



Antenne normande : SSHN

le 30 décembre 2024

98^{ème} rencontre des SSF des 23 et 24 novembre 2024 à Paris :

Notes prises par Philippe Decouvelaere philippe.decouvelaere@orange.fr tél : 06 08 47 33 94
possibilité de revoir les interventions en replay sur le site des SSF
www.ssf-fr.org ou www.ssf-lasession.org

Sur le thème : **« Pourquoi allons-nous travailler ? »**

Session 2024, organisée dans les locaux de l'Université Catholique de Paris avec la possibilité de suivi en ligne.

Accueil par Paul Lignières, vice-recteur de l'institut catholique de Paris (ICP) qui regroupe 10.000 étudiants dont 1.000 en théologie ; il est rappelé la tradition de cette université de favoriser les échanges entre connaissance et foi.

Pour ouvrir la session, Isabelle de Gaulmyn, présidente des Semaines Sociales de France (SSF), précise que le travail intéresse les actifs et les non actifs, même s'il a été un peu oublié en devenant un angle mort de l'état de la société. La Covid l'a remis en cause.

Pour cette session, il est un souhait de ne pas juste être en écoute d'en haut, mais être une élaboration de pistes en ateliers grâce à l'intelligence collective.

Le nonce à Paris, le Père Celestino Migliore, fait part des souhaits du Pape :

« Dans un travail libre et créatif, que le chrétien puisse se réaliser. Il construit ainsi la communauté. Le travail peut être aliénant, lieu de souffrance. Plaçons la personne au centre du développement. »

Un rapide résumé de la journée préliminaire du 12 octobre à Reims est fait par Pierre-Henri Duél, administrateur des SSF : « Comment se préparer à l'incertitude ? »

Accepter l'incertitude comme source de liberté.

Depuis 30 ans, l'évolution est profonde du fait de la mondialisation et des nouvelles techniques d'information. Ceci demande de modifier le management du travail pour y retrouver du sens. Il est nécessaire de réfléchir sur le temps de travail, pas seulement au travail, d'orienter une pratique plus participative et d'insister sur la formation et sur la vertu de l'apprentissage par l'action.

1) **Décrypter la complexité du travail.**

Pour Bruno Palier, directeur de recherche CNRS à Sciences Po Paris, le thème du travail est effacé par la préoccupation du chômage et de l'emploi.

La baisse du chômage à 6 ou 7% permet d'analyser la place et le sens du travail. Alors que les Français sont plus intéressés au travail que d'autres populations et que beaucoup de Français sont contre l'idée de travailler plus longtemps dans ces conditions. Ce qui marque aujourd'hui, c'est une grande déception liée à l'expérience du travail. Pourquoi cette déception ?

La source de bien-être et de satisfaction au travail est d'y trouver une qualité de relations avec ses équipes et ses partenaires, une autonomie, un sens pour répondre à des acceptions telles que « Mon métier est-il utile? », « Ce qu'il apporte à l'entreprise? », « Ce qu'il apporte au monde? », « Est-ce que moi, j'ai les moyens de bien faire mon travail? »

Pour assurer l'attractivité du travail, la productivité et la réduction de l'absentéisme dans l'entreprise, il faut compter certes sur la sécurité de l'emploi et du revenu mais aussi sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, sur une possible participation aux décisions sur son travail et sur le fonctionnement de l'entreprise.

Malgré la désindustrialisation, des conditions de travail demeurent difficiles, par exemple une intensité du travail, des tâches répétitives, des charges lourdes, une exposition à des produits dangereux.

Souvent des métiers essentiels sont repérés comme des métiers difficiles, tels que dans le domaine de la santé, de la logistique et ceci demande à se renouveler.

Dans la cohorte des 700.000 jeunes qui abordent l'enseignement supérieur chaque année, il est difficile de parler d'une seule jeunesse.

Certains pensent que les jeunes ne veulent plus travailler; non, les jeunes sont aujourd'hui plus déterminés, mettent les employeurs à l'essai et veulent trouver un équilibre.

Le rapport employeur/employé a changé et oblige à s'adapter. Voici quelques années, les DRH étaient des « licenciés », aujourd'hui, leur challenge est de « Comment garder un effectif ? ».

De tout temps, le changement technologique a été ressenti comme une menace induisant surtout une transformation des tâches. La question est de savoir s'en saisir comme une opportunité en évitant de se soumettre à la technologie.

Dans un cadre de densification au travail, il est nécessaire de soigner le management et de prendre en compte la charge émotionnelle et psychologique du personnel.

Anne-Michèle Chartier, médecin du travail, représentante du syndicat CFE-CGC, confirme la densification du travail avec moins de salariés pour une même masse de travail, une réduction du temps pour le dialogue social, pour former les jeunes, pour bien faire.

Dans ce contexte, il est une nécessité d'entendre les salariés, leur mal être au travail, leur demande de retrouver du sens surtout chez les jeunes qui ne veulent plus travailler comme ça et qui osent dire les choses notamment lors de discrimination ou harcèlement.

Ceci passe par un management revu, à travailler sur le handicap, sur la part de la femme par rapport à l'homme, à soutenir les salariés lors de soucis personnels ce qui peut demander du temps, à s'adapter au télétravail qui accentue la charge pour les managers, à prendre en compte la pénibilité.

Pour Olivier Colleau, PDG de l'entreprise Kiloutou, il est une satisfaction dans le travail lorsqu'il crée du lien, de l'entraide, par exemple se donner des jours de congés, lorsque le projet d'entreprise permet de retrouver du sens en y associant les 500 salariés.

Le travail fait grandir là où 50% des cadres sont issus du terrain, où l'effet de la densification du travail s'atténue en intégrant un ensemble de nouvelles technologies dont l'intelligence artificielle.

Dans une société dure, violente et individualiste, le travail peut faire valoir le collectif et il est une possibilité d'être heureux au travail.

2) **Le travail dans la bible** par *Béatrice Oiry, maître de conférence en exégèse biblique à l'ICP*

Dans la Bible, il n'y a pas de discours univoque sur le travail, mais une présence réelle lors de la mise en scène de travailleurs en considérant ce qui est mis en œuvre.

En premier lieu, dans la Genèse, l'homme et la femme sont créés à l'image de Dieu ; ainsi, ils sont médiateurs premiers de Dieu au monde avec une délégation induisant une responsabilité.

Un lien se crée entre l'humain et le sol ; Dieu installa l'homme pour travailler la terre et donc l'homme devient à son service, donc en prendre soin.

Ainsi, l'homme est tourné vers la terre pour la travailler dans la théorie de l'intendance, non pas marquée par la pénibilité mais par un développement harmonieux où l'économie est de subsistance pour sa famille.

Les paraboles du Royaume, le levain dans la pâte chez Mathieu ou la graine de moutarde chez Marc, disent la réalité dynamique qui porte la vie, l'énergie : le royaume est comparable à la plus petite des semences où il est nécessaire de travailler pour que la graine se métamorphose en plant. Le travail est synonyme d'acte créateur et permet d'appréhender le Royaume de Dieu.

Mais le travail est également source de conflit tel que le fruit interdit qui ouvre une perspective d'un sol difficile à travailler avec une nourriture plus complexe. La vie dans le jardin affecte l'homme : en étant respectueux, il devient porteur d'éthique ; sans respect, il se transforme en porteur de mort.

Lors de l'exode, l'homme travaille sous l'autorité d'un despote avec un statut d'esclave, le rapport au pouvoir change ; la sortie d'Égypte fait sortir de l'esclavage ; Dieu conduit son peuple ce qui permet de définir le rapport entre Dieu et son peuple avec une table des lois ; une limite dans le travail pour toutes les personnes est instaurée avec le Shabat, soit le repos au même titre que le travail.

Autour du buisson ardent, le peuple se réunit pour le culte, il sert Dieu dans la montagne sous une nouvelle forme qui est la liturgie, un Dieu qui n'est pas un tyran ; le peuple offre les fruits de son travail, vus comme un don de Dieu. Il s'agit d'une vision autre qu'une simple production mais d'une offrande qui demande un partage avec les nécessiteux. Il s'agit d'un changement de maître de despote à un Dieu bienveillant.

Jésus évoque la situation au travail comme une possibilité de discernement entre le pouvoir et la richesse. Une articulation qui dit la finalité du travail : nul ne peut servir deux maîtres, Dieu et l'argent. Chercher d'abord le Royaume et la justice de Dieu.

A chaque jour, suffit sa peine. Les besoins ne sont pas niés, mais la question est de savoir qui domine la vie.

Certes le travail est là, mais c'est celui d'aujourd'hui ; il s'agit d'une invitation à ne pas casser le travail, mais à lui donner une place juste. Chercher d'abord le Royaume et la justice vous sera donnée de surcroît. Un style de vie où le discernement est un allié et la justice est un moyen pour y arriver. Nous sommes invités à regarder autrement notre participation personnelle sachant que le Royaume est du domaine du mystère, accessible grâce à la paix et à la justice.

3) **Vivre décemment de son travail**

Pour Laurent Grandguillaume, président du Territoire zéro chômeur.

Le travail n'est pas une marchandise ; il y a un imaginaire où sont des solidarités à transmettre ; il devient un mode de participation à la vie commune, un moyen de sociabilité.

L'association « Territoire zéro chômeur » porte un projet de dépasser le chômage en se posant la question de ce qu'il manque dans mon territoire et en y affectant des coûts du chômage. Actuellement quatre-vingts territoires sont concernés et ce projet est devenu européen. Ceci marche du fait d'une coopération en y associant les personnes qui souhaitent travailler, les personnes ignorées non prises en compte.

30% des personnes appuyées par l'association ne sont pas inscrites à France-Emploi ni au RSA.

Toujours se poser la question de ce qu'on peut développer ; par exemple, dans le domaine de la transition écologique, le recyclage de fenêtres pour le bois, le PVC et le verre avec une filiale de Saint-Gobain ou le travail en forêt pour exploiter le bois de chauffage.

Le chômage n'est pas seulement une responsabilité individuelle, c'est une responsabilité collective, au-delà de l'Etat, du ressort des entreprises, des acteurs publics, des associations.

Pour Sophie Boissard, DG du groupe Clariane

Dans nos métiers de la santé, vivre de son travail passe par le respect de la dignité de chacun. Il s'agit de prendre soin en humanité dans des moments de fragilité pour les personnes soignées mais aussi pour les employés.

Ceci se décline au travers de valeurs à partager, de compter chacun sur les autres, de se responsabiliser par rapport aux patients et aux collectivités. La gouvernance implique d'ouvrir la capacité de participer aux conditions de son travail en passant par le dialogue social.

Sur un effectif de 26.000 personnes, 3.000 personnes sont en formation vers 120 métiers. Pour certains, c'est l'obtention d'un 1^{er} diplôme qui change le regard avec une reconnaissance et une considération nouvelle. La formation par alternance est privilégiée en construisant un parcours par briques tel qu'en université.

Ce type de démarche demande certes des acquis, mais passe pour chacun à chercher profondément à être utile et à être reconnu pour cette utilité, à charge à l'entreprise de lui donner le bon fil.

4) Vers une écologie du travail

Sophie Thiery, directrice de l'engagement social chez Aesio, présidente de la commission Travail et emploi au CESE et Jean-Baptiste Barfety, directeur de la chaire ICP-ESSEC Entreprises et Bien Commun, répondent aux témoignages de trois professionnels, Bernard Halgrand, formateur au campus de la transition en Seine et Marne, Gabrielle Kiss, consultante Manager Numérique et Michel Funfschilling, cadre dirigeant en agroalimentaire.

Le sujet du travail revient dans le débat social ; la qualité au travail avait été perdue de vue ; la gouvernance de l'entreprise et le sens du travail sont réinterrogés.

1^{ère} interrogation : Comment imaginer une écologie du travail ?

Pour les trois témoins, vouloir agir pour la transition écologique par une vie partagée et sobre, en prenant conscience de l'impact du dérèglement climatique ; en intervenant par l'action dans son quotidien au travail ; en considérant l'écologie comme partie intégrante de ce qu'on entreprend.

En réponse, *Sophie Thiery* situe trois grandes transformations qui accompagnent la transition écologique : l'évolution des métiers qui engendrent des nouvelles consommations ; la place en progression rapide de l'intelligence artificielle ; l'évolution démographique avec son mouvement migratoire.

Les sujets de l'environnement du travail sont accessibles et demandent à être regardés en vérité avec un renforcement de la formation, avec une réflexion sur les horaires, la place du télétravail, l'adaptation des tenues de travail...

Pour Jean-Baptiste Barfety, la prise de conscience des changements et de leurs incidences est en cours dans les entreprises avec des personnes plus concernées qui savent aiguillonner.

Beaucoup souhaitent participer collectivement à améliorer leur entreprise.

Il est rappelé que la rentabilité, certes nécessaire, n'est pas l'objectif ultime et que la grande question reste « à quoi sert l'entreprise pour les individus et pour la communauté ? »

2^{ème} interrogation : Quelles orientations pratiques ?

Pour les trois témoins : besoin d'inventer un nouveau mode de vie pour consommer différemment et retrouver un équilibre en faisant une place au spirituel ; structuration du collectif en choisissant ses partenaires et en identifiant des actions qui font sens ; être plus connecté au vivant pour se faire une idée plus juste de la réalité.

En réponse, *pour Jean-Baptiste Barfety*, donner du sens au travail passe par trois leviers : la finalité qui permet le lien avec les collectifs, le contenu et le management..

Pour Sophie Thiery, le confinement a été une expérience collective inédite universelle où chacun s'est posé la question de la place du travail dans sa vie. L'entreprise peut aider en montrant qu'on peut améliorer les choses par des écogestes tels que l'emploi de produits non toxiques, la réduction des trajets en avion.

3^{ème} interrogation : Quel est l'apport de l'engagement ?

Pour les trois témoins : Cela demande des renoncements tout en faisant le bon choix avec quelques sécurités pour la famille ou les études ; en acceptant de gagner moins et de chercher ce qui est juste.

Besoin d'optimisme au quotidien en considérant le travail comme un environnement qui permet d'agir, de rassembler et de progresser ensemble.

L'énergie est obtenue autour d'un projet quand il s'agit de porter du sens même si on se situe dans une zone d'inconfort ; on cherche à réduire les incertitudes en les abordant avec sa fragilité qui permet de faire grandir les membres de l'entreprise.

Pour Sophie Thiery, les acteurs de la transition écologique doivent être compétents au-delà de l'emploi avec une capacité d'adaptation pour accompagner les reconversions et pour faciliter les changements de job.

Jean-Baptiste Barfety précise que pour mener à bien l'évolution des métiers cela va se faire de manière décentralisée dans un dialogue professionnel entre les managers et les travailleurs sur le terrain.

5) Retrouver un pouvoir d'agir collectif pour une qualité du travail.

Pour Maurice Thevenet, professeur à l'ESSEC Business School

Il est nécessaire de savoir regarder et observer par le biais de nos expériences et de l'actualité afin de prendre la mesure de la complexité.

Apparaissent des difficultés à cerner :

- la première est d'aborder le travail au singulier ; ma réalité devient la réalité de référence, alors que le travail est pluriel dépendant du secteur, de ma situation, de mon profil.
- la deuxième serait de considérer le travail comme une bulle sans contexte, alors qu'il dépend du marché du travail, d'une collaboration qui signifie quelque chose en termes de socialisation, du passé de socialisation...
- la troisième est liée à la rémunération ; tout travail mérite salaire. Comment voit-on la contribution de la personne à la performance ?

A la question « Pourquoi aller travailler ? » les réponses sont multiples : envie de réaliser, de délivrer quelque chose vers l'extérieur, de contribuer à un projet collectif. L'expérience du travail est souvent liée à la relation, à la nécessité de s'approprier un contenu, à la façon de s'exprimer sur les priorités.

Vers quoi allons-nous ? Tous les dix ans, apparaît un nouveau concept : en 1980, c'est l'amélioration des conditions de travail ; en 1990, la qualité de la vie au travail, durée, trajet, poste ; en 2000, la recherche d'un équilibre entre le professionnel et le personnel ; en 2010, l'apport du jeu ; à partir de 2020, c'est le concept de la qualité du travail au travail (QTT) avec des besoins sociaux en augmentation, une révision de l'organisation, ...

Le travail devient de la responsabilité de chacun dans son activité propre, en sachant voir à ce que nous avons en commun. Il demeure une découverte et une attention aux zones blanches passées par les travailleurs.

Pour Antoine Ménard, DRH et DAF de Make Sens :

Il nous est demandé de faire la différence entre un travail mort et un travail vivant où on exprime sa capacité d'autonomie. Comment passer de la mort au vivant ? Par une organisation où chacun est manager en lui rendant la capacité d'agir, de prendre des décisions en sollicitant des avis.

La confiance inconditionnelle devient première, un pari positif où chacun devient spécialiste de l'intelligence collective.

Pour traiter la méfiance et les conflits, il faut bien se connaître, se former, faire appel à des médiateurs. Admettre un arbitrage entre compétences et pouvoir en instaurant des échanges avec ses collègues selon la compétence et en passant de positions très différentes selon les sujets en fonction de sa compétence et de ses connaissances.

Pour Ander Etxeberria, chef du programme de sensibilisation de Mondragon Cooperative Corporation (MCC), pays basque espagnol :

MCC fédère un regroupement de 81 coopératives, représentant 70.500 associés, autour de la ville de Mondragon où chaque travailleur a une voix ; le conseil d'administration élu choisit une direction générale qui définit une équipe dirigeante ; un conseil social, organe de communication, fait contre-poids à la direction.

Le ratio des rémunérations est limité à six.

L'objectif de MCC est le même que celui des responsables politiques qui veulent créer un monde meilleur. Ces coopératives fonctionnent sans particularisme : elles marchent avec des personnes « normales ».

Les quelques rares coopératives qui sortent du groupement sont liées à trois caractéristiques : elles gagnent beaucoup d'argent ; elles sont dirigées par un leader avec un charisme important ; le leader est un homme....

6) Regards croisés avec les députés du groupe de travail trans-partisan « Travail en commun ! » à la Chambre des députés

Dominique Potier, député de Meurthe-et-Moselle et président d'Esprit Civique :

L'initiative du travail en commun ou travail trans-partisan est de sortir une majorité d'idées pour aboutir à des lois via un processus de réforme tel que l'Esprit Civique avec François Ruffin.

Par exemple : instaurer un dialogue direct sur la vie professionnelle, la démocratie au travail ; renforcer le comité des rémunérations ; abaisser les seuils de participation des salariés au C.A.

Stéphane Viry, député des Vosges :

Même en présence de convictions différentes, il est possible de trouver un accord à partir d'acteurs du monde du travail qui ont envie de sortir des querelles de clochers en intégrant une lutte contre l'exclusion.

Travailler à partir d'auditions qui font ressortir du commun.

Nécessité de réinventer le management pour être bienveillant vis-à-vis du capital humain. La subordination doit être réinterrogée pour aboutir à des accords entre les partis de nature à favoriser la participation.

Par exemple, pour la semaine de quatre jours, il n'est pas besoin de loi, mais plutôt un consensus interne à l'entreprise. Ceci engage un profond changement dans notre société : Que fait-on d'un jour de repos supplémentaire par semaine ?

La priorité de mettre le travail au centre demeure car celui-ci finance la protection sociale.

Astrid Panosyan-Bouvet, députée de Paris :

Le travail trans-partisan effectué entre collègues députés a permis une écoute et de la considération, un vrai lieu de lien social. Il existe des convictions d'entrée plus partagées qui permettent d'avancer telles que la question des seniors et la réforme de l'assurance chômage.

La loi ne peut pas tout faire et ne peut pas remplacer le dialogue au niveau de l'entreprise.

En tant que ministre du travail, Astrid Panosyan-Bouvet reconnaît le rôle du mouvement des Semaines Sociales de France comme un moteur dans la cité, toujours en faveur du bien commun.

Elle souligne cinq convictions générales pour répondre au « Pourquoi allons-nous travailler ? »

- Chacun par sa singularité a quelque chose à apporter au monde ; il devient créateur d'estime de soi, du lien social. Simone Weil affirmait que « l'âme humaine doit être enracinée dans plusieurs milieux naturels dont le travail ».

- Le travail tout au long de la vie est prépondérant d'où l'enjeu fondamental de la formation, de l'apprentissage pour favoriser l'insertion professionnelle et le maintien des seniors en activité.

Cela induit de savoir ramener les personnes éloignées au travail ; d'aider les personnes en situation de handicap et d'augmenter l'estime de soi.

- Le travail doit payer et permettre une progression de la rémunération. Les écarts entre salaire brut et net doivent se réduire par des allègements de charge, car la situation actuelle crée des effets de seuil et des situations contradictoires.

- Le travail doit être regardé dans sa totalité : avec le télétravail qui concerne un tiers des salariés ; avec des conditions au travail qui restent physiques, bien au-delà des usines, dans des services tels que pour les aides-soignantes, les caristes ; avec les travailleurs invisibles comme les aidants familiaux ; avec la place des familles monoparentales.

- L'estime de soi passe par une autonomie accrue en mettant l'accent sur la culture de l'entreprise, le management, le dialogue social.

En conclusion, nous avons tous notre part pour faire avancer la cause du travail qui permet de bâtir la puissance économique : l'état en restant protecteur social au cœur de la promesse républicaine et pour chacun de nous, y mettre la meilleure part de nous-mêmes afin de laisser une trace qui montre le chemin.

7) Le travail comme soin – de nouveaux enrichissements à la pensée sociale chrétienne.

Par Marcel Rémon, jésuite, directeur du CERAS à Saint Denis

Prendre soin, c'est d'abord prêter attention. Le renouvellement de la pensée sociale passe par des options sociales de l'entreprise, basées sur la démarche chère à l'action catholique : « Voir, juger, agir ».

En 1891, l'encyclique *Rerum Novarum* dénonçait la cupidité dont sont atteints les ouvriers. Le Pape Jean-Paul, en 1981, dans l'encyclique *Laborem Exercens*, redéfinit une théologie du travail en remettant l'homme au centre du travail.

L'activité humaine doit être du domaine du soin, d'abord prendre soin de soi tel que le précise l'encyclique *Laudato Si* en 2013, qui introduit le lien avec tous les autres travailleurs et les autres créatures et qui remet en cause la hiérarchie avec un appel à la responsabilité de cultiver et de garder le jardin du monde.

Tel que le soumet Louise Roblin dans un manifeste écrit en 2019 par 25 organisations liées à la solidarité, le travail dans le cadre de la transition écologique doit aboutir à un travail décent et durable, qui rend digne, un travail « dignifiant » : en défendant la justice sociale, en prenant soin du bien commun, en permettant un travail de qualité, en prenant en compte la solidarité internationale.

Le travail soin devient comme un lieu d'alliance ; prendre soin comme un jardinier, responsable de ce jardin qui nous a été confié ; façon de participer à l'acte de résurrection où les choses se mettent en place et peuvent accueillir d'autres ; ainsi, le travail devient un lieu sacramentel où se produit un acte proche de la résurrection.

8) **Propositions des Semaines Sociales de France pour le travail et réactions avec l'éclairage de François Asselin, président de la Confédération des PME**

Au préalable, il est fait un condensé des 20 ateliers d'intelligence collective qui se sont tenus ce 23 novembre en analysant 14 thèmes :

- sur le travail et le rythme de vie : importance de valoriser le bénévolat
- sur le soin des autres et le temps pour soi : savoir se remotiver
- sur le bon endroit pour prendre les décisions : en décentralisant
- sur le modèle de management : faire valoir l'altérité et la co-construction en adoptant une position apprenante
- sur l'entreprise à mission solidaire : partager les critères communs
- sur les conditions pour garantir la dignité au travail : demande de valoriser le travail des bénévoles et faire en sorte que l'entreprise devienne un lieu de dialogue pour s'écouter
- sur la place de chaque génération dans nos collectifs : il est reconnu un apport positif de l'intervention entre générations
- sur l'intervention de l'intelligence artificielle (IA) : vue comme un espoir pour se libérer de tâches répétitives : attention à garder la main et à relever le défi de la formation à l'IA pour éviter le déclassement
- sur la richesse et la dignité des moins performants : reconnaître plus le bénévolat et proposer des formations en cours d'activité
- sur la valeur de la gratuité : associer des bénévoles et des professionnels, c'est possible
- sur la solidarité : quel filet de sécurité ? Un revenu de minimum garanti peut être une solution avec ou sans compensation
- sur la réduction de la violence : savoir perdre du temps ; partager les bonnes pratiques ; instaurer des rencontres fréquentes
- sur l'impact grâce à notre travail : pour le consommateur, est-ce un besoin immédiat ? est-ce vraiment utile ?
- sur la réussite de notre travail : savons-nous célébrer les points positifs ou apprécier le travail bien fait.

Réactions de François Asselin :

Faire preuve de grande humilité en sachant qu'il existe des écarts entre les souhaits et la réalité ; les équipes sont constituées de personnes des plus motivées aux plus déçues. Et malgré cela, ce qui nous unit c'est le travail, un lieu qui est une contrainte mais qui peut devenir épanouissant pour un plus grand nombre.

Pourquoi cette tendance aujourd'hui de vouloir quitter le management ?

Dans un contexte de plus en plus difficile, l'entreprise est obligée de s'en tenir à ce qui existe en relançant les codes :

- notamment en insistant sur la valeur travail qui est importante pour la société afin de s'insérer ;

- en partageant le pouvoir tout en admettant qu'il est nécessaire de savoir qui décide ;

- en sachant que l'entreprise est un bien commun avec un employeur qui prend le risque comme la majorité des sociétés françaises qui sont sous le régime patrimonial ; ceci induisant une responsabilité directe où la notion de risque n'est pas virtuelle au milieu de données qui ignorent le risque telles que les lois, les règlements,...

L'entreprise reste confrontée aux exigences économiques, sociales et environnementales ; l'ascenseur social n'existe plus : le SMIC est correct pour des débutants, mais insuffisant pour beaucoup de travailleurs.

Comment sont reçues les demandes sociétales dans l'entreprise ?

Les employeurs doivent rester les garants de la valeur de l'entreprise ; les avancées sociales sont demandées principalement dans le travail, mais attention aux acquis sociaux qui sortent le personnel du travail ; la réalité demande à travailler plus et réellement. Le vrai enjeu est de « comment rester au travail le plus longtemps possible en gardant de l'intérêt pour chacun ».

En ce temps de transition, nous sommes contaminés par une idée qu'à partir d'un certain âge, il ne faut plus entreprendre ; alors que l'embauche d'une personne de 55 ans reste très réaliste et permet encore une échéance de 10 ans : les séniors, c'est pas mal !

Le vrai sujet demeure l'usure professionnelle où il est impératif de savoir anticiper pour accompagner plus loin, notamment les métiers avec des contraintes de temps tels que les restaurateurs, le personnel des hôpitaux, les travailleurs au service à la personne.

9) **S'accomplir par le travail : l'exemple de Notre Dame de Paris par ses bâtisseurs :**

Echanges croisés autour de la reconstruction de Notre Dame :

Avec Xavier Mailhol, compagnon du devoir, appareilleur-tailleur de pierre pour l'entreprise Lefèvre :

La question majeure était de comprendre et restituer le bâtiment.

Pour se conformer au délai final, plusieurs chantiers se sont imbriqués dans ce grand chantier avec la mise en place d'équipes et de plusieurs chefs de chantier, mise en place facilitée par l'esprit du travail où on apprend par les autres dans un climat de confiance.

Au service du quotidien qui demande d'acquérir cette notion que la réalisation va au-delà de nous en étant un maillon de chaîne de transmission.

Animé d'un état d'esprit qui construit une œuvre humaine en toute humilité avec l'énergie du compagnon ; celui-ci est capable de se lever pour du concret avec le métier au cœur de l'action, en restant digne car son ouvrage l'aide à devenir libre, en reconnaissant que cela ne lui appartient pas et en étant capable de donner.

Selon la devise des compagnons : « Ni s'asservir, ni se servir, mais servir. »

Avec François Asselin, PDG d'Asselin SAS à Thouars (Deux Sèvres), coordinateur du groupement des 3 PME qui ont érigé la charpente.

Pour refaire la structure de la flèche et des charpentes de la nef, il a été fait appel à des métiers anciens valorisés avec l'appui de nouvelles technologies, par exemple pour concevoir le tabouret de la flèche de 380 tonnes de bois en anticipant les déformations à venir.

Pour associer trois entreprises concurrentes, il a été élaboré une charte en s'interdisant par exemple de débaucher ou de parler seul.

Au final, une fierté pour tous les intervenants d'avoir participé à une maîtrise d'ouvrage remarquable qui a permis de booster le chantier, d'encourager, de mutualiser les équipes et d'assurer une bonne productivité.

L'esprit de Notre Dame marque, il est à partager et nous parle ; de belles choses avec l'intégration de jeunes qui n'ont pas été déçus ; un laboratoire de ce qui peut fonctionner dans notre pays en sachant que tout a été fait dans les meilleures conditions.

Dans ces circonstances, ce qui se joue, c'est notre culture. Ne pas lâcher la restauration des monuments pour garder des compétences avec un impact à l'international sur les métiers de restauration.

Avec Oliver Ribadeau-Dumas, Recteur Archiprêtre de la cathédrale Notre Dame de Paris :

Interlocuteur de l'Eglise vis-à-vis de tous les intervenants avec mission principale d'aménager l'intérieur pour recevoir quinze millions de visiteurs par an et pour assurer la fonction liturgique en s'inscrivant dans l'histoire de Notre Dame.

Ceci passe par un nouveau mobilier liturgique harmonieux, des chaises silencieuses, un éclairage pour mettre en exergue l'architecture, une scénographie du trésor, un réaménagement du parcours du visiteur pour redécouvrir l'aspect religieux et pour une réouverture à une vie nouvelle.

Les conditions du travail pour ce chantier ont montré comment les défis humains peuvent être surmontés et comment se situer alors qu'il y a un nombre important de parties prenantes.

Le plus difficile reste l'imprévu jusqu'au moment de la réouverture qui demande de la souplesse, de la patience, de l'adaptation au service d'une œuvre qui nous dépasse et ceci dans un climat de confiance, de bienveillance et d'humilité.

10) Conclusion par Isabelle de Gaulmyn, présidente des Semaines Sociales de France.

La méthode de l'intelligence collective mise en place, dans des ateliers lors de cette session, a permis de construire ensemble comme une méthode synodale pour avancer en ne recevant pas tout du haut.

Quelques points sont à retenir :

- le travail est réellement collectif, lieu où l'on construit ensemble.
- il est une nécessité de travailler le management pour l'améliorer. Ceci est vrai pour l'entreprise mais aussi pour l'Eglise, les associations en adoptant la coparticipation, en revenant au principe de subsidiarité pour trouver le bon niveau de l'autorité.

- tous les intervenants ont insisté sur l'obligation de retrouver du sens au travail en organisant des lieux de discussion, en s'engageant pour l'écologie à tous les niveaux, en accordant une place au bénévolat et à l'insertion.

En conclusion, il est souligné l'importance pour les chrétiens de continuer la réflexion engagée durant ces assises.

Prochaines assises à Bordeaux en novembre 2025