



Acte 1

Choisir UN travail, changer DE travail, changer LE travail

Synthèse des World café du 28 mars 2025 à Paris

Ateliers tournants autour du travail soutenable : nous avons répondu en format world café aux trois questions suivantes :

1. En tant que **professionnel**, comment pourriez-vous aider les bénéficiaires à transformer leurs activités / leur travail vers plus de soutenabilité ?
2. En tant que **citoyen** (usager, client, patient...) comment puis-je contribuer à la transformation des activités / du travail vers plus de soutenabilité ?
3. En tant que **décideur public**, quels leviers d'action mobiliser pour aller vers plus de soutenabilité dans le monde du travail ? A partir de quels critères et indicateurs ?

Préambule : une question de définition et de nombreuses interrogations sur ce sujet

Les 3 questions introduisaient la notion de soutenabilité. Les interrogations préalables qui émergent dans les groupes concernent la définition même de la « **soutenabilité** ». Cela paraît faire écho aux réflexions similaires sur le concept proche de « durabilité ».

- On peut rappeler à ce sujet l'article de Shékhina Rochat et Stéphane Bonzon¹, qui, en parlant de la durabilité (qui peut être souvent employé à la place de soutenabilité) définissent *deux visions de la carrière durable, qui renvoient tour à tour à des préoccupations tantôt centrées sur le bien-être de l'individu et tantôt sur la préservation de l'environnement...* et proposent le concept des *carrières durables « au carré »* caractérisant *des carrières durables non seulement du point de vue de l'individu, mais également de la société et de l'écologie.*
- Donc, le terme lui-même de soutenable peut renvoyer à *ce qui peut être supporté* mais aussi *aux impacts de l'activité professionnelle sur l'habitabilité du monde.*
- On peut s'appuyer également sur la définition proposée par *Dimsits, M., & Hooley, T.* qui introduisent l'impact sur les autres personnes et les générations futures : *Une orientation professionnelle durable (green guidance) vise à permettre aux individus, aux groupes et aux communautés de développer leur vie et leur carrière sans*

¹ Durabilité au carré : https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_890EB3DF5DF8.P001/REF.pdf

compromettre la capacité des autres, ni celle des générations futures, à satisfaire leurs propres besoins.

- On peut par ailleurs interroger l'articulation entre 2 dimensions : soutenabilité individuelle / soutenabilité collective². Quelles interactions sont possibles entre ces deux composantes, interactions dans lesquelles s'exerce la possibilité pour les individus de mettre en dialogue à la fois leur capacité à agir et transformer le monde ; et les cadres socio-économiques normatifs qui déterminent l'organisation du monde.
- On peut donc considérer la soutenabilité dans un sens large, pas uniquement au regard d'une possibilité de maintien de la vie humaine sur Terre, mais aussi de ce qui est soutenable pour l'individu et donc peut notamment s'inscrire dans la durée. Ce qui amène à la question du travail décent, voire à la perception par le sujet de ce qui constitue un travail décent à ses propres yeux, à la question de l'inégalité perçue au sein de la démocratie (cf. Cynthia Fleury sur la question du ressentiment qui peut en découler).
- La notion de **justice sociale** est justement introduite avec l'idée de « travail décent » défini par l'Organisation Internationale du Travail comme : « *L'ensemble des aspirations des gens en ce qui concerne leur vie professionnelle* » : aspirations concernant les possibilités et le revenu, les droits et la reconnaissance, la stabilité familiale, le développement personnel, l'équité et l'égalité entre les sexes.
- L'ensemble de ces éléments sont synthétisés dans la définition donnée par la commission Brundtland des Nations Unies en 1987 : « *répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* »
- Pour **appréhender** la question de la soutenabilité, on peut donc aussi questionner le **non- sacrificable**, penser aux dispositifs **collectifs** et l'articuler avec la question de **l'emploi décent**.
- On peut également appréhender la soutenabilité à partir de critères plus facilement objectivables : par exemple : Limiter l'empreinte carbone ; Réparer les écosystèmes et les favoriser ; Ne pas épuiser les ressources...

Mais il n'en demeure pas moins que le concept de soutenabilité reste difficile à définir de façon simple. Par exemple, le référentiel européen GreenComp le souligne : « *la durabilité est un concept complexe à définir et très ambigu. La durabilité peut avoir une signification différente pour différents groupes de personnes à différents moments* »³. La soutenabilité n'est donc pas encore un concept entré dans le sens commun. Est-ce le signe qu'il y a un changement de représentations de notre rapport à la nature, au vivant, à nos modes de consommation nécessaire pour que ce concept s'ancre dans les esprits et les comportements ?

² Observations rédigées par Arnaud Wuilleumier (CIBC33)

³ <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/bc83061d-74ec-11ec-9136-01aa75ed71a1/language-fr>, page 11.

1- En tant que professionnel, comment pourriez-vous aider les bénéficiaires à transformer leurs activités / leur travail vers plus de soutenabilité ?

En écho aux observations initiales, on peut questionner la soutenabilité sous un angle individuel. Cette **soutenabilité personnelle** pourrait s'envisager sous l'angle de l'alignement avec ses propres valeurs, puis sous l'angle de la **soutenabilité collective** en outillant les bénéficiaires pour leur permettre de planter une première graine, de faire le plus petit pas d'après vers...

- Cela peut faire écho au concept de **Job crafting**⁴ (= manière de remodeler son travail) qui pourrait devenir de **l'éco-job crafting** en amenant le bénéficiaire à ajouter une nouvelle dimension à intégrer dans le remodelage de sa vie professionnelle : **l'impact**.

D'autres pistes sont ouvertes :

- Introduire la **soutenabilité** comme un **nouveau critère dans l'analyse de l'activité professionnelle**
- Inviter à la curiosité, **autoriser à & faire expérience**.
- Mobiliser des **approches créatives et ludiques**, en mobilisant des **exemples**, permettant d'ouvrir des possibles : Permettre **l'exploration** ; Favoriser la **confrontation** à des pairs ; Amener la recherche de **témoignages** autour la soutenabilité
- Autoriser **l'erreur** et étudier la **réversibilité**
- Penser les parcours d'accompagnement comme des **parcours de régénération**⁵
- **Les techniques narratives** peuvent être utilisées pour traiter de l'épuisement de l'humain mais aussi des ressources. Comment **nourrir sa vie** pour être moins épuisé et moins épuiser la planète ? Comment aménager son mode de vie pour qu'il soit plus nourrissant, pour être dans un **cycle de régénération** ?
- Questionner le **prendre soin de soi**, la manière dont le bénéficiaire prend soin de lui et comment il pourrait prendre soin de lui⁶.
- Inviter le **non humain** dans les accompagnements, imaginer des **temporalités** d'accompagnement plus longues, en lien avec le temps du non humain.

⁴ Petrou, P., Bakker, A. B., & den Heuvel, M. (2017). *Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 90(2), 129-152.

⁵ En référence aux travaux de **Sharon Stein** et de son équipe décrits dans l'article blog de Pierre-Henry Dodard, *Vers une éducation au-delà de la croissance verte : initiation régénérative à la responsabilité intergénérationnelle*, <https://www.eco-education-recherche.com/2024/10/vers-une-education-au-dela-de-la.html>

⁶ Voir à ce sujet tous les travaux sur le CARE

En complément, les réflexions proposées par Arnaud Wuilleumier (CIBC 33)

Hypothèse sous-jacente à la question posée

La question posée prend pour hypothèse la nécessité de transformer les activités, le travail des bénéficiaires. Ceci peut amener à s'interroger sur l'existence d'une demande de leur part. Pour éclairer le contexte, on peut envisager dès lors :

- L'existence d'une demande explicite ;
- L'existence d'une demande implicite que le/la professionnel(le) s'autoriserait (ou non ?) à explorer ;
- le choix d'une mobilisation socio-politique des acteurs de l'orientation professionnelle qui, ayant expertisé la situation des bénéficiaires au regard de la soutenabilité, déterminent la nécessité de cette transformation.

Sur le contexte des bénéficiaires

Adapter les pistes proposées au contexte socio-économique de la ou du bénéficiaire.

Mettre en regard le principe de job-crafting et l'individu gestionnaire de son parcours professionnel, voire ici de son environnement professionnel, qui peut sembler selon Grosjean et Sarnin (2002) « *un progrès pour ceux qui ont des marges de choix dans leur système d'activités* » mais aussi une « *régression sociale, doublée d'une épreuve psychologique, chez les travailleurs précaires* ».

Pour répondre à la question, quelques réflexions...

Parcours de régénération => il s'agit dès lors de faire un lien explicite avec la santé des bénéficiaires, dégradée puisque à régénérer. Les professionnels de l'orientation pensent leur activité comme ayant des effets thérapeutiques sur les bénéficiaires.

Non-sacrifiable => L'expression incorpore l'existence d'un glissement des bénéficiaires vers un renoncement se situant aux confins de l'acceptabilité, nécessitant le sacrifice d'une part de soi (?). La question peut-elle se déployer sans aller jusqu'au sacrifice ? Questionner des valeurs fondamentales peut-il être un acte développemental pour les bénéficiaires, peut-il se faire dans un contexte sacrificiel ?

Autoriser l'erreur et explorer la réversibilité : au-delà d'une autorisation et d'une réversibilité possible, penser l'expérience vécue comme un apprentissage, tant par la raison que – et peut-être surtout – par le corps.

Non-humain⁷ : ?? Le terme m'interpelle fortement, de par la séparation qu'il opère entre l'humain et ce qui ne le serait pas. Le lien entre l'humain et la Nature est consubstantiel à son existence même. Sur le contenu, plusieurs dimensions envisageables ? =>

- Réinscrire l'humain dans une échelle des temps qui s'étend au-delà de sa propre existence ;
- Déployer des accompagnements qui s'inscriraient dans une temporalité plus longue que ceux habituellement mis en œuvre (pluriannuel ?) ;
- Replacer, dans le dialogue, l'humain dans son environnement de vie, notamment en lien avec le Vivant ;
- Éprouver et faire éprouver le lien entre l'humain et le Vivant par un accompagnement hors les murs, en forêt, dans un parc, jardin, en randonnée...

⁷ Voir à ce sujet Philippe DESCOLA, *Par delà nature et culture*, 2005

2- En tant que **citoyen** (usager, client, patient...) comment puis-je contribuer à la transformation des activités / du travail vers plus de soutenabilité ?

Les 3 séquences de ce groupe ont permis de développer des facettes différentes mais complémentaires : la **soutenabilité** (dont nous avons développé les définitions en introduction), la **justice sociale** et la **citoyenneté**.

Quelles propositions ?

Le groupe qui aborde cet atelier avec comme point de départ la notion de soutenabilité formule des propositions qui concernent essentiellement **les modes de consommation et les modèles économiques**. Il s'agit par exemple de placer son argent dans une banque qui investit en faveur de projets soutenables, privilégier des circuits courts de production et des « petites filières ». Une participante partage son expérience de cliente d'une pharmacie, où elle n'a demandé qu'à emporter la quantité exacte de médicament pour un traitement alors que le conditionnement de ces médicaments lui aurait laissé un excédent inutile. Elle témoigne du fait que le personnel de la pharmacie n'était pas habitué à ce type de demande. Il s'agit là d'une manière de réinterroger des « habitudes » ou des modes de distribution qui nous sont imposés alors qu'ils ne sont pas pertinents.

Les réflexions se concentrent aussi sur la notion de « **citoyen** » entendue comme une forme de don de soi aux autres, associée également à la solidarité, l'action collective et l'action locale. Les propositions se caractérisent particulièrement par des **actions de solidarité**. Il s'agit par exemple de services citoyens : que chacun puisse donner de son temps pour partager un savoir, faire profiter d'un savoir-faire à d'autres bénévolement. Dans le même ordre d'idée, il s'agirait de créer un lieu dans une école ou une mairie où toutes les personnes pourraient trouver de l'aide et un soutien sur tous les sujets offerts par des intervenants qui viendraient partager leur expertise.

Toutes les propositions s'appuient sur **un renforcement du lien et des dynamiques sociales locales** que ce soit en privilégiant l'économie circulaire, en boycottant les grandes marques à la production non responsable, en s'appuyant sur des financements participatifs pour des projets à impact. Finalement, si l'enjeu de justice sociale n'est pas traité de manière directe, il traverse l'ensemble des propositions en suggérant des actions bénévoles, solidaires, ouvertes au plus grand nombre et même selon une approche du « aller vers ». Des participants évoquent la démarche d'aller au contact direct des populations, dans les lieux de vie afin « d'intégrer la "vraie vie" et les gens dans leurs *conditions naturelles*⁸ » dans les réflexions et les projets durables.

Ces actions locales sont importantes et pourtant elles peuvent être malheureusement victime d'un « effet d'hypermétropie environnementale »⁹ définie « comme un obstacle à la participation environnementale, car les actions plus concrètes et immédiates concernant les problèmes environnementaux locaux sont considérées comme moins importantes, parce que ces problèmes sont perçus comme moins problématiques par rapport aux problèmes mondiaux graves »¹⁰.

⁸ C'est nous qui soulignons (Dimitri Noël)

⁹ David L. UZZELL, the psycho-spatial dimension of global environmental problems, Journal of Environmental Psychology, Volume 20, Issue 4, 2000, Pages 307-318, <https://doi.org/10.1006/jevp.2000.0175>.

¹⁰ Maria Luisa Lima, Paula Castro, Cultural theory meets the community: Worldviews and local issues,

Le temps ne nous a pas permis de développer une suggestion dont il aurait été intéressant de débattre par les questions éthiques qu'elle suppose. Cette proposition consistait à s'appuyer sur les réseaux sociaux pour toucher le plus grand nombre à travers des campagnes de sensibilisation, y compris par le « *name and shame* », c'est-à-dire déclarer publiquement qu'une personne, un groupe ou une entreprise agit de manière fautive.

Il s'agit d'une forme d'activisme écologique numérique qui communiquerait des messages de désapprobation concernant des entreprises qui ne se soucient guère de durabilité et contribuent à dégrader les environnements naturels et sociaux. Des recherches ont montré qu'il peut être efficace de communiquer selon des normes négatives (norme injonctive¹¹) dans la mesure où cette communication provoque une comparaison sociale. Comparaison sociale qui est elle-même un levier fort pour que des individus adaptent leurs comportements à ceux qu'ils pensent qu'autrui adopterait¹².

Journal of Environmental Psychology, Volume 25, Issue 1, 2005, Pages 23-35,
<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2004.11.004>.

¹¹ Cialdini, R. B. (2003). Crafting Normative Messages to Protect the Environment. *Current Directions in Psychological Science*, 12(4), 105-109. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01242> (Original work published 2003)

¹² Précisions apportées par Dimitri Noël

3 - En tant que décideur public, quels leviers d'action mobiliser pour rendre le travail plus soutenable ? Quels critères et indicateurs ?

Définir le travail soutenable

- Comme déjà évoqué en introduction, on retrouve le double sens : à la fois pour les personnes et pour l'habitabilité de la terre
- France Stratégie¹³ a publié en 2023 une étude très intéressante sur la [qualité de l'emploi](#).
- La soutenabilité est un sujet peu investi par les politiques publiques où il est plus question de qualité de l'emploi (voir étude citée précédemment) que d'impacts du travail

Plusieurs propositions sont faites qui sont résumées ci-dessous

Financer des expériences territoriales

- Identifier les besoins et ressources des territoires
- Soutenir des lieux avec des activités hybrides (par exemple un bar dans un EPHAD) visant à la fois l'écologie et la solidarité
- Le nombre et la multiplicité des acteurs pourrait être un critère
- Il faudrait mutualiser et diffuser ces expériences grâce à un réseau de veilleurs

Créer des dispositifs de transition professionnelle dédiés

- Expérimenter des nouveaux dispositifs publics (CEP, bilan de compétences et formations) et faire évoluer les cahiers des charges, pour amener la question de la soutenabilité aux bénéficiaires qui ne se la posent pas directement
- Thèse d'Arnaud au CIBC 33 sur le CEP comme levier de transformation sociale. Projet d'alimenter la réflexion de France compétences
- Inclure le changement climatique dans tous les modules de formation
- Bonifier les formations stratégiques pour la transition écologique, par exemple avec l'abondement du CPF des actifs
- Donner plus de pouvoir d'action au prestataire. Actuellement sur le CEP, France compétence questionne le type d'ordinateurs et de voitures utilisés.
- Créer le « Yuca¹⁴ » des entreprises ou des formations, permettant de savoir si elles sont vertueuses (discussion sur les labels et sur l'écart entre le discours et le travail réel).

Inclure les utilisateurs dans les décisions

- S'inspirer des unités autonomes de production dans l'industrie ou des équipes autonomes dans le soin, qui ajustent sans hiérarchie leurs plannings et activités
- Que le législateur reconnaisse le droit aux utilisateurs de décider
- Écouter les professionnels de terrain sur les freins car ils les connaissent très bien

¹³ Donne, V., Elbaz, A. et Erhel, C. (2023). Qualité de l'emploi : une question de métiers ? La note d'analyse de France Stratégie, n° 130(15), 1-20.

¹⁴ YUKA, application mobile qui scanne les produits alimentaires et cosmétiques pour en afficher la composition et identifier les produits susceptibles d'avoir un impact sur la santé

Faire évoluer les organisations de travail

- Anticiper les impacts de la transition écologique sur les organisations de travail (par exemple, camions de transport électriques : impacts sur les plannings pendant chargement)
- Financer davantage l'économie sociale et solidaire
- Fiscalité avantageuse pour les coopératives
- Lors de l'accueil de nouveaux salariés, les sensibiliser sur les évolutions de parcours possibles
- Le revenu de transition écologique¹⁵

Revaloriser les métiers essentiels

- Mieux valoriser les métiers qui répondent aux besoins humains
- Sortir de l'adéquationisme métiers en tension car cela ne fonctionne pas

Mener des politiques publiques complémentaires à l'emploi

- Coordonner davantage les politiques emploi avec d'autres
- Gratuité des transports en commun
- A l'échelle européenne : développer les échanges Erasmus (par exemple en Allemagne autre façon de voir le vivant)
- Mettre en place une taxe carbone pour limiter les transports de marchandises
- Créer un indicateur du nombre de kilomètres parcourus par les produits à vendre
- Soutenir les principes d'emballages consignés

¹⁵ Voir le livre de Sophie Waton et les travaux du réseau Zoein
<https://zoein.org/accompagnement/>