

RENCONTRE PROJEP #13

« LE SENS DU TRAVAIL »

22 JUIN 2023

Animée par :



Pascal DESCLOS

Consultant sénior et fondateur de l'agence Valorémis

Avec l'intervention de :



David CLUZEAU

Délégué général d'Hexopée



Simon COTTIN-MARX

Enseignant chercheur à Cergy Paris
Université



Sandro DE GASPARO

Ergonome et chercheur, laboratoire
d'intervention et de recherche ATEMIS



Dominique GLAYMANN

Professeur émérite de sociologie
au Centre Pierre Naville à
l'université d'Evry Paris-Saclay



Djamel TIKOUIRT

Secrétaire général membre de la
collégiale – représentant du secteur
associatif SEP-UNSA



Patrice WEISHEIMER

Ancien secrétaire général du SEP-UNSA
et référent formation et dialogue social
de qualité

Patrick CHENU

Bonsoir à toutes et à tous. Une petite introduction sur cette rencontre PROJEP. C'est la fin de séquence de cette assemblée générale. On reprendra demain matin la poursuite de nos travaux à partir de 9h30. Pascal DESCLOS vous présentera une synthèse des travaux de cette première journée.

Les rencontres PROJEP visent à aborder les défis auxquels les associations sont confrontées aujourd'hui. Elles permettent de croiser les points de vue d'acteurs de terrain, de praticiens, de chercheurs ainsi que d'acteurs institutionnels qui se sont engagés pour éclairer avec rigueur et humilité ces enjeux. L'objectif est de permettre à chaque organisation d'anticiper les changements et de réfléchir collectivement à l'éducation populaire d'aujourd'hui et de demain. La rencontre d'aujourd'hui s'inscrit dans le cadre de la semaine pour la qualité de la vie, des conditions de travail qui est en l'occurrence portée par l'ANACT et qui se déroule du 19 au 23 juin.

Elle fait également suite aux travaux de notre assemblée générale. Dès le début, la recherche-action portée par le laboratoire ATEMIS, représenté lors de cette rencontre par Sandro DE GASPARO, a fait une recommandation. Celle-ci est que l'évolution des MSE passe par une reconnaissance de la valeur créée et par la transformation du travail de direction.

Ainsi, cette rencontre vient conclure le travail mené par le FONJEP et ses partenaires sur les modèles socio-économiques, en mettant l'accent sur les richesses humaines des associations de JEP. Deux autres types de richesse seront abordés demain.

Un article publié dans Le Monde ce 19 juin interrogeait sur ce qui a changé dans notre rapport au travail, en mettant en évidence la question centrale des conditions de vie. Dans cet article, il est indiqué que les Français sont les Européens les plus attachés au travail. 70% d'entre eux affirment que le travail est très important. Leurs attentes concernent le fait de bien gagner sa vie, d'avoir un travail intéressant et des relations sociales agréables.

Le taux d'emploi, élevé en France, indique que les Français ne se détournent pas du travail, mais rejettent plutôt des conditions de travail difficiles. Les aspirations à une meilleure conciliation de la vie professionnelle et personnelle expliquent le paradoxe français entre attachement au travail d'un côté et le souhait de réduire sa place dans le quotidien.

À la fin de l'année 2021, la « grande démission » qui a touché les États-Unis a été un signal d'alerte. Les salariés n'hésitent plus à quitter leur emploi s'il ne répond pas à leurs attentes ou s'ils ressentent un mal-être. Le travail n'est plus leur priorité absolue, mais doit être une source d'épanouissement et de motivation. Nous sommes également témoins de la recrudescence des cas d'épuisement professionnel, tels que le burn-out, le bore-out et le brown-out. Tous ces éléments doivent être pris en compte dans nos réflexions actuelles. Dans sa publication « Bien-être au travail, ce qui compte » parue en 2020 dans les presses Sciences Po, Claudia SENIK cherche à répondre à la question qui occupe le devant de la scène sociale aujourd'hui : « Comment améliorer le bien-être au travail ? ». Selon elle, il est essentiel de demander aux individus ce qu'ils ressentent et ce qu'ils pensent de leur situation professionnelle. Autrement dit, il faut s'intéresser à leur bien-être subjectif. Cependant, cela étant admis, il faut encore trouver les moyens d'atteindre cet objectif et de présenter les leviers du bien-être et du sens au travail au sein des organisations. Les employeurs rivalisent de propositions, telles que le télétravail, les primes, les formations ou encore la semaine de quatre jours.

Le rapport d'études de la DARES, publié en 2021, établit un lien entre la perte de sens au travail et son impact sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour cause de maladies. Dans le domaine de l'éducation populaire, la question du sens du travail revêt une importance particulière, car elle est étroitement liée à la mission même de ce secteur : favoriser l'épanouissement des individus, encourager la citoyenneté active et l'autonomie.

Comment les acteurs de terrain peuvent intégrer ces objectifs dans leurs pratiques quotidiennes ?
Comment les chercheurs peuvent-ils contribuer à une réflexion renouvelée sur la question du sens du travail dans l'éducation populaire ?

C'est à ces questions que nous allons tenter de répondre aujourd'hui. Avant de passer la parole à Pascal DESCLOS qui animera cette rencontre, permettez-moi de faire une petite remarque sur le côté très masculin de cette table ronde. Rassurez-vous, ce n'est pas une initiative pour tester notre capacité à résister aux clichés. Ce n'est pas non plus par manque de talent féminin. Les angles d'attaque choisis correspondaient aux travaux de ces Messieurs. Nous aurons exactement les mêmes arguments demain, car nous organisons une table ronde 100% féminine sur le sujet de l'évaluation, car leurs travaux coïncident avec les sujets choisis. Tous les points seront représentés dans nos échanges. Plongeons maintenant dans le vif du sujet et lançons nos discussions sur le sens du travail. Je vous souhaite une excellente écoute.

Pascal DESCLOS

Bonsoir à toutes et à tous. Bienvenue pour cette treizième édition PROJEP. Comme il n'est pas coutume, je voudrais remercier les personnes qui travaillent dans l'ombre. Je voudrais remercier Faireprod, toute l'équipe qui nous permet d'être ensemble. Merci à Faireprod, à votre disponibilité, d'avoir inauguré ces conférences. Et merci à vous d'être présents. Je vais présenter très rapidement les intervenants. David CLUZEAU est parmi nous, délégué général d'Hexopée. Quelques mots clés vont sans doute être scandés pendant son intervention : éthique, pratique, bénévoles-dirigeants. La qualité de vie et des conditions de travail sera évidemment abordée. Simon COTTIN-MARX, enseignant-chercheur à Cergy Paris Université, merci d'avoir répondu présent. Grâce à vous, on aura un peu de mise en perspective. Sandro DE GASPARO, ergonomiste et intervenant-chercheur au laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS, merci également pour votre présence. Là aussi, vous avez une approche sur la subjectivité, la dimension subjective du travail et l'économie. Vous avez également interrogé ce qui fait la valeur au travail. Vous mettez en lumière le levier espace de dialogue. Nous reviendrons là-dessus. Dominique GLAYMANN, professeur émérite de sociologie au Centre Pierre-Naville à l'université d'Evry, merci d'être à nos côtés, à distance. On a eu de larges échanges lors de notre préparation. J'ai relevé quelques mots-clés : sens des mots travail et sens, le sens statique et dynamique, travail, emploi et employabilité. Vous avez un angle de vue qui peut nous inspirer. Enfin, Patrick WEISHEIMER, ancien secrétaire général du SEP-UNSA, et référent formation et dialogue social de qualité, merci à vous d'être ici. Vous mettez en lumière les termes de la valeur de l'éducation populaire pour fondement proche de sens au travail. Est-ce que nous sommes sûrs d'être en cohérence autour de ce que nous défendons comme valeur et ce que nous appliquons lorsque nous sommes employeurs. Et enfin, Djamel TIKOUIRT, secrétaire général membre de la collégiale, représentant du secteur associatif, négociateur au sein de la branche ECLAT. Quand j'ai repris mes notes, vous insistiez sur le fait de bien prendre conscience de l'impact des pressions économiques sur le sens du travail. Vous allez nous éclairer sur des perspectives, sur redonner du sens au travail et sur les services d'intérêt économique général.

Je vais d'abord donner la parole à Dominique GLAYMANN, en ligne avec nous. Dominique, vous insistiez énormément sur la nécessité pour les acteurs de bien distinguer travail et emploi et plus encore la notion de sens.

Dominique GLAYMANN

Merci de l'invitation et désolé de ne pas pouvoir être en présentiel, ce qui serait plus agréable pour tout le monde. Mais bon il y avait des contraintes, nous avons fait avec. On a eu l'occasion de discuter des termes qu'on emploie. Je me permets de citer un auteur qui n'a pas vraiment travaillé en sociologie, Albert CAMUS. Il disait : « Mal nommer les choses, c'est ajouter du malheur au monde. » Je pense que c'est extrêmement vrai en matière sociale et économique et notamment autour des questions de travail

et d'emploi. Je pense qu'il est très important de quoi on parle et de quoi on nous parle. On parlait sur la question de l'emploi et du travail.

Évidemment, ces deux termes sont très liés. Ce qu'on peut retenir, c'est que le travail est d'abord un contenu, des tâches, c'est la mise en œuvre d'énergie. Le terme travail désigne un ensemble d'activités qui ne se résument pas à ce qui se passe dans l'emploi. Quand je bricolais cet après-midi, je pense que je travaillais. Mais ce n'était pas un emploi. Quand je vous parle, je suis dans une activité bénévole, mais je n'occupe pas un emploi. Les femmes réalisent l'essentiel des tâches domestiques dans le cadre d'une double journée. C'est encore du travail. Les étudiants qui écoutent en cours travaillent. Une femme qui accouche le fait dans une salle de travail. Autant dire que derrière ce mot, il y a cet ensemble d'activités qui utilise des techniques. Dans la société d'aujourd'hui, on a tendance à résumer le travail aux activités organisées dans un cadre réglementé, dans un emploi, dans une entreprise, association, collectivité... Cela concerne une partie du travail.

Quand on annonce que Pôle emploi va devenir France travail, cela pose question. Pôle emploi est la fusion de l'ANPE, qui visait, à son origine, à permettre un rapprochement entre un employeur et les actifs. On a fusionné l'ANPE avec les ASSEDIC, mais on voit que ce n'est par hasard si ça s'est appelé Pôle emploi. On veut l'appeler France travail. Pourquoi ? C'est une question intéressante qu'on doit creuser.

J'ai travaillé sur l'origine du mot employabilité et sur ses usages sociaux. Je pense que ce terme est un piège. Il est piégé et piégeant, dans le sens où il n'y a pas de définition véritablement précise de l'employabilité. Si je voulais en proposer une, c'est qu'au fond, l'employabilité est la réputation de quelqu'un aux yeux de son employeur ou d'un recruteur potentiel. Si je creuse un peu, toute personne qui a un emploi est employable.

À l'inverse, je récuse l'idée que tous ceux qui n'ont pas d'emploi ou pas l'emploi qu'ils souhaitaient seraient des inemployables. Si on accepte de parler d'employabilité, il faut accepter de parler « d'inemployabilité ». On sait que cette notion est née dans le monde anglo-saxon et qui puise son origine dans le médico-social pour des personnes qui avaient des raisons objectivables d'occuper un emploi. Aujourd'hui, l'employabilité est là pour responsabiliser les individus à qui il revient de choisir les bonnes formations, de trouver le bon emploi, de travailler correctement comme si tout cela dépendait des bonnes volontés ou des ressources mises en avant. Or, l'emploi est social, dépend de la façon dont les recruteurs fonctionnent. Tout ne se résume pas à la bonne ou mauvaise volonté comme la célèbre phrase de notre président de la République, qui nous disait qu'il fallait traverser la rue pour trouver un emploi. C'est une vue de l'esprit.

Je récuse cette notion d'employabilité. Je pense que c'est piégeant, car cela nous amène sur le terrain de la seule responsabilité des individus. Cela m'amène à parler du sens. Le travail, c'est du contenu, des tâches, des activités. Mais c'est aussi une activité qui se fait collectivement. Personne ou quasiment personne ne travaille seul. Or, cette dimension collective nous amène à la question de la signification. La période du confinement a mis en lumière la question de l'utilité sociale relative des activités des uns et des autres. En même temps, ce qu'on a pu observer, c'est que la reconnaissance apportée aux salariés n'était pas à la hauteur de l'importance qu'ils pouvaient donner.

En termes de signification, le travail a au moins deux significations. Une dimension économique et une dimension expressive du travail, qui renvoie à l'idée de militer ou non, de se réaliser, de s'épanouir. Cela peut générer des formes d'épanouissement. Encore faut-il que les conditions de travail et de rémunération soient à la hauteur. Pendant une cinquantaine d'années, le cœur de la réflexion autour du travail et de l'emploi est centralisé autour de la question du chômage et de l'emploi précaire. La reconnaissance de l'apport de chacun dans le travail sont passés au second plan, y compris dans les revendications sociales et y compris dans le travail des syndicats. On peut le comprendre. On s'aperçoit

qu'il y a une baisse du chômage et un certain nombre d'employeurs qui peinent à trouver de la main-d'œuvre. On retrouve un certain nombre de préoccupations qui sont anciennes.

Tout ce qui concerne la qualité de vie au travail rappelle des revendications présentes dans les années 1960-1970, même si beaucoup de choses ont évolué. Je veux rappeler ce vieux slogan de certains syndicats à cette période, qui disaient qu'ils ne voulaient pas « perdre leur vie à la gagner ». La question n'était pas celle du chômage, mais des conditions de travail. Je m'arrêterai ici.

Pascal DESCLOS

Merci beaucoup. Cela va faire le lien avec Sandro. Vous mettez en exergue tous les symptômes d'une organisation du travail qui n'est pas favorable à l'épanouissement. Quelle est la définition du « sens au travail » ou du « sens du travail » qui est la vôtre ? Cette dimension collective, qu'entendez-vous par là ? Vous avez également insisté sur la notion du bien commun.

Sandro DE GASPARO

Vous hésitez entre les deux expressions. Ce que je vous proposerai, c'est de laisser ces expressions de côté pour essayer de permuter les termes. Et donc d'interroger la place du travail dans la construction du sens. Il y a un besoin de resituer la place centrale qu'occupe le travail dans la vie des personnes et dans la dynamique économique. Si on reprend l'histoire, dans le champ des problématiques de la santé au travail, on voit comment il y a des euphémismes qui viennent révéler en creux des choses importantes, au moment où il y a un problème. Cela fait une quarantaine d'années que sont étudiés les effets spécifiques de la transformation des organisations sur la santé mentale, où les dimensions subjectives dans le rapport au travail sont discutées et documentées. Cette question, longtemps réservée à un milieu très confidentiel de chercheurs, est venue faire effraction dans le débat public.

On a pris conscience au cours des années 2000, à la suite d'une série de suicides sur le lieu de travail, qu'il y a des enjeux psychiques liés au travail, qui se révèlent par le pire. On a commencé à parler des risques psychosociaux. Il me semble que cette interrogation autour du sens du travail se pose au moment où celui-ci fait défaut, où il y a des interrogations, des personnes qui quittent le monde professionnel, des secteurs en tension. Je suis très attentif à ce qui se passe dans le monde hospitalier, avec des départs massifs de professionnels qui jusque-là étaient connus pour avoir un engagement très fort, une endurance très forte.

Ma proposition, c'est de moins interroger la question du sens, de la prendre plutôt comme un symptôme de quelque chose d'autre. Ce qui est à la racine du problème, c'est la question du travail lui-même. Je reprendrai à ma façon ce que vient d'évoquer Dominique, c'est-à-dire de poser l'enjeu de la centralité du travail, dans la vie des personnes, avec différentes dimensions. Fondamentalement, la dimension économique du travail, qui correspond à la question de la création de valeur. Ensuite, la dimension subjective, pour resituer le travail comme expérience vécue, comme engagement, comme créativité à l'œuvre dans la création de valeur. L'expérience professionnelle nous offre une occasion pour s'éprouver soi-même. Enfin, la dimension collective, sociétale, qui passe par la question de la coopération, qui porte en elle une grande promesse de vivre ensemble dans la paix. On a la possibilité de construire un lien social particulier, d'être ensemble, de faire ensemble malgré tout un tas de diversités. Cette dimension me semble importante pour réaffirmer la place centrale, très importante, que devrait assumer le travail d'un point de vue politique. La question qui nous anime interroge donc le lien entre les conditions de l'engagement subjectif des personnes dans une activité et le lien avec les formes de reconnaissance, de valorisation et de la place du travail à l'intérieur de notre modèle économique, au sens sociétal.

Au-delà des conditions de travail, se pose la question des régimes de travail. Cela renvoie aux formes d'emploi, d'organisation, d'encadrement et de régulation des rapports de travail. C'est chercher de

nouveaux régimes de travail à la hauteur des défis du moment, du point de vue des nouvelles aspirations sociales et du défi écologique.

Pascal DESCLOS

Vous avez mis en lumière l'exemple de la co-construction comme levier.

Sandro DE GASPARO

C'est très important de ne pas individualiser ou essentialiser la question du sens : comme si le sens était un champignon qui pousse dans les bois que chaque individu serait censé cueillir pour lui-même. La question du sens est avant tout inscrite dans la dynamique des personnes dans leur propre devenir et dans la relation avec les autres. Elle est au cœur de la nécessité de construire quelque chose avec les autres. On a besoin, a posteriori, de prendre le temps avec les autres pour discuter du sens des actions que nous menons. À ce titre, le mouvement JEP occupe une place singulière. La discussion est peut-être aussi de savoir comment le mouvement JEP peut prendre une place dans cette capacité à créer du débat collectif, de créer des espaces où chacun peut être reconnu et participer la construction d'un « sens commun », d'une « culture partagée ».

Pascal DESCLOS

Merci Sandro. Pour nous redonner encore un peu de perspective, Simon, est-ce que le sens du travail a toujours été interrogé ? Est-ce qu'on l'interroge maintenant parce qu'il y a des symptômes ? Si on remet en perspective, est-ce que les Français ont changé leur rapport au travail ? Que dispose-t-on comme élément là-dessus ? Vous dites que pour reconnaître le sens, la cause, le projet qui donne un sentiment d'utilité sociale, la capacité de développement : tout ça est ce qu'on doit travailler pour retrouver du sens.

Simon COTTIN-MARX

Très bonne question. Il y a une crise du travail en France, en particulier dans le secteur associatif et le secteur de jeunesse et d'éducation populaire. On voit que ce sont des secteurs qui ont du mal à recruter. Dès lors se pose la question de la crise de sens. Je vais faire plein de références, dont notamment de chercheuses qui peuvent nous aider à répondre à ces questions, notamment Pascale MOLINIER, Daniele LINHART, Maud SIMMONET et Coralie PEREZ. Qu'est-ce qu'un travail qui a du sens ? Ce n'est pas évident à définir, mais elles l'ont fait. Pour les personnes qui ont répondu, c'est d'effectuer un travail utile. Deuxième chose, c'est un métier qui donne de la reconnaissance. Pour avoir du sens, c'est aussi un métier où on peut développer son expérience, son utilité, son engagement. Ce que montre Coralie Perez, c'est que les métiers les plus riches en sens ne sont pas forcément les métiers les plus prestigieux ou les mieux rémunérés. Ce sont les métiers du lien social. Et ça concerne en premier lieu la plupart des métiers associatifs.

Pour aller plus loin, j'ai fait une enquête il y a quelques années sur les conditions de travail dans le monde associatif. La première chose qu'on constate, c'est que les salariés du monde associatif ne travaillent pas là par hasard. Ils travaillent pour la « bonne cause ». Ce sont des gens qui s'engagent. Les premiers constats qu'on a, c'est que les salaires sont plus bas dans le monde associatif qu'ailleurs. Pourquoi ces salariés prennent ces emplois ? Ce que montre notre enquête, c'est que les salariés du monde associatif sont intrinsèquement motivés. Ils acceptent ces salaires monétaires moins élevés, car ils compensent par une forme de salaire symbolique. On a des salariés pour qui le sens au travail se transforme en salaire.

Ce sens est quand même en danger. Le premier, c'est de croire qu'il est le même pour tout le monde. Les enquêtes montrent que c'est davantage vrai quand on monte dans la hiérarchie. Souvent, ce sont les gens les moins bien payés pour qui le salaire symbolique est le moins important. En revanche, plus les gens restent dans les structures, plus le fait de travailler pour un projet grandit. Les associations

donnent avec le temps du salaire symbolique aux gens qui sont le moins bien payés. Au niveau des dangers, il y a deux points qui sont liés à l'organisation du travail. Le monde associatif est dirigé par des bénévoles. Ces gens viennent pour le projet et pas pour l'employeur. Cela ne fait pas d'eux de bons employeurs. Ils ne s'occupent pas de l'organisation du travail. Les mauvaises conditions de travail peuvent entamer la motivation des salariés. Les financeurs publics ont tendance à demander des indicateurs.

Si les salariés arrivent à se réaliser, c'est parce qu'ils ont plus d'autonomie dans leur travail qu'ailleurs. La question des salaires reste primordiale. Avoir un salaire suffisant pour vivre correctement est central. On essaye de comprendre pourquoi il manque 50 000 travailleurs sociaux aujourd'hui. Et la première chose, c'est qu'ils sont victimes de la logique de l'évaluation. Le deuxième gros point noir, c'est la question des salaires. Ils sont assez bas aujourd'hui. On se dit qu'il faut revaloriser ces métiers, de manière monétaire et pas juste en sens. Il ne suffit pas d'applaudir les gens le soir pour leur donner envie de travailler.

Pascal DESCLOS

Merci Simon. On a un représentant d'employeur, David. Merci d'avoir répondu présent. Dans notre préparation, on s'est dit que le travail dans l'ESS n'est pas une réponse suffisante à cette question de sens. Il y a un effort à faire entre ce qui est dit et ce qui est fait. Vous insistiez sur le décalage entre l'éthique et la pratique.

David CLUZEAU

La question du sens ne résout pas tout. Le salaire émotionnel ne paye pas les factures. C'est le sens de mon propos. Le sens est essentiel, mais n'est pas suffisant pour autant pour donner la pleine dimension de ce qu'on pourrait attendre du sens au travail.

Sur la question du sens du travail, quand on est salarié, on le trouve dans le projet. La question du sens au travail renvoie à la notion à la capacité à s'approprier le projet. Nous avons en tant qu'employeurs de l'ESS une responsabilité de mettre en adéquation de ce que nous disons être et nos pratiques en matière d'employeur, qui sont des pratiques parfois en décalage avec nos propos. On ne rentre pas en association pour être employeur. Elle devient accessoire, c'est un vrai apprentissage. Je reviendrai sur les propos de Dominique. Finalement, la question n'est pas tant celle du sens du travail que celle du sens de l'emploi salarié. Le travail est en soi une action de production, mais pas nécessairement liée à un lien de subordination.

Pour les bénévoles, la question du sens du travail produit ne se pose pas ou peu. La question du sens rejoint bien la notion du salariat comme étant l'abandon d'une part d'autonomie et de liberté, encadré par le Code du travail. Ce n'est pas un simple débat sémantique pour comprendre le sens du travail. Cela pose la question du cadre contraint du travail, mais qui est extrêmement protecteur. Pour autant, ce cadre aliène le salarié et sa capacité d'être autonome. C'est le contrat. Cela vient affecter le sens ou la recherche de sens. Cela a un intérêt assez fondamental, car je pense que dans l'ESS, on a la capacité de dénouer cette question.

Comment dans ce cadre, on arrive à recréer du sens et à travailler la question du cadre protecteur du salarié, son caractère aliénant, tout en ayant la capacité de créer du sens. La réponse est simple et doit se trouver à travers la démarche d'éducation populaire. C'est la question démocratique qu'il faut réinsuffler, de l'autonomie très forte, le développement de compétences. La démarche d'éducation populaire doit dénouer la question du lien de subordination et de faire du salarié un citoyen dans son entreprise. Si on dit que l'engagement est nécessaire, il faut qu'on prenne des dispositions en ce sens. L'employeur a cette responsabilité de redonner du sens, dans un cadre très aliénant. On a un levier

qu'on a du mal à mobiliser, qui est celui de la rémunération. Cela passe par de la démocratie et du pouvoir d'agir.

Pascal DESCLOS

On va passer aux représentants des salariés, maintenant. Cette ouverture de réinventer l'espace démocratique, c'est quelque chose de pertinent. Patrice, vous disiez dans notre préparation que l'éducation populaire porte des valeurs telles que bienveillance, éthique, égalité, émancipation. Vous disiez que les pratiques de l'éducation populaire doivent s'aligner avec ces valeurs. Qu'en est-il de la réalité ? Comment vous positionnez-vous vis-à-vis de ces concepts ?

Patrice WEISHEIMER

J'ai envie de faire un pas de côté. Je ne sais pas pour vous, mais quand je repense au moment où je suis entré dans l'éducation populaire, c'était en 2002. On vit le symptôme d'une faillite démocratique. Je me suis engagé alors par le sens. À l'époque, après le 21 avril, je me suis tourné vers une association de jeunesse et d'éducation populaire. On m'expliquait que l'éducation populaire part du postulat où on est tous égaux, où on rend des citoyens acteurs, impliqués et co-responsables pour produire de la transformation sociale. Je pense qu'on est d'accord sur ces valeurs et postulats.

Mais si on est tous d'accord avec ça et qu'on revient à la question du sens et des pratiques, les organisations d'éducation populaire devraient avoir un focus sur la raison d'être. Or, ce qu'on observe, c'est que la tension fait qu'on se détourne de l'objet social. Ces organisations devraient avoir l'intelligence collective comme méthode managériale. Quand on regarde les modèles innovants, ils ne font pas de l'éducation populaire. Ces structures, au regard des valeurs, devraient être des structures où le dialogue social est de qualité. Une structure d'éducation populaire devrait avoir la bienveillance au cœur de sa culture d'entreprise et une éthique omniprésente. Ce qu'on observe, c'est que les employeurs peuvent entremêler bénévolat et salariat.

Je ne veux pas brosser un tableau trop noir. Mais notre observation de la pratique est peut-être avec des dirigeants pas assez formés. Je ne sais pas si vous connaissez les sondages des études GALOP sur l'engagement. La dernière étude détermine trois types de salariés : ceux qui sont engagés, ceux qui sont désengagés et ceux qui sont activement désengagés. En pourcentage, selon vous, à combien sommes-nous ? On a 10% d'activement engagés, 70% de désengagés et 20% d'activement désengagés. Qu'est-ce qui fait que ces personnes peuvent devenir activement désengagées ? On pense que sur les questions managériales, il y a un travail à faire sur l'alignement.

Djamel TIKOUIRT

Pour rectifier, je suis co-secrétaire général. Il y a un baromètre qui a été fait auprès de UNSA éducation. Un chiffre est parlant : 34% des personnes interrogées n'ont plus de sens dans les missions qu'ils occupent. Un autre point concerne la question financière. On observe une mutation où à une époque, on était sur un format de subvention. On sent le glissement important sur des questions d'appel à projets. Si nous ne sommes que sur des appels à projets quand on salarie des gens, il est difficile de coconstruire avec des salariés si eux-mêmes ne peuvent pas se projeter. C'était moins le cas dans le passé où on finançait des postes. Une autre question posée concerne la formation professionnelle. On insiste bien sur la question du diagnostic.

Finalement, la réalité sur le terrain est autre. Un certain nombre d'éléments rendent difficile la question du sens si le salarié lui-même doit répondre à un appel à projets qui n'a rien à voir avec ce qui a été vu en formation, qui n'est pas sûr d'être reconduit l'année suivante. Forcément, cela rend difficile aussi le travail d'équipe sur des années. Il y a une nécessité de coconstruire. Forcément, tout cela va toucher l'attractivité de nos métiers. Ces questions débouchent aussi l'autonomie. On peut observer aujourd'hui

que le salarié va passer plus de temps à justifier ses actions que de temps auprès du public auquel il travaille. Voilà pour moi.

Pascal DESCLOS

Merci Djamel. Pour les représentants que vous êtes, est-ce qu'il faut réinventer la manière dont vous posez les besoins, les constats ? Devez-vous retrouver un pas de côté, revoir votre manière de vous présenter ?

Patrice WEISHEIMER

En réponse à David, le rapport de la DGT il y a cinq ans faisait le constat que le dialogue social ne fonctionne pas. Il préconisait les formations communes, notamment, pour créer du lien, développer une culture commune et des process d'intelligence collective. Je dis « allons-y » !

David CLUZEAU

C'est ce qu'on essaye de construire en permanence. On a un sujet sur la question de la formation, c'est d'arriver à se mettre d'accord sur les fonds de la formation professionnelle qui puissent aussi participer à la formation des dirigeants bénévoles. C'est un vrai sujet. Je pense qu'on s'entendra d'autant mieux qu'on parlera le même langage. Il faut qu'on assume que les employeurs dans le secteur associatif ne sont pas tous des professionnels, ne sont pas tous salariés. Nous avons la responsabilité de les former à la manière d'organiser le travail. Cela fait partie des pistes étudiées.

Pour arriver à faire des choses, il y a des pratiques qui vont se décaler. Les associations devraient se poser la question de la gouvernance, comment on permet aux salariés d'exercer un pouvoir sur la direction d'une entreprise, sur son projet, bref d'être acteur d'autre chose que de l'activité quotidienne. Si on veut recréer du dialogue aussi, il est probablement important de réfléchir à la question d'espaces de dialogues professionnels. Ce ne sont ni des CSE, ni des pratiques de management, mais des endroits de confiance où les salariés et employeurs dialoguent sans qu'il n'y ait d'enjeux de revendications. C'est aussi ça à mon sens qu'il faut instituer.

Pascal DESCLOS

Messieurs les chercheurs, qu'est-ce que ça vous évoque ?

Sandro DE GASPARO

J'évoquerai deux leviers sur lesquels nous pouvons avancer : la question de l'évaluation et la question de la coopération verticale. Sur l'évaluation, j'attirerai l'attention sur le fait que la dimension quantitative n'est pas le principal problème. En réalité, le problème principal est à un autre étage : une certaine conception du travail d'un point de vue économique. C'est juste de critiquer des outils qui cherchent à tout mesurer, mais il faut voir qu'il y a un autre truc qui se niche dans ces dispositifs, qui relève d'une conception implicite de la valeur en lien avec le travail. Dans les approches habituelles de l'évaluation, les caractéristiques de la valeur sont conçues, paramétrées et définies *a priori*, avant même le début de l'action. C'est ça qui pose un problème au regard de la réalité du travail, notamment dans les activités relationnelles, telle que l'éducation, le soin, l'accompagnement social... C'est une conception du travail qui est erronée du point de vue de la création de valeur. On fait comme si la valeur était déjà là au moment où on définit le cahier des charges ou on rédige une fiche projet. L'évaluation prend alors la forme du contrôle de conformité, pour vérifier que le travail réalisé correspond bien à la prescription initiale, avec deux problèmes : la contrainte de remplir un *reporting* considéré inutile et le renforcement de l'opacité de l'activité, avec un recul de sa reconnaissance sociale. Le problème le plus grave est que ça nous prive des moyens pertinents pour répondre à la nécessité d'évaluer, car sans évaluation, l'essentiel de l'activité passe à la trappe, reste invisible, méconnu.

Il y a donc une conception économique du travail erronée, qui avance de manière masquée dans les dispositifs d'évaluation. Le problème principal, c'est la logique normative par laquelle on induit un certain rapport économique au travail. Je suis d'accord sur le fait que le travail de direction au sein des associations doit être professionnalisé, mais de manière vertueuse et à la hauteur des enjeux des activités propres à l'éducation populaire. Il y a tout un espace d'innovation, de créativité à prendre en compte.

Une dernière chose, qui fait écho au dialogue social. Il me semble qu'il ne faut pas éviter la discussion sur l'organisation du travail et plus particulièrement sur les formes que peut prendre l'exercice du pouvoir. Il y a la question de la régulation des relations de travail, donc aussi du pouvoir, dans des systèmes asymétriques, où chacun n'a pas le même rapport à la responsabilité, au projet, à l'organisation.

Nous pouvons chercher à y répondre par la coopération verticale. Je verrais bien ces espaces de discussion sur le travail, mais pas « à côté » du management. Je les verrais au contraire au cœur de la relation managériale et comme fonction même du management, au sein d'une organisation réflexive. Or, il faut penser aux conditions de cette coopération, qui n'a rien de spontané, mais est très exigeante. Il faut construire la capacité à bien faire le travail de direction, de management, en s'appuyant sur le dialogue et la prise en compte du travail réel comme enjeu stratégique, et non seulement comme geste « social ». Il me semble que ça demande de faire évoluer la conception culturelle du travail dans les organisations, dans le management, dans le dialogue social aussi, pour remettre au centre cette dimension.

Pascal DESCLOS

Merci Sandro. Je vais donner la parole à Dominique sur ce que tout cela vous évoque. Vous aviez mis en lumière d'autres dimensions qui vous paraissent importantes pour demain. Je les ai perdues pour tout vous dire. Qu'est-ce que ça vous a évoqué tout cela ?

Dominique GLAYMANN

Je souhaiterais généraliser autour de la question des relations sociales. Il me semble qu'il y a une chose qu'il faudrait ajouter, qui est moins marquée dans votre secteur que dans le secteur privé marchand. Mais les relations de travail sont aussi des relations qui s'analysent en termes de rapport de force. On a évoqué la question de la subordination, qui est centrale, qui touche de plus en plus de monde. Au cours des 50 dernières années, il y a eu des transformations majeures à la fois de l'organisation du travail et de l'organisation des structures. Je voudrais citer des mots-clés : la flexibilisation de l'emploi.

Dans les transformations majeures, il y a un rapport avec cette question de l'engagement et du sens du travail. C'est l'individualisation de plus en plus forte. Il s'agissait là de déconstruire les collectifs de travail, dans lesquels un certain nombre de difficultés et de souffrances pouvaient être gérées collectivement, dans laquelle le rapport de force était plus marqué.

Tous ces éléments entrent en ligne de compte dans la crise du sens du travail. Un point me semble important : il y a eu une pathologie sociale dans notre pays et pas seulement, c'est qu'il faut à tout moment abaisser le coût du travail. Cela explique beaucoup de situations de travail, notamment dans le domaine de la santé. Derrière la question de l'organisation et du sens du travail, il faut voir aussi l'intensification du travail qui s'est produite, la dégradation de conditions de travail dans beaucoup de secteurs, liée aux restrictions budgétaires...

Toutes ces choses pèsent fort aujourd'hui. Le sentiment du monde du travail de ne pas être reconnu, que ses efforts et sa contribution ont été niés. La novlangue gestionnaire a mis tout un tas de concepts qui sont très largement pour noyer le poisson. C'est du social washing derrière lequel la réalité est

beaucoup moins réjouissante. Si on prend le terme des risques psychosociaux, il est doublement critiquable : nous ne sommes pas à la période des risques. On est à la période de troubles qui se sont manifestés. Un risque est un problème potentiel. Les problèmes de santé mentale et psychique au travail ne sont pas seulement un risque, c'est une série de troubles.

Il me paraît plus pertinent de parler de troubles socio-psychologiques. Ces troubles ont d'abord une origine sociale dans un certain nombre d'organisations dans le travail et l'emploi et mettent en péril la santé physique et mentale. Je crois qu'il faut également remettre en évidence la dimension politique du travail, du rapport au travail et du sens au travail.

Ce qu'on vient de vivre au cours de ces six derniers mois, avec un refus d'entendre un mouvement social, d'entendre les organisations syndicales qui touchaient du doigt la question de la santé au travail. Le cœur de la réforme, c'est de faire travailler plus longtemps les gens qui ont travaillé plus tôt.

Tout cela passera notamment par un rapport de force et pas seulement par le dialogue social. Je préfère parler de relation sociale, car ce n'est pas que du dialogue, ce sont parfois des confrontations, des divergences.

Pascal DESCLOS

Merci Dominique. Je retiendrai cette notion de relation sociale. Avant de passer la parole à Simon, Messieurs, cela vous évoque quoi ? Vous aviez des pistes, des zones aveugles à regarder avec un point de vue stratégique. Quelles préconisations faites-vous ?

Patrice WEISHEIMER

Je rebondis sur ce que vient de dire Dominique. Oui, on continue d'être dans une situation de faillite démocratique et elle vient percuter le travail. Il y a trois niveaux d'intervention. Le premier, c'est quel cadre politique et juridique ? On a été capables de faire une loi de programmation sur l'armée. Pourquoi pas une loi de programmation sur l'éducation populaire ? Il me semble que face à cette question de l'enjeu démocratique, il y aurait quelque chose à travailler. Par la loi, on pourrait positionner le secteur de l'éducation populaire comme un service d'intérêt économique général. Pour être très concret, c'est quoi ? On nous dit toujours qu'il faut suivre le modèle allemand.

Très bien, suivons-le. En Allemagne, ils jugent que la petite enfance relève de l'intérêt général. Donc on ne fait pas de profit sur le secteur de la petite enfance. Faisons la même chose pour le secteur de la jeunesse et l'éducation populaire. C'est un mandat fort qui permettra de travailler sur tout ça.

Djamel TIKOUIRT

Je reviens sur les questions de modes de gouvernance. Peut-être un exemple, dans notre syndicat, on s'est beaucoup posé la question à l'époque. On a essayé de repenser ce modèle. On a travaillé pour avoir non pas un, mais six secrétaires généraux. On parle de co-secrétaire général. À six, on réfléchit mieux et on prend de meilleures décisions. C'est plus construit et les gens s'investissent davantage et plus longtemps. On a aussi un secrétariat national. On effectue le travail préparatoire et les décisions se prennent ensuite ici. De toute façon, personne n'a la possibilité de prendre seul une décision. Elle est toujours prise de manière collective et collégiale.

Sur la question des QVT, on sait bien que pour se projeter et s'investir sur son travail, il faut pouvoir concilier vie perso et vie pro. Des expérimentations se font sur la semaine de quatre jours. J'envoie une bouée à David CLUZEAU. Cela peut être une des questions à travailler, surtout dans la situation actuelle. Cela permet d'augmenter peut-être son pouvoir d'achat. Un salarié, s'il est libéré de ces questions, peut plus facilement s'investir dans son travail.

J'ai vu également l'expérimentation dans des collectivités locales de mettre les enfants dans le périscolaire de la commune, gratuitement. Cela permet aux parents de ne pas avoir à courir en fin de journée. Il y a la question du télétravail. Cela permet d'économiser deux ou trois heures de temps de route pour certains. Ce n'est pas négligeable.

Il y a un certain nombre de leviers qu'on peut mettre en interaction.

Patrice WEISHEIMER

Pour conclure, deux mots. Pourquoi Djamel parle de notre gouvernance ? On a mis cela en place en 2016. On observe que cela permet de mettre une autre dynamique, de se reconnecter à sa raison d'être. Pour redonner du sens au travail, il y a cette nécessité de se reconnecter à ça et de travailler sur la posture managériale, car elle va tout transformer.

Pascal DESCLOS

Merci Patrice. Djamel, très rapidement.

Djamel TIKOUIRT

On a aussi initié un truc chez nous, c'est qu'on fait le tirage au sort. Souvent, ce sont les représentants qui vont venir échanger, se poser, réfléchir aux orientations que peuvent avoir les structures. Il y a le choix aussi de permettre à un certain nombre d'adhérents de pouvoir participer. Cela les rend davantage légitimes et ça permet de les faire participer encore davantage au projet collectif.

Pascal DESCLOS

David, avant de partir, quelques réactions ?

David CLUZEAU

Je dois vous quitter juste après. Je pense que le défi qu'on a devant nous pour redonner du sens au travail, c'est de lever tout ce qui fait obstacle au sens et ce qui freine le sens. Les sujets sont nombreux. C'est un vrai projet, à très long terme. Il faut s'en emparer. Il faut aussi ne jamais oublier la réalité. C'est notre capacité à atteindre un idéal.

Pour cela, il faut comprendre le réel et l'affronter. Sur la semaine à quatre jours, oui. Mais on va voir que cela peut se heurter au réel. Sur ce sujet, des salariés ne souhaitent pas le faire. Sur la question du télétravail, on est assez méfiant. Car on recatégorise l'entreprise. Avant, il y avait les cols blancs et les cols bleus. Maintenant, il y a ceux qui peuvent télétravailler ceux qui ne peuvent pas. C'est sans doute plus fin que ce qu'on peut annoncer.

Je reste assez convaincu que la première des choses, c'est qu'il faut coconstruire. Il faut créer un cadre. Tout ne peut pas être généralisable. Il faut aider la capacité des salariés à trouver le sens de leur travail par leur participation effective à la gouvernance du projet et aussi à la gouvernance de l'organisation du travail. C'est penser en commun, négocier en commun.

Je crois que l'éducation populaire et par l'appropriation de la manière d'organiser le travail qu'on va solutionner ou apporter des méthodes pour régler cette problématique du sens au travail. On oublie de l'appliquer à la fonction employeur. Voilà mon mot de conclusion, je m'excuse de devoir vous quitter.

Pascal DESCLOS

Merci, David, à bientôt. Il vous revient en tant que sociologue et historien de remettre cela en perspective.

Simon COTTIN-MARX

Pour répondre à une question de Patrice sur pourquoi l'entreprise libérée ne s'est pas créée dans le monde de l'éducation populaire ? Pour ceux qui ne connaissent pas, l'entreprise libérée est l'endroit où on écrase les hiérarchies.

J'ai une réponse rapide là-dessus. Si ce choix a été fait par des entreprises privées, comme Decathlon par exemple, c'est que ça rapporte de l'argent. Cela permet d'augmenter des performances et de baisser les coûts : en supprimant notamment les échelons intermédiaires. L'avantage, pour l'entreprise et pour les salariés même s'il y a des limites, c'est que ça donne énormément d'autonomie aux travailleurs.

Je ne pense pas que ce sont les entreprises capitalistes qui ont inventé l'entreprise libérée. Ce sont les coopératives, les associations qui ont inventé cela. Il y a des gens qui expérimentent. La démocratie économique, c'est que les salariés, toutes les parties prenantes décident.

Mais qu'est-ce qui est important ? Que les salariés décident ? Il y a des priorités qu'on peut hiérarchiser. Le sens au travail, c'est le fait de se sentir utile, d'avoir une prise sur son travail. Avant de dire que les salariés doivent participer à la gouvernance, ils doivent déjà pouvoir maîtriser leur travail et décider de comment ils travaillent. C'est ça qui donne du sens. Une fois qu'on a acquis cela, on peut aller au-dessus. Est-ce que les salariés peuvent décider de l'organisation du travail ? Cela donne aussi du sens.

Enfin vient la question de participer à la gouvernance associative. Je trouve cette question très intéressante, mais il faut faire attention, car ça ne va pas à tous les salariés. Il faut faire attention aux formules toutes faites. On ne peut pas calquer des modèles tout faits, car c'est prendre un risque. Il y a plusieurs associations que j'ai étudiées où il y a un collège du conseil d'administration et les employés refusent d'y siéger. La raison est simple : si la structure rencontre des difficultés économiques, ils doivent prendre la décision de se licencier. Il y a la question du rapport salarial à mettre en place. Parfois, l'horizontalité a du bon. Mais il faut tempérer aussi à d'autres moments.

Pascal DESCLOS

Mesdames et Messieurs, vous qui nous regardez en ligne, évidemment on pensera à vous. Mettez-vous au froid. Pour notre part, nous allons remonter au premier étage. Je souhaiterais tous vous remercier pour votre présence. À bientôt pour une quatorzième rencontre PROJEP.