



La CFE-CGC a continué sa série de débats avec l'ouvrage de Maurice Thévenet « Je veux tout ! Le travail ». C'est Carole Couvert, secrétaire nationale confédérale à la Cohésion interne qui organisait et animait les débats en présence de l'auteur Maurice Thévenet et de Bernard van Craeynest, président de la CFE-CGC.

Le travail a changé

Maurice Thévenet débute son ouvrage par ce constat : « le travail n'est plus ce qu'il était ! ». En effet, le travail a changé : arrivée massive des TIC, effacement de la notion de métier derrière celle de compétence, changements dans l'exercice du leadership... « les formes de l'emploi d'aujourd'hui sont assez loin de celles de nos pères ».

L'auteur, professeur au CNAM et à l'Essec Business School rappelle les constantes que l'on a parfois oubliées : les entreprises continuent d'attendre de leurs salariés implication et performance, tandis que les salariés réclament de la stabilité et de la sécurité.

Des réalités différentes du travail

L'auteur rappelle également qu'il n'y a pas une seule, mais des réalités différentes du travail. D'ailleurs « la valeur travail n'est pas qu'une question personnelle abandonnée au choix de chacun, c'est aussi la conséquence de ce que l'on vit au travail »...

Selon **Maurice Thévenet**, « le travail n'est pas la seule valeur sociale. C'est une activité comme les autres ». Le travailleur fait partie d'une famille. C'est un citoyen et un consommateur. Et dans le contexte de crise que

nous vivons actuellement, le « travail doit devenir un lieu de réconfort, de réassurance ».



Maurice Thévenet, auteur du livre « Je veux tout ! Le travail » et Carole Couvert, secrétaire nationale confédérale

L'individualisation crée de la concurrence

Bernard van Craeynest a souhaité interroger Maurice Thévenet sur deux aspects ; celui du « travailler avec » car avec une de plus en plus grande individualisation dans le travail, une concurrence est née

entre les salariés donc pour le président confédéral il est difficile de « jouer collectif ».

L'autre question posée à l'auteur est celle de l'absence des organisations syndicales dans le livre. Réponse simple : il a bien été tenté d'en parler dans son livre mais « ne sait pas » pourquoi il ne l'a pas fait...

Maurice Thévenet est d'accord avec **Bernard van Craeynest** lorsqu'il dit que l'individualisation crée de la concurrence. Mais se pose également le problème de la légitimité de l'évaluation : « il faut avoir des bases solides, ce qui est peu le cas dans les entreprises ». L'individualisme correspond souvent à ce que vivent les gens dans leur travail. « Ce n'est donc pas forcément une manoeuvre managériale. L'individualisme, c'est la société ambiante qui veut cela ». L'auteur fait d'ailleurs référence aux réseaux sociaux, Facebook...

Oser inverser l'ordre des priorités

Carole Couvert interrogeant l'auteur sur les seniors lui demande si les « NTIC sont-elles facteur de la fracture générationnelle ? ».

Dans son livre, **Maurice Thévenet** parle de générations X et Y méfiantes entre elles : « les vieux ont toujours pensé que les jeunes étaient différents ». Il est vrai que les jeunes n'ont pas le même rapport avec le réel, c'est la génération du « jeu ». Seulement, l'auteur ne sait pas comment cette méfiance va se traduire à l'avenir.

Non au tutorat

Quant à la question de **Carole Couvert** relative aux seniors, **Maurice Thévenet** a peu d'éléments sur ce sujet : « attendons le 1^{er} janvier 2010 et la mise en place de la loi relative aux seniors ». D'ailleurs, **Bernard van Craeynest** rappelle que les décrets viennent d'être publiés.

Mais, l'auteur s'interroge tout de même : « quand les entreprises vont-elles prendre des mesures pour la promotion des seniors ? ». « C'est une vraie question de management, de gestion de carrière ! » pour **Maurice Thévenet**. Par contre, ce dernier ne croit pas au tutorat car ce n'est pas forcément valorisant pour le salarié senior ; il préfère parler de « promotion ».

Le président confédéral tient à rappeler qu'avec la question des âges se pose aussi celle de la pénibilité, seulement : « comment distinguer les niveaux de pénibilité ? ».

Pour **Bernard van Craeynest**, « la balle est dans le camp des pouvoirs publics car c'est un débat qui est sensé nous animer depuis 6 ans ! Et la CFE-CGC a depuis longtemps fait part de ses propositions au gouvernement ». Mais, la question de la pénibilité est délicate car il est difficile par exemple de réaliser un barème de la pénibilité, surtout qu'il existe de nouvelles pénibilités à prendre en compte (pression du client, du marché...), mais elles doivent être modulées et adaptées. C'est un « vaste débat ! ».

Le sens de l'individuel mène à une impasse

Puis, c'est au tour de la salle de débattre avec l'auteur et le président confédéral. Le premier à se lancer est un médecin du travail CFE-CGC. Selon lui, « le sens de l'individuel mène à une impasse. Le sens du collectif revient donc forcément ». C'est pour cela, qu'il s'interroge sur les évaluations, leur efficacité, leur utilité, la méthode utilisée pour les faire...

Maurice Thévenet est tout à fait d'accord car il est difficile d'avoir des « évaluations tangibles ». Pour étayer ses propos, l'auteur prend l'exemple des parcs de loisirs. « Comment évaluer les salariés travaillant dans ce secteur car nous sommes dans une économie de services ? Quels critères utilisés ? ». « Nous sommes dans une économie de variétés ! ». Pour **Maurice Thévenet**, « on crée de la valeur en permettant aux gens d'acquérir de l'expérience et du vécu, difficiles à évaluer ».

Les chefs râlent mais ils avancent

Puis c'est au tour d'une déléguée syndicale CFE-CGC, manager des ventes dans un grand magasin de lui demander de développer ce qu'il appelle « le collectif » car pour elle ce n'est pas évident de « se coltiner au quotidien le collectif » !

Pour lui répondre, **Maurice Thévenet** fait référence « au management de proximité » c'est-à-dire « aux petits chefs ». Actuellement, « dans les organisations, on a plus besoin des personnes qui s'occupent de la gestion du collectif. Seulement, dans un contexte managérial devenu plus complexe, de nouvelles compétences doivent être acquises, chose fort difficile. Le problème du management de proximité est devant nous. On commence à voir poindre la crise de vocation, que l'on trouve déjà dans les milieux associatifs, syndicaux... ».

L'auteur, pour illustrer ses propos prend l'exemple du grognard : « les chefs ont toujours rôlé mais avançaient. Mais, de nos jours, avancent-ils toujours ? ». La solution est donc de valoriser tout le monde car le management de proximité se fait « à tous les étages ».

Les jeunes de moins en moins impliqués dans leur entreprise

Philippe Jaeger, président de la fédération CFE-CGC de la Chimie revient sur la question des seniors sous l'angle de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. En effet, il rappelle que selon les dirigeants d'entreprise, « l'implication des jeunes dans l'entreprise est depuis plusieurs années de moins en moins importante, et ce à cause des 35 heures », « mais est-ce vraiment le cas dans la réalité ? ».

Pour y répondre, **Maurice Thévenet** tient déjà à rappeler que ces 40 dernières années, un phénomène majeur est apparu : l'augmentation des « couples en biactivité », d'où une mobilité géographique des salariés difficilement compatible désormais avec une vie « en couple ». Prenons l'exemple d'EDF et des centrales nucléaires, il est très difficile de trouver des jeunes pour aller travailler dans ces centrales car elles sont éloignées des habitations, en province...

D'autre part, **Maurice Thévenet** se demande : « pourquoi les jeunes seraient-ils impliqués dans l'entreprise ? ». Selon l'auteur, le travail est « une vision virtuelle et son implication est le résultat d'une expérience ». A partir de ce constat, quels sont les centres d'intérêt ont des jeunes pour être impliqués dans leurs entreprises ? L'ambiance, le relationnel, l'affectif mais pas le métier, l'entreprise, le produit... Il faut également se poser la question de l'intégration des jeunes dans l'entreprise ; il y a « les jeunes d'un côté, les vieux de l'autre ». Il faut donc créer de la mixité, du



Maurice Thévenet, auteur du livre « Je veux tout ! Le travail » et Bernard van Craeynest, président de la CFE-CGC

collectif, des groupes de travail, des équipes... c'est un « travail d'organisation du travail ».

L'obamanagement

Autre témoignage, celui de **Francis Bellicaud**, délégué syndical CFE-CGC chez Renault Technocentre qui croit en « la relation humaine et en la communication ». Malheureusement, il constate peu à peu « la disparition du collectif à cause, notamment, des nouveaux outils de communication ».

En effet, « le problème, c'est l'outil ! C'est leur utilisation car il y a fascination », pour **Maurice Thévenet** qui appelle d'ailleurs cela « l'obamanagement ». Il existe en effet trois problèmes avec ces outils de communication : apprendre à les connaître, « vouloir tout leur faire faire » et revenir toujours aux méthodes de base (ex : le face à face).

Je veux tout !

Bernard Nunez interpelle **Maurice Thévenet** et **Bernard van Craeynest** sur la valeur travail. « Travailler, c'est participer à la vie sociale. Ne plus avoir de travail, c'est être exclu de cette vie sociale », d'où le désir du « je veux tout ! ». Pour cela, l'individualisme prend de l'importance et on constate une rupture dans la communication, l'échange. Pour **Bruno Nunez**, « l'individualisme a apporté un appauvrissement dans l'entreprise, un cloisonnement. C'est le culte de l'utopie ». La question posée est celle de cette valeur Travail : « le travail est-il une nécessité sociale ? ».

« Cette valeur travail est complexe car prise entre deux feux : la politique et la réalité ». En effet, selon **Maurice Thévenet**, « quand on fait de la politique il faut parler de grandes valeurs ; cependant, dans la réalité que cela veut dire concrètement pour moi ? ». En plus, il faut tenir compte de la diversité dans le travail. Dans le « je veux tout », il y a aussi un sentiment de déception créé ; cela s'appelle « la maturité ».

Pour répondre à l'aspect individualisme abordé par **Bernard Nunez**, l'auteur fait remarquer qu'il existe tout de même des formes de collectif mais nouvelles, comme les groupes de projet.

Bernard van Craeynest souhaite revenir un instant sur un des aspects d'une réponse de **Maurice Thévenet** : « la société va de plus en plus vite et parfois on a

oublié les valeurs fondamentales comme la politesse, l'éducation, le respect ».

Une nouvelle fois, la salle revient sur l'expression « je veux tout » avec **Kevin Favrat**. Selon ce dernier elle donne l'illusion d'une société de consommation. « Oui. Je veux tout est un message diffusé par la société : on en est tous des victimes » dénonce **Maurice Thévenet**. Il y a « schizophrénie entre le travailleur et le consommateur ».

Franck Durand reprend la balle au bond et explique que le « je veux tout des salariés est la réponse au je veux tout de l'entreprise ». Il prend l'exemple des jeunes non qualifiés embauchés pour remplacer les salariés partis en vacances. Ces jeunes sont bien moins payés, sont moins qualifiés... donc naissance d'un sentiment de stress chez les personnes remplacées car peur de perdre leur emploi.

« Bien sûr, l'employeur veut tout ! » martèle **Maurice Thévenet**. « On est dans une société qui joue de tous les débats ambiants, de la culture du "c'est mon choix" ».

Connais-toi toi-même !

Le dernier participant à prendre la parole, **Christian Comte**, consultant au CFS remarque que l'on parle toujours de la valeur Travail et non pas de la « valeur de chacun ». Pour lui, il faut connaître sa place dans l'entreprise, faire son profil ; il l'utilise d'ailleurs l'expression « connais-toi toi-même ! ». Par exemple, qu'est-ce que j'aime faire ? Sans oublier qu'il faut « avoir plus confiance dans sa valeur ».

Maurice Thévenet est tout à fait d'accord : « il est utile de revenir à ces basiques ! Le travail n'est pas un monde à part ».

Les bonnes entreprises dépendent des gens qui s'y trouvent

Après avoir remercié tous les participants à ce débat pour la qualité de leurs échanges avec **Maurice Thévenet**, **Carole Couvert** lit un court passage optimiste du livre car « comment ne pas finir sur un message d'espoir » :

« Les bonnes entreprises dépendent des gens qui s'y trouvent. Partout dans les entreprises, on devrait admettre que le succès et le bonheur dépendent de tous : il serait vain de tout attendre d'un gouvernement, d'une direction, de syndicats ou des salariés seulement ».

Quant à la conclusion de **Maurice Thévenet**, elle est simple : « le management c'est piquer ses idées ailleurs ». Il compare donc le management au domaine conjugal, dans lequel il y a trois étapes : la romance, la désillusion et la décision d'aimer... comme dans l'entreprise !

Bernard van Craeynest remercie **Maurice Thévenet** avant de conclure les débats par un rappel sur le phénomène de « mode » de la valeur Travail et de l'essor du phénomène de « loisirs » : il faut trouver un juste milieu entre ces deux « valeurs ». « Pour cela, on a tous un rôle, notamment les organisations syndicales qui elles ont un rôle de régulation ». Sa conclusion est donc que nous essayions de vivre dans un monde meilleur.

Tous nos débats, organisés en 2009 sont visibles sur notre site web : www.cfecgc.org rubrique « événements 2009 », puis choix de l'événement à visualiser.

10 septembre : table ronde « Stress : quelle politique de prévention ? », à Poitiers

29 septembre : table ronde « Le développement durable, créateur de métiers », à Amiens

13 octobre : débat autour du livre « Le monde d'après », à la Maison de la CFE-CGC à Paris

17 novembre : débat autour du livre « L'open space m'a tué », à la Maison de la CFE-CGC

20 novembre : table ronde sur le logement des classes moyennes à Paris

3 décembre : table ronde sur le développement durable, à Lille

Ces rencontres sont organisées par Carole Couvert, secrétaire nationale confédérale à la Cohésion interne (carole.couvert@cfecgc.fr).

Renseignements et inscriptions auprès de Stéphanie Forge (stephanie.forge@cfecgc.fr).