ans de plus cela pose question ? Sauf pour les métiers très pénibles il se joue en fait le modèle de répartition des richesses. Beaucoup de personnes ont le sentiment qu'on va chercher le fric là où il n'est pas.

La question des générations est réelle mais ne dédouane pas une réflexion sur le travail. L'idée que les gens ne veulent plus faire comme avant est ancienne. Aujourd'hui que demande-t-on au salarié engagé ? La densité de la demande est importante. N'est-ce pas une réaction à cette demande face aux moyens qui sont mis à dispositions.

Remettons le travail au cœur de la réflexion articulation vie professionnelle et personnelle. Les 35 heures ont densifié le travail. Que fera la semaine des 4 jours ?

En Europe, les Risques Psycho Sociaux sont la première pathologie dans tous les pays. Les cultures de dialogue social sont variées. En France, j'ai un sentiment favorable pour les PME, moins pour des secteurs à haute pénibilité.

Dans les pays d'Asie, les choses ne sont pas simples. Il y a des contrats différents passés. En Chine, les pensions retraite sont augmentées chaque année. C'est une loi, une pratique qui ne se questionne pas. Les contrats sont différents. Il faut peut-être réactualiser nos contrats autour de l'engagement, de la performance. C'est compliqué à faire.

Les autres pays ne descendent pas dans la rue peut être parce que les contrats passés ne le permettent pas ou ont des contreparties jugés acceptables.

*L'unique raison est de gagner sa vie dans de nombreux cas. C'est vrai des migrants d'Afrique, c'était vrai de l'Ardèche en France. Les entrepreneurs n'ont plus de problèmes avec les compétences scientifiques. Ils demandent des soft skills.*

Je n'aime pas trop le terme savoir être, même si c'est un terme séduisant. Je préfère des termes plus proches du travail et de l'activité, plus éloigné de l'essence.

Sens et rétribution ? Pour gagner notre salaire, pouvons-nous tout accepter ? On peut travailler pour un salaire pour de bonnes conditions. Un objectif dont on n'a pas les ressources épuise. Le sens du travail se détruit si la réalisation des objectifs n'est pas possible. C'est ce que montre Coralie Perez.

*La répartition des richesses est bien un sujet. Les deux ans doivent être rattachés à ce qui a été dit sur le travail empêché. Tant de gens en ont assez de leur travail qu'ils ne pouvaient pas quitter. La retraite est la seule bouée de sauvetage qu'ils avaient. Un espoir vient du management qui est dans une injonction contradictoire sur la question de l'engagement et sur l'injonction de recruter. Le travail reste le nerf de la guerre car 80% de notre activité sont du service qui ne s'automatise pas si facilement*

Oui, il y a la qualité du collectif, les conditions de travail, l'encadrement pour faire avancer.

*On ne travaille plus que pour les fonds de pension*

Oui la recherche de marge peut décourager certaines entreprises en particulier autour du médico-social. Les PME restent plus libres. Il est urgent de prendre le sujet alors que nous avons des solutions et des leviers. Cela viendra peut-être de l'impératif de faire la transition écologique. Toutes les entreprises ne sont pas soumises aux fonds de pension. L'inflation actuelle est bien une inflation de cupidité, sans autre raison externe.

Quand des entreprises annoncent des objectifs de marges de plus de 10%, il faut augmenter soit les prix, soit les volumes. Les volumes sont limités, reste la hausse des prix, donc l'inflation.

On peut se dire que cela pose des questions macro-économique. Cela pose aussi des questions de spiritualité.

*La notion d'engagement m'intéresse. L'entreprise s'est amenuisée. Dans la peur et la fuite de l'engagement, je vois des jeunes qui refusent un CDI et veulent commencer par un CDD. Ne sommes-nous pas en face de générations zapping qui veulent garder la possibilité de changer facilement, avec peut-être une crainte de l'engagement ?*

Je vous invite à inverser le propos. Pendant de nombreuses années, les dirigeants ne voulaient pas s'engager sur un CDI. Le dirigeant serait-il seul légitime de la bonne marche de l'économie et pourrait zapper ? Alors que le salarié ne pourrait pas en faire autant ? Le rapport de force a changé. C'est très positif. Cela va forcer les dirigeants, le système à s'interroger sur la valeur dans l'entreprise, sa création et son lien avec le travail. J'espère que la question du recrutement va permettre un rééquilibrage, aux entreprises à se poser les questions.

Au-delà de la pratique des entreprises, il y a un discours idéologique du métier qui ne sera plus le même pour toute la vie. L'identité par rapport au métier a changé et s'est adaptée à ce discours répété depuis des années. Les jeunes s'intéressent à un parcours de vie, car ils ont intégré le nombre d'accidents dans la vie professionnelle.

*Une solution difficilement faisable est de redonner force au contrat de travail en ne limitant pas sa discussion au seul moment de sa signature. Une solution pourrait par une négociation régulière de ce que veut faire le salarié et de ce que veut l'entreprise. Cela passe par une moindre protection du salarié ou au moins par d'autres formes de protection. Cela suppose que le chef d'entreprise lâche du pouvoir.*