

COLLOQUE



TRAVAIL ET LIEN SOCIAL

Judi 1er octobre 2015
de 9h30 à 17h00
Cité Internationale
Universitaire de Paris

FONDATION 
pour le lien social
croix-rouge française
Institut de france

ACTES DU COLLOQUE « Travail et lien social »

Judi 1^{er} octobre 2015 de 9h30 à 17h00
Cité Internationale Universitaire de Paris

SOMMAIRE

OUVERTURE	4
Danièle SOMMELET	4
Xavier DARCOS	5
JE TRAVAILLE, DONC JE SUIS : REGARDS CROISES SUR LE SENS DU TRAVAIL	8
Dominique MEDA	8
Jean VIARD	9
SOUFFRANCES ET INCERTITUDES FACE A L'EMPLOI	13
Serge PAUGAM	13
Michel DEBOUT	14
Patrick LEGERON	16
REMISE DES PRIX DE RECHERCHE 2015 DE LA FONDATION	19
Nicolas DUVOUX	19
Lynda LAVITRY	20
Annick LACROIX	21
ACCOMPAGNER LES PERSONNES EN SITUATION DE VULNERABILITE PROFESSIONNELLE. 22	
Karim MAHMOUD-VINTAM	22
Charlotte DESOMBRE	23
Céline POULET	24
Vincent GODEBOUT	25
Olivier ADAM	26
Tihana CEHO	26
L'EPANOUISSEMENT PAR LE TRAVAIL	30
Emmanuelle PARADIS	30
Christine ERHEL	31
Patrick BERTRAND	32
CLOTURE.....	34
Jean-Jacques ELEDJAM.....	34

OUVERTURE

Danièle SOMMELET

Présidente du Conseil Scientifique de la Fondation

Au nom du Conseil Scientifique de la Fondation pour le lien social, je tiens à remercier chaleureusement tous ceux et celles qui en permettent le développement :

- les membres du Conseil d'Administration et du Conseil Scientifique, avec lesquels les échanges sont constructifs et conviviaux,
- nos donateurs, sans la générosité desquels nous n'existerions pas,
- les orateurs et les modérateurs qui nous font l'honneur de partager la richesse de leurs connaissances,
- mais, je voudrais surtout souligner la grande qualité du travail réalisé par Isabelle DECARIS et Léna OTTER.

La thématique 2014/2015 de la Fondation pour le lien social, « Travail et lien social », impose une réflexion complexe, exigeant de se pencher :

- tout d'abord, sur la définition ou plutôt l'évolution de l'interprétation du mot « travail », de l'Antiquité à nos jours, en fonction de la transformation des sociétés,
- ensuite sur le rôle du travail dans l'intégration individuelle et l'organisation sociale,
- sur la valeur et le sens du travail, tenant compte des montées de l'individualisme, des mutations familiales, des situations de vulnérabilité et de leur variabilité temporelle et des modalités d'organisation du travail conditionnant : la qualité de la vie, c'est-à-dire le bien-être ou le mal-être et ses conséquences,
- enfin et surtout sera définie la place du travail au sein des grands types de liens sociaux et de la transformation des rapports des individus entre eux.

A partir de données philosophiques et sociologiques, ce colloque aura tout d'abord l'intérêt de traverser l'ensemble des interprétations données au terme de « travail », grâce aux interventions de Dominique MEDA et de Jean VIARD.

La signification du travail est, en effet, très différente selon que celui-ci est : production, création, partage (« Nous sommes nés pour agir » disait Montaigne), mais aussi : socialisation, source de richesses individuelle et collective, plaisir, acquisition de connaissances, épanouissement, estime de soi et estime sociale, sentiment d'être utile et... finalement : bien-être. Ou au contraire : contraintes, ennui, fatigue, anxiété, stress, sentiment d'être sous-employé ou exploité, d'être inutile, et, de ce fait, souffrir d'isolement, voire de disqualification sociale.

Les souffrances et incertitudes face à la précarité de l'emploi et du travail seront abordées sous l'angle de leur retentissement sur la santé et de l'analyse des risques psycho-sociaux, par Michel DEBOUT et Patrick LEGERON, précédés par l'intervention de Serge PAUGAM, reprenant et enrichissant la conception des liens sociaux introduits à la fin du XIXème siècle par Emile DURKHEIM.

En effet, il est important d'insister sur le fait que le lien de participation organique repose sur l'apprentissage et l'exercice d'une fonction déterminée dans l'organisation du travail, gage de reconnaissance et de protection. La rupture de ce lien peut avoir des conséquences sur la fragilité des autres liens sociaux que sont le lien de filiation (la famille), le lien de participation élective (extra-familial), le lien de citoyenneté. A l'inverse, si le travail est un facteur principal de lien social, la fragilité de ces autres liens peut elle-même être responsable, en amont, de difficultés individuelles et collectives retentissant sur les conditions de vie au travail et l'insertion sociale.

La rupture cumulative possible de ces liens devrait donc être prise en compte dans le cadre des politiques préventives de santé, d'éducation et de socialisation, destinées à : la famille, l'enfance, l'adolescence et le jeune adulte. Ceci est loin d'être le cas, en raison de l'empilement des textes réglementaires et des cloisonnements entre des interlocuteurs multiples, tant au niveau de l'Etat que des actions décentralisées.

L'engagement des mouvements associatifs destinés à accompagner et à prévenir les personnes en danger ou à risque de danger face aux situations de vulnérabilité professionnelle est majeur. Leur présentation permettra d'en juger au travers des principes et valeurs de « solidarité » et d'« humanité ».

Outre le chômage, trois autres situations ont été choisies pour souligner la persistance de parcours insuffisamment identifiés et soutenus : les adultes en situations de handicap, les migrants et réfugiés, auxquels il convient d'ajouter les actions de prévention en milieu scolaire ; en effet, il est indispensable de préparer très tôt l'enfant à sa vie d'adulte, par une éducation le familiarisant avec les notions suivantes : socialisation, discipline, citoyenneté, approche adaptée du sens du travail et de l'estime de soi.

Après avoir insisté sur l'ampleur actuelle des attentes (Dominique MEDA évoque le travail « déboussolé »), nous terminerons ce colloque autour de l'épanouissement par le travail et de la question : peut-on parler de bonheur au travail ? Les orateurs aborderont ce qui sous-tend le mot « bonheur », auquel peut s'associer ou se substituer celui de « bien-être », apporté par : le sentiment de satisfaction, de plaisir, d'envie de transmettre et surtout, d'apprendre (« Je ne sais qu'une chose, c'est que je ne sais rien » disait Socrate), de créer, d'être utile, de découvrir le monde, de servir, d'entretenir ainsi des liens sociaux mais aussi de ressentir un « bonheur intérieur » lié à l'estime de soi et à la reconnaissance.

Comme l'a écrit André COMTE-SPONVILLE, « Le travail est une contrainte, une nécessité, une discipline bien souvent, et une passion parfois pour ceux qui aiment leur métier ; ceux-là ont beaucoup de chance qui transforment le travail en bonheur ».

Xavier DARCO

Ancien Ministre du Travail, Secrétaire perpétuel de l'Académie des Sciences Morales et Politiques, membre de l'Académie française

Le titre de ce colloque résume de manière lapidaire l'ensemble des questions se posant à nous : « Travail et lien social ». En effet, la crise actuelle est précisément associée à un délitement du lien social, qui s'accompagne d'une évolution brutale des grandes institutions qui avaient pour fonction de l'assurer : famille, école, travail et protection sociale.

Cette évidence est si partagée qu'elle sature les publications sur le sujet et donne à penser que le regard sur ces questions est teinté d'un grand pessimisme, en abordant la difficulté à créer une cohésion sociale, une unité nationale, les échecs de certaines populations (pauvres, marginaux, immigrés), avec leurs terribles corollaires de repli identitaire, de montée des particularismes, de recherche des bouc-émissaires, d'hystéries religieuses.

Cette question s'intègre dans l'immense réseau, presque incernable, d'une universalisation des échanges. Ce phénomène est bien connu dans le domaine de la culture. Les concepts de transmission verticale, du professeur vers l'élève, puis de l'anticipation, ont disparu au profit d'une universalisation dont plus personne ne connaît les débuts ni la fin. Cette dernière est-elle vectrice d'une nouvelle cohésion sociale ? Force est de constater qu'elle est vécue comme telle par de nombreux jeunes, qui ont l'impression de recréer du lien. Ce dernier constitue-t-il une solidarité pour autant ? Il me semble que non, au contraire de ce que permettaient l'éducation d'antan et ses fonctionnalités. Comme le prophétisait Jorge Luis BORGES, plus la communication est universelle, plus une forme de solitude et d'individualisme se maintient. Selon Emile DURKHEIM, l'intégration des individus au système social passe par leur intégration au monde du travail. Or ce mécanisme semble avoir perdu son sens dans ce dispositif d'hyper-communication, qui construit peu d'outils pour la stabilité des emplois et la lutte contre la précarité. Cette universalisation s'accompagne en outre d'effets économiques, telle qu'une concurrence économique féroce, que les salariés ressentent très durement.

Ainsi, en raison de cette crise et de cette nouvelle donne universelle des échanges, le rapport à l'emploi s'est modifié. Cette évolution globale a une résonance plus profonde en France, caractérisée par un surinvestissement de l'idée du travail. La relation au travail est puissante, voire culpabilisante lors qu'on le perd. Ce rapport à l'emploi peut conduire l'individu à estimer que les forces en œuvre sont si puissantes qu'aucune politique ne peut y faire face, comme en témoigne le reproche, souvent adressé aux politiques, de leur impuissance. Ce scepticisme est dangereux car, en réfutant toute capacité d'action et de résolution au politique, le chacun pour soi, l'individualisme et « l'art de la débrouille » triomphent. Cette vue à court terme s'avère angoissante pour les jeunes générations, qui ont le sentiment que la vision de l'avenir n'est maîtrisée par personne, annihilant la nécessité d'apprendre. Le contexte tend en outre à les encourager dans cette voie, le diplôme étant moins utile qu'auparavant.

Au risque de paraître démodé, je souhaite revenir à l'idée de « solidarisme » développée par Léon BOURGEOIS (1896). L'avènement d'individus autonomes supposait un système rationnel de recours au droit et au contrat, de rappel à l'interdépendance des fonctions et de complémentarité nécessaire entre les hommes. Il me semble que cette idée doit être revisitée et réactualisée. De fait, nous vivons dans un paradoxe : l'autonomie croissante de l'individu débouche sur des interdépendances plus étroites avec les autres membres de la société. La solidarité n'est pas un instantané, une relation horizontale ; elle se pense dans la longue durée, sur un plan historique. Nous n'avons jamais autant dépendu de l'avant, de l'autour et de l'ailleurs.

Cette dépendance vis-à-vis de l'avant s'incarne notamment dans la dette contractée entre les générations. De plus en plus oubliée, cette idée, qui se trouve au cœur de la doctrine du solidarisme, est difficile à faire intégrer à une génération qui vit dans la réponse immédiate de la machine, dans le présentisme, dans l'« éphémérisme », dans l'acculturation de l'immédiat.

Les modes traditionnels d'intégration, notamment la famille, l'école ou encore les institutions sociales et républicaines, n'ont jamais été autant interrogés. Par exemple, bien que la génération d'après-guerre, dont je suis issu, fût caractérisée par des clivages entre groupes sociaux relativement marqués, la classe ouvrière entretenait des liens sociaux précis et puissants. Bien que le destin des ouvriers était plus ou moins tracé et les condamnait à un niveau de vie modeste, l'intégration sociale était assurée, notamment grâce à la certitude du plein emploi dans une période de croissance, ainsi qu'à de nombreux lieux à caractère culturel (bibliothèque, orchestre, etc.). Le monde ouvrier offrait ainsi la fonction liée du travail et du lien social. Qu'est devenue cette mécanique ? Le monde actuel se caractérise, entre autres, par une désyndicalisation, une disparition des associations traditionnelles et une fuite des liens classiques du quartier. Dans ces quartiers populaires s'est enraciné plus cruellement le chômage de masse. Ce qui naguère, était figé certes, mais offrait un fort lien social, a disparu.

L'impression de forces opposées à la socialisation est prégnante, à travers une forme d'anomalie et de déviance, liée à des besoins de transgression tels que le refus d'intégration par exemple, et de vulgarisation des rapports avec la culture. On parle de désaffiliation sociale, provenant de la non-intégration de l'individu dans le travail dans un contexte mondialisé sur lequel personne n'a prise.

D'où la récurrence des questions portant sur : le rôle de l'école, si l'intégration par le savoir ne fonctionne plus ; celui du politique, s'il est considéré impuissant ; sur la légitimité de l'Etat et du gouvernement, s'ils ne peuvent assurer un minimum d'emplois à leurs concitoyens.

L'évolution très rapide de la structure familiale a également des effets positifs, tels que les pratiques de cohabitation, une réorganisation des rapports entre générations ou encore une réinvention des fonctions d'entraide. Par ailleurs, l'école intégratrice est en crise. La confiance dans sa capacité à ouvrir un champ favorable d'intégration est mise en doute par les premiers bénéficiaires, comme si les terribles prophéties sur un déterminisme social plus puissant que la capacité à agir de l'école s'étaient confirmées. La famille et l'école n'en demeurent pas moins les premières garanties du lien social, notamment dans les quartiers touchés par la crise, et empêchent une plus grande déliquescence de notre société.

Je crois donc au retour d'un Etat intégrateur, qui reprenne ses missions et qui ne considère pas s'être acquitté de ses obligations en ayant adhéré à une économie libérale. Parallèlement à cette logique économique cruelle, l'Etat doit considérer que la première de ses missions est d'assurer une loi qui protège, entre le riche et le pauvre et le fort et le faible. Cet Etat fort et intégrateur doit être restauré, et ne pas se laisser séduire par une confiance absolue dans les dynamiques du marché. L'Etat doit retrouver ses fonctions sociales actives, notamment par un dispositif considérant que toute personne en situation de précarité bénéficie du regard de la collectivité pour s'en sortir. Le travail n'est pas un supplément ou un cadeau, il n'est pas un droit, mais un moyen par lequel on est debout, par lequel on vit.

Cette journée permettra de replacer notre attention sur les liens essentiels entre l'épanouissement humain et le travail, qui sont bien souvent menacés, voire perdus. Le travail devrait être une loi sans être un droit. Il n'y a pas de condamnation plus infernale que de se sentir inutile sans espoir.

Je souhaite que vos réflexions réhabilitent le travail, qui « éloigne de nous trois grands maux : l'ennui, le vice et le besoin ».

JE TRAVAILLE, DONC JE SUIS : REGARDS CROISES SUR LE SENS DU TRAVAIL

Modératrice :

Danièle SOMMELET

Présidente du Conseil Scientifique de la Fondation pour le lien social

Nous vous demandons de bien vouloir excuser le remplacement de Roland-Ramzi GEADAH, qui devait modérer cette session et a dû répondre à une urgence impondérable.

Dominique MEDA

Philosophe, Sociologue

Notre concept de travail est aujourd'hui composé de plusieurs couches de significations sédimentées au cours des siècles. Ces significations coexistent et sont parfois contradictoires. Le travail est un facteur de production créant de la richesse, selon l'idée d'Adam SMITH (*La richesse des nations*, 1764). Karl MARX a, quant à lui, défini le travail comme l'essence de l'homme. Selon lui, le fait de travailler donne à l'individu le pouvoir de transformer le monde qui l'entoure. A la fin du XIXe siècle, avec le développement de la société salariale, le travail devient le pivot du système de redistribution des revenus, des droits et des protections caractéristiques.

Dans le dernier quart du XXe siècle s'est opéré un basculement du travail, *trepalium*, en référence à l'instrument de torture (dont l'étymologie du mot est issue), au travail-épanouissement. Une nouvelle norme de nécessité d'épanouissement au travail s'est développée. Le rêve de Karl MARX de pouvoir s'épanouir dans son travail serait devenu réalité, grâce à la croissance et au progrès.

Aujourd'hui, et notamment en France, les attentes qui pèsent sur le travail sont absolument gigantesques, en témoignent les résultats des sondages européens conduits sur ce sujet. A la question « Dans votre vie, le travail est-il important ? », la France parvient à la cinquième position, tandis que le Danemark, le Royaume-Uni et les Pays-Bas figurent en bas du classement. Pourquoi cette importance ?

Premièrement, le taux élevé du chômage français implique un manque de travail douloureux, donc un désir de travail fort. Le travail est d'autant plus désiré qu'il fait défaut, comme le prouve la classification des conditions déterminantes du bonheur. Les chômeurs considèrent le travail comme essentiel pour être heureux, alors qu'en moyenne les individus placent la santé et la famille aux premiers rangs.

Deuxièmement, un plébiscite particulier de la France est observé pour l'intérêt intrinsèque du travail, plutôt que pour les motivations extrinsèques telles que la rémunération ou encore la sécurité.

Les enquêtes européennes démontrent des attentes de grande ampleur pesant sur le travail. Les individus souhaitent avoir un travail qui, outre une rémunération satisfaisante, leur permette de s'exprimer. Ces attentes se révèlent en partie à travers l'importance de la dimension relationnelle (ambiance de travail). Par ailleurs, les individus veulent un travail qui ait du sens, utile socialement, et qui permette l'exercice d'autres responsabilités, notamment familiales. Ces attentes, corrélées au niveau d'éducation, sont encore plus fortement portées par les jeunes et les femmes.

L'ampleur de ces attentes se heurte néanmoins aux réalités et aux transformations du travail. Pendant que s'élevaient ces aspirations, des changements profonds se sont élaborés dans les entreprises depuis la fin des années 1980, notamment le développement des nouvelles formes de travail, l'appel à l'engagement et à la subjectivité, l'exaltation de la performance individuelle, la mise en œuvre de dispositifs d'évaluation des performances ou encore le cadrage de l'activité. Cette évolution s'est réalisée dans un contexte d'augmentation du chômage, de durcissement des contraintes issues de la mondialisation, de diffusion des prescriptions émises par les organisations du travail (telle que la Déclaration de Philadelphie), de financiarisation accélérée et de pressions accrues de rentabilité. Ces dynamiques ont eu pour conséquence une dégradation des conditions de travail liée au rythme accru des changements organisationnels.

L'enquête européenne sur les conditions de travail 2010 révèle en effet que ces dernières sont médiocres. 27 % des Français sont stressés par leur travail, 54 % déclarent souffrir d'une fatigue générale et seuls 21% se déclarent très satisfaits de leurs conditions de travail. Ces résultats révèlent une perte de sens du travail, un sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité, un sentiment d'absence de reconnaissance, des dynamiques d'« exit », d'apathie et de résignation plutôt que de prise de parole, avec un faible recours aux syndicats, ainsi qu'une faiblesse des collectifs, notamment dans les entreprises publiques devenues privées.

Comment agir ? Comment organiser l'accès à l'emploi et redonner un sens au travail ? Est-il possible de faire droit aux immenses attentes pesant sur le travail ? À quelles conditions peut-on leur donner droit ? J'envisagerai trois scénarios.

Un premier envisage une automatisation, la fin du salariat et une digitalisation totale de la société, entraînant une suppression de tous les emplois, notamment en raison de l'essor de nouvelles technologies. Se confirmerait la thèse de Jeremy RIFKIN (*The end of work*, 1995), prévoyant que les organisations hiérarchiques laissent place au travail collaboratif et que les entreprises deviennent des plateformes où les consommateurs construisent le produit. Ce premier scénario catastrophique semble peu vraisemblable.

Un second scénario, imaginé sur la base des propositions de Matthew CRAWFORD, donne la priorité au sens du travail. Selon lui, le travail, qui doit être trouvé « dans les interstices de l'économie », doit se caractériser par des « interactions face-à-face ». Le sociologue prend l'exemple d'une communauté de fabricants entièrement intégrée au sein d'une communauté d'utilisateurs, permettant de rendre au travail ses fonctions de création et de reconnaissance. Cependant, ce scénario implique de revenir à l'époque antérieure à la « dérive » (taylorisme, capitalisme, etc.), ce qui semble difficilement envisageable.

Le troisième scénario propose de mettre la reconversion écologique au service de l'emploi. L'idée est de ne plus opposer les questions sociale et écologique en engageant rapidement nos sociétés dans la reconversion. Cette dynamique devrait mobiliser d'autres indicateurs que celui du PIB, réaliser une production propre et satisfaisante ainsi les besoins sociaux en partageant le surplus de travail créé, rompre avec le productivisme, et « désintensifier » le travail.

Les moyens d'y parvenir seraient de développer des structures donnant plus de travail aux salariés et aux syndicats, de redéfinir la fonction et le gouvernement de l'entreprise, d'organiser le partage du travail pour éviter le dumping social, avec l'application stricte de normes afin de ne pas laisser se dégrader la dignité du travail au prétexte que n'importe quel emploi est préférable au chômage.

Jean VIARD

Sociologue, Economiste

La vision, fort peu moderniste, de Xavier DARCOS est non seulement déprimante mais bien éloignée de la réalité. 75 % des Français se considèrent heureux. 80 % déclarent avoir confiance dans les entreprises, seuls 9 % et 10 % dans les politiques et dans les institutions. Nous traversons une crise du politique, car le monde lui échappe. Nous sommes dans une société du bonheur privé et du malheur public.

Ce constat souffre de niches terribles d'exclusion, notamment celle des 1,5 millions de femmes seules et de leurs 2 millions d'enfants, dont 50 % vivent dans des quartiers populaires et 800 000 en dessous du seuil de pauvreté. Néanmoins, si ces lieux profonds d'exclusion, dans lesquels habitent notamment les jeunes de banlieue, ne peuvent être délaissés, la société dans sa globalité doit être regardée. Jamais le monde n'a changé aussi vite. Si l'on n'accepte pas ces changements, on ne peut s'y adapter et tenter d'y intégrer les plus faibles.

Le travail demeure majeur mais n'a plus autant d'importance qu'auparavant. Aujourd'hui, seuls 12 % de la vie sont consacrés au travail. Le hors travail structure donc très largement le lien social.

Comprenons cette société de discontinuités. 57 % des bébés naissent aujourd'hui hors mariage en France (entre 5 et 10 % dans les années 1980). La société est sortie de ses cadres fondamentaux. La famille se recompose, les solidarités familiales sont en plein développement, 20 % des embauches se font grâce aux réseaux familiaux, les repas de famille le dimanche, dont le nombre s'était effondré après 1968, se multiplient. Bien que certains ne fassent pas partie de cette famille-tribu, cette dernière constitue un fondement du lien social dans une société de liberté. Nous dormons 3 heures de moins que nos grands-parents, et vivons 20 ans de plus. Nous sommes passés à une société de 4 générations dans la plupart des milieux au sein des sociétés développées. Ce constat implique des conséquences sur les transmissions culturelles et le désir de mémoire qui écrase un imaginaire de l'avenir qui a disparu.

Par exemple, nos grands-parents faisaient 1 000 fois l'amour pour faire 8 enfants, tandis que nous le faisons 6 000 fois pour en faire 2. Le lien privé a écrasé le lien social. Nous sommes dans une société où, certes, le pilier du travail structure les valeurs, mais où le pilier du hors-travail a pris une importance considérable. Bien souvent, les individus se socialisent par le hors-travail pour entrer dans le milieu du travail.

Ainsi, l'allongement de la vie a induit une plus grande discontinuité, puisque les individus ont la possibilité de retenter leur chance, que ce soit au travail, dans leur vie personnelle ou de manière géographique (10 % des foyers déménagent chaque année).

Dans un contexte de chômage de masse, la question de l'intégration sur le marché du travail se pose souvent. 4,5 millions de postes de travail ont été créés en France ces 40 dernières années, dont 3 millions sont occupés par des femmes. Une révolution culturelle accompagne la révolution technologique. Ces bouleversements culturels, notamment le partage du travail, sont pris en compte par les entreprises.

Tentons de comprendre l'ensemble des enjeux dans cette société de mobilités et de discontinuités, qui a associé individus, libertés et mobilités, que ce soit en termes d'espaces, de convictions, de partenaires sexuel(le)s, afin d'être sensibles aux personnes laissées au bord du chemin. Nous avons déjà évoqué les femmes seules et leurs enfants. A la périphérie de cette société de vie longue et d'adultes figurent également les jeunes et les retraités.

Nous devenons désormais adultes vers 27-28 ans, lors du premier CDI. La période de jeunesse s'est allongée car il est difficile de rentrer dans cette société. Quel est le projet pour les personnes âgées ? Ce modèle de pousser vers la retraite pour placer les personnes âgées dans des maisons de retraite en périphérie des villes est discutable. Le lien entre les familles doit être préservé, à travers par exemple le relogement des familles au sein d'un même immeuble dans les quartiers populaires.

Dans cette société, ne soyons pas négatifs. Le modèle hiérarchique et paternel a explosé après 1968 pour se redessiner en une espèce de tribu ouverte et large. 68 % des personnes partent en vacances en famille, tandis que l'intrafamilial constitue le premier lieu de vacances. La famille est redevenue un organisateur social.

Comment démocratiser ces mobilités ? Comment permettre aux populations les plus fragiles d'y accéder ? Comment créer des collectifs pour réparer cette société sortie des grandes appartenances collectives ? Les individus déménagent, les vies sont discontinues. 40 % des emplois s'occupent désormais de la socialisation du corps (éduquer, soigner, divertir), ce qui est bénéfique. Socialisons les corps.

Ces sociétés n'implorent pas grâce à la révolution informatique, qui a créé du lien. 2 millions de personnes utilisent BlablaCar chaque mois, ce qui dénote une volonté de, certes, engranger un petit bénéfice, mais surtout de rechercher une complicité culturelle et une rencontre avec des personnes partageant les mêmes attentes.

Comment démocratiser et adapter ces révolutions construites sur un modèle « bobo » d'art de vivre ? En effet, les quartiers populaires et le périurbain en sont pour le moment exclus. Les ouvriers ont été chassés des villes, recomposant le paysage rural où le nombre de fermes a en parallèle chuté. Aucune construction politique n'est cependant proposée à ces populations, encourageant ainsi les extrémismes.

Le lien privé a ainsi écrasé le lien social, qui est pourtant essentiel à la vie en société. 75 % des individus votent dans des communes où ils ne travaillent pas. L'électeur ne s'intéresse donc pas au développement économique de son territoire, et ne se concentre que sur la qualité des écoles et l'efficacité de la police. L'absence de développement garantit l'élection.

Ces éléments sont indispensables pour comprendre le rapport entre vie privée et vie professionnelle, afin d'intégrer ces discontinuités au sein de l'entreprise. Le politique demeure sur l'ancien modèle (opposition de classe, droite/gauche), dont les composantes ne sont plus au cœur des enjeux. Une classe créatrice, multiple et cosmopolite, se met en mouvement et tire le pays vers la richesse.

N'essayons pas de faire revenir la société dans le modèle d'hier, et tentons plutôt de faire participer les niches d'exclusion à ces nouvelles dynamiques de lien.

De la salle

Ce colloque a envisagé le travail sous son prisme économique, et non financier. Or le coût du travail est un paramètre majeur pour les entreprises. Comment prendre en compte ce paramètre dans les solutions envisagées ?

Dominique MEDA

Le travail est un coût certes, mais cette représentation atteint ses limites, puisqu'elle est en grande partie responsable des risques psychosociaux, des souffrances au travail, etc. Cette considération réduite du travail doit être remise en question. Considérer le travail comme un coût, une marchandise, revient à réduire la vie à une quantité financière, ce qui n'est pas viable.

Jean VIARD

Il convient de se garder de toute généralisation. Dans de nombreuses petites et moyennes entreprises, dans lesquelles la plupart des Français travaillent, le rapport aux individus n'est pas le même que dans les grandes entreprises.

Cette question de la rémunération devrait cependant être repensée en France, où les salaires n'augmentent que très lentement au moment où l'individu a besoin d'argent (nouvelles responsabilités familiales, achat immobilier, etc.) mais continuent de croître lorsqu'il n'en a plus besoin. Ainsi, un salarié en fin de carrière est payé double, le rendant moins productif et plus vulnérable à la concurrence des jeunes entrants sur le marché du travail qui, eux, ne s'intègrent que trop lentement dans la vie sociale car ils n'ont pas les moyens de se lancer. La majorité des pays d'Europe n'augmente plus les salariés après 50 ans. Une révision de ce système ne serait pas forcément négative, mais nécessite d'analyser la vraie vie des individus, en prenant notamment en compte que l'emploi massif des femmes dans notre société permet un deuxième revenu et que les individus seuls rencontrent de plus grandes difficultés financières.

De la salle

Une étude sur les facteurs de bonheur au travail réalisée par Gallup International établit trois catégories de salariés selon leur engagement : engagés, désengagés passifs et désengagés actifs. Cet engagement est souvent corrélé au management quotidien des équipes qui, bien que peu abordé, a un rôle primordial dans le bonheur au travail.

Dominique MEDA

L'enquête sur la reconnaissance au travail met en évidence le rôle déterminant du management de proximité dans les entreprises où les salariés se sentent bien. Le principal reproche adressé aujourd'hui au management est le manque de connaissance des activités effectuées par l'équipe, notamment leurs contraintes. Le management est aujourd'hui fondé sur le diplôme, et non sur le fait d'avoir exercé le même métier. Or cette expérience, en fournissant un aperçu des éléments invisibles qui déterminent le travail, permet un meilleur management, qui fixe des objectifs justes avec des récompenses et rémunérations adaptées.

Les organisations du travail en Europe les plus saluées par les salariés sont celles où ils ont une prise sur la décision au quotidien, notamment dans les pays nordiques où le taux de syndicalisation est élevé.

Jean VIARD

La syndicalisation en France pâtit d'une culture d'affrontement prégnante, assimilant l'adhésion à une opposition au patron. En outre, les 35 heures ont modifié la donne en faisant entrer l'intime dans la sphère professionnelle. Cette situation nécessite débat et réflexion. Par ailleurs, nos universités ne forment pas au management d'une équipe, alors que tout travailleur y est un jour confronté. Enfin, notre société est cristallisée sur la retraite, entraînant un décalage entre les individus dont le but est d'y parvenir et ceux qui souhaitent s'épanouir dans leur travail.

Dominique MEDA

Je remercie Jean VIARD d'avoir insisté sur l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail ; c'est une donnée importante qui n'est pas assez évoquée. La réduction du temps de travail est essentielle pour que les femmes accèdent aux mêmes conditions de rémunération et d'emploi que les hommes. A cet égard, le débat sur les 35 heures est épouvantable, mal défini, puisqu'il ne se penche pas sur l'importance de cette articulation entre l'accès à l'emploi et la prise en charge des activités familiales pour les hommes et pour les femmes.

SOUFFRANCES ET INCERTITUDES FACE A L'EMPLOI

Modérateur :

Marc-Arthur DIAYE

Conseiller scientifique du département Travail-Emploi de France Stratégie

Serge PAUGAM

Sociologue

L'épreuve du chômage, une rupture cumulative des liens sociaux ?

Le point d'interrogation de l'intitulé est intéressant car il peut sembler être évident que le chômage constitue une rupture des liens sociaux. J'argumenterai autour de cette énigme sociologique.

Le chômage est une rupture du lien fondamental de « participation organique » avec le monde du travail, qui renvoie notamment aux deux dimensions que sont :

- l'emploi, au sens où, dans le système de protection sociale, la privation de l'emploi entraîne progressivement un certain déficit de protection et remet en question le statut de l'individu dans la société ;
- le travail, qui fait référence à un certain déni de reconnaissance car l'individu au chômage, privé de son rapport au travail, peut ressentir un sentiment d'inutilité et de rejet social.

La rupture de ce lien en entraînera-t-elle d'autres ? Impliquera-t-elle la rupture des liens de filiation (avec la famille), de participation élective (contracté dans la sphère des amis, du tissu associatif, etc.) et de citoyenneté (droits et devoirs du citoyen) ?

Il s'agit ainsi de poser la question en ces termes : entre-t-on dans une spirale de la précarité ou bien cette rupture peut-elle réactiver d'autres liens liant l'individu à la société ? La rupture de ce lien entraîne-t-elle un engrenage ou une compensation ?

Cette question est ancienne, bien qu'elle n'ait été formulée explicitement que récemment. En 1931, une équipe de sociologues s'est réunie dans une petite ville d'Autriche, Mariantal, pour étudier les effets du chômage alors qu'une crise redoutable faisait rage et que l'usine principale de la ville avait fermé ses portes. L'ouvrage *Les Chômeurs de Mariantal*, en dépeignant une communauté lasse dont les liens sociaux se sont délités, et dont ce qui faisait le collectif a disparu, décrit ainsi la problématique de l'engrenage des ruptures.

Ce thème de la rupture cumulative apparaît également dans le travail de Dominique SCHNAPPER (*L'épreuve du chômage*, 1981) lorsqu'elle décrit le chômage sur la base d'entretiens compréhensifs approfondis, où est interrogé le sens des expériences. L'expérience du chômage total reflète bien l'idée de l'engrenage des ruptures des liens sociaux.

Lors de mes premiers travaux sur le processus de « disqualification sociale », j'ai moi-même confirmé que l'expérience du chômage par ceux qui sont contraints de s'adresser aux organismes sociaux s'accompagne de cette rupture.

Récemment réalisée à Strasbourg et soutenue par la Fondation pour le lien social de la Croix-Rouge, une enquête sur l'isolement social, dont l'ambition est d'être étendue à d'autres régions, a confirmé que les chômeurs se trouvent dans une situation de contraction de leur sphère d'intégration sociale. Bien entendu, il est nécessaire d'approfondir la réflexion, notamment grâce aux enquêtes comparatives internationales.

Que sait-on véritablement de l'épreuve du chômage dans les autres pays ? Cette question a été posée avant que les données statistiques longitudinales offertes par le Panel Européen des Ménages ne soient disponibles. En prenant en compte plusieurs indicateurs, j'avais constaté que le phénomène observé en France n'était pas visible de la même façon dans les autres pays européens. Les corrélations entre chômage et réduction de la sociabilité étaient parfois même négatives dans les pays du sud de l'Europe, notamment en termes de liens familiaux. Ce phénomène d'engrenage ne se vérifie donc pas partout.

Un ouvrage sur l'expérience du chômage en Europe conclut que la régulation du chômage est différente selon les pays. Cette observation a amplement été corroborée par le Panel Européen des Ménages. Dans les pays d'Europe méridionale, les chômeurs perdent moins leurs liens de proximité, notamment grâce à des solidarités familiales plus fortes, y compris dans le cadre du chômage de longue durée.

La proportion des jeunes adultes vivant chez leurs parents est beaucoup plus élevée dans les pays du sud de l'Europe qu'ailleurs. En Grèce, un jeune adulte sur deux vit chez ses parents, alors qu'ils sont moins de 2 % au Danemark et en moyenne 4 % dans les pays nordiques. En outre, dans les pays dits « familialistes », les chômeurs ont eu tendance à s'adresser en priorité à leurs familles pour faire face aux difficultés pendant la crise. Ce phénomène est beaucoup plus faible en France ou en Allemagne. Ces éléments renseignent sur le fonctionnement des solidarités dans d'autres pays. Comment les interpréter ?

J'ai été chargé par la Commission européenne de coordonner une enquête qualitative fondée sur des entretiens réalisés dans sept pays européens (France, Allemagne, Espagne, Portugal, Grèce, Roumanie, Irlande) visant à analyser le sens que donnent les individus de leur expérience du chômage pendant la crise. Les interrogations portant sur les relations familiales ont révélé que le système normatif change profondément d'un pays à l'autre. L'intégration à son pays, à travers les liens entretenus avec sa famille, renvoie à un système normatif intériorisé par les individus. Les allemands et les français répondent qu'ils pourraient demander de l'aide aux parents, mais n'osent pas car ils ont honte. La norme de l'autonomie a été totalement intériorisée par ces jeunes, dans le cadre de leur intégration au sein de la société. Les espagnols, les portugais, les grecs et les roumains ne répondaient jamais de cette manière. Pour eux, l'expérience du chômage doit être vécue et partagée en famille, et il est important de résister ensemble. La cellule de base étant familiale, il n'est donc pas honteux d'être intégré à sa famille, ce qui l'est en France et en Allemagne, notamment lorsque les individus ont déjà accédé à l'autonomie.

Ce ressenti n'interdit pas les solidarités familiales en France, qui s'expriment néanmoins plus ponctuellement et ne s'accompagnent pas d'un système permanent d'aide.

Ces perceptions se traduisent concrètement dans la vie quotidienne des chômeurs. Au sud, ces derniers demeurent actifs au sein de la cellule familiale. Ils rationalisent cette expérience du retour dans la sphère familiale via leur utilité pour leurs parents vieillissants en s'occupant d'eux. Ce mode d'intégration familiale compense les effets du chômage, qui n'est ainsi pas vécu de façon dramatique.

Le chômage entraîne-t-il une rupture des liens sociaux ? En France, la réponse est positive, car l'idée d'un individu autonome, qui doit s'accomplir et se réaliser à travers un statut social, est importante. La conception de la réussite ne repose pas sur les mêmes normes dans d'autres pays.

Ce n'est ainsi pas simplement des individus au chômage dont il est question, mais de la société toute entière et de sa façon de se réguler.

Michel DEBOUT

Professeur de Médecine Légale et de Droit de la Santé

Précarité, chômage et santé

La prévention du suicide, à laquelle je m'attelle depuis bientôt quarante ans, a constitué la voie par laquelle je me suis intéressé aux questions de travail et de chômage.

Maurice HALBWACHS, Sociologue, a abondamment travaillé sur la grande crise de 1929 et sur ses effets sur les taux de suicide, notamment aux USA. Dès 1929, avait été constaté un lien entre la hausse du chômage et l'augmentation du risque suicidaire.

A la différence de 1929, la crise que nous traversons depuis 2008 est dominée par la problématique financière, mais a entraîné des crises économique, sociale, humaine et psychologique.

A noter qu'une augmentation du taux de chômage n'affecte pas uniquement le taux de suicide des chômeurs, mais l'ensemble de la sphère familiale. Je souhaite donc insister sur la fragilisation de la santé psychologique, mais également globale, des personnes concernées. Une étude récente démontre que 20 000 morts par an parmi les chômeurs sont directement liées à l'inemploi. En outre, l'âge moyen des chômeurs fait qu'ils ont souvent des responsabilités familiales, impliquant que la santé du chômeur retentisse sur celle de ses enfants.

Bien qu'il soit difficile de se confronter à la détresse d'un individu, je m'attache à parler de « chômeurs », et non du « chômage », concept trop souvent privilégié qui ne cible personne. Mon propos se concentrera donc sur la santé des chômeurs.

En 1993, dans le cadre de mes fonctions au sein du Conseil Economique, Social et Environnemental, j'ai été l'auteur du premier rapport officiel de la République sur la prévention du suicide. Ce travail considérait le suicide comme un problème grave de santé publique, alors qu'il n'était jusqu'ici qu'un drame individuel, relevant du choix de chaque individu. Dans ce rapport, l'accent était mis sur la dimension sanitaire de la question du suicide, établissant indirectement un lien entre le risque de suicide et le travail dans sa globalité. Nous constatons alors que la perte d'un emploi entraînait la perte du dispositif médical attendant. Vingt ans après, rien n'a changé, mais le chômage a continué d'augmenter.

Ainsi, au moment précis où la santé de l'individu se trouve fragilisée par la situation de chômage, il est abandonné par le système de santé. La médecine du travail, préventive, est également symbolique : la société s'intéresse à la santé des travailleurs, à l'instar de celle des petits enfants, des femmes, des étudiants, des salariés. Les chômeurs constituent le seul groupe social qui échappe au regard des instances sanitaires, notamment préventives.

Une médecine préventive doit impérativement être organisée pour les chômeurs qui, malgré leur vulnérabilité, ne bénéficient d'aucune attention médicale. La création de cette médecine préventive ne les stigmatisera pas. Bien au contraire, elle leur permettra de les remettre dans une situation identique à tous les autres groupes sociaux.

Il est indispensable de comprendre de quelle manière le chômage atteint la santé psychologique et globale des chômeurs, en insistant notamment sur ce moment particulier qu'est la perte d'emploi. Avant d'être chômeurs, les individus vivent ce moment du licenciement, du dépôt de bilan. A cet égard, la santé des commerçants, artisans, exploitants agricoles et autres, contraints de déposer le bilan ou de fermer leurs exploitations, écrasés par la réalité économique, est peu abordée.

Or, il est important d'évoquer les conséquences psychologiques, traumatiques, et l'état de stress qui peuvent être ainsi engendrés. Les personnes qui perdent leur emploi ont des paroles d'anéantissement et de dévalorisation extrême, et ce vécu perdure, notamment si le chômage persiste dans le temps. L'incapacité de trouver un autre emploi conforte souvent cette image dévalorisée, qui les fait se sentir inutiles au sein de la société, de leur famille, de leur existence.

Des cellules psychologiques sont systématiquement mises en place lors d'un traumatisme, tel qu'un viol, un accident, etc. Ces dispositifs ne sont jamais prévus lors de la perte d'un emploi, alors que les chômeurs sont exposés aux mêmes risques liés à leur situation post-traumatique.

La résurgence de l'élément traumatique, notamment en dormant ou à travers des flashes, est souvent évoquée. Cette analyse doit être inversée : le traumatisme induit que la vie revienne inlassablement au traumatisme. Ce dernier devient insurpassable.

Le chômeur doit s'inscrire dans un lien social, mais également dans un lien avec l'histoire. L'individu sans emploi a un futur sans avenir. Il doit se réinscrire dans le temps, dans les jours qui viennent, qui ne doivent pas être l'inlassable répétition en pire du même jour, afin que son existence ne soit pas remise en cause.

Pour l'ensemble de ces raisons, nous devons organiser une médecine préventive pour les chômeurs.

Patrick LEGERON

Psychiatre, Fondateur du Cabinet Stimulus, auteur de rapport gouvernemental sur les risques psychosociaux

Travail et risques psychosociaux

Un phénomène étrange est apparu dans les années 1970, au moment où les machines remplaçaient les hommes, faisant disparaître les tâches les plus pénibles, où le travail était réduit dans sa longueur progressivement, partout dans le monde, où la climatisation, les plantes vertes et la moquette apparaissaient dans les bureaux. Cette grande illusion a fait croire que le travail devenait agréable, l'ensemble des éléments de pénibilité disparaissant progressivement.

Pendant des siècles le travail a été associé à la contrainte du corps, qui souffrait, comme en attestent les romans d'Emile ZOLA ou encore l'étymologie du mot *trepalium*. Le monde professionnel a donc eu des difficultés à comprendre comment la santé pouvait être altérée, puisque la pénibilité du corps disparaissait.

La pénibilité est désormais psychologique. La contrainte ne pèse plus sur le corps mais sur le psychisme. Nous sommes entrés dans une autre ère de relation entre le travail et le psychisme humain.

Gardons-nous toutefois du discours, souvent proféré en France, selon lequel travailler serait néfaste pour la santé. Outre l'impact que cette rengaine peut avoir sur un jeune devant entrer dans le monde du travail, il est prouvé scientifiquement qu'à tout autre facteur égal, travailler est bénéfique pour la santé. En effet, les suicides, les maladies cardio-vasculaires et autres pathologies sévères sont bien moindres parmi les travailleurs que chez les non-travailleurs. Si le travail n'est pas dangereux pour la santé, la manière dont il est désormais réalisé, tant dans son organisation que dans son management, peut avoir un impact néfaste.

Plusieurs concepts, desquels il faut se distancer, sont progressivement apparus depuis une trentaine d'années afin de décrire les liens entre le travail et son impact sur le psychisme humain : « stress », « souffrance au travail », « harcèlement moral », « burn out ».

Ces concepts interpellent, car ils sous-entendent cette question : comment la détresse psychologique, voire la pathologie mentale, peut-elle être induite par le travail ?

Au sein de l'Union européenne, entre un quart et un cinquième des salariés souffrent du stress, que les grandes instances européennes considèrent comme le problème de santé le plus important au travail. Le Bulletin épidémiologique n°23, publié en juin 2015 par l'Institut national de Veille Sanitaire (InVS), indique que les maladies psychiques liées au travail n'ont eu de cesse d'augmenter ces dernières années en France.

Force est de constater que ces concepts sont sortis du déni, et sont évoqués par tous les CHSCT ou services de santé au travail. Néanmoins, aucune amélioration n'est enregistrée.

A-t-on bien saisi de quoi il s'agissait ? La France ne s'est posée cette question qu'en 2007, avec une définition par l'INSEE des facteurs de risques psychosociaux. Parmi ces sources de stress impactant le psychisme humain figurent notamment la contrainte, la pression, la charge de travail, son intensité, la concentration.

De nombreuses incompréhensions subsistent car l'ensemble des facteurs n'est pas pris en compte. Peuvent s'ajouter à la charge de travail :

- un impact émotionnel

Si ce facteur est aisément compréhensible dans les secteurs médicaux et de secours, il peut être sous-estimé pour une hôtesse de l'air, par exemple, qui doit sans cesse réfréner ses émotions.

- des frustrations

Cet aspect est d'autant plus prégnant que l'Homme fonctionne souvent par la réciprocité. Le paiement d'un effort peut constituer une reconnaissance, qui ne sera pas uniquement financière.

- des relations humaines difficiles

L'ambiance au travail est d'autant plus fondamentale que les entreprises font face à un contexte de concurrence accrue.

- un environnement de travail spécifique (open spaces, bruit, déplacements)
- le choc des modifications permanentes auxquelles il est nécessaire de s'adapter.

L'ensemble de ces paramètres doit être analysé pour comprendre les problématiques de stress, qui ne peuvent être réduites à une surcharge de travail.

La communauté scientifique sait depuis une dizaine d'années que le stress psychosocial est un facteur de risques aussi important que le cholestérol. Malgré un enjeu de santé considérable, ces problématiques demeurent uniquement abordées par le Ministère du Travail, et non par celui de la Santé, comme cela est le cas dans d'autres pays.

Par ailleurs, les enjeux économiques sont également considérables. Ces pathologies, qui peuvent entraîner de l'absentéisme ou du présentéisme, des maladies, une piètre qualité des performances des individus ou encore des conflits sociaux, ont un coût. Selon des études étrangères, ce montant représenterait de 200 à 300 milliards de dollars par an aux Etats-Unis. L'entreprise Nokia estimait par exemple que les mesures de réduction du stress représentaient un retour sur investissement d'un sur trois. En France, où le concept de « pollueur n'est pas payeur » est privilégié, le régime général, donc le contribuable, finance ces coûts, contrairement à d'autres pays où les aspects économiques de la question ont été appréhendés.

L'aspect juridique, lié à la responsabilité de l'employeur vis-à-vis de ses salariés, est souvent la seule motivation d'agir, ce qui est loin d'être suffisant.

Comment agir ? La réponse à cette question semble relativement simple lorsqu'elle est présentée sous l'angle du risque, auquel le monde du travail est habitué. La France est coutumière du fait de n'aborder que la prévention primaire visant à agir sur les causes (vérifier la charge de travail, les objectifs, etc.). Néanmoins, il est impossible d'agir sur l'ensemble des causes. A titre de comparaison, il serait utopique de supprimer le virus de la grippe à l'origine d'épidémies.

La prévention secondaire a donc pour but de gérer le problème en prévenant le dommage. Pour reprendre le parallèle de la grippe, il s'agit ici de mener des campagnes de vaccinations.

Enfin, la prévention tertiaire vise à limiter le dommage, en soignant la grippe. Cette prévention tertiaire est largement utilisée par les entreprises, avec la mise en place de numéros verts par exemple. Néanmoins, cette seule prévention est insuffisante.

Il convient donc d'agir dans trois domaines :

- Organisations du travail

Il est nécessaire d'analyser ce que les organisations du travail sont devenues, notamment à travers les prismes d'une perte de sens, d'une individualisation, d'une plus grande autonomie, etc. L'évocation d'une modification de l'organisation du travail est souvent anxiogène. Or, des études prouvent que le stress peut être réduit de 50 % en ne modifiant que 5 % de l'organisation.

- Management

La France s'est trop souvent focalisée dans son analyse sur l'organisation du travail, contrairement à d'autres pays qui se sont attachés au management. Dans ce domaine la France est un mauvais élève, selon les études européennes. Par exemple, les salariés français figurent parmi ceux qui se sentent le moins soutenus par leur manager. Malgré cet évident déficit de management, le système français continue de promouvoir des personnes managers sans qu'elles n'aient appris à manager. Dans les écoles de commerce, les élèves n'apprennent pas le management. Or, des recherches menées au Québec prouvent que le bien-être d'un salarié s'opère dans un rayon de 5 mètres contrôlé par son manager, qui se contente actuellement d'assurer l'aspect technique de ses fonctions, au détriment de l'aspect humain. La qualité du management constitue donc l'une des conditions essentielles à la prévention du stress et des risques psychosociaux.

- L'individu

Le travail ne doit pas être systématiquement incriminé. Bien qu'il n'endosse pas toute la responsabilité, l'individu doit également se poser des questions. Les maladies ou encore les suicides surviennent notamment lors d'un surinvestissement au travail. Il est nécessaire de se préoccuper de l'individu dans sa vie quotidienne, et non pas seulement au travail, son hygiène de vie pouvant également avoir un impact.

Pour conclure, les entreprises doivent impérativement faire de la santé au travail une stratégie majeure, intrinsèquement intégrée à leur stratégie globale au plus haut niveau. La médecine du travail ne doit plus être une fonction support. L'objectif est également de passer d'une « gestion des ressources humaines » à une « gestion humaine des ressources ». Enfin, il serait bienvenu de s'inspirer de pays bien meilleurs que la France dans ce domaine, notamment le Danemark ou encore le Québec, qui ont développé les concepts de healthy organisation et de healthy management. Un label devrait être créé pour labelliser les entreprises qui ne polluent pas le psychisme de l'humain.

Michel DEBOUT

Je souhaiterais ajouter que ces problématiques de stress, suicide, harcèlement, etc. s'observent également dans la fonction publique, alors que cette dernière devrait au contraire donner l'exemple. Un Ministre de la Santé ou du Travail ne peut porter la santé des salariés comme un combat primordial sans traiter la problématique dans ses propres services.

Serge PAUGAM

Le lien entre la question du chômage et du mal-être au travail doit également être mis en exergue, car il renvoie à la faiblesse du lien de participation organique. Ce lien comprend les relations d'interdépendance et de solidarité qui reposent sur le statut de l'emploi et de la participation au travail. On constate néanmoins que la question de la précarité professionnelle se superpose à celle du chômage. Les autorités se sont souvent focalisées sur la question majeure qu'est le chômage, au détriment de celle du rapport au travail. Le chômage, rendu responsable du drame social, mobilise toutes les énergies, tandis que les souffrances au travail sont dévalorisées au prétexte qu'un salarié devrait être heureux d'avoir un emploi. Cette dynamique peut être néfaste.

Marc-Arthur DIAYE

Je vous invite à consulter le site de l'association de Michel DEBOUT « Bien-être et société » (<http://www.bienetresociete.fr>), qui milite pour que la problématique « travail et santé » soit déclarée en grandes causes nationales.

REMISE DES PRIX DE RECHERCHE 2015 DE LA FONDATION

Gabriel DE BROGLIE

Chancelier de l'Institut de France

Il nous revient désormais, avec le Professeur SOMMELET, de remettre les prix de recherche 2015 de la Fondation pour le lien social Croix-Rouge française - Institut de France, et, pour ma part, de présenter le lauréat du prix Senior.

Voilà cinq ans que nos deux institutions cheminent de concert au sein de cette Fondation, qui a un caractère particulier. Sans dotations importantes, il s'agit d'une fondation de réflexion, qui a pour mission de favoriser les initiatives, la réflexion et les innovations en matière de lutte contre la précarité et l'exclusion.

Il s'agit du quatrième colloque organisé par la Fondation Croix-Rouge, avec une belle thématique qui fait écho à l'engagement de la Croix-Rouge depuis 150 ans, pour aider ceux et celles qui souffrent de la précarité et de la déshumanisation grandissante du travail, certes, mais de la société en général.

La Fondation distingue aujourd'hui Nicolas DUVOUX, Docteur en sciences sociales, Maître de conférences en sociologie à l'Université Paris Descartes, et chercheur associé au Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques de l'IEP de Paris. Ses travaux s'inscrivent parfaitement dans les sujets d'études et les objectifs de la Fondation.

Le jury présidé par Danièle SOMMELET, composé d'éminents sociologues, philosophes ou historiens, s'est particulièrement arrêté sur votre enquête sociologique touchant les « tisserands » du lien social. Votre travail de recherche s'est centré sur les manières de remédier à la vulnérabilité sociale issue de l'exclusion du marché du travail. Cette recherche contribuera à la réflexion politique et associative. Des outils seront élaborés grâce aux données obtenues, et utilisés dans le développement des politiques sociales et des actions de terrain. Je fais le vœu que ce prix soit un atout précieux et efficace pour la poursuite de votre carrière de chercheur, et pour aussi le profit des conseillers et des responsables des institutions sociales, qui tiennent les fils du lien social.

Nicolas DUVOUX

Docteur en Sociologie

Je remercie la Fondation pour avoir soutenu un projet d'enquête ethnographique mené auprès d'une fondation et d'associations qui interviennent aux Etats-Unis. Je remercie mon éditeur Presses Universitaires de France pour avoir accepté de publier le compte-rendu de l'enquête dans son intégralité. Je remercie également Serge PAUGAM, Directeur de la collection, qui a accueilli l'ouvrage *Les oubliés du rêve américain : philanthropie, Etat et pauvreté urbaine aux Etats-Unis*, dont l'idée générale est similaire à celle du projet : réfléchir sur la société américaine comme un miroir grossissant des maux qui traversent la société française (dérèglementation du travail, chômage souvent caché, déclin de la capacité d'intervention de l'Etat social et de sa légitimité), et évaluer la pertinence du modèle d'intervention qu'elle propose.

Après que la part de l'Etat social a été drastiquement diminuée aux Etats-Unis au cours des trois dernières décennies, les associations jouent désormais un rôle dominant dans l'aide apportée aux populations vulnérables. L'enquête a mis en exergue l'importance d'une idée régulatrice de soutenabilité, qui prône que les personnes en difficulté disposent elles-mêmes du savoir et de l'initiative qui permettront de remédier à leurs maux (empowerment). Cette idée de soutenabilité oriente concrètement des façons d'agir et de participer, et transforme en profondeur le travail des acteurs sociaux, en même temps qu'elle implique un travail de la part des bénéficiaires. Les salariés se présentent comme des « tisserands » du lien social, qui cherchent à créer des liens entre les membres du groupe eux-mêmes, plutôt que d'aider des individus isolés. En s'appuyant sur les forces de la communauté, ils exaltent la capacité d'auto-organisation du groupe plutôt que de dicter aux catégories populaires les formes de vie qu'elles devraient adopter.

Cette vision de l'action communautaire est sans doute idéale, voire idéalisée, car ce mode d'action possède de profondes limites. Il s'appuie sur une critique de l'Etat injuste qui débouche sur des fortes inégalités. En outre, la mobilisation des habitants peut se prêter à des formes de manipulations, voire de sélections, car la participation suppose de ne pas déjà être dans le dénuement le plus absolu.

Néanmoins, les limites de ces modes d'action ne doivent pas nous empêcher de considérer leur intérêt et leur vertu émancipatrice pour les populations, considérées sans paternalisme ni stigmatisation.

Peut-être peut-on trouver grâce à une enquête empirique et ethnographique aussi rigoureuse un mode d'action communautaire sans être communautariste, permettant de pallier le sentiment d'exclusion des habitants des quartiers populaires, et de limiter le découragement, voire l'épuisement, des intervenants sociaux.

Peut-être doit-on articuler en France, et non opposer comme aux Etats-Unis, la capacité de construction du commun relevant de l'Etat et l'attention aux demandes individuelles et collectives pouvant être le fait d'associations.

Danièle SOMMELET

Présidente du Conseil scientifique de la Fondation

Pour la première fois, nous avons remis cette année deux prix Junior, car ils ont été considérés comme de valeur équivalente.

Post-doctorante en sociologie, Lynda LAVITRY est rattachée au Laboratoire d'économie et de sociologie du travail d'Aix-en-Provence.

Lynda LAVITRY

Docteur en Sociologie

Merci aux membres du jury et à la Fondation pour le lien social d'avoir récompensé ce travail. Le but était de déconstruire deux visions des conseillers à l'emploi : d'une part, l'image de professionnels peu impliqués et bureaucrates, et d'autre part, la vision d'agents impliqués mais débordés par le flot de chômeurs. Il est nécessaire de mieux comprendre les ressorts des politiques qui guident et encadrent l'accompagnement des personnes au chômage pour appréhender la complexité du travail de ceux qui sont chargés de les traduire au niveau du guichet.

La thèse analyse le développement des politiques dites « d'activation du chômage », qui consistent à transformer des dépenses passives (versement d'indemnités) en dépenses actives (avec contreparties du bénéficiaire). Pour comprendre cette dimension de contrôle devenue prégnante dans l'aide à la recherche d'emploi, il faut remonter à l'histoire des politiques sociales et à la séparation qui s'est opérée au XXème siècle entre l'aide aux chômeurs valides involontairement privés d'emplois, relevant de l'Assurance Chômage, et l'aide aux chômeurs invalides relevant de l'assistance et de la charité publique, sur laquelle pesait le soupçon de chômage volontaire. Fait ainsi sens l'éternel problème des politiques sociales de séparer, parmi les travailleurs valides, les chômeurs présumés volontaires ou involontaires.

Dans les présupposés des théories politiques actuelles réside la notion de trappes d'inactivité, ou comment la responsabilité du chômage se déplace imperceptiblement vers l'individu lui-même du fait qu'il n'est pas suffisamment adapté ou flexible. Son maintien au chômage s'expliquerait alors par des caractéristiques individuelles.

Les résultats de la recherche démontrent que ces politiques ont des effets sur les pratiques. Elle atteste de l'importance du recours à des technologies sociales d'adaptabilité, qui visent à évaluer le degré de flexibilité pour agir sur un éventuel manque. Des espaces de négociation et d'arbitrage dont se saisissent ou non les conseillers constituent l'indice de points de contradiction entre les normes issues de l'identité professionnelle des conseillers, et les normes promues par les politiques d'activation. Dans ces compromis, l'enjeu réside dans la définition que le chômeur et le conseiller à l'emploi donnent chacun à ce qu'est une offre d'emploi convenable, qui ne peut être refusée.

Une question demeure : des pratiques professionnelles d'évaluation de l'employabilité respectueuses des projets, attentes et des temporalités des personnes au chômage sont-elles possibles ?

Danièle SOMMELET

Présidente du Conseil scientifique de la Fondation

Annick LACROIX, Post-doctorante en sociologie, est attachée d'enseignement et de recherche à l'Institut national des langues et civilisations orientales (INALCO), chargée de recherche à l'Institut des sciences sociales et politiques, et qualifiée Maître de conférences depuis 2015.

Annick LACROIX

Docteur en Histoire

Merci à tous. C'est pour moi un immense honneur de recevoir ce prix, et je souhaite remercier solennellement le Conseil Scientifique et ses membres pour l'intérêt et la confiance qu'ils ont portés à mes recherches.

Mes travaux sont irrigués par la question du travail en situation coloniale, notamment à travers une thèse portant sur l'administration ordinaire des PTT dans l'Algérie colonisée. Il s'agissait de décrire des mondes du travail en situation coloniale à travers ce monde divers et hiérarchisé.

Les travaux que je mène actuellement dans le prolongement de cette thèse en sont à leurs balbutiements. J'aimerais continuer d'explorer les mécanismes de l'interaction et de la domination coloniale, en préparant un projet CNRS sur la structuration du marché du travail dans l'Algérie du XXe siècle, en travaillant notamment sur la normalisation du rapport salarial, sur les mobilités des travailleurs, et les plafonds de verre. Un travail longitudinal sur les carrières sera complété par un travail qualitatif de sociologue portant sur le métier d'écrivain public, professionnel « informel » faisant le lien entre Etat et les populations illettrées.

Ce prix m'aidera à poursuivre l'important travail de terrain nécessaire, sur la base des archives déjà colligées. Je remercie mes collègues et mes proches, qui rendent ces travaux possibles. Je mesure ma chance car pour moi, travail rime avec épanouissement.

ACCOMPAGNER LES PERSONNES EN SITUATION DE VULNERABILITE PROFESSIONNELLE

Modérateur :

Françoise FROMAGEAU

Secrétaire nationale de la Croix-Rouge française

Nous sommes tous vulnérables, possiblement fragiles et précaires face au travail, à la santé, à la vraie vie. Nous sommes aujourd'hui tous concernés, à travers les zones de fragilité que nous avons pu rencontrer ou celles vécues par notre entourage. La précarité face au travail a envahi notre quotidien. Notre environnement « en transition » s'accélère, les points de repère s'effacent, les temporalités s'entrechoquent, contribuant à asseoir la précarité.

Cette situation invite à un nouveau regard sur la société et les vulnérabilités qui la traversent. La vulnérabilité est interrelationnelle : d'abord face à l'emploi, puis à la santé, au logement. Un regard global doit donc être posé sur cette question.

Nos intervenants s'attacheront à démontrer leur dynamique du « aller vers ». Sans attendre que les personnes concernées fassent appel à nous, une veille solidaire et un accompagnement citoyen participent à un véritable investissement social, à la prévention et à l'anticipation de la précarité. Sans oublier que le bénéficiaire doit être acteur.

Le but de cette table ronde sera donc de croiser les regards autour de ces publics dits « vulnérables » afin de mettre en exergue des pratiques nouvelles et d'ouvrir un champ possible pour l'avenir.

Karim MAHMOUD-VINTAM

Délégué général des Cités d'Or

J'exposerai le « pourquoi ? » des Cités d'Or, plutôt que le « quoi » ou le « comment ».

Le pourquoi part de la conviction que l'inclusion sociale passe d'abord et avant tout par l'inclusion humaine. La question de l'insertion sociale est seconde, mais non secondaire. Nous sommes face à des jeunes gens aux parcours de vie chaotiques, parfois profondément abîmés par le système scolaire, qui a fini par les convaincre de leur nullité, largement intériorisée. Ces personnes cumulent les difficultés : matérielles, psychiques ou psychologiques, ainsi qu'un désarroi symbolique. Aussi, la question de la jeunesse doit se poser à travers le prisme du sens et de la reconnaissance.

La question du sens n'est pas propre aux jeunes générations et traverse la société d'une manière générale. Ce sens peut être conçu comme un horizon à se fixer. Il est nécessaire de déterminer la direction dans laquelle tourner ses efforts et son regard. Encore faut-il donner une signification à cette direction. Comment incarner ce sens ? Dans notre société, les espaces de sens font cruellement défaut, notamment dans les cadres scolaire, professionnel et politique. Or, travailler sans être porté par un sens de son action relève de la gageure.

S'agissant de la reconnaissance, des personnes ne sont jamais réductibles à une tranche générationnelle, à un territoire de vie et d'habitation, à une origine, pas plus qu'à des croyances politiques ou religieuses. Nous considérons rarement les personnes, les « bénéficiaires », dans leur globalité, pour les reconnaître telles qu'elles sont plutôt que comme les récipiends d'un dispositif qui se situe dans telle ou telle case de nos actions politiques ou associatives. Reconnaître un individu, c'est admettre qu'il se trouve en face. Axel HONNETH, philosophe rattaché à l'école de Francfort, a tenté de réfléchir aux bases fondamentales des conflits sociaux, et par extension, de « typologiser » la question de la reconnaissance, qu'il décline en trois dimensions, dont l'absence entraîne des pathologies. L'absence de reconnaissance « amoureuse », qui fait sentir à l'individu en face de soi qu'on le connaît et qu'on est lié à lui sans que cela ne s'explique, peut entraîner des dommages dans le champ de la confiance en soi. Le manque de reconnaissance « juridique », qui induit que la personne en face de soi doit être convaincue qu'elle dispose des mêmes droits et devoirs, peut créer un sentiment, parfois chronique, d'injustice, qui n'est pas propre à faciliter l'inscription dans une

expérience collective. Enfin, la reconnaissance « culturelle » vise à convaincre l'individu de sa contribution singulière, même modeste, à la collectivité dans laquelle il s'inscrit.

Ces deux questions de sens et de reconnaissance ne touchent pas seulement le public des jeunes décrocheurs, mais toute la société. Nos actions doivent donc promouvoir des espaces de sens et de reconnaissance afin de résoudre plusieurs pathologies sociales et politiques affectant notre pays.

Charlotte DESOMBRE

Directrice Partenariats & Communication de Sport dans la Ville

D'un point de vue concret, Sport dans la Ville travaille au quotidien avec des jeunes de 6 à 25 ans via le sport, conçu comme un premier contact avec eux. Nous construisons des terrains de football et de basket au cœur des quartiers relevant de la politique de la ville. Les séances ont lieu gratuitement tous les mercredis et samedis, par tranche d'âge, encadrés par des éducateurs brevetés de l'Etat, salariés de l'association.

Une grande importance est attachée à leur comportement, ce qui est particulièrement compliqué avec les jeunes adolescents. Chaque jeune doit être respectueux, assidu, responsable et ponctuel. Ce travail servira à leur vie future, et leur permet de gagner confiance en eux, pour aller plus loin.

Dans un second temps, nous assurons un accompagnement dans leur insertion professionnelle. A partir de 14-15 ans, un coaching individuel, effectué par des salariés de l'association, les aide à trouver leur orientation. Nous les accompagnons également dans leur recherche de stage, d'apprentissage et d'alternance. Le but est qu'ils trouvent un emploi à 18 ans.

Dans le cadre de notre action, nous avons affaire à de jeunes décrocheurs (70 en 2014), et nous remarquons que la confiance est primordiale. Il est difficile pour eux de la retrouver après les épreuves qu'ils ont traversées. C'est sur cette confiance que Sport dans la Ville travaille.

Françoise FROMAGEAU

Secrétaire nationale de la Croix-Rouge française

Des réactions de nos intervenants sur les thèmes abordés ?

Olivier ADAM

Délégué général de Croix-Rouge insertion

S'agissant du décrochage, il est intéressant de construire des ponts et des liens entre nos actions. Il est indispensable de ne pas s'enfermer dans nos dispositifs et de décrocher l'ensemble de nos pratiques. A travers vos expériences, j'observe que de nombreux partenariats sont envisageables.

Vincent GODEBOUT

Délégué général de Solidarités Nouvelles face au Chômage

La reconnaissance est au cœur de l'action de nos 1 400 bénévoles déployés sur tout le territoire. Notre méthode vise à d'abord repérer les talents de la personne. Nous bénéficions de l'aide de la Fondation pour le lien social pour contribuer à changer le regard porté sur les chercheurs d'emploi (et non « demandeurs d'emploi »). Ce travail participe à la reconnaissance.

Françoise FROMAGEAU

Secrétaire nationale de la Croix-Rouge française

On retrouve bien sûr la question des préjugés et des discriminations lorsque l'on s'intéresse à la problématique du handicap. Que fait la Croix-Rouge française à ce sujet ?

Céline POULET

Déléguée nationale filière « Personnes en situation de handicap » de la Croix-Rouge française

L'action de la filière « Personnes en situation de handicap » de la Croix-Rouge française porte essentiellement sur la question des droits, qui sont les mêmes que tout un chacun à travailler et à participer en tant que citoyens, et sur la singularité, parce que les dispositifs oublient souvent les particularités des personnes. Notre action est ajustée au quotidien, car la solution n'est pas unique. Nous déployons de nombreuses petites solutions pour accompagner ces publics en difficulté, et pas uniquement sur l'emploi.

Un clip de sensibilisation au handicap est diffusé en séance.

Une constante dans l'emploi des personnes en situation de handicap est le taux de chômage, le double de celui de la population. La France a développé des dispositifs attestant d'une volonté d'insérer ces personnes dans l'entreprise, mais leur nombre reste néanmoins déconcertant. La loi de 1987, entre autres, impose un quota de 6 % de « travailleurs handicapés » au sein des entreprises qui, s'il n'est pas respecté, entraîne le versement d'une amende à des organismes collecteurs (qui reversent ces fonds pour faciliter et promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap).

Ces dispositifs rencontrent des difficultés de fonctionnement, notamment en raison de leur cloisonnement. Par exemple, lorsqu'un individu sort d'un Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT), il ne peut y revenir. Ces dispositifs doivent devenir interopérables. En outre, les différentes politiques de l'emploi des personnes en situation de handicap sont peu coordonnées, alors que les problématiques sont liées. De nombreuses situations de handicap sont par exemple détectées dans les chantiers d'insertion et dans les actions visant les décrocheurs. Nous raisonnons en « cases », sans tenir compte de la singularité et de la complexité de chaque personne. Une rotation culturelle doit être opérée pour rendre ces dispositifs efficaces.

De plus, l'emploi et l'école sont liés. Tant que les enfants en situation de handicap ne seront pas scolarisés avec les autres, la société continuera d'entretenir le clivage. Le « vivre ensemble », dont le handicap en entreprise n'est qu'une composante, est essentiel pour une intégration dans la durée. Un changement de regard et de modèle doit être opéré bien en amont de l'arrivée des individus en emploi.

La Croix-Rouge française propose des dispositifs très performants, notamment des ESAT permettant aux personnes en situation de handicap de participer à une activité économique, ainsi que des ESAT particuliers mettant à disposition des entreprises des personnes en situation de handicap, ceci pour faciliter le changement de regard des salariés. Ces dispositifs leur permettent de rejoindre progressivement le monde de l'entreprise.

Par ailleurs, la question de l'emploi des personnes en situation de handicap est fortement corrélée à un problème de qualification. Des emplois sont disponibles mais les entreprises ne trouvent pas de candidats. Les personnes en situation de handicap doivent pouvoir accéder aux universités. Nous avons donc créé un ESAT étudiant, qui propose des accompagnements « sur-mesure » pour accompagner dans les établissements d'études supérieures des jeunes souvent découragés par les obstacles du quotidien. Le dispositif observe un taux de réussite assez considérable auprès de ces jeunes, qui trouvent facilement un emploi une fois diplômés.

Outre des centres de formation professionnelle adaptés aux situations de handicap, nous travaillons également sur l'ouverture de la pré-qualification aux handicapés.

La Croix-Rouge française est en action, s'attaque au pourquoi, et ne se laisse pas abattre.

Olivier ADAM

Délégué général de Croix-Rouge insertion

De nombreux parallèles peuvent être établis entre ces structures et le monde de l'insertion par l'activité économique. Le fonctionnement d'un ESAT est relativement proche, seules les catégories de publics se distinguent.

Par ailleurs, les aspects de sémantique stigmatisent souvent, et disqualifient parfois les publics concernés en créant une sous-catégorie citoyenne, ce qui est préjudiciable, notamment à notre action au quotidien.

Karim MAHMOUD-VINTAM

Délégué général des Cités d'Or

Pour faire société nous avons besoin de reconnaissance mutuelle, au risque de tomber dans le préjugé, l'a priori et le dialogue de sourd. L'entre soi et l'endogamie qui traversent notre société doivent être brisés.

Dans cette optique, la subvention publique, relevant notamment du droit d'exception, doit être évitée autant que faire se peut, car elle empêche les organismes de s'occuper d'autres cibles que celles pour lesquelles ils sont financés. Je fais notamment allusion aux politiques publiques relevant des politiques de la ville.

S'agissant de la sémantique, il est extraordinaire, voire effrayant, de constater à quel point les mots employés façonnent la perception des choses, car ils ont pour conséquence directe ou indirecte de figer des réalités ou de les tordre. Ce filtre nous empêche de percevoir la réalité.

Vincent GODEBOUT

Délégué général de Solidarités Nouvelles face au Chômage

Solidarités Nouvelles face au Chômage fait de l'insertion par l'activité économique au sens large depuis 30 ans, l'association étant exclusivement financée par des dons privés. Lorsque les individus se dirigent vers le service public de l'emploi, le regard dévisage, et ils ne disposent d'aucun espace pour s'exprimer car ils ne rentrent pas dans les « bonnes cases ». Des solutions existent.

Solidarités Nouvelles face au Chômage agit depuis 30 ans. L'association a été créée à l'initiative de Jean-Baptiste DE FOUCAULD, partant du constat que « si le travail ne réglait pas tout, le chômage dérèglait tout ». L'idée était la suivante : reconnaître la personne pourrait lui faire retrouver le chemin de l'emploi.

2 400 bénévoles dans 63 départements donnent gratuitement de leur temps et une partie de leurs revenus pour accompagner les chercheurs d'emploi, sans aucun critère préalable. Nous avons un taux de réussite de 62 %.

Nous ne possédons pas de local avec un fronton appelant les chercheurs d'emploi, ce qui est utile dans la lutte contre la stigmatisation, et donnons rendez-vous dans des lieux publics (bibliothèques, bistrot...). Deux bénévoles, idéalement un homme, une femme, un actif, un retraité, demandent au chercheur d'emploi ce qu'il sait faire. La personne s'exprime. Toutes les personnes en recherche d'emploi sont dans une situation de solitude, quelle que soit leur histoire. L'idée est de rencontrer des personnes qui discutent de tous les aspects de la vie du chercheur d'emploi.

Une fois la relation de confiance instaurée et les talents repérés, un projet est construit par la personne, soutenue par les bénévoles. Nous n'avons pas de réseau de prescripteurs, les personnes nous contactent via le site internet, la permanence téléphonique ou par e-mail, et font acte volontaire pour demander un accompagnement, après nous avoir décrit leur situation. Elles déterminent leur rythme de rencontres, de recherches, etc. Nous avons également créé des ateliers de sophrologie, car il est nécessaire d'être bien dans sa tête et dans son corps pour être capable de reconstruire un projet.

Lorsque certains projets ne débouchent pas, nous sommes en lien avec des structures d'économie sociale et solidaire qui nous informent lors de la création d'un poste. L'association prend en charge le salaire de cette personne pendant un an, à hauteur de 115 % du SMIC.

L'accompagnement se poursuit pendant l'emploi par une relation amicale et gratuite, ce que de nombreux dispositifs publics n'assurent pas. Le binôme de bénévoles reste à disposition, en appui, à l'écoute, car le parcours n'est pas forcément linéaire. Ainsi, la relation demeure si la personne retombe dans le creux de la vague, lui permettant de garder confiance.

Depuis sa création l'association a accompagné 30 000 personnes, et 20 000 emplois solidaires ont été créés, démontrant l'expression de la générosité des bénévoles sur le terrain au quotidien. Les bénévoles sont constitués de 50 % d'hommes et 50 % de femmes, de 50 % d'actifs et 50 % de retraités : le modèle d'accompagnement est souple. Nous dénombrons 16 groupes de citoyens engagés en France, qui eux-mêmes créent des groupes au sein de leurs propres entreprises.

Olivier ADAM

Délégué général de Croix-Rouge insertion

Croix-Rouge insertion est aujourd'hui composée de 8 établissements. L'association porte un dispositif unique d'ateliers et de chantiers d'insertion répartis sur toute la France, et emploie 500 personnes, dont trois quarts sont des personnes en situation de vulnérabilité face à l'emploi, sur des contrats à durée déterminée d'insertion.

Nous nous basons sur une double approche :

- économique, en mettant en place des projets sociaux viables et indépendants, dans une perspective de valorisation du travail réalisé par les personnes employées - ce afin que l'impact sur la dynamisation de leur parcours soit pertinent ;
- sociale, puisque chaque personne salariée bénéficie d'un accompagnement personnalisé sur la levée des obstacles sociaux et sur des aspects qualifiants et formatifs autour de son propre projet professionnel (et non sur l'activité support pour laquelle elle est recrutée).

Les activités économiques support que nous proposons actuellement sont diverses et variées (maraîchage biologique, entretien d'espaces naturels, plateforme d'appels téléphoniques, aide à la mobilité résidentielle, etc.), et accessibles sans expérience ou qualification spécifique. Elles permettent une transférabilité suffisante de savoir-faire, afin que les bénéficiaires puissent réadapter cette expérience dans leur futur parcours professionnel.

Faire partie de la Croix-Rouge française présente des avantages considérables. La notoriété de la Croix-Rouge française ouvre des portes auprès de partenaires privés et publics, qui n'ont pas forcément une appétence naturelle pour ce genre de partenariats, ce qui permet un appui au développement de Croix-Rouge insertion. En outre, le maillage territorial de la Croix-Rouge française permet une proximité au plus profond des territoires ainsi qu'une connaissance fine et spécifique des personnes en situation de vulnérabilité.

Nous proposons par ailleurs des actions de parrainage. L'accompagnement socio-professionnel proposé aux salariés nous paraissait insuffisant, nous avons donc utilisé le réseau de bénévoles de la Croix-Rouge pour que ces salariés avancent de manière plus structurée vers le monde de l'entreprise classique.

Tihana CEHO

Responsable de service pour la permanence de Roissy-CDG de la Croix-Rouge française

La question des migrants est en ce moment au cœur de l'actualité, mais d'importantes confusions de sémantique la déforment.

La migration est un « déplacement volontaire d'individus ou de populations d'un pays vers un autre, ou d'une région vers une autre ». Cette définition large reflète la difficulté actuelle à distinguer un départ en raison de persécutions politiques, de conflits ou de dégradations de l'environnement, d'un départ pour de meilleures conditions de vie.

Selon la Convention de Genève de 1951, un réfugié est une personne qui, « craignant d'être persécutée du fait de sa race, sa religion, sa nationalité, son appartenance à un groupe social, ses opinions politiques, se trouve hors du pays dont elle a la nationalité ». Les demandeurs d'asile essaient d'obtenir ce statut de réfugié, et n'ont donc pas le droit de travailler en France.

Le fait d'émigrer n'est pas un simple acte de passage de frontières : il constitue un long processus impactant profondément les personnes qui émigrent.

Notre service réfugiés s'occupe depuis 1999 des demandeurs d'asile qui arrivent à l'aéroport Charles-de-Gaulle. Son rôle initial consiste à les accueillir, à les informer et à les préparer aux procédures de demandes d'asile, avant de les orienter vers une plateforme d'accueil de demandeurs d'asile, qui sont malheureusement saturées. Notre mission s'est depuis diversifiée et intensifiée. Nous assurons le suivi administratif et social des demandeurs d'asile tout au long de la procédure, jusqu'à l'obtention du statut de réfugié.

La suite du parcours d'un réfugié demeure parsemée de vulnérabilités. Le premier obstacle rencontré lorsqu'ils cherchent un travail est celui de la langue, la plupart des migrants, notamment ceux arrivés récemment, n'étant pas francophones. L'apprentissage du français est essentiel. Outre la langue, les migrants sont confrontés au problème de la non-reconnaissance des diplômes étrangers et des expériences à l'étranger.

Certains doivent tout recommencer à zéro, reconstruire leur vie dans des conditions de précarité extrêmes. Ils cherchent souvent des solutions auprès de leurs communautés ou d'autres personnes parlant la même langue, au risque de se faire exploiter. Ils reviennent parfois auprès de la Croix-Rouge, et nous avons donc mis en place un projet d'accompagnement vers l'emploi, financé et soutenu par la Fondation pour le lien social.

Le projet « Accompagnement des réfugiés statutaires » se déroule en plusieurs étapes, mais débute par l'apprentissage de la langue française, assuré par les bénévoles et en partenariat avec des délégations locales Croix-Rouge. Cette maîtrise de la langue française est une condition sine qua non d'entrée sur le marché du travail. Le projet propose également des ateliers de rédaction de curriculum vitae et de lettres de motivation. Leur est également parfois proposé de devenir bénévoles au sein de la Croix-Rouge ou d'autres associations afin que, tout en se sentant utiles, ils acquièrent une première expérience professionnelle en France.

De la salle

Comment les personnels encadrants sont-ils formés ?

Céline POULET

Toutes les personnes sont formées et qualifiées pour l'accompagnement des publics visés. Notre activité est très réglementée. Il ne s'agit plus de prendre en charge les personnes en situation de handicap, mais de les accompagner tout au long de leur parcours de vie. Nous sommes en co-équipage avec ces publics, un citoyen aidant un autre citoyen, pour ne pas créer de sous-catégories. Une personne peut être accompagnée un jour, et accompagner le lendemain.

Olivier ADAM

Ce secteur récent s'est professionnalisé en proposant des formations pour les encadrants techniques (ETAIE) et les accompagnants socio-professionnels (CIP). Il n'existe néanmoins pas encore de formation visant les cadres.

Vincent GODEBOUT

Nous intervenons avec des bénévoles via un parcours de formation portant sur les postures, les étapes de l'accompagnement, et sur la connaissance du milieu institutionnel en rapport à l'emploi. Si l'élan du cœur auparavant suffisait, la complexification du contexte impose une évolution du bénévolat. Nous disposons par ailleurs d'un pool de psychologues solidaires en appui des bénévoles, pour aider à l'orientation.

De la salle

Pour lier cette table ronde à celles de ce matin, comment intégrer des publics vulnérables à des entreprises qui doivent déjà gérer des fragilités existantes, telles que des risques psychosociaux non maîtrisés ?

Vincent GODEBOUT

Il est de la responsabilité de l'employeur de s'assurer du bien-être de ses salariés dans leur activité professionnelle au quotidien. En tant qu'employeur de 10 personnes dans le cadre du statut d'ESUS, j'ai récemment orienté une salariée vers la médecine du travail pour aborder certaines questions qui ne sont pas de mon ressort. Cette personne a trouvé intéressant que je la prenne en compte dans sa globalité.

Françoise FROMAGEAU

Si vous deviez prononcer trois mots de conclusion, quels seraient-ils ?

Olivier ADAM

« Emancipation », pour les publics accueillis, et « coopération » sur les territoires et entre les dispositifs et les acteurs.

Charlotte DESOMBRE

« Jeunesse », « confiance » et « reconnaissance ».

Vincent GODEBOUT

J'insisterais sur la « coopération territoriale » et sur la nécessité de passer d'un « regard qui dévisage à un regard qui envisage ».

Tihana CEHO

« Nous continuons à nous battre ».

Karim MAHMOUD-VINTAM

Je tiens à inviter le public à consulter le site des Cités d'Or (<http://lescitesdor.fr/>). Le cœur de notre action se fonde sur cinq piliers : « convaincre sans manipuler », « trouver l'information », « enrichissement humain », « prendre confiance en soi et de soi » et « comprendre les principaux mécanismes de fonctionnement du monde dans lequel on vit ».

Céline POULET

« Pairémulation », « accompagnement de l'entreprise », et « handicap.fr » (qui a réalisé le clip de sensibilisation sur le handicap).

Françoise FROMAGEAU

J'invite Saïd, réfugié syrien, à la tribune en tant que « grand témoin » de cette table ronde, pour qu'il nous parle de son parcours d'insertion en France.

Saïd

Réfugié syrien, je suis arrivé en France le 15 novembre 2014 à l'aéroport Charles-de-Gaulle, où j'ai demandé asile. Après trois jours dans un camp, j'ai demandé à la Croix Rouge de m'aider à constituer mon dossier et à apprendre le français. J'ai obtenu le statut de réfugié en janvier, et j'ai débuté les cours en février. En mai je me suis adressé à la mission locale pour demander une formation en langue française, et j'ai trouvé un travail à temps partiel dans le secteur de la restauration à Versailles. Je souhaite désormais continuer mes études pour obtenir un Master et travailler en tant qu'ingénieur, ce à quoi de je me destinais lorsque j'étudiais à l'université d'Alep en ingénierie électrique et électronique.

L'EPANOUISSEMENT PAR LE TRAVAIL

Modérateur :

Edith ARCHAMBAULT

Professeur émérite de Sciences Economiques

Après avoir évoqué les nombreuses souffrances en raison du travail ou de son absence ainsi que les vulnérabilités diverses, nous parlerons de l'épanouissement dans le travail. Je suis contemporaine du grand mouvement d'activités des femmes des années 1960, qui a profondément modifié le marché du travail. J'ai eu la chance d'être épanouie par mon travail universitaire, qui m'a enrichi de liens sociaux très importants. Je suis également concernée parce que le travail bénévole m'intéresse en tant que chercheuse et praticienne. Il a cette caractéristique de montrer de façon absolument remarquable qu'il peut y avoir un intérêt et une motivation intrinsèques pour le travail, puisqu'on peut l'exercer sans contrepartie.

Emmanuelle PARADIS

Chef de projet Prévention et santé chez CHORUM

Co-construire la qualité de vie au travail dans l'ESS

CHORUM, en tant que mutuelle de prévoyance dédiée à l'ESS, a l'habitude de travailler avec les branches du secteur social, et depuis 2006 sur toutes les questions de la qualité d'emploi et de vie au travail.

En 2013, après avoir constaté une dégradation très significative de la santé des salariés, et ce dans l'ensemble des branches professionnelles, nous avons lancé une grande enquête Baromètre.

Ce travail s'est appuyé sur des expérimentations avec des associations, des structures qui s'engagent de façon volontaire, impliquant une possible distorsion avec celles qui ne sont pas volontaires. L'idée de ce Baromètre était d'investiguer le plus largement possible sur les liens entre travail et ressenti des salariés.

L'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2013 sur la question de la qualité de vie au travail a constitué un point de départ pour aborder les sujets à traiter, en se focalisant notamment sur le sentiment de bien-être et la perception qu'en ont les salariés.

Ce travail a été élaboré par CHORUM, mais dans le cadre d'un partenariat avec l'ensemble des acteurs de l'économie sociale. L'enquête était tout d'abord basée sur le ressenti des salariés, avec des questions portant sur l'environnement du travail (technique, organisationnel, relationnel), l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, la participation du salarié, ou encore le contenu du travail (relations avec usagers, autonomie, etc.). Ces aspects subjectifs sont complétés par des éléments factuels, notamment les conditions d'emploi, les contraintes horaires...

Sur la base de différentiels de ressenti important, nous avons pu identifier des éléments déterminants pour la qualité de vie au travail :

- expression sur le travail (formelle, informelle, impactant la participation) ;
- organisation du travail, notamment l'accès à l'information nécessaire pour réaliser les missions ;
- conciliation des temps, l'impact de la vie professionnelle sur la vie privée pouvant être très important dans le secteur de l'économie sociale et le manque d'équilibre étant souvent dû à des horaires atypiques mal conjugués avec la vie familiale ;
- contenu du travail, d'autant plus central que les salariés du secteur sont profondément engagés, les sentiments d'utilité ou d'inutilité en deviennent donc déterminants ;
- soutien de l'encadrement, qui est fortement impacté par les nouvelles organisations institutionnelles, financières et définitionnelles, induisant une disponibilité moindre ;
- fusions, le secteur étant actuellement impacté par des regroupements d'associations au détriment des mono-établissements ;
- effectif salarié de la structure employeur, plus grand étant l'établissement, plus dégradé étant le ressenti de la qualité de vie au travail.

A noter que deux facteurs entrent en considération sur la question des contraintes horaires pour les salariés non-cadres s'occupant d'accompagnement du public : l'amplitude horaire de la journée, avec une forte différence de ressenti au-delà de 10 heures, et la prévisibilité des horaires à trois mois, notamment liée à la question de la conciliation des temps avec le hors-travail.

Une réflexion a été engagée sur des pistes d'action, nourrie par le Baromètre et par un travail d'expérimentation mené avec des associations qui s'engagent dans des démarches actives autour de cette notion. Sur les contraintes horaires, une association d'aides à domicile a, après des échanges approfondis avec ses salariés, rassemblé la journée de travail sur 4 jours pour l'ensemble du personnel, permettant une réflexion sur la polyvalence, sur le travail collectif, et sur le relai entre les salariés, avec des résultats intéressants.

Par ailleurs, la définition des missions apparaît comme un élément à clarifier, un salarié sur deux ayant répondu qu'il ne savait pas exactement ce qu'on attendait de lui au travail.

Le sens au travail constitue un point d'appui majeur car une immense majorité des salariés de l'économie sociale pense que le travail fait sens pour eux, même lorsque le métier n'était pas initialement une vocation. Dans un contexte difficile, le but est de préserver ce sens, et d'associer les salariés au projet.

De plus, les tensions avec les usagers, responsables d'un impact considérable sur le ressenti de la qualité de vie au travail, doivent être réduites. Ces relations complexes avec les usagers peuvent recouvrir des réalités très différentes. Par exemple, une association avait constaté que la majorité des accidents du travail était consécutifs d'incidents avec des usagers. Un groupe de travail a abouti à la mise en place d'une démarche à l'accueil et à l'accompagnement des nouveaux salariés.

Enfin, l'expression au travail constitue également une problématique nécessitant notre attention.

Christine ERHEL

Economiste

Le bonheur au travail

Mes recherches actuelles portent sur les questions de qualité de l'emploi et de satisfaction au travail à un échelon international, notamment européen.

Pourquoi se pose-t-on la question de la satisfaction et du bonheur au travail ? Certains économistes se sont intéressés aux questions de satisfaction, notamment au travail, dans le cadre du courant de l'« économie du bonheur », dont les travaux ont progressivement pris de l'ampleur. En parallèle, des organisations internationales se sont interrogées sur le sujet, notamment le Bureau International du Travail (BIT) avec le concept de « travail décent », la Commission européenne avec la qualité de l'emploi, ou encore l'OCDE depuis 2014. Ces organismes ont cherché à développer des indicateurs pour mesurer cette qualité de manière comparative. Ces travaux ont continué, malgré la crise.

Les enquêtes européennes montrent que les traits mis en exergue par les salariés pour qualifier un « bon emploi » sont la rémunération, l'ambiance, le contenu du travail et la sécurité, cette dernière étant d'autant plus importante pour les européens dans un contexte de fort taux de chômage. S'agissant des facettes du travail, la sécurité de l'emploi arrive en tête (avec plus de 50 % des personnes interrogées la plaçant en premier), suivie de l'intérêt du travail, l'indépendance, la possibilité de venir en aide aux autres ou encore la combinaison travail/famille. Ainsi, si la question de la rémunération est importante, l'approfondissement de la question démontre que la sécurité, l'intérêt intrinsèque du travail et les possibilités de conciliation vie familiale/vie professionnelle ont une influence non négligeable. Les résultats sont plutôt homogènes entre les pays, bien que des spécificités soient observées.

Une étude comparative franco-britannique s'est penchée sur les facteurs d'influence du bien-être au travail. Cette approche part des entreprises avec des données objectives. La satisfaction au travail dépend de critères individuels (femmes moins satisfaites que les hommes, effets de l'âge, etc.), mais aussi de politiques de ressources humaines, telles que la mise en place de pratiques d'incitations financières ou de juste-à-temps.

En France, les structures incitatives ont un rôle positif, contrairement à ce qui est observé au Royaume-Uni. Certains résultats concernent la structure de la main d'œuvre. Un environnement de travail féminin est par exemple jugé plus favorable par la plupart de salariés dans les deux pays, notamment par les salariés masculins. D'autres données dépendent des niveaux d'éducation observés dans l'entreprise.

L'idée de cette étude était de montrer que la satisfaction au travail est nuancée par des facteurs individuels, contractuels, mais également par l'environnement de travail, et par certaines pratiques de ressources humaines.

A noter que ces résultats ne révèlent aucune universalité, les facteurs variant sensiblement en fonction des contextes et des individus. Ce constat démontre qu'aucune solution universellement applicable n'est viable.

Globalement, une amélioration avait été observée avant la crise, principalement due à un meilleur accès à la formation ainsi qu'à des conditions de travail améliorées. Ce constat était nuancé par une flexibilisation des contrats de travail et une hausse de l'intensité du travail, qui ne s'est pas amoindrie avec la crise. Ces tendances ambiguës étaient néanmoins plutôt positives.

Paradoxalement, une amélioration de la qualité de l'emploi a été constatée avec la crise. Cette apparente contradiction s'explique par une destruction des emplois les plus médiocres, ne laissant que des emplois dont les caractéristiques sont plus favorables, via un effet de structure. En Espagne, l'effet est flagrant. Les signaux pour la période d'après-crise demeurent mitigés en raison des formes flexibles de l'emploi.

Certaines actions dépendent des politiques publiques, notamment celles relatives à la protection de l'emploi, à la formation et aux conditions de travail. D'autres reposent sur les pratiques des entreprises, qui doivent être accompagnées pour améliorer la qualité de l'emploi. Des exemples intéressants de ce type de politique existent mais demeurent rares. Enfin, l'échelon local ou régional sur ces politiques d'amélioration de la qualité de l'emploi est primordial. Certains conseils régionaux ont initié des réflexions à ce sujet.

Patrick BERTRAND

Fondateur de Passerelles et Compétences

Travail, mécénat et bénévolat de compétences

Passerelles et Compétences n'est pas plateforme, mais une structure avec de l'humain à tous les étages. Forte de presque 14 ans d'existence, cette petite association, créée entre amis, a énormément d'ambition. L'idée est de révéler les besoins des associations pour que des personnes ayant des compétences spécifiques y soient bénévoles. Nous commençons par identifier les besoins des associations qui ne parviennent pas à mener certains projets à terme en raison d'un manque de moyens financiers, pour structurer un recrutement ou mobiliser des prestataires. A chaque recherche, deux à trois personnes se sont inscrites, ce qui représente 1 300 nouvelles inscriptions par an. La plupart des bénévoles ont une vie professionnelle, 68 % d'entre eux ont des enfants. Malgré leur vie sociale a priori déjà bien remplie, ils souhaitent faire quelque chose de plus.

Passerelles et Compétences, présente dans une vingtaine de villes, devrait assurer 600 missions cette année, avec un vivier de 6 000 personnes inscrites par an. Certains inscrits ne sont pas très actifs, mais 2 500 d'entre eux ont réussi à effectuer une mission, et les 1 500 qui n'en ont pas encore trouvé s'impatientent.

La structure essaie de mobiliser les individus au service de l'économie sociale et solidaire à travers le concept de « bénévoles-compétences ».

Le travail bénévole démontre que le travail entraîne une création de richesses, sans nécessairement être lié à des questions de rémunération. En effet, pourquoi les bénévoles acceptent-ils de faire gratuitement ce pour quoi ils sont payés ? D'après les avis récoltés auprès de nos bénévoles, qui ne sont donc pas exhaustifs, le bénévolat leur permet de trouver un épanouissement qu'ils n'obtiennent pas dans leur vie professionnelle. Ils ont le sentiment de se sentir utiles, contrairement à ce qu'ils peuvent parfois ressentir au travail. La qualité de leur travail est appréciée. Par exemple, ils sont remerciés, et non félicités, dans le cadre de leur action au sein d'une association, ce qui est gratifiant pour eux. Ils se sentent également reconnus. En effet, pour être épanouissant, le travail doit équilibrer ses trois dimensions (subjective, objective et collective). Or, les entreprises sont très souvent tournées sur l'objectif, au détriment des aspects subjectif et collectif. Le bénévolat rééquilibre ces trois dimensions, ce qui donne des ailes aux gens. Nous sommes parfois même obligés de tirer la sonnette d'alarme face à un activisme trop virulent, qui peut être dangereux pour le bien-être de l'individu.

Notre structure se compose de 7 salariés et de plus de 400 bénévoles actifs. Nous avons mené une réflexion sur une organisation du travail en interne qui leur permette de s'épanouir, et avons choisi de nous baser sur le principe de subsidiarité. Le bureau de direction ne donne jamais de directives, mais uniquement un cadre, puis il encourage les équipes pour l'application sur le terrain. La latitude laissée à chaque équipe pour créer son activité et décider des actions sur son territoire permet des projets plus adaptés. Cette organisation permet également à chacun de se sentir acteur du projet, ce dernier pouvant être remis en cause par toute personne rejoignant Passerelles et Compétences. Cette organisation du travail, possible dans une petite structure telle que la nôtre, insufflé une belle énergie au travers de l'épanouissement des acteurs, comme en atteste le faible nombre de départs des salariés et des bénévoles.

CLOTURE

Professeur Jean-Jacques ELEDJAM

Président de la Croix-Rouge française

Mesdames, Messieurs,

J'adresse mes remerciements aux orateurs, aux participants, et surtout aux organisateurs.

La Fondation est l'organe de recherche et d'innovation de l'association Croix-Rouge française. Son objectif de lutte contre les situations de vulnérabilité, d'exclusion et de pauvreté s'inscrit en complément et en appui des activités menées par l'association.

Le Conseil d'Administration et le Conseil Scientifique ont choisi d'orienter le colloque sur la thématique « Travail et lien social », car l'absence d'emploi ne prive pas seulement d'un revenu. Le travail, bien qu'il génère des souffrances, est également source d'estime, d'épanouissement et de liens sociaux.

Les intervenants, qui nous ont fait l'honneur de leur participation, l'ont souligné à maintes reprises. Dans certaines conditions, la perte ou l'absence de liens professionnels est susceptible d'entraîner d'autres ruptures sociales : problèmes familiaux, isolement relationnel, difficultés d'accès aux soins attestant de la nécessité d'une médecine du « non travail ».

Une situation d'emploi peut elle aussi être génératrice de souffrances physiques, mais surtout morales, ce qui a parfaitement été mis en évidence lors des tables rondes. Le stress touche aujourd'hui un quart des salariés, et le secteur de l'économie sociale et solidaire n'est pas épargné.

Ce colloque avait pour objet d'apporter une réflexion pluridisciplinaire au sens donné au terme de « travail ». Il s'agissait aussi de mettre en lumière les solutions à construire ensemble pour réduire les vulnérabilités professionnelles. Travail et bonheur doivent pouvoir se conjuguer.

Le secteur associatif, et la Croix-Rouge française en particulier, joue un rôle majeur dans l'accompagnement des personnes qui éprouvent des difficultés face à l'emploi. Nos bénévoles et salariés s'engagent quotidiennement pour soulager les formes de précarité et les souffrances humaines liées aux parcours professionnels individuels. Pour un grand nombre de personnes accueillies dans les 1 034 implantations locales et 565 établissements de la Croix-Rouge française, l'emploi n'est pas une évidence. La Croix-Rouge française mène des actions d'accompagnement vers et dans l'emploi au plus proche du terrain auprès de personnes en situation de précarité, d'adultes en situation de handicap, de demandeurs d'asile, de familles monoparentales, de détenus ou encore de personnes atteintes de maladies chroniques. Auprès de chaque bénéficiaire accompagné sur le chemin de l'emploi, nous attachons une importance particulière au maintien et à la création du lien social. La relation qui se noue entre le bénévole ou le salarié et le bénéficiaire est au cœur du processus d'intégration de réintégration de la personne accompagnée.

De par la diversité de ses activités, la Croix-Rouge française porte un regard transversal sur l'accompagnement des personnes vulnérables face à l'emploi. Pour notre association, le retour durable à l'autonomie est favorisé par les postures suivantes : cheminer aux côtés de la personne accompagnée dans la durée, prendre en compte ses souhaits et son rythme, et surtout la respecter.

En clôture de cette journée, la charge de Président de la Croix-Rouge française, que j'occupe depuis deux ans, est lourde et difficile. Nous avons pris conscience que le nombre élevé de salariés au sein de notre association (23 000) nous impose des obligations et des règles, mais également d'être et d'avoir un idéal, parfois hypnotique : faire rêver et espérer ceux qui sont salariés ou bénévoles de la Croix-Rouge, tout ceci au service de nos bénéficiaires.