

Compte rendu du café-débat du 21 mars 2017 au SuperCafé
organisé par l'association Travail & Politique, dans le cadre du Printemps Citoyen.

Ce que les bifurcations professionnelles nous disent du travail



*Merci à toutes et tous pour vos riches contributions aux échanges.
Merci à Brune, Davide et Sarah pour vos précieux témoignages.
Merci à toute l'équipe du SuperCafé, Sarah et Hugo.*

L'association Travail & Politique

Créée en 2013 à l'initiative de professionnels, d'intervenants, de représentants syndicaux, représentants politiques, et de chercheurs tous particulièrement préoccupés par la relative absence de la question du travail dans le débat public et parmi les préoccupations des politiques, l'association Travail et Politique a pour objet de contribuer à tisser les liens intellectuels et pratiques entre travail, débat public et action politique.

Au-delà d'une approche uniquement quantitative, l'association défend la nécessité de passer par la compréhension de ce qui se joue dans le travail réel : le contenu qualitatif du travail, ce qui est en jeu pour chacun et pour la société, la manière dont on s'y engage collectivement... L'association travaille particulièrement sur le lien entre travail et politique, c'est-à-dire au travail comme espace d'action politique, dans lequel il se pose des questions de société qui nous mobilisent. Pour porter davantage ces questions du travail dans le débat public, Travail & Politique organise notamment :

- des projections-débats à la médiathèque M. Duras autour de films qui racontent le travail aujourd'hui. La prochaine projection aura lieu le 13 juin autour du film Demain.

- des manifestations publiques : des conférences sur le travail durant la campagne présidentielle (la prochaine conférence aura lieu le 6 avril) et des débats-publics.

Le premier débat avait pour sujet le droit du travail et son lien avec le travail réel, tandis que le second a porté sur les nouvelles formes d'emploi. C'est à la suite de ce second débat qu'a émergé le thème d'aujourd'hui : les bifurcations professionnelles et ce qu'elles nous disent du travail.

Introduction générale : les bifurcations professionnelles révélatrices des enjeux du travail

De quoi parle-t-on quand on parle de bifurcations professionnelles ? Il s'agit de tous ces changements de trajectoires professionnelles, ces transitions, ces mobilités, qui peuvent prendre des formes très variées. Il peut s'agir de quitter un emploi en CDI pour créer une entreprise au développement incertain, de faire le choix de l'auto-entrepreneuriat, d'exercer en parallèle plusieurs activités parfois très différentes les unes des autres ou même de réinventer son travail de l'intérieur. Cette diversité de situations révèle la manière dont chacun se sent pris dans un rapport renouvelé à son travail.

Il s'agit d'un phénomène récent et qui prend de plus en plus d'ampleur. D'après une récente étude du Lab'Ho, 1 actif sur 4 aurait connu une transition professionnelle au cours des 12 derniers mois. Tous les profils sont concernés, mais plus particulièrement les femmes, les jeunes (18-35 ans) et les diplômés. Par ailleurs, deux dispositifs publics sont également révélateurs de l'ampleur du phénomène et témoignent de son caractère récent :

- le dispositif des ruptures conventionnelles, qui permet de négocier avec son employeur les conditions de sa sortie de l'entreprise. Depuis son instauration en 2008, son usage n'a cessé de croître. En 2016 ce sont plus de 400 000 ruptures conventionnelles signées, soit une hausse de 10% par rapport à 2015 (étude DARES).

- le Compte Personnel d'Activité, élément de la Loi Travail effectif depuis le 1^{er} janvier 2017, dont l'intention est d'apporter un ensemble de ressources pour aider à la construction de son parcours professionnel, à sa formation ou sa réorientation.

L'ensemble de ces éléments illustre un changement de paradigme qui touche le monde du travail et à travers lui la société. D'une part, on observe une rupture dans la linéarité des trajectoires professionnelles. Le temps où l'on se formait à un métier qu'on exercerait toute notre vie dans la même entreprise est dépassé. De multiples événements ponctuent désormais les trajectoires professionnelles : changements d'emploi, de statut, cumul d'activités, alternances entre périodes d'activité et de recherche d'emploi, mobilités géographiques... Une illustration : « Mon grand-père a travaillé 30 ans dans la même entreprise. Mon père a travaillé dans 3 entreprises différentes. Et moi, je travaille dans 3 entreprises en même temps. ». D'autre part, on observe une évolution majeure du travail tel qu'on le connaissait à la fin du siècle dernier. Les nouvelles technologies et le numérique y sont pour beaucoup, mais c'est particulièrement dans le passage à une économie centrée sur les activités industrielles à une économie tirée par les services que s'observe le changement de paradigme.

Le travail n'est plus le même, le bénéficiaire fait irruption dans la production, les organisations du travail évoluent (décentralisées, en réseau, à distance) et les temps de travail se transforment et s'entremêlent de plus en plus avec les temps personnels. Enfin, ces évolutions dans la production bousculent également les modalités par lesquelles on engage notre subjectivité dans le travail. Et c'est justement parce qu'on s'y engage et que ça nous importe, qu'on peut parfois faire face à des situations difficiles (dont les nombreux troubles physiques et psychiques témoignent) ou au contraire y développer sa santé et s'y épanouir.

Dans ce cadre d'analyse, les bifurcations professionnelles sont intéressantes parce qu'elles agissent comme des révélateurs de ces mutations et des enjeux du travail. Une révélation qui s'effectue par la mise en lumière de deux polarités, un avant et un après, un travail dont l'on souhaite se désengager, parfois fuir des organisations inadaptées, et la recherche d'un travail dans lequel on souhaite au contraire y trouver du sens et y développer de nouvelles manières de faire. C'est dans ce voyage entre cet avant et cet après que les enjeux du travail se révèlent et font émerger un ensemble de questionnements qui constitueront le cadre des échanges :

- Quelles modalités de construction de sa propre trajectoire professionnelle ? Quelles sont les ressources mobilisées ou les difficultés rencontrées ? Quels sont les dispositifs, individuels et collectifs, de soutien à cette construction ?
- Comment les bifurcations professionnelles font évoluer le rapport à la hiérarchie, à ses collègues ou encore aux bénéficiaires de son travail ?
- Comment font-elles évoluer le regard sur les formes d'emploi et notamment sur le salariat ?
- Comment font-elles évoluer le rapport au temps de travail ?
- Ou encore, comment l'espace du travail devient un lieu d'exercice du politique, d'emprise sur les enjeux de société ?

Pour initier les échanges à partir de situations concrètes, trois personnes ont accepté de partager leur expérience de bifurcation professionnelle.

- **Brune** a créé une startup dans le secteur de la mode. Elle travaillait auparavant dans un cabinet de tendance, une petite structure rattachée à un grand groupe coté en bourse. A l'époque, elle y est fortement engagée et apporte constamment de nouvelles idées et de nouvelles propositions dans le souci d'améliorer toujours plus le service rendu. Ce qui est apprécié par l'entreprise. Mais plus le temps passe et plus la sensation de tourner en rond se fait sentir : les projets n'aboutissent pas vraiment, les promesses ne sont pas tenues. C'est l'alternance entre l'espoir et la déception. « Un amour du travail bien fait qui ne peut pas s'exprimer ». Ces espérances entrent en tension avec des objectifs de rentabilité et une vision court termiste très forte, ce malgré les bonnes intentions de l'encadrement. Par ailleurs, la situation touche aussi de nombreuses personnes dans l'entreprise qui sont pour beaucoup des passionnés mais qui n'ont que peu de reconnaissance. Il y a plusieurs burn-out. Après une demande d'augmentation salariale refusée, Brune entame des réflexions sur une possible réorientation, recherche des emplois, fait un bilan de compétences. Le nouveau projet commence à murir jusqu'au jour où elle décide de poser un jour de congé pour y travailler pleinement. Le travail réalisé durant cette journée agit comme une révélation, c'est dans cette voie qu'il faut s'orienter. Elle expose alors, non sans mal, ses difficultés auprès de ses supérieurs hiérarchiques et négocie une rupture conventionnelle (plus tard, sa N+2 lui confiera que son départ et les raisons exposées ont beaucoup apporté à l'entreprise). Depuis qu'elle a monté sa boîte tout a changé : c'est l'impression de pouvoir exprimer sa créativité, de trouver une autre manière de travailler plus épanouissante, plus bienveillante. Mais c'est aussi des interrogations encore sans réponse : comment encourager une dynamique de travail collective, selon et avec quelle organisation, quelles temporalités, quel lieu collectif.

- **Davide** est paysagiste. Son expérience des changements de trajectoire commence dès sa formation initiale d'architecte à Milan. Cependant, ce métier manquait pour lui de sens, il ne se sentait pas ancré dans le présent. Finalement il n'a jamais exercé en tant qu'architecte. Il déménage en France et exerce alors le métier de paysagiste durant 10 ans dans une petite entreprise. Dans cette entreprise, il y a de très bonnes conditions de travail (CDI, etc.), mais il ne s'y retrouve pas totalement. Il regrette le manque de discussions sur le sens des projets avec les managers. « Dans le travail professionnel on est que dans le productif et non dans le réflexif ». Il a la sensation d'être un exécutant, de constituer seulement les bras d'une structure et d'être dans la répétition des tâches, de s'en tenir au cadre prescrit. Il décide alors de réduire son temps de travail pour se libérer un jour par semaine et d'en profiter pour rechercher d'autres manières de travailler. Il s'intéresse aux coopératives, aux nouveaux collectifs de travail et passe aussi un nouveau diplôme. Il décide de se mettre à son compte en tant qu'auto-entrepreneur et négocie une rupture conventionnelle. Cela lui offre les conditions d'une transition en continuant à travailler sur plusieurs projets déjà engagés avec des clients de l'entreprise. Il trouve de nombreux aspects positifs au statut de l'auto-entrepreneur qui n'existe pas en Italie, mais se pose des questions sur le travail en collectif : comment on s'insère dans un réseau, comment son projet personnel rencontre un projet collectif, pour ne pas être seul. Par ailleurs, il soulève un élément qu'il n'avait pas imaginé, c'est la pression sociale assez négative vis-à-vis du travail indépendant, un regard très fort de la société qui renvoie l'image que le travail réalisé chez soi n'est pas productif.

- **Sarah** est gérante du café-restaurant le SuperCafé, récemment ouvert dans le XXe arrondissement. Issue d'une famille de restaurateurs et d'artistes, elle choisit de s'orienter dans des études de droit pour s'assurer en partie une stabilité professionnelle et financière. Elle exerce en tant que juriste pendant 8 ans dans une entreprise américaine. Ce fut une très bonne expérience malgré un travail très prenant, elle se souvient de l'autonomie, des qualités managériales et du collectif. En quête de nouveaux horizons, elle rejoint une autre entreprise, un grand groupe dans lequel la situation se fait bien différente. Rapidement l'unique priorité est le chiffre d'affaires à laquelle s'ajoutent des demandes de sa hiérarchie qui entrent directement en conflit avec sa propre éthique. Plus le temps passe et plus la situation devient difficilement tenable. Ce qui lui semblait juste de faire pour la société entre en tension avec les intérêts de l'entreprise. Une négociation s'ouvre avec l'entreprise. Dans le même temps Sarah devient maman. Elle se rend alors compte que ce n'est pas si simple d'être parent à Paris : comment sortir avec ses enfants, se résigner à devoir aller au parc, l'existence de peu de lieux pour l'éveil culturel et artistique des enfants... L'idée d'un lieu de vie intergénérationnel, pour créer du lien, commence à murir. Il s'entame un véritable parcours du combattant pendant trois ans pour monter le projet du SuperCafé. Il faut convaincre les différents acteurs : immobiliers, banquiers, institutions publiques, politiques et adapter son discours. « Pas facile d'expliquer à un banquier qu'il n'y aura que 70% de surface exploitée pour la restauration tandis que le reste sera consacré à des jeux mis à disposition gratuitement. » Durant cette période, Sarah se fait accompagner par une coach qui l'aide à se défaire de l'expérience précédente et à construire ce nouveau projet étape par étape. Ce que ça change aujourd'hui ? La gestion du temps de travail est beaucoup plus compliquée, c'est un engagement plus qu'à temps plein. Elle doit aussi endosser un rôle de manager qu'elle n'avait pas anticipé : « je n'avais pas pensé à ça, et j'apprends au quotidien avec mes employés ». Ils organisent des temps où les salariés expriment leurs besoins, notamment en termes de prescrit. Ils réalisent alors ensemble des documents de travail (comment faire une ouverture, fermeture, etc.). C'est aussi le lieu où ils s'arrangent entre eux selon les disponibilités horaires de chacun.

Les éléments d'analyse transversaux qui ont émergé des témoignages et des échanges

- **Une continuité et une cohérence dans les parcours**

Comment peut-on accumuler des expériences et les utiliser par la suite sans en faire table rase ? Les témoignages révèlent des bifurcations qui ne rompent pas radicalement avec leurs expériences professionnelles passées. Une certaine proximité est observée à la fois dans le secteur exercé (architecture-paysagiste, secteur de la mode, famille de restaurateur) que dans les qualifications et les connaissances, qui ne sont alors pas perdues mais rapatriées sous des formes plus ou moins différentes.

- **La recherche du travail bien-fait**

La notion de travail bien-fait (« on avait tous envie de bien faire ») revient régulièrement dans les échanges, avec différentes significations : une attention à l'utilité réelle du travail pour les clients, des enjeux de fidélisation, de réponse à des problématiques mais aussi un travail bien-fait en termes de dignité et de responsabilité.

- **Des tensions dans le travail entre la prédominance des enjeux financiers à court terme et l'engagement dans un « travail bien fait »**

Les contraintes imposées par une structure qui impose comme seul et unique critère du travail les aspects financiers ressortent de manière très forte dans les expériences des intervenants. Ils prennent alors le pas sur des questions éthiques ou de qualité dans le service fourni comme dans la relation client. Les enjeux financiers annuels apparaissent aussi comme une contrainte pour construire une stratégie plus pertinente vis-à-vis de certains projets.

- **Entre recherche du sens du travail et cadre de travail adapté**

Une question : « On a vécu dans des mondes différents, pour moi le cadre du travail comptait plus que le sens, alors que vous vous cherchez le contenu et le sens du travail. Mais on peut peut-être se rejoindre car à l'intérieur de mon travail j'ai essayé de faire du travail avec du sens, mais cela dans un cadre « rassurant. [...] Et vous avez besoin d'un tel cadre. »

« Il y a 10 jours je me suis dit que je pourrais refaire un burn-out. Donc oui le cadre est très rassurant. C'est pour ça que j'ai senti l'importance de travailler en équipe » (idée de garde-fou, de régulation commune, d'éviter qu'on la « vide de sa substance »).

Pour Davide qui a travaillé dans un cadre jugé confortable (cf. structure, CDI), cela n'était néanmoins pas tenable, car il n'y avait pas de sens.

L'enjeu de la rémunération et du salaire est aussi questionné par une syndicaliste. Pour Davide « c'est une question purement d'engagement et de sens. On ne trouve pas l'épanouissement car on n'a pas de positions égalitaires. Les débats sur le salaire étaient faux, car en fait c'est un mur invisible à franchir pour construire quelque chose ensemble. Juste transformer le travail tel qu'il est. »

Pour Brune, une demande d'augmentation de salaire a stagné durant 6 mois. Plutôt qu'une augmentation de salaire, elle aurait préféré plus de temps pour se consacrer à ses projets personnels. Et elle serait restée avec plaisir, et avec le même salaire, si cela avait pu être accepté.

Le sens du travail, comme le travail « bien-fait » est une expression qui revient plusieurs fois.

Qu'est-ce qu'on entend derrière le terme « sens » ? « Cela fait beaucoup référence à vous-même. Mais aussi à d'autres moments, ce qui a du sens concerne l'environnement ou la société (paysage, gaspillage dans la mode, l'intergénérationnalité...) ». Pour un des intervenants, le sens du travail, c'est être dans le présent « savoir que j'ai une place dans le présent que je peux faire fructifier ou pas ». Pour une autre, la signification du mot sens se trouve dans le sens de l'activité de l'entreprise pour la société, « le seul sens ne doit pas être de gagner de l'argent ».

- **Les ressources mobilisées dans le changement**

A partir des témoignages, on peut identifier trois registres de soutien dans ces bifurcations :

- l'entourage, la famille, les amis. La porosité des sphères personnelles et professionnelles est très forte et sensible dans les expériences. Si l'entourage peut encourager et soutenir, il peut aussi exercer une pression incitant au retour à la norme (au salariat, à temps plein, en CDI). C'est d'autant plus prégnant pour les femmes qui témoignent qu'elles peuvent être alors ramenées à leur rôle familial (« au début, ils ont pris peur », « comment on va faire pour le deuxième enfant »), avec une tension entre le désir d'entreprendre, de recherche de renouveau et l'incertitude que cela implique d'un côté et le cadre familial et ses rapports sociaux qui s'en voient bousculés de l'autre.

- les aides sociales (chômage, rupture conventionnelle, statut auto-entrepreneur et réduction de charge), qui permettent de prendre le temps de construire le projet en ayant un minimum de revenu.

- l'accompagnement par des professionnels (coach), qui apporte un soutien extérieur et un accompagnement par étape sur la durée tant sur des registres personnels que liés à la gestion de projet.

En complément, on peut aussi noter des stratégies communes mises en place pour réduire son temps de travail (semaine de quatre jours, congés...).

- **Le rôle du syndicalisme en question**

Les nombreuses bifurcations professionnelles interrogent le rôle des syndicalistes présents dans la salle. Comment le syndicalisme peut aider à apporter de la sécurité durant ces phases de transition ? Comment cela peut faire évoluer un rôle traditionnel de défense des salariés en opposition aux intérêts patronaux à un rôle d'accompagnement dans ces transitions ?

- **Des bifurcations sans fin**

Les intervenants sont interrogés sur la manière dont ils se projettent dans leur entreprise. Ont-ils trouvé ce qu'ils cherchaient et envisagent-ils d'y travailler toute leur vie ? Les réponses montrent que s'ils se plaisent aujourd'hui, cela ne prédit pas de ce que demain sera fait et les intervenants restent favorablement ouverts à de nouvelles évolutions. Le retour au salariat n'est d'ailleurs pas écarté, mais il est évoqué avec certaines conditions (« pourquoi pas, mais avec une fonction particulière, dans une petite entreprise », « je me pose la question actuellement, mais j'ai peur que l'inertie soit trop forte »).

- **Seul mais ensemble**

La recherche d'une rencontre entre un projet personnel et un collectif est également très forte dans les échanges. « Comment on permet que chacun puisse avoir l'itinéraire qu'il souhaite, mais aussi être ensemble ? ». Comment bénéficier de dispositifs pouvant faire ressource à chacun dans le partage de son expérience et du cadre d'analyse socio-économique dans lequel s'inscrit le travail aujourd'hui ?

De plus, les questions d'organisation du travail, de management ou de modèles économiques à réinventer en phase avec les enjeux actuels ressortent aussi comme des réflexions et interrogations qui travaillent les participants.

Suite à l'intérêt partagé et exprimé des intervenants et des participants, les échanges se terminent sur la proposition de poursuivre cette rencontre dans le cadre de travail de l'association Travail & Politique.

Le rendez-vous est donné pour le mardi 4 avril à 18h30 au SuperCafé, 16 rue de Fontarabie, 75020 Paris.