Conférence donnée au cours de la session 2005 des Semaines sociales de France, Transmettre, partager des valeurs, susciter des libertés »

Forum 3 : Le monde du travail
Quelles transmissions dans le monde du travail ?

Compte-rendu réalisé par ALBAN SARTORI*

Le responsable de ce Forum était **Jean-Brunet Lecomte**, chef d'entreprise, président d'honneur des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens, membre du Comité des Semaines Sociales de France. **Olivier Jay**, journaliste à *La Croix* animait la journée. Les questions de la salle ont été recueillies et organisées par thèmes par **Françoise Malrieu** et **Bertrand Badré**, tous deux trésoriers et membres du Conseil des Semaines Sociales.

Le travail est une source majeure d'apprentissages. Mais dans un contexte de « course à la compétence » désormais planétaire, comment organiser de manière neuve une transmission des techniques et des savoir-faire ? De plus, on n'a pas souvent conscience de tout ce qui se transmet dans la sphère professionnelle, par des actions explicites ou une succession de gestes au quotidien : en particulier des comportements qui forment un savoir-être spécifique. Qu'en est-il donc de ces transmissions aujourd'hui, où le temps et l'espace économiques changent en permanence ?
Enfin, dans un monde complexe et très mobile, les critères d'évaluation professionnelle seront de plus en plus exigeants. Comment reconnaître l'expertise mais aussi l'expérience ? Comment faire collaborer les jeunes générations que l'on accueille de plus en plus difficilement, et les moins jeunes, qu'on a tendance à faire partir trop vite ? Dans ce contexte, comment le monde du travail peut-il mieux prendre en compte la dimension humaine de la compétence, et s'en servir pour tirer profit de ses « ressources humaines ».

Introduction

« Partager des valeurs, susciter des libertés », qui ne rêverait pas que cette tension soit effectivement et partout à l'œuvre dans le monde du travail ? Et pourtant, à tort ou à raison, on pourrait douter que ce soit toujours ainsi que la transmission s'y vive … Partager des valeurs, peut-être, transmettre, parfois, susciter des libertés, c'est à voir …

Mais on peut au moins empiriquement dire que la transmission est un des processus opérant dans le monde du travail, et même plus : que la transmission en général, celle qui structure des individus dans toutes leurs dimensions, est déterminée en partie par ce que le monde du travail met à disposition.

Ainsi, des générations mais aussi des « profils » différents se côtoient et se succèdent dans le lieu professionnel. Cette cohabitation des uns avec les autres, cette exposition des uns aux autres produit une substance qui est la sève des grandes organisations où l'on travaille, qu'on veuille le reconnaître ou non, qu'on l'appelle « culture d'entreprise », « ambiance de

* **Alban Sartori** est membre du Conseil et ancien Délégué général des Semaines Sociales de France, enseignant à l'Essec et chef de projets à la direction des ressources humaines du Groupe Cetelem.

travail » ou « cahier des procédures ». Et au-delà, chacun est marqué par sa vie et son itinéraire professionnels. La plupart du temps dans les dîners en ville, on se présente volontiers et d'abord en fonction de l'activité que l'on exerce. Outre les us et règles de savoir-vivre, c'est bien qu'il y a là quelque chose qui nous habite et nous construit de telle sorte que l'on ne peut l'éviter.

C'est sur la base de ce constat, de cette intuition, que l'équipe de préparation et d'animation de ce forum s'est emparé du thème de la transmission. Et la tâche fut ardue à divers titres. D'abord parce que la transmission, de valeurs a fortiori, est naturellement et parfois exclusivement associée aux sphères de la famille et de l'école. Ainsi, certains dirigeants d'entreprise interrogés sur le sujet eurent une forte propension à limiter le sujet à celui de la formation professionnelle. Ensuite parce que la transmission dans le monde du travail est souvent et en grande partie à l'œuvre sans qu'on la nomme. Elle « fait partie des murs », au sens où elle structure de manière tellement évidente les organisations qu'on ne la voit même plus. Enfin parce qu'organiser un débat public sur ce thème risquait de nous amener à réduire le sujet – ou au contraire l'ouvrir à l'excès ! – aux défis et difficultés du monde du travail aujourd'hui par rapport à ce qu'il était il y a une génération. Bref, il nous aura fallu naviguer à vue. Ce fut aussi une exigence pour les intervenants qui nous ont fait l'amitié de venir en parler, avec beaucoup d'intelligence et d'énergie.[1]

I Le monde du travail, lieu de transmission ?

Un lieu premier de socialisation et d'apprentissage

Force est de constater que le monde du travail est un lieu premier de socialisation, non au sens qu'il serait plus important, meilleur ou antérieur que d'autres. Mais au sens où il marque un âge entier de la vie et qu'il est un lieu rare, comme le souligne **Bernard Quintreau**[2], « où toutes les générations se croisent et cohabitent ». Le monde du travail est un lieu majeur de brassage, mais aussi d'intégration sociale, ajoute **Jean-Christophe Le Duiguou**[3]. Ce qui rend pour lui d'autant plus insupportable le fait que 5 à 6 millions de Français puissent en être durablement ou régulièrement exclus, devenant des « surnuméraires » non seulement de la sphère professionnelle mais aussi du tissu social

Au-delà, le monde du travail n'est pas qu'un lieu de vie. C'est aussi l'endroit où des hommes et des femmes œuvrent ensemble pour aboutir à une production commune. On y vit ensemble parce qu'on y fait ensemble. Et pour ce faire on s'y transmet des manières de faire, des « modes de production », mais aussi des manières d'être, parce que la comportement au travail n'est pas le même selon l'endroit où l'on est. C'est ce qui fait dire à **Michel Coquillon**[4] que l'on « apprend beaucoup plus dans le travail qu'à l'école », et finalement, pour lui, qu'on apprend beaucoup plus en travaillant et en cohabitant, en « co-laborant », qu'en apprenant. Tout cela semble d'une évidence enfantine, mais nous ne définissons pas tout le temps le monde du travail sur la base de ces fondamentaux.

Pas de performance sans transmission

Les organisateurs se seraient-ils trompés en considérant transmission et performance comme des contraires ? Oui, si l'on considère performance dans son sens premier d'accomplir. **Rose-Marie Van Lerberghe**[5] ajoute même qu'il n'y pas de performance sans

---

[1] Pour le rédacteur que je suis, chargé de rendre compte de ce forum, il a fallu faire des choix, au risque de surprendre ou de décevoir. D'une part, la place disponible dans ces Actes ne permettait pas de faire du *verbatim*. D'autre part, et surtout, rendre compte et donner du sens à ce forum m'aura amené à ne suivre ni la chronologie des interventions, ni même forcément la visée officielle de ces dernières. C'était à mon sens le prix à payer pour faire de ce compte-rendu un ensemble fidèle et porteur pour le lecteur qui n'a pas assisté au forum, mais aussi, et je l'espère, un moyen pour permettre aux « semainiers » participant à ce forum de reparcourir nos débats d'une manière renouvelée.

[2] **Bernard Quintreau** est membre CFDT du Conseil économique et social.

[3] **Jean-Christope Le Duigou** est secrétaire de la CGT.

[4] **Michel Coquillon** est secrétaire général adjoint de la CFTC.

[5] **Rose-Marie Van Lerberghe** est Directrice de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP), ayant occupé précédemment d'importantes responsabilités dans le privé, au sein du groupe Danone.

transmission. Elle prend ainsi l'exemple de ce qui est à la base du professionnalisme en milieu hospitalier : la compréhension et la maîtrise de la relation clinique, entre soignant et patient. Expliquant le temps conséquent passé « sur le terrain » par des apprentis-soignants, elle illustre ainsi que l'on ne peut connaître son métier qu'au contact des expérimentés, que l'on ne peut l'apprendre que par capillarité, que par le contact au quotidien de celles et ceux qui savent faire. Elle est rejointe dans ce diagnostic général par **Philippe Marcel**[6], qui voit ce processus à l'œuvre au quotidien dans toutes les entreprises et auprès de tous les collaborateurs qu'il est appelé à voir.

Rose-Marie Van Lerberghe va même plus loin en émettant l'idée que cette transmission, parce qu'elle permet le transfert ce qui fait l'essence du travail, est un élément-clé pour lui donner du sens. Elle donne ainsi cet exemple issu de son expérience dans le privé, où pour lutter contre le départ prématuré de nombre de collaborateurs des services marketing[7], on a demandé aux managers de réinvestir la formation de ces collaborateurs, au lieu de la déléguer à l'extérieur… ou, on peut l'imaginer, de ne l'assumer que partiellement. Comme si finalement ce qui permettait l'enracinement dans un milieu professionnel était le sens que l'on pouvait y donner à son action, et que ce dernier dépendait en grande partie de ce que les autres pouvaient nous y apprendre.

Un modèle historique : l'entreprise communautaire

Paul Schiettecatte [8] illustre comment cette transmission a pu être organisée de manière systémique dans l'entreprise de l'après-guerre et des « Trente Glorieuses », qu'il décrit d'abord comme une communauté sociale. L'intégration des salariés y est très forte. De fait, on y entre pour faire carrière, pour y rester souvent toute sa vie active, ce à quoi l'entreprise consent voire aspire. L'engagement du salarié y est à la mesure de celui de l'entreprise, qui lui offre sécurité matérielle et emploi à vie. L'objectif des DRH y est de maintenir un *turnover* aussi bas que possible. De fait, l'entreprise est un lieu fort d'identification professionnelle, bien avant le métier.

Dans ce contexte stable, la transmission se structure au travers de différents canaux, comme la formation professionnelle, le compagnonnage, les stages d'intégration, la sélection de l'encadrement en fonction de sa capacité à porter les « valeurs » de l'entreprise, le syndicalisme. C'est sur cette base que sont créés les « projets d'entreprise », référence forte aux valeurs structurant l'organisation, dans lesquels bien souvent les salariés se reconnaissent.

Du « faire ensemble » aux « valeurs »

On vient de parler de « valeurs » dans l'entreprise. Et on pourrait les définir ici, non pas sur un plan moral, mais à la manière dont Edgar Schein[9] définissait les composantes de la « culture » d'une organisation, c'est-à-dire comme « les solutions que l'organisation a su développer face aux problèmes récurrents qu'elle a affronté, et qu'elle a jugées suffisamment efficaces et utiles pour être enseignées aux nouveaux arrivants ». En somme, si « valeurs » il y a dans le monde professionnel, il s'agit d'abord de valeurs « en actes », de manières de faire communément admises face à telle ou telle situation. Mais bien sûr, elles ne se retrouvent ainsi très proches des valeurs des individus, c'est-à-dire des critères de jugement que tout un chacun a su développer pour discerner et orienter ses décisions et ses actions de telle ou telle manière. Et cela parce que le propre d'une valeur est de définir comme le rappelle **Marie-Christine Bernard**[10] ce qui « vaut la peine », de dire la normalité, de ce qui est bien ou pertinent et ce qui ne l'est pas.

Cela explique qu'un certain nombre des dirigeants d'entreprise intervenant au forum aient

---

[6] **Philippe Marcel** est Président du groupe Adecco, spécialiste de l'intérim.

[7] Problème dit en bon français de « turnover » !

[8] **Paul Schiettecatte** est Directeur général d'*Entreprise et Personnel*, association réunissant des professionnels de la fonction Ressources Humaines.

[9] Cf *Culture organisationnelle et leadership,* Jossey-Bass, 1985.

[10] **Marie-Christine Bernard** est anthropologue, théologienne et « coach » spirituel.

eu un discours aussi construit sur les valeurs de leur entreprise. Parce qu'en partager en son sein, c'est permettre une convergence, une cohérence à l'action collective, tout en lui donnant une « teinte ». **Philippe Marcel** citant ainsi le respect et l'intérêt pour autrui, le sens du service et de la rigueur, l'esprit de progrès, de compétition, d'équipe et d'initiative ou encore « la culture des petits pas » pour décrire le groupe qu'il préside, c'est-à-dire pour présenter la manière dont on y agit. De même, **Jean-Noël Labroue**[11] en évoquant tout ce que le bien connu « contrat de confiance » développé par son entreprise pouvait avoir d'incidence sur le travail au quotidien.

Ces valeurs, si elles sont expérimentées au quotidien, touchent donc aussi à l'identité même d'une organisation professionnelle. **Philippe Marcel** reconnaît que ces valeurs de l'entreprise, parce qu'elles vivent au travers de la manière d'agir des collaborateurs, sont aussi confrontées ou enrichies, selon, par les valeurs des individus. Bien plus que de simples manières de faire, il y a donc dans ce qui se transmet dans le monde du travail quelque chose qui touche à la substance même des individus et des groupes. Il est marquant ainsi d'entendre **Jean-Noël Labroue**, devenu patron de son groupe, dire de lui-même que, sur le fond, il est resté un « homme à la veste rouge », faisant référence aux codes vestimentaires des vendeurs de son entreprise, qui sont au cœur de son savoir-faire et qui fut le premier métier de ce grand patron de multinationale.

Les valeurs du monde du travail et celles de la société

Le monde du travail façonne donc les individus et on comprend déjà que de ce fait il puisse avoir une incidence sur la société. Les individus ayant construit un système de valeurs entre autres dans la sphère professionnelle agissent de manière différenciée en fonction de leur parcours. Parce que l'on a parlé de valeurs construites sur la base de « modes opératoires » professionnels, on pourrait penser que ne se jouent ici que quelques manières de faire importées dans le quotidien des gens. Et pourtant, ce que l'on acquiert au travail a souvent trait au rapport au temps, à l'espace, à la matière, à autrui, etc. Avec la chute de grands systèmes de pensée comme le communisme, il n'est finalement pas surprenant de constater que l'on rapporte ainsi de plus en plus souvent les débats sur la société à ceux sur l'économie ou sur le capitalisme. Preuve, s'il en est, que le monde du travail est un lieu où se transmet et se construit quelque chose de fondamental pour l'homme et pour la société.

II Une crise de la transmission

Un collectif affrontant un environnement hostile

Paul Schiettecatte revient sur l'évolution de l'entreprise les dernières années. Après le modèle communautaire de l'après-guerre, la fin des années 70 et du modèle industriel marquent l'avènement d'un modèle plus ouvert, agité par différentes tensions. Il faut désormais pour l'entreprise réussir à conjuguer la flexibilité des ressources, sous la pression des marchés, tout en fidélisant un certain nombre de salariés, gages de sa pérennité. Et elle vit de plein fouet une crise de la cohésion sociale, notamment de la confiance entre l'entreprise et ses salariés.

Sous la pression des marchés et avec l'accélération des fusions-acquisitions, l'entreprise est désarticulée en permanence. Le monde des salariés s'atomise, avec une multiplication des statuts professionnels et la précarisation de certains collaborateurs. La gestion des ressources humaines devient sélective, abandonnant aux avatars du marché interne de l'emploi quantité de collaborateurs pour ne s'occuper que des cadres et des « hauts potentiels ». Et dans le même temps, elle s'individualise : on gère de plus en plus les individus, de moins en moins les statuts – en termes de rémunération, conditions de travail …

Des éléments contingents ou périphériques viennent accentuer ces évolutions. Le recul du

[11] **Jean-Noël Labroue** est Président de la holding du groupe Darty.

mouvement syndical marque aussi celui des fonctions de transmission qu'il assurait. Le manque d'exemplarité de certains dirigeants, parfois très médiatisé, vient accentuer la perte des repères. Le discours de l'encadrement est fortement marqué par une logique gestionnaire, notamment autour d'enjeux de rentabilité, au détriment de la croissance des hommes et des équipes.

En somme, le fractionnement du temps et de l'espace professionnels, marquant l'avènement de l'individu face au groupe, associé à une certaine perte de repères engendre une crise de la cohésion sociale, dans des organisations aux contours de plus en plus flous et qu'on pilote sur la base d'indicateurs plus qu'on ne la mène en s'appuyant sur des équipes. Et ce fractionnement rend problématique la transmission dans le monde du travail. **Jean-Christophe Le Duiguou** met ainsi en lumière la tension entre le temps de plus en plus court des entreprises et le temps long que demande la transmission.

L'autonomie comme meilleure réponse à la complexité

Dans ce cadre, **Paul Schiettecatte** indique que la formation professionnelle devient un moyen d'appropriation individuelle des ressources, plus qu'un vecteur de communication ou d'intégration dans un groupe. On développe ses compétences propres pour maintenir une « employabilité », en se plaçant ainsi non pas en fonction d'un contexte professionnel ou d'un groupe donné mais d'un marché de l'emploi qui est susceptible de dépasser les frontières du lieu professionnel dans lequel on exerce.

Cette autonomisation est bien intégrée par les jeunes qui intègrent aujourd'hui la vie professionnelle. Ils savent que l'entreprise communautaire, telle qu'esquissée précédemment, a trouvé ses limites, et que c'est à eux seuls de prendre leur destin en main, quitte à changer régulièrement d'employeur. Dans ce contexte, que reste-t-il comme rôle à un manager expérimenté quand ses compétences techniques sont inférieures à celles des jeunes recrues qu'il accueille dans son équipe et qu'on ne lui demande plus par ailleurs de transmettre les valeurs de l'entreprise ?

L'instrumentalisation de la formation professionnelle

Le DIF (Droit individuel à la formation) est ainsi une bonne illustration de cette évolution. C'est désormais à l'individu de se prendre en main et de faire des paris sur l'avenir, en utilisant les droits qu'on met à sa disposition. Ce n'est pas sans ambiguïté. Robert Rochefort [12] craint ainsi que ces droits offerts par l'entreprise crée des attentes décalées par rapport aux collaborateurs. Finalement, puisque l'on a donné toutes les chances au collaborateur de réussir en se formant, comment expliquer l'échec ?

Mais ce sont aussi les modalités de la formation professionnelle qui sont mises en cause par **Rose-Marie Van Lerberghe**. Elle dénonce le fait que, en voulant « singer » l'université, en rendant les formations, notamment diplômantes, trop académiques, on exclue la reconnaissance de certaines formes d'intelligence, et à terme des individus qui auraient pourtant eu toute la compétence pour occuper un poste. Elle cite ainsi l'exemple de l'aide soignante qui échoue lors d'une formation qui lui permettrait d'atteindre un grade supérieur, à cause d'une mauvaise évaluation en note de synthèse, éliminatoire dans le cadre de l'exercice. « Comme si cela était indispensable pour être un bon soignant ! » …

Le choc démographique

Bernard Quintreau, comme tous les intervenants semble-t-il, est particulièrement soucieux du déséquilibre de la pyramide des âges dans le monde du travail, à un moment où une génération va partir à la retraite et où la relève ne sera pas assurée numériquement. Il indique ainsi que l'an prochain, 700.000 personnes partiront à la retraite, alors que le

[12] Vice-président des Semaines Sociales de France, directeur du Crédoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie), Robert Rochefort n'intervenait pas dans le forum, mais s'est exprimé en de nombreuses occasions sur le sujet.

nombre de jeunes actifs stagnera à partir de 2010. Cette situation générale alarmante cache de plus une grande disparité géographique, qui risque de faire de certaines régions en France de véritables « déserts » professionnels. **Paul Schiettecatte** note que peu d'entreprises se sont vraiment préparées à cette révolution et craint qu'après le recrutement massif de jeunes, elles ne gèrent la situation que dans l'urgence, au risque de conséquences lourdes pour le fonctionnement même des entreprises.

Mais cette situation est aussi lourde de sens, après des années où le monde du travail a exclu de manière précoce ses « vieux » et a rechigné à intégrer ses « jeunes ». **Bernard Quintreau** note que, sans doute de manière inintentionnelle pour les entreprises, cela a pu être perçu par les uns comme par les autres comme un message à leur endroit : « vous n'êtes pas bons ! » Cela explique certainement le désenchantement de certains au sein de ces générations vis à vis du monde du travail.

Comment le monde du travail va-t-il gérer ce coup d'accélérateur à donner dans les toutes prochaines années ? On va demander aux collaborateurs qui auraient été en fin de carrière il y a quelques années de rester plus longtemps, alors qu'il était admis dans certains cas que passé un certain âge on n'était plus très utile à la production et à la valeur ajoutée des organisations. On va demander à des jeunes qui sont parfois restés longtemps aux portes du monde du travail de s'intégrer rapidement, en acceptant l'enseignement des anciens, alors même que les uns comme les autres apparaissent parfois désabusés et désengagés dans leur vie professionnelle.

Monde du travail et société : quelle image du travail transmet-on ?

Ce contexte de tension et de mutation profondes du monde du travail s'inscrit dans une situation de la société non moins complexe. **Rose-Marie Van Lerberghe** de questionner : comment accepter que l'on manque de collaborateurs, dans le milieu hospitalier en particulier, alors que l'on a 10 % de chômeurs et que la « guerre de talents », la course après les collaborateurs les plus performants, a déjà commencé ? Comment assumer cette situation alors que l'on reconnaît par ailleurs que le travail est un lieu majeur où se construit la personne ?

Et **Marie-Christine Bernard** de continuer : quelle image des « anciens », malmenés par la vie professionnelle, qu'ils aient été mis au chômage ou en pré-retraite brutalement, peuvent-ils donner comme image du travail aux plus jeunes ? Ou pour reprendre un des exemples de Robert Rochefort lors de sa conférence, quelle image des enseignants donnent-ils du monde du travail lorsqu'ils expliquent qu'ils souhaitent prendre leur retraite à 60 ans, du fait de la dureté de leur mission, alors même qu'ils sont sensé mettre les élèves sur une piste de décollage vers la vie professionnelle ?

En somme, si les employeurs ont bien sûr leurs responsabilités, la société dans son ensemble et les individus ont également les leurs pour relever les défis du temps.

III Des pistes pour l'avenir

Le monde du travail est donc un des lieux fondamentaux de transmission dans nos sociétés, au même titre que l'école ou la famille, parce qu'il contribue à la construction de la personne. Mais les fonctions qu'il assumait en la matière au pire dysfonctionnent, au mieux changent. Et **Paul Schiettecatte** le dit en préambule de ses perspectives : « on ne transmettra plus comme par le passé ».

Recréer de l'espace, se « désincarcérer du présent »[13] **et retrouver confiance**

Le modèle de l'entreprise communautaire a disparu et **Michel Coquillon** appelle à l'invention de nouvelles formes de communion au travail. Pour **Jean-Christophe Le Duiguou**, il s'agit avant tout de faire des paris collectifs sur l'avenir, non plus sur le passé,

[13] Selon l'expression de Jean-Claude Guillebaud.

et de créer de nouveaux cadres collectifs qui laissent le temps pour que s'opère cette transmission dont il aura été question durant tout le forum. Pour **Françoise Blaise-Kopp**[14], transmettre reste avant tout « donner un espace et un temps où les personnes sont considérées telles qu'elles sont ».

De nombreux intervenants ont également insisté sur la nécessité de retrouver la confiance, sans laquelle les relations au travail sont condamnées à se réduire à des rapports de force. Comme **Marie-Christine Bernard** l'indique, il ne s'agit pas de d'ériger une nouvelle valeur qui ne dépasserait pas le niveau de la cosmétique, mais de recréer les conditions d'un dialogue entre des hommes et des femmes qui savent qu'ils ont des choses à apprendre des autres. **Françoise Blaise-Kopp** précise que cela ne va pas sans un travail de deuil d'une partie de soi, qui nous permettra d'accepter l'autre. Et sans doute la condition pour réussir à « s'entendre ».

Reconnaître la personne

Il n'y aura pas de transmission si l'on ne reconnaît pas la personne dans toute sa richesse et dans toute sa complexité. **Ulrich Hemel**[15] nous invite ainsi à ce qu'il appelle un « petit exercice arithmétique » : « Regardez la personne en face de vous et comptez bien : elle a un nez, deux oreilles, deux yeux, une bouche ? Alors, c'est une personne humaine ! ». L'invitation peut prêter à sourire, mais le monde du travail, en ne considérant la personne que sous certains de ses angles – qualification, compétence, statut social dans l'organisation, etc – et en s'imposant des cadences de plus en plus rapides, oublie sûrement trop souvent que chaque personne a une dignité intégrale et qu'on ne peut la réduire à tel ou tel de ses rôles. C'est pourtant la tendance, comme l'indique notre intervenant d'outre-Rhin, à une époque où l'entreprise et même la société tendent à tout vouloir intégrer dans le cadre d'une relation économique (les ressources, les relations humaines, etc.).

L'enjeu est aujourd'hui pour **Jean-Christophe Le Duiguou** de revaloriser le travail et surtout l'homme au travail. La vie professionnelle n'est pas que souffrance et ennui ; elle peut être un lieu majeur de croissance, de rencontre et d'enrichissement pour tous. Encore faut-il que chacun prenne ses responsabilités et tienne ses engagements.

À chacun ses responsabilités

Plus qu'on n'aurait pu le croire, dans un pays qui reste assez manichéen dans son analyse des rapports sociaux, l'ensemble des intervenants ont appelé à ce que tous les acteurs de la société prennent leurs responsabilités vis à vis du monde du travail, et pas uniquement les employeurs ou les salariés. On l'a vu de différentes manières, la transmission et la construction de valeurs communes s'y fait par l'action de tous, mais aussi sur la base d'éléments largement extérieurs aux grandes organisations.

Les valeurs, justement, revenons-y. **Ulrich Hemel**, **Paul Schiettecatte** et **Philippe Marcel** distinguent bien dans leur intervention la différence sensible dans le monde du travail entre valeurs proclamées et valeurs en actes, entre ce que l'on souhaite transmettre et ce que l'on transmet effectivement. **Marie-Christine Bernard** se méfie d'ailleurs de l'utilisation de ces « valeurs » par le monde du travail, en préférant par exemple le mot de contrat à celui de confiance. Tout cela appelle donc à une grande modestie, mais renvoie à une grande responsabilité. **Ulrich Hemel** insiste ainsi sur l'impérieuse nécessité de la transparence dans les relations professionnelles, condition nécessaire de la confiance. On ne peut pas construire de relations durables dans le mensonge ou dans l'approximation perpétuelle.

Paul Schiettecatte note par ailleurs l'émergence dans le monde économique d'un nouveau discours sur la responsabilité sociale des entreprises. Il s'agit, semble-t-il et pour faire court, de récréer du collectif en interne mais aussi une proximité plus immédiate ou

[14] **Françoise Blaise-Kopp** est psychologue et professeur à l'Université catholique de Lyon. Son intervention avait été préparée avec un groupe d'étudiants présents lors de la session.

[15] **Ulrich Hemel** est téologien, ancien consultant et ancien président du groupe allemand Hartmann.

plus évidente avec l'environnement de l'entreprise, la société en premier lieu. Le directeur *d'Entreprise et Personnel* y voit une piste d'avenir, encore faut-il que ce discours ne soit pas du vent, mais corresponde bien à un tentative de changer les pratiques pour répondre aux nouveaux défis qu'il nous a été donné d'évoquer précédemment.

Deux autres champs ont été ouverts par nos intervenants. **Michel Coquillon** et **Jean-Christophe Le Duiguou** se sont retrouvés dans une position convergente sur le développement et l'autonomisation de la formation professionnelle ; le premier parce qu'on pourrait y trouver un moyen, précisément, de susciter des libertés, de donner des moyens pour prendre ses responsabilités ; le second, à condition que cela serve à revaloriser l'homme au travail et à l'envisager dans le large spectre de sa compétence et pas uniquement de sa qualification. **Jean Christophe Le Duiguou** a ensuite ouvert le champ des responsabilités à la société entière, en insistant sur la nécessité de « protéger les parcours ». Le temps économique, même s'il nous revient de l'aménager, restera durablement plus saccadé. Sept millions de personnes changent ainsi tous les ans d'emploi, pas uniquement sous la contrainte des employeurs. Il revient à la collectivité dans son ensemble de faire en sorte que chacun de ces changements ne soit pas une prise de risque toujours plus grande mais bien une opportunité pour tous.

Cette ouverture aux responsabilités de la société vis à vis du monde du travail résonne en sympathie l'analyse du pouvoir important mais limité des entreprises seules faite par **Michel Coquillon**. Faisant certainement référence entre autres aux problèmes rencontrés par l'intégration dans le monde professionnel de jeunes recrues désocialisées ou déstructurées, il rappelle que l'entreprise n'est pas omnipotente et doit pouvoir compter sur le soutien de la collectivité (famille, école, …).

Partager une valeur : la sagesse

Marie-Christine Bernard, en s'appuyant sur les débats du forum mais aussi sur l'intervention la veille de Christoph Theobald, fait référence au *Livre de la Sagesse* dans la Bible. Il y est écrit que la sagesse c'est « vivre dans la crainte du Seigneur ». Elle y voit un appel à « être à sa place d'humain », ni moins, ni plus. Comme elle le dit, « le métier de personne humaine est difficile ». Et pourtant, chacun se forge au fil de la vie une sagesse, un ensemble de valeurs fortes dont on sait qu'elles « valent le coup » parce qu'on a eu l'occasion de les tester en différentes situations. Pour elle, cette sagesse devient un art de vivre, une manière que chacun construit pour animer et diriger sa vie. Et cet art de vivre peut devenir contagieux, dès lors qu'il aide d'autres à se tenir debout dans un monde complexe. Pour elle, la sagesse est donc une forme cumulative du discernement. **Marie-Christine Bernard** de questionner : « Pourquoi disposer de tant d'outils professionnels pour aller vite si on ne sait pas où on veut aller ? »… Mais la sagesse est aussi une forme de témoignage, souvent involontaire, parce qu'avant d'être dit, il est vécu, habité. Elle indique à juste titre que, souvent, les personnes qui nous ont le plus transmis n'étaient pas conscientes de l'importance qu'elles prenaient dans la manière dont nous nous construisions.

Dans ce sens, le monde du travail a sans doute besoin de plus de sagesse s'il veut continuer à contribuer à la croissance du monde et des hommes. Il a sans doute besoin de revisiter, en acte, certaines valeurs comme la responsabilité, la confiance, le respect de la dignité ou la transparence. Il n'y arrivera que si ses acteurs, chacun et tous, mais aussi la société dans son ensemble y travaille, justement, c'est-à-dire au regard de la justesse mais aussi de la justice … mais cela est sans doute une autre histoire ![16]

[16] La session 2006 des Semaines Sociales de France traitera du thème « Qu'est-ce qu'une société juste ? ».

Synthèse finale

JEAN BRUNET-LECOMTE

Plus que sur le monde du travail dans son ensemble, notre forum s'est penché sur le monde du travail dans l'entreprise. La transmission dans l'entreprise, qu'est-ce que c'est donc ? D'abord un vrai enjeu, largement renforcé par une série d'autres enjeux que sont la nouvelle donne démographique avec l'arrivée des jeunes, l'exclusion bien sûr, le chômage, mais aussi la performance même des entreprises. Il s'agit d'un enjeu de cohésion sociale, de lien social dans nos entreprises.

Quelle transmission dans l'entreprise ?

Notre forum a évoqué le contenu de la transmission. Nous avons parlé de la formation continue et de la nécessaire maîtrise des compétences professionnelles. Plus profondément, nous avons abordé la question des « valeurs » , et même, plus subtilement, la question de la transmission de la foi dans le monde du travail.

Nous avons dit que le travail est une médiation de la transmission, mais aussi l'organisation du travail, le management, l'équipe en tant que telle, la relation aux clients – avec ses notions de service et les exigences qui y sont associées. À travers ces médiations, le plus fondamental est bien que la transmission se fait toujours d'homme à homme. Un artisan lyonnais nous a livré sur ce point un très beau témoignage.

Nous avons souligné cependant que l'on ne doit pas trop faire porter à l'entreprise les défaillances de l'école et de la famille. Une vigilance s'impose là : c'est bien la diversité des lieux de transmission qui seule peut être la garantie d'une transmission la plus globale possible. L'économique ne doit pas primer.

Transmission et entreprise d'aujourd'hui

Deuxième grand point : dans quelle condition se trouve aujourd'hui le monde du travail pour que se réalise cette transmission ? Nous avons beaucoup parlé des modèles d'entreprises, en regrettant peut-être un peu les modèles anciens qui facilitaient la transmission. Nous nous sommes interrogés sur la définition d'un modèle actuel : plus incertain, ouvert, instable, déstructuré, qui externalise, subit les restructurations capitalistiques, génère des précarités, etc. Il en ressortait que nous étions probablement en crise, voire en échec de transmission, dans le monde de l'entreprise.

Je me suis demandé pour ma part, si à travers ce modèle difficile à définir, il ne fallait pas rechercher ce que l'on transmet malgré tout. Peut-être regrettons-nous de ne pas transmettre aussi facilement qu'autrefois les valeurs auxquelles nous sommes attachés aujourd'hui. Mais questionnons-nous sur les possibilités de transmission dans ce modèle nouveau tel qu'il est.

Nous avons aussi affirmé que la transmission est un levier de performances. Par exemple, la culture d'entreprise, quand elle a une certaine stabilité, permet la pérennité, y compris dans le lien social – ce qui est évidemment essentiel.

Nous avons également évoqué le rôle des contre-pouvoirs, c'est-à-dire du syndicalisme. Le syndicalisme permet de questionner une logique unique de la transmission.

Le primat de l'attitude et de l'exemplarité

Troisième grand point : nous nous sommes dits que ce qui comptait peut-être le plus dans la transmission, c'est l'attitude. Transmettre suppose d'être en vérité avec soi-même pour reconnaître ce qui compte vraiment. C'est peut-être un chemin pour éviter d'en rester à un affichage des valeurs et entrer dans quelque chose de plus vécu et plus vrai. Alors que de nombreuses chartes éthiques fleurissent aujourd'hui et que les discours sur le développement durable se multiplient, nous avons souligné l'importance de l'exemplarité. Nous avons affirmé enfin que transmettre est un passage de relais : il s'agit de lâcher pour

donner.

Quelques pistes pour l'avenir

Il y a tout d'abord, dans le monde du travail, une vraie responsabilité à l'égard des jeunes : bien entendre ce qu'ils nous disent aujourd'hui de leurs souhaits, leurs attentes d'équilibre de vie professionnelle et personnelle. Là est bien le chemin qui permet d'unifier ce que l'on vit et donc de se situer dans l'essentiel.

La valeur confiance ensuite est certainement un point de repère pour travailler à l'articulation entre la création de « valeurs » selon la logique économique, et le développement de valeurs humaines.

Nous avons en conclusion évoqué la question de la réconciliation de l'entreprise avec son environnement. Il me semble personnellement que la vraie question est plutôt de se réconcilier *dans* l'entreprise : que nous cherchions à donner le goût de vivre, et ce dans une attitude discrète, qui nous rappelle la présence de l'Esprit.