



POINT DE SUSPENSION(S)



L'INTÉGRALE VOLUME 1

Unédic



AVANT-PROPOS

L'une des missions de l'Unédic est d'éclairer le débat public sur les enjeux du chômage et l'emploi avec une neutralité qui fait historiquement sa force et sa singularité. Un rôle de vigie attentive et d'expert que le gestionnaire de l'Assurance chômage a été amené à exercer d'autant plus du fait de la crise induite par l'épidémie de Covid-19.

Dès les premiers jours du confinement, l'Unédic a tendu le micro à d'autres experts qui, de tous horizons, observent, analysent ou conduisent ces changements, pour comprendre ce qui se jouait alors et se joue encore aujourd'hui : le télétravail, l'activité empêchée ou partielle, le chômage. Depuis le 17 mars, 26 podcasts se sont ainsi succédé, 26 experts, économistes, historiens, sociologues, philosophes et psychologues, mais aussi acteurs de l'économie sociale et solidaire, ont partagé leur vision de la crise et de ses effets sur notre corps social et sur le tissu économique. Avec des sujets aussi variés que l'impact du télétravail, le poids de la dette, les effets du confinement, le rôle des femmes, le vécu des indépendants, les nouvelles formes de travail, l'avenir des cadres ou les fractures sociales mais aussi des pistes pour une société plus inclusive. Cet ouvrage en offre la transcription intégrale. Bonne lecture ! ■

Les équipes de l'Unédic

SOMMAIRE

6

**SYLVAIN
REYMOND**ADVISOR ET AUTEUR,
COFONDATEUR
DE YOURMISSION

9

**DOMINIQUE
MÉDA**SOCIOLOGUE, DIRECTRICE
DU LABORATOIRE
IRISSO À L'UNIVERSITÉ
PARIS-DAUPHINE

13

**DOMINIQUE
LHUILIER**PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL,
CHERCHEUSE AU CNAM

16

**DIDIER
DEMAZIÈRE**SOCIOLOGUE DU
TRAVAIL, CNRS ET
SCIENCES PO PARIS

20

**PATRICK
ARTUS**ÉCONOMISTE,
DIRECTEUR DES ÉTUDES
DE NATIXIS

57

**DOMINIQUE
ANDOLFATTO**PROFESSEUR DE SCIENCES
POLITIQUES À L'UNIVERSITÉ
DE BOURGOGNE

60

**FLORENCE
GILBERT**DIRECTRICE DE
L'ASSOCIATION WIMOOV

63

**MARIE
COHEN-SKALLI**CODIRECTRICE
DE L'ASSOCIATION
EMMAÜS CONNECT

67

**LAURE
QUENNOUËLLE-
CORRE**HISTORIENNE
ÉCONOMISTE, DIRECTRICE
DE RECHERCHE AU CNRS

71

**YANNICK
FONDEUR**CHERCHEUR EN SCIENCES
SOCIALES, CNAM

24

**JÉRÔME
FOURQUET**POLITOLOGUE, DIRECTEUR
DU DÉPARTEMENT
OPINION ET STRATÉGIE
D'ENTREPRISE DE L'IFOP

27

**CHRISTINE
ERHEL**ÉCONOMISTE DU TRAVAIL,
DIRECTRICE DU CENTRE
D'ÉTUDES DE L'EMPLOI
ET DU TRAVAIL AU CNAM

30

**ÉRIC
HEYER**ÉCONOMISTE, DIRECTEUR
DU DÉPARTEMENT ANALYSE
ET PRÉVISION À L'OFCE

33

**LÉONIE
HÉNAUT**SOCIOLOGUE DU TRAVAIL
ET DES PROFESSIONS,
CHARGÉE DE RECHERCHE
AU CNRS - CSO

36

**BERTRAND
HÉBERT**DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE L'APEC (JUSQU'EN
JUIN 2020)

74

**FRÉDÉRIC
BARDEAU**PRÉSIDENT,
COFONDATEUR
DE SIMPLON.CO

78

**SAMUEL
CHALOM**JOURNALISTE
ET AUTEUR

81

**OLIVIER
GIRAUD**SOCIOLOGUE,
DIRECTEUR DE
RECHERCHE AU CNRS

84

**FÉLIX
GROTE**CHEF DES OPÉRATIONS
DE FINANCEMENT
LONG TERME À LA CEB

87

**ALEXANDRA
ROULET**ÉCONOMISTE,
PROFESSEUR
À L'INSEAD

40

**GENEVIÈVE
FRAISSE**PHILOSOPHE DE LA
PENSÉE FÉMINISTE

43

**GUY
GROUX**SOCIOLOGUE, DIRECTEUR
DE L'EXECUTIVE MASTER
« DIALOGUE SOCIAL ET
STRATÉGIE D'ENTREPRISE »
À SCIENCES PO

46

**NADINE
LEVRATTO**ÉCONOMISTE, DIRECTRICE
DU LABORATOIRE ECONOMIX

49

**PASCAL
UGHETTO**SOCIOLOGUE, PROFESSEUR
DE SOCIOLOGIE
À L'UNIVERSITÉ
GUSTAVE-EIFFEL

53

**BORIS
SIRBEY**DOCTEUR EN PHILOSOPHIE,
COFONDATEUR DU LAB RH

91

**ANTONIO
CASILLI**SOCIOLOGUE, PROFESSEUR
À TELECOM PARIS ET
CHERCHEUR À L'EHESS

COMMENT LA CRISE A-T-ELLE FAIT ÉMERGER DE NOUVELLES FORMES DE COLLABORATION ?

🎧 Selon vous, quand le travail s'arrête, la compétition s'arrête-t-elle aussi ?

SYLVAIN REYMOND : En tant qu'acteur de l'intérêt général, un peu en première ligne, nous n'avons pas l'impression que la compétition se soit arrêtée. Mais elle est en train de se déplacer, sur certains types d'acteurs et de compétences, qui sont aujourd'hui les plus à même d'affronter la crise sanitaire. Face à ce travail qui s'arrête, nous avons observé deux types de réactions dans notre secteur, et même au-delà. On voit des logiques très opportunistes, avec des acteurs pour lesquels la compétition ne s'arrête pas du tout, au contraire. C'est pour eux une très belle manière de se positionner et de s'engouffrer dans des brèches. Je pense aux acteurs de la Tech qui optent pour des logiques d'open source, dont certaines peuvent être très « pures » et d'autres bien plus calculées. Et au-delà, il existe des logiques beaucoup plus désintéressées, celles qui nous intéressent le plus car ce sont elles qui fédèrent autour de cette crise. On va donc essayer de se repositionner, se poser la question de savoir comment, dans ce contexte, on peut pousser à la mobilisation collective, à l'action, et comprendre quel est notre rôle dans cette mobilisation. Donc en effet, aujourd'hui, le travail s'arrête pour certains, mais l'activité débute pour beaucoup. Puis,

la compétition commence pour certains, là où elle se termine pour d'autres, qui se disent : « OK, c'est peut-être le moment, aujourd'hui, de faire une petite pause, et d'essayer de faire face à la crise collectivement. »

🎧 **Ce qui sous-entend, en filigrane, que même si le travail s'arrête pour certains, leurs compétences ne s'arrêtent pas pour autant, puisqu'ils peuvent s'engager...**

SR : Exactement. Et on se tourne vers des compétences qu'on n'a d'ailleurs pas forcément l'habitude d'exprimer dans le cadre de son travail. Si certains métiers se sentent actuellement parfaitement inutiles, d'autres, comme les métiers d'accompagnement, retrouvent une valeur fondamentale. Qu'il s'agisse d'accompagnement de structures ou de personnes en première ligne, d'accompagnement de malades, de compétences comportementales pour bien accompagner par l'empathie, par le fait de savoir prendre soin.

🎧 Quels mécanismes de collaboration une crise comme celle-ci peut-elle faire naître ?

SR : On l'observe déjà pas mal, à notre échelle de petite start-up sociale, d'association d'intérêt général. Ça nous fait progresser énormément en interne : le télétravail permet d'essayer de comprendre le rôle du travail dans nos vies, parce qu'on est chez nous et qu'on travaille. Il y a ce contraste avec la personne qu'on est, le citoyen qu'on est. Pour nous qui travaillons dans une association d'intérêt général, cette dualité est moins importante. Mais en soi, ça nous fait quand même nous réinterroger sur la place du travail dans nos vies. C'est un premier point. Deuxième point : les dynamiques de collaboration interne. Nous n'avons jamais été aussi efficaces. En quelques jours, nous avons réorganisé toute l'action de l'association de A à Z. Nous avons vu des leaders émerger et d'autres être plus pessimistes, à qui on a dit : « Écoute, on va prendre la suite. » Donc en interne, c'est une bonne

SYLVAIN REYMOND

ADVISOR ET AUTEUR,
COFONDATEUR
DE YOURMISSION

Et si la crise sanitaire était un moteur pour repenser notre rapport au travail ? Notre hiérarchie entre ce qui est essentiel et ce qui ne l'est pas ? Notre vision de la performance ? À l'heure où la raison d'être des entreprises et des pouvoirs publics est de faire converger toutes les énergies pour « faire face », Sylvain Reymond nous montre comment et pourquoi l'intérêt général pousse tous les acteurs à innover collectivement. Un enjeu qu'il défend de longue date, en tant qu'ancien directeur général de Pro Bono Lab et désormais cofondateur de Yourmission, auteur et expert de l'intérêt général.

opportunité pour voir quelles sont les forces en présence et sur qui on peut miser pour s'en sortir collectivement. Mais ce qui nous intéresse plus spécifiquement, c'est à quel point ces mécanismes de collaboration sont à renouveler vis-à-vis de l'externe. Notre métier, c'est de faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation exprime sa citoyenneté. La crise qu'on traverse crée un sentiment de mobilisation générale autour de sujets qui sont complètement désidéologisés. On dépasse les clivages de la concurrence. Cette mobilisation générale permet de renouer le dialogue avec des acteurs dont les cultures sont habituellement très opposées : les associations, les entreprises, la force publique. Tous ces gens-là sont en train d'essayer de comprendre comment ils peuvent innover autour d'une cause. Nous avons choisi de répondre collectivement et pas en solo aux entreprises qui veulent mobiliser leurs collaborateurs autour du mécénat de compétences. Nous avons fait appel à sept autres associations françaises de référence et avons lancé Benevolat.fr : un site où vous n'allez pas retrouver seulement les innovations de Pro Bono Lab en matière de travail à distance, mais toutes les offres qui existent. Je pense que l'heure est à la mobilisation collective et au rassemblement, plutôt qu'à l'idée de faire cavalier seul, en essayant d'étoffer son offre. C'est notre devoir de responsabilité. Et tout ça me renvoie à notre travail qui est aussi, plus globalement, de faire en sorte que l'entreprise puisse exprimer sa raison d'être. Et la seule raison d'être de toute entreprise aujourd'hui, c'est de faire en sorte de sortir collectivement de cette crise. Une première depuis la loi PACTE. Et là, c'est très intéressant, parce qu'on voit toutes les compétences, tous les produits business, toutes les bonnes volontés et l'argent, converger vers une cause en particulier, une mission principale, une mission d'intérêt général : essayer de faire face.

🗣️ **Que nous apprend, au fond, ce temps de confinement sur la transformation de l'univers professionnel ?**

SR : Il ne nous apprend pas grand-chose, si ce n'est qu'il conforte un certain nombre d'intuitions. On se rend compte tout à coup que les métiers en première ligne aujourd'hui, ceux qui ne sont pas forcément les mieux rémunérés, sont essentiels au fonctionnement de notre société. Ceux qui sont au front, ceux qui se battent, sont ceux qui remettent l'humain au cœur, puisqu'ils accompagnent les personnes qui souffrent. Alors que d'autres métiers, aux rémunérations plus ou moins hautes, voire très hautes, se sentent aujourd'hui parfaitement inutiles, chez eux, confinés. Je pense que c'est un vrai moteur pour nous réinterroger sur la manière dont nous fonctionnons, en priorisant nos besoins physiologiques : le fait d'être en sécurité, le fait que les gens puissent continuer à s'alimenter correctement, notamment les personnes âgées chez elles. J'ai l'impression que, de plus en plus, c'est le Pro Bono qui prend le dessus. Les personnes qui sont au front ne sont pas en train de compter leurs heures. Leur première revendication, ce n'est pas la rémunération, c'est d'être protégés, d'avoir des masques et du gel pour pouvoir faire leur métier. Et c'est vrai qu'on entre un peu dans l'ère qui nous intéresse : la règle, c'est celui qui donne, plutôt que celui qui paye. Et ça, ça nous intéresse beaucoup. Cette philosophie qui consiste à donner gratuitement de sa personne vient transformer des entreprises de l'intérieur, qui se disent : « OK, c'est le moment pour moi d'aller au-delà des codes du travail classiques, de nos logiques de performance » ; cette transformation profonde qui consiste à se mettre au service de l'intérêt général, au moment où l'intérêt général est par définition la première des préoccupations. ■



DOMINIQUE MÉDA

SOCIOLOGUE, DIRECTRICE DU LABORATOIRE
IRISSO À L'UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE

Si le confinement nous a fait prendre conscience du rôle essentiel et de la difficulté de certains métiers pourtant trop peu valorisés, il a aussi mis au jour, de façon criante, la nécessité de revaloriser notre protection sociale et au-delà la nécessité d'une reconversion écologique de nos sociétés. C'est ce qu'affirme Dominique Méda, directrice de l'Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales à l'université Paris Dauphine et auteure de nombreux ouvrages sur le travail, sa valeur et sa place dans la société d'aujourd'hui. Pour elle, il est urgent de remettre le réel et les besoins sociaux au cœur de nos raisonnements et de rompre avec le culte de la croissance mis en place depuis les Trente Glorieuses.



QUE NOUS APPREND LA CRISE SUR LA PLACE DU TRAVAIL DANS NOS VIES ?

► Que nous dit la crise sur nos représentations du travail et sur la hiérarchie de nos métiers ?

DOMINIQUE MÉDA : La crise nous apprend beaucoup de choses. D'abord sur la fonction structurante du travail. Je ne sais pas si vous vous souvenez de l'enquête sur les chômeurs de Marienthal, qui montrait une petite bourgade frappée par le chômage, et la perte complète de repères des individus, notamment des hommes. Je pense qu'on va prendre conscience, encore plus qu'auparavant, non seulement du caractère structurant du travail, notamment comme organisateur du temps, mais aussi des aspects souvent peu commentés du travail, et qui sont essentiels. Par exemple le contact, les discussions autour de la machine à café, les échanges, les sourires, tout ce qui concerne le corps, que le télétravail réduit très fortement. Je pense qu'on va aussi apprendre des choses sur les avantages et les inconvénients du télétravail. Par exemple, je pense qu'un certain nombre d'hommes vont se rendre compte de la lourdeur des tâches domestiques et familiales, jusqu'à maintenant prises en charge par les femmes.

On va s'apercevoir aussi de la difficulté de certains métiers. Par exemple, le métier de professeur : les gens qui font l'école dans la journée à leurs enfants se rendent compte tout d'un coup que ce n'est pas si facile que ça. Et puis bien sûr, pour moi, un des principaux enseignements : c'est en train de rendre visibles nos métiers essentiels. Le sociologue David Graeber avait déjà attiré notre attention, dans son livre *Bullshit Jobs*, sur le fait que, pour savoir si un métier est essentiel ou pas, il fallait imaginer sa disparition. Aujourd'hui, alors que nos sociétés sont confinées, enfermées, on s'aperçoit qu'il y a quelques métiers qui nous permettent de survivre : évidemment, tous les soignants, mais aussi tous les métiers de la vente et du transport. Dont beaucoup de métiers occupés par des femmes. Les femmes sont en première ligne. Et l'enseignement principal, pour moi, c'est que la hiérarchie des salaires et de la reconnaissance sociale est complètement en contradiction avec la hiérarchie de l'utilité sociale. C'est-à-dire que les gens aujourd'hui les plus utiles sont parmi les plus mal payés. Si on regarde ce qu'il en est des femmes, si on regarde les caissières, les aides-soignantes ou les aides à domicile : ce sont souvent des métiers qui sont exercés à temps partiel et, surtout, ce sont des professions dont on considère qu'elles sont dans le prolongement des compétences naturelles des femmes. Elles sauraient naturellement soigner, être souriantes. Et du coup, on n'aurait pas besoin

de les rémunérer plus que nécessaire. Les travaux de chercheuses comme Séverine Lemièrre ou Rachel Silvera ont montré les différences de classification entre les métiers des hommes et ceux des femmes.

► Est-ce que pour autant le concept de protection sociale va lui aussi reprendre de la valeur, à l'issue de cette crise et de cette période de confinement ?

DM : C'est ce qu'a semblé dire notre président de la République dans son discours, en disant qu'un certain nombre de fonctions devaient être désormais tenues hors marché. Je voudrais faire un très rapide historique de la protection sociale. Au XIX^e siècle, la pensée libérale a refusé l'intervention de l'État. Et donc la France a pris beaucoup de retard, en matière de mise en place de la protection sociale. Il y a eu ensuite une série de rapports et de moments très importants : en 1942, le rapport de Beveridge, qui parlait du Welfare State ; en 1944, la déclaration de Philadelphie et le programme du Conseil national de la Résistance, qui visaient à mettre en place un plan complet de sécurité sociale, avec la volonté de redistribuer le revenu national ; et la mise en place de politiques très structurantes, par exemple de santé. Puis on a commencé à critiquer, à démanteler, à remettre en cause ce Welfare State. C'est un moment très important, selon moi. Ça a commencé dès les années 70 aux États-Unis, et ça s'est poursuivi en Europe dans les années 80. On a commencé à concevoir la protection sociale comme un poids, comme un coût, et on a commencé à la remettre en cause. On a dit qu'il fallait reconfigurer les États-providence, avec une prévalence des logiques budgétaires. C'est ce qui est à l'œuvre en France depuis une dizaine d'années, avec très récemment ce qui s'est passé sur les retraites ou évidemment sur l'hôpital. C'est-à-dire le refus de donner plus d'argent à l'hôpital, en prétextant des logiques budgétaires. Avec cette phrase extraordinaire de consultants :

« Nous ne voulons pas d'un hôpital de stock, nous voulons un hôpital de flux. » Donc je pense que c'est sur l'ensemble de ce processus de démantèlement des services publics, qui a été soutenu par le New Public Management, qu'il faut revenir, il faut remettre le réel et les besoins sociaux au cœur de nos raisonnements.

► Vous attendez-vous vraiment à un retour de balancier, ou pensez-vous qu'on va continuer comme avant, une fois que la crise sera passée ?

DM : Tout va dépendre de la profondeur de la reconversion de nos dirigeants, de leur compréhension, et de la pression qui va être mise par les citoyens. Parce que pour moi, cet exemple de l'hôpital, de ce qui s'est passé depuis un an, est absolument massif. Il faut qu'on se rende compte des raisons pour lesquelles on a pu être sourds à ce point aux cris d'alerte des soignants, qui disaient exactement ce qui s'est passé, c'est-à-dire : « On n'a pas assez de lits, de matériel. » Et donc si on arrive à cette prise de conscience et à cette mobilisation, on peut espérer une reconversion de nos sociétés. Et pour moi, cette reconversion doit être d'une ampleur massive. La prochaine crise sera plutôt une crise de nature écologique, avec ce qu'on nous raconte sur les tempêtes, l'élévation du niveau de la mer. La crise du Coronavirus nous montre combien nos sociétés sont impréparées. C'est pour ça que je parle de reconversion écologique : il faut que nos sociétés se reconvertissent complètement, il faut rebâtir notre économie,

relocaliser nos productions, rendre nos territoires moins dépendants de l'extérieur. C'est un chantier colossal qui nous attend. Mais c'est peut-être – je voudrais finir par une note d'espoir – un chantier qui va nous permettre de renouveler radicalement nos modes de vie dans la société. Et d'obtenir peut-être un triple dividende, c'est-à-dire à la fois sauvegarder le caractère habitable de notre planète, créer des emplois, de bons emplois, et peut-être changer assez radicalement l'organisation du travail, en rompant avec cette division internationale complètement folle et en ramenant nos économies à la réalité des besoins physiques et sociaux.

► **Donc, au fond, vous espérez que cette crise nous servira de déclencheur. Est-ce que ce déclencheur va se positionner sur le plan personnel, ou général ?**

DM : Il me semble qu'en ce moment la prise de conscience est à la fois personnelle et générale. Personnelle parce que les personnes enfermées vivent et prennent conscience de choses très importantes, y compris l'enjeu de la sobriété. Mais évidemment, aussi

une prise de conscience qui doit se faire à l'échelle générale. Et pour moi, les changements auxquels j'appelle, quand je parle de reconversion écologique, ce sont évidemment des changements qui doivent se faire à l'échelle nationale et internationale, parce que le changement de mentalité, de perception, de comportement des individus ne suffira pas s'il se heurte à un système qui, lui, n'a pas changé. C'est pour cela qu'il faut également rompre avec tout ce que nos sociétés ont mis en place depuis les Trente Glorieuses, comme le fétichisme du PIB, l'intérêt exclusif pour la croissance, le productivisme et le consumérisme. C'est avec tout ça, malheureusement, que nous devons rompre. Il nous faudrait à la fois un investissement massif dans la transition écologique et des pratiques de sobriété qui vont nous faire vivre complètement différemment. Voilà, et je redis juste que sur la question de l'emploi un tel raisonnement ne me paraît pas nécessairement pessimiste ; je pense qu'au contraire cela peut nous amener à reconfigurer radicalement nos divisions inconvencionnelles du travail, et la réalité, le contenu de nos emplois. ■

DOMINIQUE LHUILIER

PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL,
CHERCHEUSE AU CNAM

Quel impact a eu le télétravail sur les salariés confinés ? Et l'inactivité sur ceux qui n'ont pas pu télétravailler ? Comment ont-ils vécu ce temps « suspendu » entre un passé aux repères brouillés et un avenir incertain ? Qu'ont-ils fait pour s'organiser, pour cohabiter ou lutter contre la solitude ? Pour se sentir utiles et entretenir des liens sociaux ? Ont-ils investi de nouvelles activités, renoué ou noué de nouveaux liens ? Se sont-ils repliés ou au contraire tournés vers les autres ? C'est à toutes ces questions que répond Dominique Lhuillier, psychologue du travail, chercheuse au CNAM et spécialiste de l'« activité empêchée ».



L'ACTIVITÉ EMPÊCHÉE, CRÉATRICE DE NOUVEAUX LIENS ET DE NOUVELLES ACTIVITÉS ?

► *Comment la déconnexion du travail, qu'elle soit totale ou partielle, modifie-t-elle nos comportements ?*

DOMINIQUE LHUILIER : La déconnexion du travail, évidemment, peut faire penser à l'expérience du chômage, et du chômage un peu particulier qu'on connaît aujourd'hui, le chômage partiel, mais aussi à la fermeture d'un certain nombre d'activités pour les artisans, les commerçants. Il y a sans doute un point commun à toutes ces situations. Au-delà de leur diversité, c'est effectivement l'activité empêchée. Elle se caractérise d'abord par le fait qu'elle est souvent synonyme d'une relégation spatiale. Ce confinement dans l'espace domestique s'associe à une rupture avec les rythmes sociaux qui scandent l'organisation de notre temps. Ces rythmes qui définissent ce que sont un week-end, des vacances, des horaires de travail. Il y a une sorte de suspension temporelle qui s'installe aussi. Et puis, bien sûr, une forme d'isolement qui peut se traduire par une solitude très difficile à vivre, très éprouvante. En fait, par défaut d'activité partagée, le rapport aux autres devient plus ténu, plus difficile à établir, à maintenir. Sans oublier le sentiment d'inutilité sociale, mais aussi celui d'invisibilité sociale, qui accompagnent toutes

les situations d'activité empêchée : mise au placard dans l'entreprise, chômage, ou déconnexion du travail. On peut considérer que le télétravail est une forme de déconnexion relative du travail, puisqu'on ne travaille plus dans les mêmes conditions qu'auparavant. Mais attention, le télétravail n'est pas le chômage. Le télétravail n'est pas à proprement parler une activité empêchée. C'est un autre genre d'activité qui suppose d'abord de construire les conditions du « travailler chez soi ». Ce n'est pas quelque chose qui est organisé par l'employeur, par l'entreprise. C'est quelque chose qui relève d'une auto-organisation et qui dans bien des cas, d'ailleurs, n'est pas soutenu par un accompagnement. On dit aux gens : « À partir de maintenant, vous êtes en télétravail » et éventuellement, on leur explique qu'il faut se connecter avec tel ou tel outil. Travailler chez soi, cela suppose de reconstruire à domicile un espace, un poste de travail, une organisation temporelle du travail, dans un contexte qui n'est pas aujourd'hui celui du télétravail habituel. Donc même ceux qui ont déjà connu une expérience de télétravail réalisent que le télétravail actuel entraîne des transformations majeures. Avec le confinement, l'espace familial domestique est surencombré. Les enfants sont à la maison. Ils sont eux aussi, bien souvent, en télétravail. Il faut donc composer avec les activités des autres et penser une organisation qui soit compatible avec l'interdépendance des activités partagées dans cet espace commun.

► *Certains salariés confinés qui n'ont pas pu télétravailler ont dû gérer leur inactivité. Qu'est-ce qui est le plus difficile ? Est-ce de gérer le temps ? Ou de gérer l'inactivité ?*

DL : La crise se présente toujours comme une rupture, une césure entre un avant et un après. Du coup, la crise empêche de penser les transitions. Pourquoi est-ce compliqué de gérer le temps ? Parce qu'il nous apparaît comme un temps suspendu. La projection dans le futur

est difficile. La projection apparaît un peu comme barrée. Et en même temps, les appuis sur le passé apparaissent comme brouillés. Du coup, ce qui est plutôt mobilisé, c'est une posture d'attente anxieuse, qui favorise en même temps une anesthésie de la pensée, comme si finalement tous les repères dont on disposait nous faisaient défaut. Bref, tout ça conjugué fabrique un temps vide, un temps infini. Aujourd'hui, on pourrait dire qu'on a grosso modo trois grands types de situations. Dans ce monde du travail reconfiguré, on a des sans-travail confinés, qui sont peut-être plus particulièrement malmenés par cette suspension temporelle et ce manque d'activité. On a ceux qui télétravaillent confinés. Et puis on a ceux qui sont en surcharge de travail, à la fois non confinés et bien exposés. Pas seulement exposés au virus, mais aussi exposés à la pénibilité du travail accru, au stress de ces conditions de travail. La relance de la dynamique temporelle passe par la relance d'activité. L'activité est vitale. On peut se reconstruire dans de nouvelles activités. Même si les marges de manœuvre restent restreintes à cause du confinement, on voit émerger des activités alternatives partagées : ça peut tourner autour de la cuisine, du bricolage, mais aussi de l'engagement dans des jeux, des exercices physiques, puisque le confinement, c'est aussi le confinement des corps ou le surinvestissement des réseaux sociaux. On crée des activités alternatives pour maintenir de la vitalité, pas simplement pour remplir le temps, mais peut-être aussi pour trouver du sens à la situation dans laquelle on se trouve contraint.

► *Le monde du travail, c'est un monde d'interactions sociales. Comment fait-on pour préserver ces interactions sociales quand on est en période de confinement ?*

DL : Il y a d'abord les relations intrafamiliales. On voit bien comment le confinement met à l'épreuve ces relations intrafamiliales. Pour le meilleur, mais aussi pour le pire. Et on le voit à travers notamment toutes les

alertes concernant les violences faites aux enfants et aux femmes. D'une manière plus générale, c'est intéressant de constater qu'il y a un enjeu fort du côté de la distribution des activités genrées dans la sphère familiale : les uns se mettant à peindre la cuisine, pendant que les autres se mettent à faire intensément la cuisine. Du côté des relations sociales, pour éviter le risque de l'isolement mais aussi de la solitude, qui sont toujours des épreuves très douloureuses, très déstabilisantes – en particulier pour les jeunes, qui ont besoin d'être entre jeunes –, le confinement permet de développer des formes de « reliance » aux autres, à travers des médiations : la médiation du téléphone, de WhatsApp... pour renouer des liens, y compris des liens perdus depuis longtemps. On voit aussi comment se développent des liens de proximité, à travers les relations avec le voisinage ou les applaudissements à 20 heures pour les soignants. Ou l'engagement dans des activités d'entraide, de solidarité. Le « prendre soin des autres » semble prendre plus de place que dans nos vies antérieures. Peut-être que le contexte nous conduit à penser que la vulnérabilité ne peut plus être pensée comme une vulnérabilité différentielle. Il y aurait d'un côté des performants, combattants, productifs ; et puis, de l'autre côté, des faibles, des seniors, des personnes en difficulté dans le travail et dans l'insertion sociale. Non. La vulnérabilité, aujourd'hui, elle se découvre, et elle s'éprouve, comme globalement partagée. Ce qui nous a conduits aussi à réévaluer nos priorités de vie, nos valeurs, et à développer vraisemblablement une plus grande attention au prendre soin. Prendre soin de soi, mais aussi prendre soin des autres, du lien avec les autres. ■



DIDIER DEMAZIÈRE

SOCIOLOGUE DU
TRAVAIL, CNRS ET
SCIENCES PO PARIS

Le confinement fragilise la socialisation mais ne désocialise pas. Contrairement aux demandeurs d'emploi, dont la distanciation est symbolique, celle des travailleurs confinés est physique. Dans les deux cas, cependant, les repères habituels du travail volent en éclats et il faut en reconstruire d'autres, soit pour réussir à travailler, soit pour organiser sa vie sans travailler. Didier Demazière, sociologue, directeur de recherche au CNRS et enseignant à l'Institut d'études politiques de Paris (IEP), revient sur le vécu de ces populations et sur les nouveaux modes d'organisation qui ont émergé durant la crise.

LE VÉCU DES SALARIÉS CONFINÉS EST-IL VRAIMENT COMPARABLE À CELUI DES DEMANDEURS D'EMPLOI ?

► *Le lieu de travail est un espace de socialisation. Diriez-vous que le confinement nous désocialise ?*

DIDIER DEMAZIÈRE : Le lieu de travail est un espace de socialisation, à deux égards. Le premier aspect est assez intuitif : quand on travaille, on est nécessairement en contact avec d'autres personnes, qui peuvent être des collègues, des clients, des fournisseurs, etc. On a donc des relations sociales spécifiques, dans le cadre du travail, et ce quelle que soit l'activité professionnelle. C'est un premier élément de socialisation. Le deuxième est que, quand on travaille, on participe à une activité collective. On s'inscrit non seulement dans des relations avec les autres, mais aussi dans des interdépendances avec les autres. Il ne s'agit pas

simplement de communiquer avec les autres, mais de régler ses activités et ses actions en complémentarité avec celles des autres. Ce sont les deux piliers de ce que l'on appelle la socialisation au travail. Et tous les deux sont fragilisés par le confinement. Pour ce qui est des contacts, évidemment, cela va de soi, on n'a plus de contacts directs. Les contacts sont empêchés, ralentis, ou passent par d'autres voies – la voie électronique, notamment. Ce qui veut dire que ces contacts sont appauvris en termes de charge relationnelle et émotionnelle, de communication interpersonnelle. Ils se tournent davantage vers l'efficacité, et beaucoup moins vers l'intercompréhension. Donc ça, c'est un premier point. Le deuxième point, c'est que le fait d'être à distance affaiblit fortement la dimension collective, interdépendante de l'activité, chacun travaillant parfois non seulement dans des lieux différents, mais aussi à des horaires différents ou dans des temps décalés. De ce point de vue-là, le confinement fragilise la socialisation au travail, ou la socialisation par le travail. Néanmoins, je pense qu'il est un peu excessif de dire que le confinement désocialise, dans le sens où le confinement ne fait pas disparaître les relations avec les autres, même dans le travail. Il ne fait pas disparaître non plus ce vécu, qui est qu'on participe à quelque chose de collectif ; donc il l'affaiblit sans le faire disparaître. Et donc la fonction socialisatrice du travail demeure ; elle est plus latente, plus intermittente, mais elle demeure. Ce que j'ajouterais, enfin, c'est que même pour ceux qui travaillent dans leur lieu de travail habituel, la socialisation est différente en temps de confinement, parce que les règles de distanciation physique réduisent de fait les interactions sociales – même pour les gens qui travaillent dans les hôpitaux, les supermarchés. Parce qu'aussi l'anxiété, parfois la peur d'être infecté par le virus au contact des autres, va freiner ces contacts. Et puis aussi parce que la surcharge de travail, y compris la surcharge mentale dans un certain nombre

de cas, intensifie les rythmes de travail, et modifie le rapport au travail, dans le sens d'une retenue par rapport à l'engagement habituel. Donc c'est le travail, globalement, qui est déstabilisé par le confinement. Et ce, que l'on soit effectivement confiné à son domicile, ou que l'on travaille dans son lieu de travail habituel.

► **Voyez-vous des similitudes entre l'expérience que vivent les salariés confinés et celle des demandeurs d'emploi, qui sont eux aussi dans une forme de confinement ?**

DD : Les salariés confinés conservent leur emploi. Mais le confinement qu'ils vivent, et que nous vivons, limite leurs déplacements et leurs contacts humains. Donc ce confinement, pour le dire très brièvement, est une situation de distanciation physique. Si on réfléchit dans les mêmes termes pour les personnes au chômage, les demandeurs d'emploi, je dirais que la distanciation n'est pas avant tout physique mais symbolique, dans le sens où la privation d'emploi, le chômage, sont marqués par une dévalorisation sociale. Être au chômage est souvent vécu comme une situation infériorisée par rapport au fait d'avoir un emploi. La question n'est pas celle de la distance physique. La question est qu'on n'est pas comme tout le monde, en quelque sorte.

C'est donc un confinement qui est beaucoup plus difficile à supporter, parce qu'il est aussi beaucoup plus difficile à communiquer. Aujourd'hui, le confinement que beaucoup de salariés vivent, on en parle tout le temps. On en parle chez soi, avec les personnes qui partagent notre vie ; on en parle dans les médias ; on en parle avec ses amis, sa famille, via Internet, le téléphone. Alors que le confinement symbolique que vivent les demandeurs d'emploi, ils ont beaucoup de mal à l'exprimer aux autres et à le faire partager aux autres. C'est une différence absolument centrale.

► **Dans les deux cas, les repères du travail sont remis en cause. Comment fait-on pour remettre du cadre ?**

DD : C'est un des défis actuels : comment reconstruire des repères ? Là encore, il y a deux situations très différentes. Il y a ceux qui travaillent à domicile ; on parle de télétravail, de façon inappropriée, à mon avis, mais qu'importe. Et puis il y a ceux dont l'activité est suspendue et qui sont donc à domicile, sans avoir la possibilité d'exercer leur activité professionnelle. Pour les uns, le travail demeure sous des formes différentes, et donc il faut le reconstruire, le réorganiser différemment. Pour les autres, le travail a disparu temporairement. La question qui se pose à ces derniers, c'est : « Comment organiser sa vie quotidienne sans travailler ? ». Alors que pour ceux qui continuent à travailler à domicile, la question est : « Comment réussir à travailler ? » malgré des conditions de travail considérablement dégradées. Il n'y a plus de lieu dédié – le bureau, l'usine –, plus d'horaires dédiés ; il n'y a même parfois plus d'assignation de tâches précises. Ce sont l'ensemble de ces repères qui sont floutés, et qu'il faut reconstruire, réaménager. Ce réaménagement dépend de plusieurs facteurs. Il y a d'abord le métier. Si on prend les enseignants, par exemple, ils doivent produire leurs enseignements,

les délivrer à leurs élèves, quel que soit le niveau d'enseignement dans lequel ils professent, à des horaires fortement contraints, et donc là on retrouve un cadre, qui est externe et va jouer comme une contrainte parce qu'on n'a pas forcément toujours chez soi les conditions propices pour délivrer des cours aux horaires prévus. Dans d'autres situations, il n'y a pas de cadre contraint, donc il faut aménager des lieux et délimiter des moments pour travailler. Et face à cela, les conditions de confinement sont extrêmement inégales. Il y a des personnes qui ont chez elles un espace dédié pour travailler ; d'autres qui n'en ont pas. Il y a des personnes qui ont des enfants, et cela induit des contraintes spécifiques ; d'autres qui n'en ont pas. Donc les contraintes qui pèsent sur l'invention de nouveaux repères pour le travail sont très différentes. Mais de facto, chacun se débrouille, chacun bricole, pour assurer le travail à réaliser. Et ça aussi, c'est un enseignement très important. Même dans des conditions de travail très dégradées, les salariés trouvent le moyen de continuer à travailler, sauf bien sûr quand ils sont privés de leur activité professionnelle.

► **Diriez-vous que ces nouveaux cadres de travail, inconnus jusqu'ici, peuvent réserver de bonnes surprises ?**

DD : Je pense qu'il nous manque une ou des enquêtes, pour savoir comment les salariés se débrouillent. Ce qui est acquis, notamment parce que beaucoup de médias ont recueilli des témoignages, c'est que cette capacité à

bricoler, à inventer des solutions pour travailler, en dépit des difficultés, existe. L'enseignement que j'en tirerais, c'est que cet effort ne relève pas d'une organisation individuelle, mais plutôt d'une organisation collective, avec les enfants et le conjoint, qui intègre aussi les activités familiales et les activités du ménage. Donc cela montre que le travail est en très forte interaction, en très forte interdépendance avec le reste de la vie, la vie privée, la vie familiale. Avant le confinement, on avait sans doute un peu trop tendance à penser que le travail primait sur le hors-travail, que l'organisation du travail et les horaires de travail étaient plus importants par rapport à l'organisation de la vie familiale, alors qu'on a tout à gagner à repenser l'interdépendance, les interactions entre travail et hors-travail ; et si on le prend comme ça, on voit bien qu'il y a toute une série de nouveaux modes d'organisation qui émergent. Il faudra s'en souvenir quand on sera sortis de cette crise, pour à la fois faire un bilan et en tirer les conséquences. ■



PATRICK ARTUS

ÉCONOMISTE, DIRECTEUR
DES ÉTUDES DE NATIXIS

À crise inédite, réponses inédites. D'une ampleur sans précédent, la crise sanitaire a suscité une mobilisation massive des États, qui se sont endettés sans compter pour éviter aux économies de s'effondrer. Mais ce plan de sauvetage suffira-t-il pour soutenir les entreprises et les ménages ? Et comment rembourser cette dette ? Combien de temps faudra-t-il pour se redresser ? L'économiste Patrick Artus, directeur de la recherche et des études de la banque Natixis et professeur à l'École d'économie de Paris, partage avec nous ses convictions. Son regard, qui n'hésite pas à bousculer les idées reçues, nous éclaire sur ces sujets.

PODCAST DIFFUSÉ LE 5 MAI 2020

FAUDRA-T-IL SE DÉSENDETTER À TOUT PRIX ?

► **Aujourd'hui, le gouvernement se mobilise aux côtés de l'Unédic de façon massive pour sauver l'économie, soutenir les entreprises et venir en aide aux travailleurs confinés. Ce plan de sauvetage sera-t-il suffisant ?**

PATRICK ARTUS : Au niveau macro-économique, oui. Le secteur privé, les ménages et les entreprises ne perdent pas de revenus. Le seul agent économique qui perd du revenu, c'est l'État, qui prend à sa charge toute la perte de PIB. Donc on ne peut pas faire plus. On n'a jamais fait cela dans le passé. On n'est pas face à un problème de demande, ce qui est le cas habituel quand on met en place des déficits publics, en soutien à la demande. Là, ça ne sert à rien de soutenir la demande, parce que la baisse de PIB est due à des problèmes techniques, qui sont que les salariés ne peuvent pas aller travailler. Le cadrage macro-économique est impressionnant. L'État prend à son compte toute la chute du revenu du pays. Mais les estimations que l'on a de différentes sources, que ce soient les agences de rating, la Coface, comme nous d'ailleurs dans nos travaux, montrent

qu'on devrait peut-être avoir une augmentation du nombre de faillites sur un an de l'ordre de 20 %. Ce qui est incroyablement peu, quand on perd neuf points de PIB. Donc en réalité, il y a évidemment des gens dans une situation très difficile : des indépendants qui n'ont pas de revenus, des femmes seules qui sont au chômage partiel. Mais du point de vue de la macro-économie, on a quelque chose d'inédit, qui est que l'État prend à sa charge 100 % de la perte du revenu.

► **Ne craignez-vous pas un second coup de bâton à la rentrée de septembre, ou à l'automne, qui nécessiterait de mettre en place un plan de sauvetage encore plus important ?**

PA : Pour l'instant, on est dans des politiques d'urgence. C'est-à-dire qu'à nouveau, la politique économique essaie d'absorber autant que possible le coup. Ensuite, il y a deux sujets beaucoup plus lourds. Le premier, c'est la dette des entreprises. Des calculs assez sophistiqués de l'OFCE montrent que les entreprises vont devoir s'endetter à hauteur d'un tiers de la perte de leur chiffre d'affaires. Le reste étant compensé par les transferts publics. On va donc avoir une très forte augmentation de l'endettement des entreprises. Et des entreprises endettées, normalement, ça n'aide pas à embaucher. Il faut d'abord qu'elles rétablissent leurs bilans. Il y a donc un vrai sujet de politique économique à la rentrée : « Comment empêche-t-on un gel des embauches, et un gel des investissements, voire une baisse des investissements ? » Et il faudra une mesure pour l'emploi. Une mesure qui aurait du sens, c'est une exonération durable des charges sur toutes les personnes qui signent leur premier CDI. Ce qui veut dire tous les jeunes ; parce que le vrai sujet, c'est que, si les entreprises gèlent les embauches, les jeunes qui vont arriver sur le marché du travail ne seront pas embauchés. Et donc le chômage ne



montera pas beaucoup pendant la crise, mais en fait, il montera après. Et puis cela concerne aussi tous les salariés en contrat court, qui basculeraient sur des contrats plus longs. Donc aidons les entreprises à donner le premier CDI à toute personne, qu'elle soit jeune ou pas. Enfin, durant cette crise, les ménages accumulent une énorme épargne forcée, car ils ne peuvent pas consommer. Le vrai sujet, c'est que, si après le confinement il reste beaucoup d'incertitudes, cette épargne forcée pourrait devenir de l'épargne de précaution. Elle ne serait pas consommée. Et si les ménages ne reconsument pas – c'est ce que l'on voit en Chine –, ça n'aidera pas à faire repartir l'économie. Il faudra donc aussi réfléchir à des mesures intelligentes pour faire redémarrer la consommation.

👉 ***Si on compare cette crise de 2020 à celle de 2008, la dernière grande crise financière, on voit un certain nombre de différences. Il y avait déjà eu, à l'époque, une intervention marquée des institutions financières, de la Banque centrale européenne en particulier, mais il me semble que l'interventionnisme de l'État est beaucoup plus important aujourd'hui. Diriez-vous que le libéralisme est en fin de course ?***

PA : Cette crise est beaucoup plus violente en profondeur que celle de 2008-2009. Donc sans l'intervention des États, un tiers des entreprises

auraient disparu. On se serait retrouvé avec un PIB potentiel aux deux tiers du PIB potentiel d'avant. Les États n'avaient donc pas le choix. Ce n'est pas vraiment de l'interventionnisme. La vraie question, c'est l'après. Qu'allons-nous apprendre de cette crise ? On a appris que l'État avait été extrêmement imprévoyant. Il a été imprévoyant sur tout ce qui est médical – les masques, la dimension de l'hôpital – et sur d'autres sujets comme les industries stratégiques. Au-delà des médicaments, pourquoi faut-il qu'on achète aux Chinois ou aux Américains notre matériel de télécoms ? Pourquoi n'avons-nous pas du matériel pour les énergies renouvelables ? Et puis il me semble aussi que l'État n'a pas été très prévoyant quant au vieillissement. Il suffit de regarder le sous-dimensionnement et la mauvaise gestion des maisons de retraite. Un des effets de cette crise, je pense, est que l'État va essayer de redevenir prévoyant et prospectif. Il va regarder beaucoup plus loin vers le futur, pour tout ce qui concerne la santé, l'éducation, les industries stratégiques et le climat.

👉 ***Comment voyez-vous notre économie ? Comment va-t-elle ressortir de cette crise en 2021 ?***


PA : Évidemment, la croissance sera supérieure à la croissance de long terme. On rattrape toujours une partie du PIB qu'on a perdu. Donc on va perdre neuf ou dix points de PIB, et on va en récupérer une partie.

Avec 3 % de croissance, au lieu de 1,5, on récupère 1,5 point de PIB par an. Si on en a perdu neuf, il faudra six ans pour récupérer le PIB perdu. L'enjeu est donc de faire mieux que trois, de faire plutôt cinq ou six. Pour faire six, à nouveau, il ne faut pas que les entreprises aient des réserves pour embaucher ou pour investir, parce qu'évidemment, il ne faut pas que les ménages aient des freins pour consommer. Donc il va falloir régler le problème de la confiance des ménages, et celui de la capacité à investir et à embaucher des entreprises, bien qu'elles soient beaucoup plus endettées.

👉 ***Et dans le même temps, vous l'avez dit, la dette de la France devient absolument colossale. Est-ce inquiétant ? Et faudra-t-il se désendetter à tout prix ?***

PA : On peut estimer à juste titre que le taux d'endettement public de la France sera de l'ordre de 116 % du PIB fin 2020, alors qu'il aurait dû être de 99 %. Mais si on s'arrête là, on fait une grosse erreur d'analyse, parce qu'une partie très importante de cette dette n'existe pas. Elle sera détenue par la banque centrale. Or les banques centrales reversent leurs profits aux États. Donc quand l'État français émet des obligations qui sont achetées par la Banque de France, il verse des intérêts sur cette dette à la Banque de France. Mais cette dernière rend ses intérêts à l'État, puisqu'elle lui rend ses produits. Cette dette devient gratuite. Et deuxièmement, si la Banque de France ne revend jamais cette dette, elle n'est jamais remboursée. Une dette qui est irréversiblement détenue par la banque centrale devient donc gratuite et non remboursable. Une dette gratuite et non remboursable, cela n'existe pas. Les banques

centrales appartiennent aux États, c'est le même agent économique. Donc quand l'État émet des obligations qui sont achetées par la banque centrale, tout se passe à l'intérieur de l'État et cette dette n'a pas d'effet sur la solvabilité budgétaire. Ce n'est pas de la vraie dette. Ce qui est problématique, c'est la dette détenue par le secteur privé, qui peut demander des intérêts plus élevés et s'inquiéter de la solvabilité de l'État. Donc le vrai taux d'endettement de la France, c'est la dette non détenue par la banque centrale, par un système européen de banque centrale. C'est-à-dire 80 % du PIB et non 116 %. On est en fait beaucoup moins endetté que ce que le chiffre facial a l'air de dire. Je ne comprends pas ce débat sur le remboursement de la dette ; elle ne sera jamais remboursée. Il suffit pour cela que la Banque de France continue à la garder. ■



JÉRÔME FOURQUET

POLITOLOGUE, DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT
OPINION ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE DE L'IFOP

La crise de la Covid-19 amplifie-t-elle les fractures sociales ou, au contraire, permet-elle de voir l'émergence de nouvelles solidarités ? L'effet de la pandémie sur la cohésion sociale est une question dont on n'a pas fini de débattre, notamment dans le monde du travail, comme le souligne le politologue Jérôme Fourquet, directeur du département « Opinion et stratégies d'entreprise » à l'institut de sondage IFOP. Les clivages mis en lumière ou nés de cette crise peuvent même, selon lui, être source de tensions. Comment mieux valoriser les métiers en première ou deuxième ligne ? Comment faire accepter aux personnels soignants, qui ont souvent bénéficié d'une grande autonomie, un retour à un management plus traditionnel ? Et enfin, comment combler le fossé qui s'est creusé entre ceux qui continuent d'aller travailler, ceux qui travaillent depuis chez eux et ceux qui ont été mis au chômage partiel ?

PODCAST DIFFUSÉ LE 14 MAI 2020



DES LIGNES DE FRACTURE RAVIVÉES PAR LA CRISE ?

► **Pourquoi dites-vous que la crise sanitaire révèle une nouvelle ligne de partage, dans le monde du travail ?**

JÉRÔME FOURQUET : Si cette épidémie est une épreuve qui touche toute la société française, force est de constater que nous ne la vivons pas tous de la même manière. De nouvelles lignes de faille sont apparues dans le monde du travail. Avec une tripartition, entre ceux qui continuent d'aller travailler, ceux qui continuent à travailler depuis chez eux et ceux, de plus en plus nombreux – 10 millions –, qui ont été mis au chômage partiel, dans le secteur privé. Leur vécu n'est évidemment pas le même. Nos enquêtes montrent que le sentiment d'être exposé personnellement et physiquement au virus est partagé par les trois quarts des salariés qui continuaient à travailler sur site, mais seulement un tiers des télétravailleurs, et à peu près un tiers aussi des salariés en chômage partiel. Donc au sein d'un même collectif de travail, selon qu'on est en première ligne, en deuxième, ou en troisième ligne, le vécu de ce confinement n'est pas le même. Ce qui laissera des traces dans les mois qui viennent.

► **Cette ligne de partage n'est finalement que temporaire. Elle vaut le temps de la parenthèse du confinement. Pensez-vous que des traces vont subsister, au-delà de cette période de crise sanitaire et économique ?**

JF : Cette pandémie, comme la crise des Gilets jaunes, a eu le mérite de mettre le projecteur sur des catégories de salariés, de travailleurs, qui sont habituellement les grands invisibles, les grands oubliés. Tous ceux qu'on peut appeler les soutiens du système, les petites mains, ou ce que Denis Maillard appelle « le monde du back office » : tous ces salariés de la logistique, des transports, du commerce, des Ehpad, du système de santé ; tous ces publics-là ont été, par la force des choses, remis en lumière, au moment de la crise des Gilets jaunes, et maintenant, sous le label des premières et des deuxième lignes. Cela va-t-il laisser des traces durables ? On peut le penser. Mais quelles seront les suites données à cette valorisation symbolique ? On parle de primes exceptionnelles, de rémunérations en hausse. Mais face à une crise économique qui se profile à grands pas, quelle sera la place laissée à la revalorisation monétaire et symbolique de ces salariés ? Un autre élément nous laisse à penser que le monde du travail ne ressortira pas exactement – c'est le moins qu'on puisse dire – dans le même état qu'avant la crise de la Covid. Nous aurons à faire face à de très nombreuses défaillances d'entreprises, notamment dans l'univers des TPE/PME. Les entreprises qui sont rentrées dans la crise en étant déjà fragiles auront sans doute les plus grandes peines du monde à passer le cap, en dépit des aides gouvernementales. Et donc, on aura de nouveau un chômage en hausse et un monde du travail segmenté entre salariés du public et des grandes entreprises d'un côté, qui resteront relativement sereins quant à la perspective de garder leur emploi ; et, de l'autre côté, une multitude de salariés beaucoup plus inquiets, dans l'hôtellerie-restauration, le commerce ou les services.

Un troisième point nous laisse à penser qu'on aura des tensions durables dans pas mal de secteurs d'activité. À l'hôpital, la crise de la Covid a nécessité de mettre en place une organisation d'urgence, voire de guerre. On a fait fi, pendant toute cette période, des protocoles habituels, des validations très hiérarchisées. De très nombreux soignants nous ont dit, et on l'a entendu partout : « Si nous avons pu pousser les murs et créer en un temps record des milliers de places supplémentaires en réanimation, c'est parce que nous avons mis de côté la technocratie et les protocoles de validation habituels. » Pour beaucoup de ces personnels, il y a eu quelque chose de très exaltant, une prise d'initiative, une autonomie, qui leur ont été laissées par la force des choses. Va maintenant se poser la question du retour à l'ordre ancien, un peu comme quand on sort d'un conflit social. Comment tout cela va-t-il se passer dans les collectifs de travail où tous ceux qui ont été en première ligne ont non seulement « risqué leur peau » plus que les autres, mais ont, en plus, fait tourner les services avec une autonomie sans précédent ? Comment les structures managériales traditionnelles vont-elles reprendre la main ? Et tout ça dans un contexte de tension économique forte, qui va créer sans doute pas mal d'électricité dans un certain nombre de collectifs de travail.

► **Dans votre ouvrage *L'Archipel français, vous analysez la fragmentation, « l'archipélisation », de notre société. Ne trouvez-vous pas que les initiatives solidaires qui se multiplient depuis le début de cette crise témoignent plutôt de l'inverse ?***

JF : On peut défendre les deux thèses. Je pense que ce n'est pas contradictoire, et j'y verrais même, pour essayer de hiérarchiser les choses, une lecture chronologique. Dans un premier temps, on a eu un appel à l'unité nationale, l'union sacrée. Le président de la République a parlé d'un pays en guerre ; il y a eu l'appel au drapeau.

Tout le monde a dû faire bloc. Sur le plan sanitaire, on devait aussi être responsable vis-à-vis des autres parce qu'on était potentiellement porteur du virus. Dans le même temps, on a vu des milliers de Français applaudir les blouses blanches tous les soirs aux balcons. Il y avait à ce moment-là, incontestablement, pas mal de signes d'une solidarité ravivée. On pourrait aussi parler des jeunes, notamment dans certains quartiers de banlieue, qui d'eux-mêmes ont décidé, via les réseaux sociaux, de porter les courses aux personnes isolées ou âgées de leur immeuble. Et donc on a assisté, effectivement, dans un premier temps, à un mouvement de cohésion. Mais on peut aussi penser et défendre qu'au fur et à mesure que cette crise s'est installée dans la durée, elle a soit créé de nouvelles lignes de faille – on a parlé des premières et deuxièmes lignes tout à l'heure –, soit ravivé un certain nombre de clivages. On a vu, par exemple, des centaines de milliers de cadres, de professions intellectuelles, quitter les grandes villes pour aller se mettre au vert au début du confinement. De la même façon, en banlieue, on a parlé d'initiatives positives, mais on a eu aussi des regains de violence, dans certains de ces quartiers, le soir. On a vu aussi des attitudes de « sauve-qui-peut », en matière économique et sociale, au moment du déconfinement. Je prendrai juste un dernier exemple : ce qui s'est passé sur le plan scolaire. Les services de l'Éducation nationale ont certes tenu à peu près le choc et l'école à la maison s'est mise en place très vite et à très grande échelle. Mais il y aura des conséquences très lourdes. On parle de 5 à 10 % d'élèves en décrochage. Souvent des publics déjà fragilisés. Ces fractures se sont ravivées ou ont été remises en lumière, et peut-être exacerbées pour certaines. ■

CHRISTINE ERHEL

ÉCONOMISTE DU TRAVAIL,
DIRECTRICE DU CENTRE D'ÉTUDES
DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL AU CNAM

Si toute l'Europe s'est adaptée au confinement en passant au télétravail, en déployant massivement l'activité partielle et en mettant en œuvre des plans d'aide aux entreprises, la répartition de ces mesures et leur ampleur ont varié d'un pays à l'autre. C'est ce que nous explique Christine Erhel, professeur d'économie et directrice du Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET) au sein du CNAM. Elle y analyse aussi les enjeux liés au déconfinement : santé mais aussi qualité de vie au travail, prise en charge de ceux qui ont perdu leur emploi, et retour à la mobilité internationale.

DU CONFINEMENT AU DÉCONFINEMENT : L'EUROPE DU TRAVAIL FACE AU VIRUS

► Comment le monde du travail s'est-il adapté au confinement en France et en Europe ?

CHRISTINE ERHEL : Le confinement est un choc totalement inédit pour les entreprises comme pour le marché du travail en général. Le fait d'être obligé d'arrêter son activité de cette manière, c'est quelque chose qui ne s'était jamais produit. On s'y est principalement adapté en baissant la durée du travail, avec certains salariés qui ne travaillent plus à temps plein et d'autres qui s'arrêtent totalement. Cette baisse s'est faite soit via des dispositifs du type chômage partiel, soit via des dispositifs de congés, dont des arrêts maladie, notamment pour les gardes d'enfants.

► Ça s'est passé comme cela partout en Europe ?

CE : Des adaptations de ce type ont eu lieu à peu près partout, mais surtout dans les pays les plus riches de l'Union européenne. Car ces mesures, qui coûtent cher, sont plus difficiles à mettre en place dans des pays qui ont un niveau de richesse un peu moins important. Les nouveaux pays membres – comme les pays de l'Est ou du Sud qui sont quand même plus en difficulté financièrement – ont moins utilisé ces dispositifs, ou les ont utilisés de manière moins intensive. Mais même le Royaume-Uni, qui intervient d'habitude très peu sur le marché du travail, a mis en place des mesures de type chômage partiel, en garantissant aux salariés 80 % de leur

salaires s'ils étaient arrêtés du fait du confinement. Si des dispositifs ont été mis en place à peu près partout, leur générosité a dépendu de l'état des finances publiques. Le deuxième levier a été le télétravail, qui a été mis en place de façon massive dans tous les pays, pour toutes les fonctions éligibles. Mais là aussi, il y a quand même eu des différences. C'est quelque chose qui s'est plus développé dans les pays du Nord. Ça tient aussi à la structure de leur économie, car ces pays ont pas mal de métiers qui peuvent, effectivement, être exercés à distance. Et ils ont aussi une tradition peut-être plus importante de recours à des modes d'organisation du travail un peu différents. Ils ont donc été très rapidement capables de mettre en place ce télétravail intensif. En Suède, par exemple, ce sont 60 % des salariés qui se sont retrouvés en télétravail. Donc, on le voit, c'est vraiment un mode d'adaptation qui a été massif et totalement nouveau.

► L'heure est aujourd'hui au déconfinement, progressif, bien sûr. Quels sont les grands enjeux de ce retour au travail ?

CE : Évidemment, il y a d'abord un enjeu de santé au travail, qui existait déjà pour les entreprises ayant continué leur activité pendant le confinement. En France, un quart des salariés ont continué à travailler sur site. Ces entreprises doivent aujourd'hui généraliser à tous leurs salariés les mesures qu'elles ont mises en place pendant le confinement. Il s'agit d'un enjeu fondamental. Ensuite, il faut bien voir que le confinement a entraîné une baisse de la productivité. Parce que c'est compliqué à mettre en place, ça ralentit les rythmes, dans l'ensemble. Il y a donc toute une série d'adaptations à prévoir mais il est encore trop tôt, aujourd'hui, pour en tirer vraiment des conséquences. Puis il y a d'autres enjeux qui relèvent de la qualité de vie au travail. Car si le télétravail protège des risques pour la santé, il pose en revanche des problèmes de santé mentale, des risques psychosociaux.

Il faudra donc aussi prendre en charge ces questions, et c'est nouveau pour les directions des ressources humaines, qui n'ont jamais eu à gérer de tels volumes de télétravail. Il y a notamment le cas de tous les salariés avec enfants qui ont dû concilier cette tâche familiale avec leur charge de travail, en débordant par exemple au-delà de leur temps de travail habituel. Et enfin il y a tout un autre volet, lié à la prise en charge des gens qui sont hors de ces systèmes, c'est-à-dire ceux qui ne sont ni en télétravail, ni en reprise d'activité sur site, et risquent simplement de se retrouver au chômage. Tous les gens en intérim ou en CDD court, dont les contrats ne vont pas être renouvelés ou en tout cas pas tout de suite. Donc même s'il y a eu beaucoup d'efforts avec le chômage partiel, on peut s'attendre à ce qu'il y ait une montée du chômage. Il faudra prendre en charge ces chômeurs, pour éviter à la fois des pertes de revenu trop importantes et des problèmes de déqualification s'ils se retrouvent trop longtemps sans emploi.

► Comment va se passer le retour de la mobilité entre les pays européens ? Notamment pour les transfrontaliers ou ceux, les cadres par exemple, qui voyagent beaucoup ?

CE : Il n'y a pas eu de blocage complet pour les travailleurs transfrontaliers. Certains ont continué à traverser les frontières, même si c'était avec un peu plus de contraintes, de contrôles, etc. Il y a donc un enjeu de retour à la normale. En France, ça concerne surtout le Grand Est ; c'est là qu'il y a le plus de travailleurs transfrontaliers. Après, il y a aussi tous ces enjeux de mobilité au quotidien, pour ceux qui se déplacent régulièrement dans le cadre de leur travail. Pour le moment, on ne sait pas vraiment comment les choses vont se passer, à quel horizon cela va se débloquer. Je pense que c'est important, pour le fonctionnement de certaines entreprises qui ont vraiment une échelle européenne

et qui ont besoin d'assurer un minimum de mobilité, de leurs cadres notamment. En termes d'efficacité productive, là aussi, je pense que c'est important et qu'il faudra que ça redevienne normal le plus vite possible. Enfin, il ne faut pas oublier les jeunes, ceux qui partent en programme Erasmus, par exemple, et font partie des plus mobiles. Cette mobilité est importante pour les étudiants. Il y a donc vraiment urgence à ce que les pays européens puissent discuter sur ce point afin d'offrir des perspectives, un horizon un peu plus stable, pour l'année prochaine.

► Quelles sont les politiques de soutien qu'on est en droit d'attendre de la part de l'Europe ?

CE : L'Europe intervient traditionnellement très peu sur les questions de travail et d'emploi. Mais il y a tout de même deux leviers. Il y a un levier qui passe par des fonds structurels : des financements accordés par l'Union européenne. L'Europe a annoncé avoir débloqué 100 milliards d'euros pour l'aide au chômage partiel. C'est un volet financier qui n'est pas négligeable. À mon avis, là-dessus, on peut aller plus loin, c'est-à-dire que, dans le cadre du plan de relance, il faudrait aussi des financements plus spécifiques pour des mesures de soutien à la formation et d'aide au retour à l'emploi pour les populations fragiles. Après, il y a d'autres types d'interventions, qui sont plus informelles, dans le sens où il y a des échanges d'expériences, de l'apprentissage mutuel. C'est-à-dire qu'on va échanger sur des expériences réussies dans un pays ou un autre, pour essayer de s'en inspirer. Je pense que c'est aussi quelque chose d'intéressant dans le contexte actuel. Mettre en commun des expériences qui fonctionnent en sortie de crise, échanger sur des dispositifs qui fonctionnent, pourra être très utile pour l'avenir, à condition que cela se mette en place suffisamment rapidement. ■



ÉRIC HEYER

ÉCONOMISTE, DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT
ANALYSE ET PRÉVISION À L'OFCE

Sans précédent dans sa forme et son ampleur, la crise économique intervenue après la crise sanitaire interroge sur la capacité de nos économies à amortir le choc et à rebondir. Dans ce contexte inédit, comment faire l'exercice des prévisions conjoncturelles ? Comment aborder le tournant du déconfinement ? L'endettement massif des États représente-t-il un risque pour les économies européennes ? Éric Heyer, économiste à l'OFCE, spécialisé dans les prévisions conjoncturelles et le marché du travail, apporte un éclairage précis sur toutes les questions que se posent les prévisionnistes en ces temps incertains.

PODCAST DIFFUSÉ LE 21 MAI 2020

COMMENT PRÉVOIR ET JUSQU'OU S'ENDETTER ? L'EUROPE À L'HEURE DES CHOIX

► **Avec la crise sanitaire et le confinement généralisé, nous vivons une situation sans précédent. Comment fait-on des prévisions dans un tel contexte ?**

ÉRIC HEYER : C'est en effet une situation inédite, pour laquelle nos instruments ne sont pas adaptés. Il faut donc aussi revoir notre façon de faire des prévisions. Pour l'instant, la stratégie de l'OFCE est de le faire en trois temps. Dans un premier temps, on tente d'évaluer l'incidence d'une semaine de confinement. Lorsque l'on confine, il y a à la fois un choc de demande : le consommateur ne peut pas consommer l'intégralité de ce qu'il désire, puisqu'un certain nombre de commerces sont fermés et qu'on lui demande de rester confiné à la maison. Au-delà de ce choc de demande, il y a aussi un choc d'offre, parce que lorsque les écoles sont fermées vous ne pouvez pas aller travailler, puisque vous devez garder vos enfants ; lorsque vous êtes confiné chez vous, vous ne pouvez pas vous rendre sur votre lieu de travail. Alors certes, vous pouvez télétravailler, pour certains en tout cas, mais il y a aussi une force de travail qui ne peut pas travailler. C'est donc un choc d'offre, amplifié par le fait que les chaînes d'approvisionnement sont rompues à cause de la pandémie mondiale. Un certain nombre d'industries sont obligées de fermer pour ces raisons-là.

Donc on essaie d'évaluer ces trois canaux de transmission pendant une semaine, de façon sectorielle et plus précise que d'habitude. Une fois qu'on a fait cet exercice pour une semaine, on regarde ce qui se passe pour huit semaines de confinement (ce qui est maintenant la norme). Et on arrive au résultat suivant : huit semaines de confinement, ça coûte 55 points de PIB à l'économie en rythme annuel, c'est-à-dire 120 milliards d'euros. La deuxième étape est de tenter d'évaluer l'incidence du déconfinement, qui va être progressif : certains commerces vont rouvrir, mais pas tous ; certaines écoles vont rouvrir, mais à un rythme modéré, et donc la force de travail sera encore empêchée. Et il y aura là encore de la consommation empêchée. Mais globalement, ça va progressivement rentrer dans l'ordre. Et donc, c'est cette phase que l'on va tenter d'évaluer. On ne l'a pas encore fait, parce qu'on n'a pas l'intégralité des mesures. La dernière phase, c'est de se dire qu'une fois le déconfinement terminé, on va devoir faire face à des déséquilibres essentiellement liés à l'abondante épargne des ménages, aux difficultés de trésorerie et de marge des entreprises, et au pouvoir d'achat un peu plus faible de certains ménages. Il s'agira donc de faire un état des lieux et de projeter des comportements. Les ménages vont-ils recommencer à consommer tout ce qu'ils ont épargné, ou pas ? Y aura-t-il une épargne de précaution ? Combien d'entreprises vont faire faillite ? Le tissu productif sera-t-il encore présent ?

► **Dans l'immédiat, le gouvernement a fait le choix d'un recours massif au chômage partiel. Cet outil sera-t-il suffisant pour éviter les faillites d'entreprises ?**

EH : Le chômage partiel ne sera pas suffisant pour éviter les faillites. Mais il sera, à court terme en tout cas, suffisant pour limiter la hausse du chômage. Avec 30 points de PIB en moins par mois de confinement, le choc aurait pu être gigantesque.

Grâce au chômage partiel, ce sont les finances publiques qui vont absorber ce choc, en grande partie ; mais il y aura bien sûr des angles morts, et donc une augmentation du chômage, qu'on évalue aux alentours de 460 000 chômeurs supplémentaires, pour les huit semaines de confinement.

Le problème pour une entreprise, c'est qu'au-delà du coût du travail, elle doit aussi financer le coût du capital. Si le coût du travail est bien pris en charge par le chômage partiel, par les finances publiques, il n'en va pas de même pour le coût du capital. Le gouvernement a pour l'instant décidé de reporter la fiscalité et les cotisations. Mais qui dit report dit qu'il va falloir tout de même payer. À la sortie du confinement, on va donc demander aux entreprises de payer, non seulement ce qu'elles doivent à l'instant T, mais aussi toutes les créances accumulées pendant le confinement. Ce qui risque de provoquer un grand nombre de faillites, avec destruction d'emplois, hausse du chômage, baisse des revenus et récession. Une récession un peu plus classique, de ce point de vue-là. Donc attention, le chômage partiel, c'est bien pour limiter la hausse du chômage, mais ça ne limite pas l'intégralité du coût des entreprises.

► **Y a-t-il d'autres stratégies en Europe, dont la France pourrait s'inspirer ?**

EH : La principale différence entre États tient à la stratégie de confinement adoptée face à la crise sanitaire. Ont-ils confiné ou pas et pour combien de semaines ? L'Allemagne ne va confiner que quatre semaines, quand nous sommes déjà partis sur huit semaines. Compte tenu du coût que représentent quatre semaines de confinement supplémentaires, il va y avoir de très importantes disparités. D'autres pays comme la Suède ont décidé de ne pas confiner du tout. À très court terme, leur économie a été beaucoup moins impactée. Mais attention, ce type de stratégie sanitaire peut se révéler plus désastreuse, obligeant à faire machine arrière

et à confiner à retardement. Pour ce qui concerne les plans de soutien, on constate que les instruments sont à peu près les mêmes d'un pays à l'autre. Beaucoup de chômage partiel, beaucoup de report de coûts, beaucoup de garanties pour les entreprises. Il n'y a que les enveloppes qui changent. Et de ce point de vue-là, l'enveloppe française est dans une moyenne supérieure. Certains pays mettent plus que la France, comme l'Allemagne, mais d'autres mettent moins, comme l'Espagne ou l'Italie. Il y a en effet des plans un peu sous-dimensionnés dans certains pays.

► **La France, comme tous les États d'Europe, s'endette donc massivement pour soutenir son économie. Cet endettement massif représente-t-il un risque ?**

EH : Aujourd'hui, non. On n'a aucun risque de faillite d'État, ni de tensions comme lors de la crise de 2007-2008. On a appris de cette crise, ou plus exactement de la crise de 2011 sur les dettes souveraines européennes. La Banque centrale européenne est aujourd'hui beaucoup plus présente qu'en 2007 et assure qu'il n'y aura pas de hausse des taux d'intérêt. Ces derniers étaient déjà extrêmement faibles sur les dettes publiques avant la crise, voire négatifs à dix ans pour la France. La question se pose plutôt sur le moyen et long terme. Soit on considère que l'endettement supplémentaire lié à la crise sera pris en charge par la Banque centrale européenne, pour tous les pays de la zone euro, sous forme de dette perpétuelle. Soit ce n'est que transitoire et, dans ce cas, ce sera aux États de mettre en place des stratégies pour rassurer les marchés financiers. Car on peut potentiellement voir resurgir des tensions, comme on avait pu le voir en 2011-2012, avec des taux d'intérêt qui monteraient à 7 % en Espagne ou en Italie. Et à 7 % un État est en faillite, ce qui pourrait faire éclater la zone euro. ■

LÉONIE HÉNAUT

SOCIOLOGUE DU TRAVAIL
ET DES PROFESSIONS, CHARGÉE
DE RECHERCHE AU CNRS - CSO

Indépendant, freelance, autoentrepreneur... Derrière ces différents termes se cachent des milliers de travailleurs indépendants qui exercent des professions diverses. Eux aussi ont subi de plein fouet l'impact de la crise sanitaire. Comment ont-ils vécu cette période de confinement ? La crise a-t-elle fait émerger de nouvelles solidarités entre eux ? Comment ont-ils été soutenus ? En dehors de ceux pour qui le télétravail était déjà la norme ou de ceux qui ont pu développer de nouvelles activités en ligne, beaucoup ont souffert des conséquences de la crise, explique la sociologue Léonie Hénaut, qui travaille sur le sujet en tant que chargée de recherche au CNRS et au Centre de sociologie des organisations (CSO).

INDÉPENDANTS, CRISE ET CONFINEMENT : LE CASSE-TÊTE

► Comment les travailleurs indépendants ont-ils vécu cette période de confinement ?

LÉONIE HÉNAUT : Il faut d'abord savoir ce qu'on entend par travailleur indépendant. C'est une population de professionnels qui ont avant tout en commun d'être dirigeants d'une entreprise individuelle ou sans salariés. Les dénominations qu'ils utilisent eux-mêmes pour se désigner sont diverses : « Je suis indépendant, je travaille en freelance, je suis freelancer, je travaille à mon compte... ». Ils sont guides conférenciers, graphistes, journalistes, traducteurs, interprètes, mais aussi chargés d'études, formateurs pour des entreprises, animateurs d'ateliers pour enfants, webdesigners, etc. Ce sont des milliers de professionnels, au niveau d'études et de diplômes plutôt élevé. Si leur indépendance est un choix, elle a aussi parfois été subie. Car dans certains secteurs d'activité, la structure de l'emploi est telle que la seule façon pour un jeune diplômé d'exercer est de s'installer à son compte. Pendant le confinement, certains ont pu continuer à travailler sans quasiment rien changer, parce qu'ils travaillaient déjà à distance. Je pense aux traducteurs, aux personnes qui font du travail d'édition ou d'édition. Pour eux, le télétravail, c'est la norme. Et puis, il y a aussi

ceux qui ont pu faire évoluer leurs pratiques, et donc intégrer les contraintes du télétravail, voire développer de nouvelles activités, de nouveaux services. Je pense aux cours de yoga en ligne ou au coaching online. Ils ont saisi des opportunités d'évolution, sous contrainte bien sûr, mais ils ont pu continuer à travailler, en conservant leur clientèle, voire en développant parfois leur portefeuille. Enfin, et ce sont peut-être les plus nombreux, mais encore une fois on manque de chiffres, il y a tous ceux qui ont vraiment subi la crise de plein fouet. Parce que le confinement a suspendu purement et simplement leurs contrats et leurs commandes. Prenons l'exemple assez parlant d'une photographe de mariages. Tout son carnet de commandes a été annulé, pour plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Il lui est difficile de faire quoi que ce soit, sinon d'attendre que l'activité reprenne. Pour elle comme pour tous les autres de cette catégorie, c'est l'anxiété qui prime. D'autant qu'ils ont dû faire face à de nouvelles problématiques dans la gestion de leurs clients pour annuler, reporter ou rembourser leurs prestations, les contrats étant plus ou moins formalisés. Ils se sont du coup retrouvés face à des dilemmes, des questionnements, et ont beaucoup fait appel à leurs pairs, pour trouver des solutions, pour gérer au mieux, pour éviter de perdre leur clientèle.

► Cette coopération entre eux s'est-elle renforcée ou y a-t-il eu au contraire un regain de compétition ?

LH : Ce qui est vraiment intéressant, c'est que les professionnels indépendants sont loin de travailler seuls. Beaucoup de travaux le montrent : leur activité repose sur un tissu de relations, un réseau, qu'ils passent beaucoup de temps à construire dès leur formation et ensuite à entretenir via des associations professionnelles, des rencontres informelles, et sur leurs lieux de travail. Si je prends l'exemple d'un restaurateur d'œuvres d'art, ça va être sur le chantier d'une église,

dans un musée, sur un site de fouilles archéologiques. Ces professionnels se caractérisent donc par une grande interdépendance faisant qu'ils sont à la fois en compétition et en coopération avec leurs pairs. Quand ils en parlent, d'ailleurs, ils disent souvent que ce sont des amis concurrents ou des collègues concurrents. Parce que justement, s'ils s'entraident, travaillent ensemble, se redonnent du boulot ou s'épaulent en cas de coup dur, ils restent aussi en compétition pour l'accès aux ressources, aux clients et aux contrats, notamment dans le cadre d'appels d'offres ou autres. L'impact de la crise sur une relation aussi ambivalente a été important. Car si l'entraide qui existe en temps normal s'est activée, les filets de sécurité qui peuvent faire fonctionner le groupe n'ont pas pu se mettre en place, puisque plus personne n'avait de commandes. C'est donc tout le système qui a été mis en danger. Il n'y avait plus rien à partager, soudainement. Alors, bien sûr, ceux qui ont plus de trésorerie, ceux qui ont un conjoint salarié avec une activité stable, ceux qui peuvent se faire aider par leur famille... s'en sortent mieux que les autres. Mais le problème, c'est la durée. Comment tenir ainsi longtemps ?

► Les pouvoirs publics, qui se sont beaucoup mobilisés pour sauver l'économie et les entreprises, se sont-ils suffisamment mobilisés pour soutenir les indépendants ?

LH : Je trouve qu'ils se soucient clairement des indépendants, à travers des initiatives locales comme nationales. Et la question qui s'est posée à eux était la suivante : « Comment faire pour que ces entreprises ne fassent pas faillite en quelques semaines ? » Sachant que dans certains cas, notamment pour les jeunes professionnels qui étaient en train de se lancer, on risque de sacrifier toute une génération. Et ça, on le saura

malheureusement dans un an, quand on fera les comptes des entreprises ouvertes, fermées, mises en faillite, etc. Les obstacles auxquels les pouvoirs publics ont dû faire face pour essayer d'organiser une réponse au plus vite ont été multiples. Parce que tous les professionnels ne sont pas connus des pouvoirs publics. Cela dépend s'ils sont plus ou moins organisés en associations et s'ils ont plus ou moins déjà construit des liens forts avec leurs tutelles. Certains vont avoir des têtes de réseau bien identifiées, comme les intermittents ou les scientifiques, déjà très organisés et très encadrés par les pouvoirs publics. Pour les autres, dès qu'on veut mettre en place des mesures d'urgence, se pose le problème des données. Comment les compter ? Comment les repérer ? Comment les identifier ?

► Vous avez abordé la question des intermittents. Faut-il les regarder différemment du reste des indépendants ?

LH : C'est vrai qu'ils sont différents, parce qu'ils ont un régime spécifique. La réponse apportée par les pouvoirs publics, c'est celle du report d'une année pour calculer le nombre d'heures travaillées, et donc pouvoir accéder à ce régime spécifique. Finalement, ils ont déjà mis en place des modalités de soutien sur le long terme, que d'autres professionnels n'ont pas du tout. ■



BERTRAND HÉBERT

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LAPEC
(JUSQU'EN JUIN 2020)

D'habitude relativement épargnés par les revers de conjoncture, les cadres sont bel et bien impactés par la crise sanitaire. Comme les autres salariés, ils ont subi le confinement et le chômage partiel. Et la crise économique qui s'annonce va toucher en priorité les plus vulnérables, c'est-à-dire les cadres en recherche d'emploi, les seniors et les jeunes diplômés. Mais les cadres seront aussi un levier vital à la reprise de l'économie, car ce sont eux qui permettront aux entreprises de repartir à la conquête des marchés. Bertrand Hébert, ancien directeur général de l'APEC, revient sur les besoins et questionnements des cadres, ainsi que sur les enjeux des entreprises, en période de confinement.

PODCAST DIFFUSÉ LE 2 JUIN 2020

LES CADRES, UNE RESSOURCE INDISPENSABLE À LA RELANCE DES ENTREPRISES

Comment la crise touche-t-elle les cadres, ces cadres qui sont souvent moins sensibles à la conjoncture que les autres salariés ?

BERTRAND HÉBERT : Vous pointez là un fait important. C'est vrai que les cadres sont généralement moins sensibles à la crise ou, en tout cas, de façon moins immédiate. Face à cette crise, il est encore trop tôt pour répondre précisément. Mais on sait que l'emploi des cadres ne sera pas épargné car la situation est inédite : crise de l'offre, crise de la demande, dépréciation des actifs. Il y aura des conséquences, et cette fois-ci, la tendance étant très forte, il y aura un impact, effectivement, sur l'emploi des cadres.

Va-t-elle toucher tous les secteurs et tous les profils ou en épargner certains ?

BH : Aucun profil de cadres ne sera épargné mais les plus fragiles seront aussi les plus touchés. C'est-à-dire ceux qui sont éloignés de l'emploi depuis

longtemps, les seniors et les primo-accédants sur le marché. Aujourd'hui, on ne sait pas à quel moment les entreprises auront reconstitué leurs moyens financiers et pourront à nouveau recruter. Mais les priorités devraient se dessiner très rapidement sur ce marché.

Quels sont aujourd'hui les enjeux des cadres et comment les accompagnez-vous, à l'APEC ?

BH : Nous fonctionnons sur un double modèle, à la fois préventif et curatif. Depuis très longtemps, cet accompagnement des cadres, des jeunes diplômés, mais aussi des entreprises, parce qu'il ne faut pas oublier que ce sont elles qui recrutent, obéit à une logique d'anticipation. Aujourd'hui, 45 % des cadres qui nous rendent visite et nous demandent des conseils sont déjà en activité. Dans la situation un peu particulière que nous vivons, cette relation avec nos publics se renforce, même si elle passe par la visioconférence ou le téléphone. On y était déjà préparés. Mais on va être très à l'écoute des enjeux et des problématiques nouvelles que vont rencontrer nos clients. On se doute que beaucoup de ces publics vont être dans des questionnements forts, sur leur avenir et sur la façon de penser leur activité. Je pense que nous devons d'ailleurs, nous-mêmes, modifier nos modèles et être capables d'entrer en co-réflexion avec les cadres sur ce qu'ils souhaitent, sur la vision qu'ils ont de leur avenir professionnel, sur la façon dont ils imaginent concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Autant de sujets qui étaient déjà évoqués auparavant mais qui vont revenir, selon nous, sur le devant de la scène, de manière vraiment très forte.

► **Concrètement, qu'entendez-vous aujourd'hui comme discours de la part des entreprises que vous accompagnez ? De quoi ont-elles besoin ?**

BH : Pour l'instant, elles n'expriment pas de besoins mais des inquiétudes quant à leurs capacités de financement, d'investissement. On ne va pas se raconter d'histoires. On sait très bien que le recrutement, c'est la capacité d'investissement des entreprises. Donc la première inquiétude des entreprises aujourd'hui, c'est de savoir si elles sont capables de reconstituer leurs fonds propres et leur trésorerie, pour pouvoir investir, notamment sur les cadres, qui sont le facteur de développement majeur de l'activité économique et de la valeur ajoutée.

► **Vous êtes donc en train de nous dire que les entreprises ne vont pas recruter tout de suite des cadres ?**

BH : Les plus grosses d'entre elles sont sur une tendance qui ne varie pas forcément. Elles sont très mondialisées, elles savent quels sont leurs besoins, et ces besoins s'inscrivent sur du long terme, du temps long. Pour les PME/PMI, ce n'est pas le même sujet. Très concrètement, leur capacité de financement, le fait de perdre des marchés, de l'activité, va avoir un impact direct. Et on sait que les PME/PMI pèsent lourd dans le

recrutement des cadres. Nous étions dans une dynamique très forte, juste avant la crise, et nous pensions même pouvoir battre un record en matière de recrutement de cadres. Nous pensions atteindre 300 000 recrutements sur une année, 290 000, exactement. On sait aujourd'hui qu'on ne les atteindra pas. Parce qu'effectivement tout ce tissu de PME/PMI ou de TPE va être forcément mis à mal par la situation financière qu'induit cette crise.

► **Qu'en est-il de la demande des cadres ? Évoquent-ils des besoins de formation ? Sont-ils déjà aguerris aux outils du télétravail ?**

BH : Plus que d'autres publics, les cadres ont l'habitude des outils du télétravail. On le voit bien, d'ailleurs, dans toutes les études. Mais deux choses vont être essentielles pour eux. La première est un vrai besoin de mise en perspective, d'une carrière et d'une gestion de carrière. Il ne s'agit pas de gestion de carrière à l'ancienne, où l'on se disait : « Bon, on entre dans une entreprise, et on y fait sa vie. » Ça fait longtemps que ce modèle-là est mort. On sait très bien que les cadres, aujourd'hui, réfléchissent à ce qu'ils vont faire à un instant T, comment ils vont rebondir, comment ils vont éventuellement changer d'entreprise, quel type de projet ils ont envie d'investir, comment ils vont être davantage associés à la gestion de l'entreprise. Ça, c'est vraiment, je pense, leur première demande. Derrière ça, on sait qu'il y a un certain nombre de critères de réussite, et parmi ceux-ci le besoin d'actualiser ses compétences, d'être sûr qu'on est toujours bien positionné sur le marché. En tant qu'opérateur du conseil en évolution professionnelle, l'APEC est un acteur qui peut prescrire de la formation et permettre aux gens de compléter ou d'améliorer leur positionnement sur le marché.

► **À court terme, les entreprises vont-elles tout de même continuer à avoir besoin de la compétence des cadres ?**

BH : C'est vital pour elles. Que ce soit sur des marchés mondiaux ou nationaux, l'avenir des entreprises repose sur leur capacité à se différencier et à être sur des segments à forte valeur ajoutée. Elles ont donc besoin des cadres, de leurs compétences, de leur spécialisation, de leur capacité à englober, à avoir une vision stratégique. Ce sont des enjeux fondamentaux. Et pas que pour les grandes entreprises. Ce sont aussi des enjeux particulièrement importants pour les PME/PMI, voire les TPE, qui aspirent à devenir plus importantes ou à avoir une position plus dynamique sur le marché. Donc c'est certain : s'il y a une reprise, qu'elle soit en V, en U ou en W, peu importe, les premiers bénéficiaires seront les cadres. Ça, j'en suis absolument convaincu. C'est-à-dire des gens dont on sait qu'ils sont porteurs de compétences spécifiques, qu'ils amènent de la différenciation sur le marché, qu'ils apportent de la valeur ajoutée.

► **Et si on se projette à moyen terme, quels sont, selon vous, les prochains enjeux du marché de l'emploi des cadres ? Comment voyez-vous les prochaines évolutions ?**

BH : Pour moi, cette crise va avoir un impact particulier sur ce qu'on appelle globalement les conditions de travail, avec une autre façon d'envisager la relation à l'entreprise et la relation au marché. Cette situation de crise sanitaire majeure nous a obligés à découvrir d'autres modes de fonctionnement, de réunion, de créativité. Je pense que cela va impacter très fortement l'entreprise. L'enjeu digital va donc être fondamental. Quant à la question de la conquête ou de la reconquête des marchés, j'en discutais ce matin avec une chef d'entreprise dont les stocks n'ont pas été vendus à cause du confinement. Son interrogation est la même que la nôtre, à savoir : « À quel moment le

marché va-t-il reprendre ? À quel moment pourrai-je recommencer à vendre mes produits ? Trouver les financements qui vont me permettre de réinvestir ? ». Cette question de cycle est très différente d'une entreprise à une autre. La vraie variable se situe là. Et je rappelle souvent que, juste avant cette période de crise, nous avons presque des difficultés pour trouver des cadres. On commençait à en manquer. La période actuelle va bien sûr changer un peu les choses, mais je suis convaincu que le marché reprendra. Plus ou moins lentement, je n'ai pas de boule de cristal pour pouvoir le dire. Mais au moment où il reprendra, dans tous les cas, les premiers bénéficiaires seront les cadres et les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. ■



GENEVIÈVE FRAISSE

PHILOSOPHE
DE LA PENSÉE FÉMINISTE

De l'infirmière à l'aide-soignante, en passant par la femme de ménage ou la caissière, toutes celles qui rendent service sont apparues au grand jour quand le pays s'est arrêté mais ne sont pas pour autant visibles et reconnues. Et avec elles, tous les autres « invisibles » – éboueurs, égoutiers et livreurs – qui permettent à la société de fonctionner. Geneviève Fraisse, philosophe de la pensée féministe, nous invite à nous interroger sur ce que cache cette invisibilité : comment, pourquoi et quand s'est-elle construite ? Mais aussi comment s'est-elle étendue à la plupart des métiers, dits essentiels, qu'on ne voit pas ? Explications.

LES MÉTIERS FÉMININS, EN PREMIÈRE LIGNE, MAIS VISIBLES ?

► **Beaucoup de femmes sont apparues en première ligne durant cette crise. Pourquoi sont-elles d'habitude invisibles et, au fond, que nous dit cette crise de notre organisation sociale ?**

GENEVIÈVE FRAISSE : Je fais de la généalogie. Et je repense aux constructions de la bourgeoisie. Qu'a-t-elle fait ? En construisant ces immeubles qu'on voit dans Paris, elle a créé des escaliers de service. Et que veut dire un escalier de service ? Cela veut dire que les gens ne veulent pas montrer ce qui se passe dans la cuisine, ni les allées et venues des personnes qui servent.

► **Le petit personnel ?**

GF : Le petit personnel, l'entrée de service. Il y a encore beaucoup d'appartements qui sont comme ça. Plus tard, on a mis les chambres des domestiques au rez-de-chaussée. Donc il y a eu une ségrégation. Et l'invisibilité commence par la ségrégation. Au XVIII^e siècle, la domesticité était visible, dans toutes les classes sociales. On pense évidemment à Beaumarchais, à Marivaux... où les valets font partie de l'intrigue, les servantes aussi. À ce moment-là, les métiers de service sont mixtes. Au début du XX^e siècle, ils vont devenir plus féminins et plus cachés. Ces fameuses éternelles invisibles. Ce qui compte, c'est qu'on ne les voit pas. Et ça ne s'est pas tellement arrangé depuis. Quand vous avez des femmes de ménage aujourd'hui, vous ne les voyez pas non plus.

► **Pourquoi est-ce important qu'on ne les voie pas ?**

GF : Parce que cela cache quelque chose de cette construction d'une classe bourgeoise. Il faut jouer l'apparence, il ne faut pas montrer. Mais il y a autre chose que l'on ne voit pas non plus à toutes ces époques, ce sont les métiers dits du soin, de l'accompagnement, en général assurés par des congrégations religieuses, qui ne sont pas payées. Ce qui est bien une invisibilité aussi. Car s'il n'y a pas de transaction économique, ce ne sont pas des métiers. Là aussi, on organise le flou. Ce flou, que ce soit celui de la dame de ménage, de l'employé de service et de la bonne, ou celui des métiers du soin dans l'espace social, dans les deux cas, c'est une construction nouvelle et féminine.

► **Pourquoi est-ce que cela touche davantage les femmes ?**

GF : Parce que si on rendait visibles ces métiers-là, on rendrait visibles des salaires très bas. Ce n'est pas parce que les salaires sont bas qu'on a des femmes, mais plutôt parce qu'on a des femmes que les salaires sont bas. C'est la catégorie de femmes qui intervient, notamment dans ce que l'on va construire au XX^e siècle avec la catégorie des femmes de ménage. Tout cela devient complètement féminin. Donc on va payer les soignants comme on paie la bonne. Et quand on s'aperçoit que c'est très féminin, cela tombe bien, comme cela, on les paiera moins.

► **Qu'est-ce que tout cela dit de notre organisation sociale ?**

GF : Ce n'est pas seulement la question du petit peuple qui chercherait de petits métiers. C'est vraiment la hiérarchie sexuelle qui compte. Cette hiérarchie sexuelle peut être fantasmée : l'érotisation de l'infirmière, de la bonne du sixième étage ; tous les romans sont là pour le dire. Mais en même temps, la hiérarchie sexuelle sert à plusieurs niveaux. Je parlais d'érotisme à l'instant, mais ça peut être aussi les bonnes à tout faire, y compris

dans les hôpitaux ou dans le para-hospitalier. Et dans ce cas, c'est méprisé, et méprisé comme féminin.

🔗 **Cette crise que l'on vient de vivre nous révèle pourtant l'importance capitale des métiers de service...**

GF: Cette notion de service vient de la servante et du serviteur. Un nom qui renvoie historiquement à l'esclavage. Ce qui est très intéressant dans ce qui se passe aujourd'hui c'est que, d'une part, les servantes et serviteurs tels qu'ils étaient au XVIII^e siècle vont disparaître, mais que, d'autre part, la notion de service va s'étendre. Elle va s'étendre parce que l'État, dans sa formule disons post-révolutionnaire, va organiser les services. Le service s'externalise donc en dehors de l'espace domestique et peut devenir, ce qui sera le cas après la Seconde Guerre mondiale, un service public, un service généré par l'État. Et cela va même jusqu'au serviteur de l'État, terme qu'on utilise aujourd'hui pour parler des énarques. On remarque au passage qu'on ne parle pas de servante de l'État quand c'est une énarque ; là encore, la misogynie et le sexisme fonctionnent. On rend donc public ce qui était privé, de manière officielle. C'est pour cela que je privilégie le mot « service ». On est parti du service de la bonne, et on arrive au serviteur de l'État. Le mot « service » est un mot exponentiel au XX^e siècle. C'est absolument passionnant. Il n'y a pas eu de réflexion là-dessus. On est passé du privé au public, de l'espace domestique à l'espace privé, sans rien dire. Personne n'a réfléchi à ce que ce mot voulait dire dans une société.

🔗 **Tous ces métiers de service, particulièrement invisibles, sont tout à coup apparus au grand jour durant la crise. Pourquoi ?**

GF: Parce qu'ils sont devenus essentiels. C'est quand même l'ironie de l'histoire. On savait bien que c'était essentiel, pour avoir une maison propre, pour soigner dans les hôpitaux, etc. Mais tout d'un coup, en les

rendant visibles, on se rend compte que ce sont eux qui font tourner la société. C'était comme une sorte de revanche inattendue, même pour ces personnes-là. Maintenant, comment sont-ils reconnus, et comment le seront-ils vraiment à l'avenir ? On peut en douter.

🔗 **Cette prise de conscience révèle-t-elle l'existence d'autres « invisibles » dans le monde du travail ?**

GF: On va parler du sale. Qui n'a jamais vu les éboueurs comme faisant partie du service public ? Et ce, même si certaines municipalités utilisent des services privés. Mais le sale, c'est comme le maternage, la poussière, tous les soins médicaux. L'éboueur est quelqu'un d'essentiel. Là aussi, la crise les a remarquablement mis en lumière. Ils racontent par exemple qu'ils trouvaient des petits mots doux sur les poubelles, alors que d'habitude on ne pense à eux que quand ils nous offrent un calendrier de Noël. C'est totalement inattendu. Mais sans les éboueurs, comment fonctionneraient les choses ? Autres invisibles qui sont d'actualité ces jours-ci, ce sont les égoutiers, qui manipulent le coronavirus tous les jours. On s'en est rendu compte quand la question s'est posée égoïstement pour les citoyens : l'eau pourrait-elle être polluée ? On s'est alors aperçu que les égoutiers n'étaient pas seulement des gens très sales qui allaient sous terre. Ils faisaient aussi fonctionner la société. On peut tout arrêter sauf eux. C'est ça qui s'est passé, avec le confinement. Cela veut dire que quelque chose n'a pas été pensé, dans cette société du XX^e siècle.

🔗 **Et comment la nommez-vous, cette chose qui n'a pas été pensée ?**

GF: Le « service », un mot qui peut passer du privé au public, et du public au privé, sans jamais avoir été théorisé. Et puis c'est un mot polysémique. On va même jusqu'à rendre service. Donc moi, ce mot me fascine, ou me questionne. Parce qu'il est particulièrement polysémique. ■



**GUY
GROUX**

SOCIOLOGUE, DIRECTEUR DE
L'EXECUTIVE MASTER « DIALOGUE SOCIAL
ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE » À SCIENCES PO

L'urgence de la crise sanitaire a contraint les pouvoirs publics à prendre des décisions rapides pour répondre à la situation. Dans les entreprises aussi, des protocoles ont été mis en œuvre dans l'urgence pour adapter le travail. Dans ce contexte, comment s'est déroulé le dialogue social ? Quel rôle ont joué les partenaires sociaux ? Comment ont-ils été associés aux décisions ? Et quelles conséquences aura la crise actuelle sur l'avenir, voire le devenir de notre démocratie sociale ? Le point de vue du sociologue Guy Groux, directeur de l'Executive Master « Dialogue social et stratégie d'entreprise » à Sciences Po, éclaire ces différentes questions.

LA CRISE A-T-ELLE FREINÉ OU CONSOLIDÉ LA DÉMOCRATIE SOCIALE ?

► La parole des syndicats se fait rare. Est-ce parce que la crise suscite une forme de consensus ou parce que le dialogue social est marginalisé ?

GUY GROUX : Contrairement aux actions spectaculaires comme les grèves ou les manifestations, le dialogue social est peu médiatique, donc peu médiatisé, alors qu'il s'est développé de façon très conséquente au sein des entreprises durant la crise. Tout d'abord, à la demande des directions d'entreprises, qui redoutaient de multiples demandes individuelles de retrait, émanant de salariés qui se seraient sentis en danger, ou des recours en justice de syndicats. Dans un premier temps, le dialogue social a surtout consisté à prendre des mesures de protection pour les salariés. Plusieurs phases se sont ensuite succédé. Tout d'abord, la question de l'organisation du travail, et notamment du travail à

distance : pour organiser toutes les tâches et le rapport entre les salariés et l'entreprise. Puis un dialogue social intense s'est noué au sujet des conditions de la reprise. Si je devais faire un constat général, c'est que, contrairement à d'habitude, le dialogue social s'est adapté au rythme accéléré de la crise. Et ça, c'est un fait nouveau. Dans les entreprises, il s'est non seulement fait de façon intense mais aussi de façon inattendue.

► Les syndicats seraient-ils donc plus réactifs qu'on ne le croit ?

GG : Tout à fait. Et ça a été d'ailleurs une surprise pour beaucoup de DRH ou de directeurs des relations sociales. Et ce, dans un contexte vraiment difficile, avec des outils que les syndicalistes n'avaient pas l'habitude d'utiliser. Je pense notamment à tous les outils numériques à distance. Dans de nombreuses entreprises, cette présence manifeste des syndicalistes a été perçue comme positive.

► Diriez-vous que les relations sociales entre salariés, syndicats et patronat en sortiront transformées de façon durable ?

GG : C'est une question capitale et je fais l'hypothèse que les relations sociales entre syndicats, entrepreneurs et salariés vont être transformées. Notamment parce qu'il faudra parler du télétravail, qui est aujourd'hui une forte attente de nombreux salariés. Les syndicats qui, traditionnellement, se fondent sur des collectifs cantonnés sur le lieu de travail, vont devoir réviser leur mode de relation avec les salariés et mobiliser de nouvelles ressources, notamment numériques, mais aussi communicationnelles. On ne parle pas à des salariés dispersés comme on parle à des collectifs. Il va y avoir une interpellation du discours militant habituel, et les syndicats devront revoir leurs canaux pour mobiliser des salariés disséminés. Des adaptations seront tout aussi nécessaires pour le management de proximité, habitué

au contrôle hiérarchique direct, qui s'accommodera mal de l'autonomie accrue qu'impliqueront ces nouvelles organisations. On le voit donc, cette crise sanitaire risque d'interpeller vraiment très profondément l'ensemble des relations entre syndicats, hiérarchie et salariés.

► Le dialogue social a-t-il conservé sa tonalité ? Est-il resté sur des postures conflictuelles ou recherche-t-il plus souvent le compromis ?

GG : Il y a eu quelques appels à la grève, lancés par certaines fédérations, notamment dans le commerce. Mais ils n'ont pratiquement pas été suivis d'effets. Il y a eu aussi des recours syndicaux auprès des tribunaux, et l'affaire de Renault Sandouville a beaucoup fait parler d'elle. Mais d'une manière générale, on n'a pas le sentiment que la posture conflictuelle l'ait emporté. Ce qui s'est développé, c'est la co-construction de règles, en vue de fournir des réponses communes pour que l'activité des entreprises puisse se maintenir. Tout d'abord en maximisant le télétravail, et ensuite en accélérant la reprise des activités.

► On parle souvent d'un modèle de démocratie sociale à la française. Ce modèle va-t-il sortir renforcé de cette crise ?

GG : Il faut rester très prudent. Durant les dix dernières années, la démocratie sociale s'est déjà renforcée, notamment face à beaucoup de dispositifs juridiques – je pense aux lois Larcher, Fillon, puis aux lois El Khomri et, bien sûr, aux ordonnances Macron. Cette démocratie sociale s'est renforcée grâce à l'autonomie accrue des partenaires sociaux pour conclure des accords productifs. Comment cette démocratie sociale va évoluer ?

La crise de la Covid-19 ayant remis en cause son processus d'extension, je vois deux issues possibles. Et il est difficile de trancher pour savoir laquelle l'emportera. D'un côté, on peut assister à un retour de l'État, du législateur ou de l'administration, qui encadrerait à nouveau le dialogue social, dans un sens toujours plus réglementaire, compte tenu de certaines urgences sanitaires, mais pas seulement. Et de l'autre, on pourrait voir apparaître un droit du travail qui deviendrait plus agile ou plus flexible, pour faire face à une montée du chômage importante et permettre aux organisations du travail de s'adapter toujours plus vite. Voilà, deux évolutions dissemblables, qui ne conduisent pas aux mêmes résultats. Il n'en reste pas moins qu'aujourd'hui nous risquons de voir un dialogue social placé sous contrainte, face aux suppressions d'emplois. On le voit déjà avec l'exemple de Ryanair. Les accords de performance collective et ce type de demandes patronales risquent de se multiplier. Le contexte de menaces sur l'emploi des salariés ne crée pas les meilleures conditions pour un essor du dialogue et de la démocratie sociale. ■



L'HORIZON DE LA REPRISE, DÉJÀ ?

► **Après avoir soutenu de façon massive l'économie, le gouvernement réduit aujourd'hui la prise en charge du chômage partiel. Est-ce le bon moment ?**

NADINE LEVRATTO : Alors que le chômage partiel a déjà quasiment coûté 25 milliards d'euros, il y a deux écoles. D'un côté, les employeurs, qui demandent que le dispositif soit maintenu sur la durée. Et de l'autre, l'État, qui voit le coût budgétaire de la mesure s'envoler. Durablement, il n'y a aucune raison que l'État prenne en charge la rémunération des salariés qui travaillent dans le privé. Donc, s'il doit y avoir un retour à la normale, c'est-à-dire à un système dans lequel les entreprises rémunèrent leurs salariés, il va falloir sortir en biseau de cette formule d'activité partielle. Dans la mesure où aujourd'hui, on relâche petit à petit les contraintes qui sont liées à l'exercice de l'activité dans les entreprises, que le système de transport fonctionne de nouveau assez correctement, il est normal que parallèlement l'État compense moins le coût de ce chômage partiel.

► **À partir de quand ? Dès ce mois de juin ou plutôt au mois de septembre ?**

NL : Si on regarde les chiffres de la consommation au mois de mai, elle n'a finalement pas été aussi catastrophique que ne le laissaient présager les projections. En comparant l'ampleur du choc sur les deux derniers mois, le mois de mai a finalement été moins mauvais que ce à quoi on aurait pu s'attendre. Donc il faut, je pense, commencer à sortir des conditions de compensation de l'activité partielle, dès à présent.

Évidemment, de façon progressive. Dans certains domaines, dans certaines entreprises, j'ai entendu dire que le chiffre d'affaires avait doublé par rapport à la même période l'an dernier. Il y a donc un effet évident de rattrapage dans certains secteurs. Cela veut dire qu'il faut être plus sélectif dans la compensation du coût de l'activité partielle, et peut-être aussi assortir cette mesure de contreparties pour les entreprises. Certaines ont en effet eu recours au chômage partiel, alors que leurs salariés continuaient à avoir une activité. Il faut donc des compensations, une surveillance et des contreparties. Pour sortir d'une couverture intégrale, c'est tout ce système qu'il faut mettre en place.

► **Mais on sait aussi que certaines entreprises ont beaucoup de mal et on redoute une envolée des faillites, en particulier à la rentrée...**

NL : Bien sûr, comme dans toutes les crises. En 2006-2007, on était à 30 000 faillites par an en France. Le choc de 2008-2009 a provoqué jusqu'à 64 000 faillites par an. Depuis, on était redescendu mais il est évident que cela va remonter. Jusqu'où ? Je crois qu'il est difficile de faire un pronostic. On peut anticiper des tendances quand les événements se prolongent et qu'on connaît un peu le début de l'histoire. Mais là, on est face à une situation absolument unique, inédite. Pour annoncer des chiffres de faillites, il faudrait soit prévoir des fourchettes très larges, ce qui n'est pas informatif, soit prendre le risque de se tromper.

► **Vous avez travaillé, pendant cette crise, sur les disparités territoriales. La reprise économique va-t-elle aussi être différente selon les régions ?**

NL : La reprise va bien entendu être différente, selon les territoires. Dans aucun pays, à aucune période, les conditions macros ne se sont déclinées de manière identique dans tous les départements, toutes les zones



NADINE LEVRATTO

ÉCONOMISTE, DIRECTRICE DU
LABORATOIRE ECONOMIX

Après deux mois de confinement, l'économie française a amorcé progressivement une phase de reprise d'activité dans la plupart des secteurs. Mais cet arrêt du pays aura généré une chute vertigineuse du PIB. Dans un contexte encore fragile, faut-il maintenir ou atténuer les mesures d'urgence comme l'activité partielle ? Les faillites d'entreprises et la reprise économique seront-elles différentes selon les territoires ? La dette publique sera-t-elle soutenable ? Nadine Levratto partage avec nous ses analyses, en tant que directrice du laboratoire EconomiX, l'unité de recherche du CNRS et de l'université Paris Nanterre.



d'emploi ou tous les territoires. De la même manière que les chocs ne se produisent pas partout avec la même violence, la reprise va, elle aussi, se faire différemment selon les régions. Le choc, comme la *recovery*, ou résilience économique, dépendent de caractéristiques propres : du type de secteurs d'activité présents sur le territoire et du type d'entreprises. Le tissu économique est-il dominé par quelques grands groupes, ou au contraire par des PME ? L'économie est-elle plutôt de type résidentielle, c'est-à-dire orientée vers les ménages, ou plutôt de type productive, orientée vers des relations avec d'autres entreprises ? Et puis cela dépend aussi des politiques publiques nationales déclinées au niveau local. Et là, ce sont les élus et les administrations locales qui font les choix. On sait en effet que, si certains dispositifs de soutien aux entreprises proviennent du budget de l'État, avec 40 milliards d'euros d'exonérations de cotisations sociales par exemple, les régions ont aussi des compétences en matière de soutien à l'activité économique. Les décisions qu'elles vont prendre, de soutenir ou pas telle ou telle activité, vont également jouer en plus de tous ces éléments permanents, stables, qui tiennent à la structure même de l'économie.

🔹 **Sait-on déjà quels territoires s'en sortiront à l'évidence mieux que d'autres ?**

NL : C'est assez difficile, parce qu'on n'a pas les idées très claires sur le type de politique en train de se mettre en place pour réorienter l'économie. Au début de la crise, on a entendu parler de secteurs stratégiques, de soutiens qui pouvaient même aller jusqu'à la nationalisation partielle ou temporaire de certaines entreprises. Aujourd'hui, ce que l'on voit, ce sont des choses plus traditionnelles, finalement, avec des aides directes aux entreprises comme Air France, Renault, ou dans des secteurs comme

le transport. Donc on retrouve les dispositifs de l'ancien monde, d'une certaine manière. Il n'y a pas véritablement de politique industrielle claire, si bien qu'on peut se demander si le tournant stratégique, la véritable transition dont il a été question au cours des premières semaines, va finalement avoir lieu, ou si on est en train de rester dans un système « *business as usual* ». On soutient les secteurs qui emploient beaucoup de salariés ou qui sont proches de certains centres considérés comme stratégiques, mais sans véritablement enclencher un renouveau industriel fondé sur l'investissement.

🔹 **L'État s'est endetté de façon massive pour soutenir le système économique. Comment faut-il, selon vous, traiter la question de la dette ?**

NL : Il y a deux écoles. La première, c'est que, comme l'État s'endette, l'État doit rembourser. Il en va de sa crédibilité : il faut qu'il honore ses dettes. Car ce qui est vrai pour les personnes l'est aussi pour l'État. L'autre école, qui est en train d'émerger, c'est celle du non-remboursement. Cette piste est soutenue par certains économistes, aussi bien en France qu'à l'étranger, mais aussi par des courants et des personnalités politiques.

🔹 **S'agit-il d'une piste crédible ?**

NL : C'est une piste crédible ! La question étant de nature purement institutionnelle, si les institutions, la Banque centrale européenne en tête, décident que la dette ne sera pas remboursée, pourquoi pas ? À condition qu'il y ait, de façon concertée, un moratoire sur la dette, en contrepartie d'efforts d'investissement dans des secteurs qui sont favorables à la transition écologique, à l'emploi, et à l'indépendance géopolitique et économique des pays européens. ■



PASCAL UGHETTO

SOCIOLOGUE, PROFESSEUR DE SOCIOLOGIE
À L'UNIVERSITÉ GUSTAVE-EIFFEL

Déjà pratiqué ponctuellement dans beaucoup d'entreprises, le télétravail est devenu le quotidien de nombreux salariés durant la crise de la Covid-19, notamment parmi les cadres. Au point que certaines grandes entreprises du numérique envisagent d'en faire la norme. Comme nous l'explique le sociologue Pascal Ughetto, c'est l'urgence et l'absence d'alternative qui ont levé les derniers freins, qu'ils soient matériels, sociologiques ou psychologiques, et ils étaient encore nombreux. Si beaucoup de salariés souhaitent poursuivre l'expérience, d'autres n'ont qu'une hâte : celle de retourner au bureau. Faut-il ainsi y voir le déclin de la valeur travail ?



DE PART ET D'AUTRE DU TÉLÉTRAVAIL, QUELS ENSEIGNEMENTS ?

► **Très pratiqué pendant la crise, le télétravail est toujours d'actualité. Mais va-t-il perdurer ? Et si oui, de quelle façon ? Et avec quelles conséquences ?**

PASCAL UGHETTO : Il est certain que la crise sanitaire que l'on vient de vivre, et que l'on est encore en train de vivre, a joué comme un accélérateur du changement. Elle a facilité la mise en place de pratiques qui étaient en train de se chercher. Avant elle, pas mal de choses s'étaient déjà développées en termes de télétravail. Et des blocages s'étaient successivement levés, dont ceux des DRH eux-mêmes, qui hésitaient beaucoup sur le télétravail depuis plusieurs années. Car cela leur posait, évidemment, des questions qui sont loin d'être simples, comme le respect des obligations de l'employeur jusque dans le cadre domestique, et

on l'a bien vu lors du confinement. Mais à partir du moment où les DRH s'étaient rassurés en se disant que, dans le fond, on pouvait sécuriser juridiquement la question à travers des accords négociés avec les organisations syndicales ; à partir du moment où les organisations syndicales elles-mêmes avaient pas mal évolué sur le sujet, les freins s'étaient un peu plus déplacés vers le management intermédiaire et les salariés, qui n'étaient pas tous prêts pour faire du télétravail. Notamment, parce que cela oblige le manager à engager un dialogue avec le télétravailleur, pour pouvoir adapter ses pratiques au télétravail. « Comment t'y prends-tu pour ce travail quand tu es dans l'entreprise ? Et que penses-tu modifier pour t'y prendre correctement à ton domicile ? » Un dialogue de ce type-là n'est jamais simple, parce qu'il implique de se mêler de la façon dont le salarié travaille. Et le salarié se pose en général les questions suivantes : « Comment s'y prend-on ? Comment laissez-vous mes collègues travailler ? Comment puis-je accéder aux applications de gestion ? » La poursuite du télétravail va donc nécessiter un accompagnement des managers. Une chose est sûre, l'un des éléments qui va favoriser le développement du télétravail demain, c'est l'enjeu que va représenter le coût de l'immobilier, et donc la réduction du nombre de mètres carrés que favorise le télétravail.

► **À quelles difficultés d'organisation les entreprises qui ont télétravaillé ont-elles été confrontées ?**

PU : Il a fallu ouvrir l'accès aux applications de gestion, dans l'urgence, alors que les habilitations pour y accéder sont normalement réduites à un certain nombre de salariés. La généralisation du télétravail a obligé les entreprises à ouvrir largement les vannes, y compris pour des salariés aux habilitations très restreintes.

► **Pourquoi est-ce si compliqué ?**

PU : Parce qu'il y a des problèmes de sécurité, de piratage, bien sûr. Mais surtout parce que ces barrières renvoient aussi à une organisation du travail dans laquelle on gère de manière très restrictive, avec des périmètres de responsabilité qu'on veut bien confier aux uns ou aux autres. Enfin, au-delà des difficultés d'organisation matérielle, le premier problème auquel s'est heurté le télétravail, c'est le maintien des liens avec le reste du collectif. On l'a résolu par le biais des visioconférences. Mais elles ont l'inconvénient d'être « sollicitantes » et assez coûteuses sur le plan cognitif. On a vu ainsi, par exemple, que les jeunes avaient plus souffert du télétravail que les anciens. C'est quelque chose qui s'explique par le fait que les jeunes ont moins de maturité professionnelle, moins d'expérience, et ont donc davantage besoins de micro-contacts pour vérifier auprès de leur manager qu'ils ne sont pas en train de se tromper. Et donc ça, c'est un vrai enjeu.

► **Dans la mesure où le télétravail n'est pas possible pour tous les métiers, représente-t-il une nouvelle source d'inégalités ?**

PU : On a très vite repéré qu'il y avait une vraie différence ou « inégalité » entre ceux qui avaient la possibilité de télétravailler et ceux qui devaient se rendre à leur travail. Sans remettre en cause cette différence, j'y

ajouterais cependant un élément dont on a beaucoup moins discuté. Les télétravailleurs empêchés, ceux qui ont dû se rendre à leur travail, ne l'ont pas vu forcément comme une injustice. Pourquoi ? Parce qu'en fait, c'est l'autre face de ce qui peut être pour eux un privilège, et qui l'a parfois été, y compris pendant le confinement. Quand on choisit, très jeune, vers quel métier on va s'orienter, on se dit souvent : « Je ne sais pas trop ce que je veux faire plus tard. » Mais il y a quelque chose de très structurant qui conditionne le choix de certains : c'est l'idée qu'ils ne veulent pas travailler dans un bureau. Et d'une certaine manière, ceux-là n'ont pas tant souffert que cela de devoir se rendre à leur travail. Parce que ce dont ils ne veulent pas du tout, c'est devoir travailler dans un bureau, que ce soit un bureau chez eux ou un bureau dans l'entreprise.

► **A contrario, beaucoup de salariés aimeraient continuer le télétravail ; ils y ont trouvé leur avantage. Diriez-vous qu'ils sont en train de fuir leur retour au travail ?**

PU : Ça dépend de ce que l'on entend par « fuir le retour au travail ». On voit bien que ce qui se joue c'est la conciliation des temps de vie. Ça, c'est fondamental. Évidemment, si on vit dans un environnement marqué par une grande densité, cela augmente la chance d'avoir accès à des infrastructures.

Mais celles-ci se paient de plus en plus cher. Et l'autre élément, ce sont les rythmes de vie. Quand vous combinez à la fois la densité et des rythmes fous, certains le vivent comme un stress. Et ceux-là vont être demandeurs de prolonger le télétravail. Et aujourd'hui, ils en sont plutôt au stade de se dire : « Maintenant, je souhaiterais réfléchir aux conditions dans lesquelles je veux poursuivre le télétravail. » Mais il n'y a pas que cela. L'autre facteur qui conditionne le choix des individus, c'est le travail lui-même. Lorsque vous êtes expérimenté dans votre métier, vous n'avez pas besoin d'avoir un environnement proche autour de vous pour savoir comment travailler ; vous vous débrouillez très bien tout seul. Et ça, c'est un facteur qui va augmenter l'envie de télétravailler. Mais c'est aussi pour cela que les jeunes souffrent davantage. Et eux sont, à l'inverse, plus dans l'attente d'un retour sur site, parce qu'ils sont plus désarmés. Plus les gens ont de la maturité professionnelle, plus ils arrivent à se débrouiller seuls, et plus ils peuvent additionner des phases de télétravail sans que cela soit très coûteux pour eux, plus ils en voient l'avantage.

Le dernier élément qui entre en ligne de compte, c'est votre niveau de dépendance aux autres. Si votre activité vous amène en permanence à devoir faire valider vos décisions à d'autres, comme vos collègues, parce que vous travaillez sur le même dossier, ou votre manager ; si vous êtes tributaire des autres pour de nombreux aspects de votre travail, alors vous aurez envie de revenir dans les murs de l'entreprise, parce que sans cela, c'est très coûteux sur le plan cognitif. Si, en revanche, vous êtes dans une activité où vous arrivez assez facilement à isoler des séquences de travail dans lesquelles vous avez la main, c'est beaucoup plus facile de télétravailler. Donc ce qui conditionne le choix du télétravail ou pas, ce sont à la fois les conditions spatiales de vie, le contenu du travail, et les conditions de réalisation de ce travail. Mais pas un déclin de la valeur travail. On nous a souvent imposé, ces dernières années, un débat sur un éventuel déclin de cette valeur. Si votre question est : « Le succès du télétravail est-il une nouvelle manifestation de cet hypothétique déclin de la valeur travail ? », alors je vous réponds : non. ■

BORIS SIRBEY

DOCTEUR EN PHILOSOPHIE,
COFONDATEUR DU LAB RH

Et si le coronavirus avait au moins eu la vertu de démontrer que le monde du travail, et le monde tout court, avait changé ? Que les équipes attendaient davantage d'autonomie, d'autogestion ? Que l'heure était au collaboratif plus qu'au hiérarchique ? Que la performance devait s'accompagner de sens ? Et si le confinement et le télétravail induits par la crise sanitaire avaient poussé à sauter un pas décisif que les employeurs pressentaient mais n'osaient pas franchir ? Et si ce pas décisif était notre troisième révolution anthropologique, après l'agriculture et la révolution industrielle ? Docteur en philosophie mais aussi cofondateur du Lab RH, Boris Sirbey nous invite à tirer le fil de notre histoire.



LE MONDE À L'AUBE DE SA TROISIÈME RÉVOLUTION ANTHROPOLOGIQUE ?

► Que nous apprend le confinement sur le management des équipes et des ressources ?

BORIS SIRBEY : À mon sens, le confinement nous a appris qu'un autre management était possible. Cela fait assez longtemps que les entreprises se posent la question de la transformation managériale. Une transformation qui n'est aujourd'hui plus une option. C'est la nature même du travail qui a changé. Et ce changement a de multiples causes. Il est dû à la transformation du monde du travail, à la digitalisation et à l'arrivée de l'intelligence artificielle (toutes les études nous montrent que, d'ici dix ans, 50 % de nos activités seront automatisées). Et ce changement est dû au fait que les jeunes commencent à fuir l'entreprise classique, la pyramide du pouvoir, et cherchent des organisations qui font sens. Aujourd'hui, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de transformer leur management. Jusqu'à présent, elles n'y allaient pas, il y avait toujours cette peur de franchir le pas. Et là, pour le coup, la crise a choisi à notre place. Et de nouveaux modes ont dû se mettre en place.

► Cela vient-il des managers, qui ont changé de posture, ou de l'organisation elle-même, qui aborde la relation avec les collaborateurs différemment ?

BS : Cela vient d'un changement beaucoup plus large que l'entreprise. Un changement de société, et j'irais même jusqu'à dire un changement de civilisation. Si on prend l'exemple des nouveaux besoins, des attentes des jeunes, l'entreprise n'a pas tellement d'autre choix que de s'y adapter. Cela ne vient donc pas des managers, des dirigeants. Cela vient d'un changement beaucoup plus vaste, qui dépasse complètement l'entreprise et auquel elle s'adapte. J'ai l'impression qu'elle ne savait pas trop comment faire pour y aller mais qu'elle a vu que c'était possible. Le télétravail a donné beaucoup plus de liberté, d'autogestion, et ça a fonctionné. Les entreprises qui se disaient, avant : « C'est compliqué, on ne va pas y arriver » n'ont plus tellement d'arguments. Elles ont dû passer à ces nouveaux modes. Et maintenant qu'elles ont vu que c'était possible, leur question est : « Que fait-on de tout cela ? ».

Donc le coronavirus, finalement, leur a forcé la main...

BS : Oui, je dirais qu'effectivement le coronavirus a été un révélateur. Je ne dirais pas un conflit, mais une confrontation entre des modèles différents ; des attentes et des besoins qui n'étaient peut-être pas exprimés de façon assumée et claire auparavant. Le coronavirus a fait éclater ces contradictions dans l'entreprise. Il a révélé des attentes. Et aujourd'hui, les collaborateurs comme les managers vont dire : « Mais on voit bien que finalement c'est possible, de travailler à distance ; on voit bien que c'est possible, de s'autogérer, d'être sur des modes beaucoup plus collaboratifs. »

► Au-delà des ressources humaines, il y a aussi les ressources informatiques, logistiques, les approvisionnements. Que nous apprend cette crise sur le management de ces moyens-là ?

BS : Elle nous apprend tout d'abord qu'il est possible de faire énormément de choses avec des outils numériques. Ce qui a quand même été une révélation pour beaucoup d'entreprises qui ont, de ce fait, accéléré leur digitalisation. Mais si on retourne la question, cette crise leur a aussi fait prendre conscience que leur premier capital était le capital humain. Un capital qu'elles traitent comme une ressource de même nature que leurs ressources immobilières ou financières, alors qu'elle est d'une essence fondamentalement distincte et ne se gère pas comme le reste. Leur prise de conscience est là. Elles mobilisent très bien tous leurs autres capitaux pour agir sur la performance, et notamment le digital ; mais pas assez leur capital principal, l'humain. Un capital qui, au fond, n'en est pas un, qui est une ressource, leur première ressource.

► C'est sa valeur intrinsèque, en fait...

BS : C'est sa valeur intrinsèque, bien sûr. Cela m'a frappé, dans les contacts que j'ai eus avec de grandes organisations dont je ne citerai pas le nom. Quand ils analysent ce qui se passe en ce moment, ils disent : « Ah, c'est génial, c'est parce qu'on est revenus aux bonnes vieilles bases, c'est parce qu'on a été très pyramidaux, qu'on a réussi à surmonter tout ça. » Et quand vous interrogez leur réseau ou leurs managers de proximité, ils vont vous dire : « Mais c'est tout le contraire. C'est justement parce qu'on a su libérer les initiatives, faire confiance au collaboratif, faire confiance à l'intelligence collective, qu'on a réussi à s'en tirer. » Donc vous voyez, c'est complètement schizophrène. Je pense que cette crise a accentué le choc des mentalités et a mis chacun devant des choix. Surtout les dirigeants.

► Vous travaillez beaucoup sur l'intelligence collective. Pensez-vous que le confinement va faire émerger de nouvelles formes d'intelligence au travail ?

BS : L'intelligence collective, c'est très ancien. Certaines choses existent depuis des décennies. Puis ça s'est popularisé avec l'entreprise libérée, l'organisation apprenante dont on parle de plus en plus depuis quatre ou cinq ans. Notamment depuis les travaux d'Isaac Getz et le livre de Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*. Avant, il n'y avait que 1 ou 2 % des entreprises qui rentraient dans ces démarches. Ça va massivement s'accélérer. Maintenant, il y a plein de dirigeants qui s'intéressent à tout cela, qui regardent ce qu'il est possible de faire. Peut-être pas forcément parce qu'ils y croient tant que ça, mais tout simplement parce qu'ils se rendent compte qu'il faudra trouver des solutions pour gérer ce choc des mentalités. Il faudra pouvoir répondre aux nouveaux besoins, aujourd'hui assumés, des managers et des collaborateurs qui disent : « Je n'ai pas envie, maintenant, de repasser à 100 % de travail en présentiel ; j'ai envie de continuer à m'autogérer en partie ; j'ai envie d'être sur ces nouveaux modes plutôt que de revenir sur les anciens qui, du coup, me deviennent insupportables. » Parce que vous voyez, on a goûté à quelque chose qui nous est plus favorable, qui nous rend plus heureux, qui génère plus de plaisir à être chez soi. Ça va donc être très compliqué de revenir en arrière.

► Vous êtes en train de dire qu'on va changer de modèle de société, ou au moins de société du travail ?

BS : Ce n'est pas moi qui le dis. Cela fait déjà quelques années que des prospectivistes surveillent tout cela et que les grands observateurs mondiaux nous parlent de « la troisième révolution anthropologique ». Selon eux, ce que nous vivons aujourd'hui est du même niveau que la découverte de l'agriculture. Lors de la

première révolution, l'humanité s'est affranchie de beaucoup de nécessités de survie, parce qu'elle a pu développer les premières grandes communautés. La deuxième révolution a été la révolution industrielle, avec une automatisation assez massive, mais aussi énormément de travail à la chaîne et de choses qui ont créé beaucoup de souffrances. Et là, on arrive à une troisième révolution, qui est effectivement, de façon complètement mondiale, massive, une restructuration du travail. Va-t-elle donner naissance à un ciel ou à un enfer ? Personne ne le sait aujourd'hui. Mais je pense que nous sommes à un carrefour : les deux sont possibles. Et ça va être des choix humains. Le choix des politiques, des dirigeants des grandes entreprises comme des petites entreprises. Sur quoi est-ce que nous allons miser, aujourd'hui ? C'est toute la question.

► **Diriez-vous que la crise du coronavirus va nous pousser à revisiter les fondements du management ?**

BS : Ce questionnement-là était déjà engagé. Il y a encore dix ans, les attentes des jeunes générations, la transformation du travail, ça touchait assez peu les grands dirigeants. Mais depuis quelques années, c'est devenu un signal fort. Tout simplement parce que, quand vous êtes dirigeant et que vous voyez comment se comportent vos enfants, vous vous dites : « Mais en fait, ils ne rejoindraient pas mon entreprise ; il faut que je change les choses à mon niveau. » Avec la crise de la Covid, le signal est devenu assourdissant ! On n'en voit pas encore les conséquences, réellement, mais dans les mois qui viennent, je pense que des gens vont se mettre à revendiquer : « Pas de retour en arrière ! » Cela me fait penser au débat qui a lieu aux États-Unis. Cette crise est-elle un *reboot* ou un *reset* ? Le *reboot*,

c'est quand on fait comme avant, on revient aux anciens modes. Le *reset*, c'est quand on repart à zéro, on repart sur un nouveau modèle. Et moi je dis qu'on n'a pas le choix. Cela ne peut être qu'un *reset*. C'est vraiment un saut dans le vide. Reste la question : « Comment sécuriser au maximum ce saut dans le vide ? ».

► **C'est ce que vous avez essayé d'exprimer dans une tribune sur LinkedIn, qui pose des questions philosophiques, profondes, sur le sens de notre existence sur Terre et du fonctionnement de notre société, en fait.**

BS : Cette question du sens était auparavant très peu associée à la performance. La performance consistait à dire : « Tu as besoin d'avoir telles compétences techniques pour tenir tel poste ; tu as besoin d'appliquer telles procédures. » Et c'était ça, être performant dans l'entreprise. Mais dans un contexte où les crises se succèdent, où l'environnement devient de plus en plus imprévisible, où le monde devient de plus en plus chaotique et où il y a une quête de sens de plus en plus forte chez les jeunes, et pas que les jeunes d'ailleurs, il va falloir piloter avec d'autres critères. Et effectivement, aujourd'hui, la question du sens, ça devient la question numéro un. Mon entreprise, comme dirigeant, est-ce que je la pilote en demandant aux gens d'obéir ? Ou est-ce que je la pilote sur la base de la confiance et du sens ? C'est assez binaire, en fait. Je pense qu'il n'y a pas d'entre-deux. ■



DOMINIQUE ANDOLFATTO

PROFESSEUR DE SCIENCES POLITIQUES
À L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE

Confrontés à une situation d'urgence du fait de la crise, les partenaires sociaux et l'État ont réussi à travailler main dans la main. Même chose dans les entreprises, où le dialogue social semble s'être intensifié. Pas sûr que cette « paix des braves » perdure, selon Dominique Andolfatto, spécialiste du syndicalisme et professeur de sciences politiques à l'Université de Bourgogne. Pour lui, la France et sa tradition jacobine incarneraient même aujourd'hui un contre-modèle de démocratie sociale. L'espoir viendrait donc du terrain et de sa capacité à réinventer le dialogue social de demain.

LA CRISE, L'OCCASION DE RÉINVENTER LE DIALOGUE SOCIAL ?

► Vous avez écrit un livre sur « la démocratie sociale en tension ». La gestion de la crise actuelle n'a-t-elle pas plutôt rassemblé les corps intermédiaires au sein d'un consensus ?

DOMINIQUE ANDOLFATTO : Les partenaires sociaux ont insisté sur le fait que tout ce qui devait se décider sur le plan social et sur le plan économique devait se faire en concertation avec eux, mais que pour décider de la sécurité et de la santé des travailleurs, tout devait se discuter dans les entreprises et dans les branches, en passant par le dialogue social. Il y avait donc trois conditions : dialogue social, santé et sécurité. On attendait du gouvernement qu'il travaille avec ce cartel de partenaires sociaux.

► Cela a-t-il été le cas ?

DA : Cela semble avoir été le cas. À deux reprises, au plus haut niveau de l'État, les partenaires sociaux se sont réunis, notamment avec le président de la République, pour discuter d'un certain nombre de sujets. Comme il y a eu peu de comptes rendus, on peut en déduire que les choses se sont plutôt bien passées. *Les Échos* ont été un des rares journaux à évoquer ces réunions. *Le Monde* aussi. Et manifestement, les choses se sont plutôt bien passées, si ce n'est que la CGT, et je pense

également Force Ouvrière – enfin, la presse insiste surtout sur la CGT – ont tapé du poing sur la table. Lors de ces réunions, ils ont discuté de la fameuse loi d'urgence sanitaire des 22-23 mars derniers, qui prévoit des dérogations au code du travail concernant la durée du temps de travail. Elle autorise les entreprises à passer de dix à douze heures et à mettre entre parenthèses le travail du dimanche. La CGT a fait montre de sa colère contre certaines de ces dérogations. Les autres ont insisté sur le fait que tout devait se faire par le biais de la négociation, en entreprise. Mais globalement, si ce n'est la CGT, qui a été un peu véhémement, avec les autres syndicats ça semble s'être plutôt bien passé. Quant aux entreprises, à part Amazon, elles ont mis l'accent sur la négociation collective, pour poursuivre l'activité. Et on n'a eu aucun écho de tensions particulières.

► Comment l'expliquez-vous ? Est-ce une forme de paix des braves, imposée par la crise ? Va-t-on redéterrer la hache de guerre dès qu'elle sera passée ? Ou est-ce un momentum très particulier dans l'histoire économique et sociale de notre pays ?

DA : Je ne suis pas sûr qu'on ait vraiment enterré la hache de guerre. Si on a plutôt privilégié le dialogue social, c'était quand même un dialogue social sous tension, et j'ai plutôt l'impression que tout s'est passé dans les entreprises, en fait. Tout a été plus ou moins relocalisé, en quelque sorte. Les confédérations semblent avoir un peu perdu la main, à cause du confinement, parce que c'est difficile de tout manager depuis Paris, avec une vision jacobine. C'est la société civile qui s'est débrouillée pour inventer la société actuelle. En attendant celle de demain, j'ai l'impression qu'on improvise des solutions pour maintenir la production.

► Les relations sociales entre salariés, syndicats et patronat vont-elles en sortir transformées dans la durée ?

DA : J'ai l'impression qu'on est en train de réinventer un dialogue social de terrain. Les partenaires, employeurs et syndicalistes de terrain, ou représentants de terrain, sont en train de se redécouvrir, essaient de discuter ensemble, pour éprouver, inventer des solutions qui leur permettent de faire face aux difficultés du moment. Il y a eu par exemple, dans un premier temps, beaucoup de pénuries de matériel pour protéger les salariés. Ils ont trouvé ensemble des moyens pour se protéger. Le dialogue social semble relativement constructif mais reste très disséminé. Alors, est-ce que ce qui est en train de se passer est un indicateur pour le futur ? Difficile à dire. Dans tous les cas, il faut également avoir en tête qu'on est dans un pays où les syndicats sont quand même relativement faibles : il y a peu d'adhérents dans les entreprises. Mais le dialogue semble relativement fructueux entre les représentants syndicaux et les adhérents de base, pour faciliter la reprise de l'activité.

► Et notre modèle de démocratie sociale, peut-il en sortir renforcé ?

DA : Avant le coronavirus, il y a eu une longue crise autour de la réforme des retraites. Quelque chose, effectivement, peut s'inventer, ou se réinventer. Parce qu'en raison du confinement et de certaines difficultés, des pénuries de matériel de protection aussi, il faut que chacun prenne ses responsabilités dans les entreprises, au niveau local. On ressent une espèce de besoin d'avoir confiance dans la société civile, en quelque sorte. Face à l'adversité, les individus sont en train de réinventer des formes de dialogue, de solidarité, et c'est ça qui pourrait être, à terme, bénéfique. Parce que finalement on sort d'un modèle social qui est très centralisé, dans une perspective souvent jacobine. On attend tout de l'État,

de normes qui sont centralisées, qui tombent du haut vers le bas. Et là, justement, il faut inventer quelque chose de nouveau, qui surgit du terrain. Et donc c'est peut-être cette nouvelle perspective qui peut engendrer un nouveau dialogue social pour demain. Peut-être est-ce là qu'est en train de se penser le jour d'après, pour reprendre une expression qu'on entend ici ou là.

► Que pensez-vous du pas en arrière de l'État en matière de dialogue social ?

DA : Ce pas en arrière ne se limite pas à l'Assurance chômage. Il semble qu'il y ait aussi un pas en arrière sur la réforme des retraites. Celle-ci aussi semble mise entre parenthèses. On peut même lire que le pouvoir songerait à l'abandonner. Cette crise pose manifestement beaucoup de questions au pouvoir, non seulement sur sa méthode de faire les réformes, de discuter ou de ne pas discuter avec les corps intermédiaires. Mais également sur la finalité de ces réformes. Donc j'ai l'impression que pour le gouvernement, il y a une révolution un peu copernicienne qui est en train de se faire. Et peut-être que les seules dimensions comptables qui étaient mises en avant sont très largement insuffisantes. Parce qu'on voit bien que cette seule dimension a mis à plat l'hôpital, qui a eu beaucoup de mal, et qui a toujours pas mal de difficultés, à faire face à la crise sanitaire. Donc peut-être que dans le domaine de l'Assurance chômage, celui de la réforme des retraites, il faudra élargir notre horizon. Enfin, cette crise sanitaire nous invite et nous oblige à sortir du cadre, pour trouver d'autres solutions. ■



LA MOBILITÉ ACCESSIBLE À TOUS AU SERVICE DE L'EMPLOI ?

► **Pénalisés pour retrouver un emploi, les exclus de la mobilité sont encore plus fragiles face à la crise actuelle. Comment est-ce que vous les accompagnez chez Wimoov ?**

FLORENCE GILBERT : Chez Wimoov, on travaille avec tous les accompagnateurs vers l'emploi. Les missions locales, Pôle Emploi, les chantiers d'insertion et tous les acteurs potentiellement en contact avec des personnes pénalisées par leur absence de mobilité. Notre travail consiste à faire, en premier lieu, un diagnostic de leurs problématiques de mobilité. Chaque Français en a une et cumule même souvent plusieurs freins au déplacement. Des freins physiques, matériels, cognitifs ou financiers, mais aussi des freins psychologiques qu'on a tendance à oublier : « J'ai peur de me déplacer, je ne sais pas comment me déplacer sur le territoire, etc. ». Et évidemment, plus on est précaire, plus on va avoir de freins. Donc notre première ambition, c'est de faire ce diagnostic, de bien comprendre quelles sont les difficultés, pour pouvoir mettre en place un parcours d'accompagnement, pour aider la personne à pouvoir se déplacer. Si ce sont des problèmes physiques, matériels, on va trouver des solutions : on va inciter la personne à utiliser les moyens de transport qui sont à sa disposition. S'il y a des problèmes financiers, on va regarder les aides dont la personne peut disposer et on va trouver des partenariats qui vont lui permettre de se déplacer.

Un exemple : « Je ne sais pas faire de vélo, mais j'ai la possibilité d'avoir un travail à 10 km de chez moi. » Pour aider cette personne, on va lui apprendre à faire du vélo ; puis on va lui louer un vélo à un tarif social pour lui permettre d'enclencher cette nouvelle mobilité. Et la troisième chose très importante, c'est qu'on va aller la chercher le matin chez elle, à vélo, et l'accompagner jusqu'à son travail, pour lever l'intégralité des freins, parce qu'on peut avoir peur d'une piste cyclable qui est mal éclairée ou peur en termes de sécurité routière. On va donc vraiment l'accompagner et lever l'ensemble des freins, pour lui permettre de se déplacer.

► **J'imagine que ce n'est pas vous qui allez les chercher avec votre vélo. Comment êtes-vous organisés ?**

FG : On a des plateformes de mobilité dans dix régions de France, avec des conseillers en mobilité. C'est un métier qu'on a créé chez Wimoov en 2000 (Wimoov est née en 1998). Un métier extraordinaire, un vrai métier du territoire, quelqu'un qui connaît tous les moyens de transport et va aussi travailler avec le bénéficiaire sur le diagnostic ainsi que sur l'utilisation des modes de transport. Ce sont ces conseillers mobilité qui sont en lien avec Pôle Emploi, avec les Missions locales, qui sont dans les quartiers « Politique de la ville », pour pouvoir échanger avec ces personnes exclues mais non identifiées par les différents services de l'État. Notre objectif va vraiment être de pouvoir accompagner l'ensemble de ces publics, de diagnostiquer leur problématique de mobilité, et de mettre en place ce parcours, en lien avec les opérateurs du territoire, pour leur faire utiliser ce qui existe. C'est très important, parce qu'aujourd'hui, chez Wimoov, on accompagne 15 000 personnes. C'est bien, et en même temps, ce n'est rien, comparé aux 7 millions de personnes qui ont tous les jours des difficultés à se déplacer. Mais sur ces 15 000 personnes, il y a 42 % de retours à l'emploi. Et sur ces 42 % de retours à l'emploi,



FLORENCE GILBERT

DIRECTRICE DE
L'ASSOCIATION WIMOOV

Faute de moyen de transport, près d'un Français sur quatre a déjà refusé un emploi ou une formation. Une proportion qui augmente chez les jeunes et les plus précaires. Et une inégalité face à l'emploi que la crise actuelle a accentuée. Florence Gilbert, qui dirige l'association Wimoov, née il y a vingt ans, accompagne ces publics exclus en leur proposant des solutions de mobilité durable et milite auprès des pouvoirs publics pour que tous aient accès à la mobilité. Spécialiste de cette mobilité inclusive, elle nous explique en quoi c'est indispensable pour soutenir le retour à l'emploi et comment elle agit au quotidien pour la développer.



il y en a 60 % qui ont retrouvé un emploi parce qu'on les a formés à utiliser les mobilités de leur territoire. On est toujours en train de dire : « Il faut démultiplier les solutions de mobilité. » Évidemment qu'il faut qu'on réfléchisse, qu'on innove, qu'on démultiplie. Mais apprenons aussi à utiliser ce qui est à notre disposition.

► ***Vous travaillez même sur une expression très particulière, chez Wimoov. C'est celle de la mobilité inclusive. Qu'entendez-vous par là et comment la développez-vous ?***

FG : La mobilité inclusive, c'est vraiment un terme barbare. Mais il ne faut pas le voir de manière péjorative. Mobilité inclusive, ça veut dire mobilité accessible à tous. Quand on a commencé à travailler sur les territoires, on a rencontré des demandeurs d'emploi, même si notre action ciblait au départ toute la population pour développer le covoiturage. Et on s'est aperçus que la plupart des personnes qui venaient nous voir directement étaient les personnes en urgence de mobilité, pour pouvoir accepter un emploi. On s'est aussi aperçus que toutes les lois Transports, tout le dispositif de transports, avaient été conçus pour les personnes qui se déplacent de manière pendulaire ; ce qui excluait toutes les autres. On s'est alors dit : « Pouvoir se déplacer est un droit ! On doit militer pour qu'il n'y ait plus d'exclusion. » Dans la nouvelle loi, qui est sortie en 2019, on a réussi à inscrire un droit à la mobilité et à inclure cette notion de mobilité inclusive, de mobilité pour tous. Donc oui, la mobilité inclusive, ça veut dire tout simplement l'accessibilité pour tous, la possibilité de se déplacer en horaires décalés, et la prise en compte des contraintes financières. Ça veut dire qu'on pense les moyens de transport avant tout pour les plus exclus. Si demain, à chaque nouveau dispositif, on réfléchissait en se disant : « C'est le demandeur d'emploi qui va travailler en horaires décalés, c'est la personne âgée qui a une difficulté pour se déplacer », plus personne n'aurait

de difficultés pour se déplacer. Parce que la personne qui s'est cassée la jambe, la personne qui fait face à un coup dur, on l'aura prise en compte. C'est pourquoi on milite à tous les niveaux. Au niveau national, pour faire évoluer les lois, que ce soient les lois Transports ou les lois sur le vieillissement, en expliquant que la mobilité est essentielle pour lutter contre l'isolement. On milite aussi pour les lois sur l'économie sociale et solidaire, afin de montrer l'impact de la mobilité sur l'économie des territoires. Et puis on milite localement, auprès des opérateurs de transports, pour leur dire : « Il faut un volet mobilité inclusive dans votre offre », auprès de ceux qui organisent la mobilité, ceux qui ont la compétence de mobilité inclusive, pour leur dire : « Vous devez prendre en compte les publics qui sont en difficulté, vous devez élargir l'ensemble des moyens de transport à une possible utilisation par ces publics-là. »

► ***La mobilité est étroitement liée au développement des territoires en France. Les pouvoirs publics sont-ils au rendez-vous ?***

FG : Comme je suis une éternelle optimiste, j'essaie d'être la plus constructive possible. Et donc oui, ils sont avec nous depuis le départ. Sur le volet social : toutes les strates des collectivités interviennent dans les plateformes de mobilité. On a milité pour que les transports interviennent dans le modèle économique de ces plateformes, en étant présents dans la loi. Donc on espère que, à l'avenir, les choses seront intégrées culturellement, localement, pour qu'on puisse avoir des plateformes de mobilité qui toucheront davantage de publics. Et on travaille sur les plans climat, pour faire comprendre que la mobilité inclusive, c'est de la mobilité durable. Donc oui, ils sont avec nous, pas encore assez, mais ça va venir. ■



MARIE COHEN-SKALLI

CODIRECTRICE DE
L'ASSOCIATION EMMAÛS CONNECT

La grande majorité de nos concitoyens possède un smartphone et un accès à Internet. Pourtant, 4 Français sur 10 se sentent en difficulté avec le numérique, selon une enquête d'Emmaüs Connect. Identifier des offres d'emploi ou adresser une candidature par voie électronique exige des compétences qui ne sont pas nécessairement à la portée de tous. Et l'isolement provoqué par le confinement a mis en lumière cette fracture pour plus de 8 millions de personnes isolées. Spécialiste de l'inclusion numérique et codirectrice d'Emmaüs Connect, Marie Cohen-Skalli nous détaille les difficultés auxquelles sont confrontées les personnes fragilisées face à cette fracture, quelles en sont les causes, et comment l'association les accompagne.

CONFINEMENT ET FRACTURE NUMÉRIQUE : LA DOUBLE PEINE ?

► *Qu'est-ce que le confinement et la crise sanitaire ont révélé des fractures numériques dans le monde du travail ?*

MARIE COHEN-SKALLI : Beaucoup de choses. Cette période très particulière a vraiment révélé l'ampleur de la fracture numérique en France. Pendant longtemps, l'opinion publique a eu tendance à sous-estimer ce phénomène, alors qu'il touche à peu près une personne sur deux dans notre entourage. Une personne sur deux manque d'au moins une des compétences numériques de base. Celles qui nous permettent de communiquer, de rechercher une information ou d'utiliser un logiciel de traitement de texte, par exemple. On parle beaucoup des 17 % de Français qui sont en situation d'illectronisme, c'est-à-dire qui sont incapables d'utiliser le numérique dans leur vie courante. Et derrière cette forme d'illettrisme des temps modernes, il n'y a pas de profil type, mais une corrélation très forte entre le niveau de revenus, le niveau d'éducation et l'âge. C'est ce qui apparaît très clairement dans l'étude de l'Insee de l'année dernière. Ce sont aussi 12 % de la population française qui n'ont

pas accès à Internet à leur domicile. Donc on comprend vite pourquoi le confinement a mis en lumière cette fracture : parce qu'il a plongé plus de 8 millions de Français dans la solitude la plus complète pendant deux mois. Il y avait d'un côté ceux qui pouvaient s'informer, accéder aux services de téléconsultation médicale, parler à leurs proches, se divertir, télétravailler. Et il y avait les autres. Il y avait les enfants qui pouvaient poursuivre leur scolarité, et il y avait les autres. C'est pour ça qu'on parle d'une vraie fracture. Une fracture sociale qui a révélé des inégalités au grand jour. En l'espace de quelques jours, l'inclusion numérique est ainsi presque devenue une cause nationale.

► *La crise n'a donc pas creusé davantage le fossé, mais l'a véritablement révélé...*

MCS : C'est ça ! Emmaüs Connect travaille sur ce sujet depuis 2013 et notamment sur le problème de la connexion. À l'origine, Emmaüs Connect est né du chantier d'insertion Emmaüs Défi, qui avait identifié le besoin de connexion solidaire de ceux qui n'ont pas de domicile propre ou de compte bancaire, et ne peuvent donc pas avoir accès à un abonnement téléphonique mais doivent payer des recharges téléphoniques, souvent très chères. D'autant plus chères qu'en 2013 il n'y avait pas d'acteurs low cost. Certains de ces publics en grande précarité préféraient dépenser 30 euros dans des recharges téléphoniques plutôt que de se nourrir, tant il s'agissait d'un besoin vital. Vital pour garder le lien avec la société, pour appeler en cas d'urgence, pour toutes ces raisons qui font qu'on utilise les télécommunications au quotidien. Puis, petit à petit, le programme s'est développé, l'idée étant de se dire que, pour aller vers l'autonomie numérique, il fallait agir sur trois piliers : la connexion, l'équipement et l'accompagnement. Mais également lever des freins psychologiques, parce que le numérique fait peur, surtout quand

on ne sait pas l'utiliser. On a peur de l'erreur, de l'arnaque, de casser son ordinateur en l'utilisant mal, etc. Cela nécessite un vrai travail de réassurance.

► *Au-delà de la crise sanitaire, il y a aussi la crise économique et la crise sociale. À quelles difficultés numériques sont aujourd'hui confrontés les demandeurs d'emploi ?*

MCS : Il y a plusieurs sujets. Le premier, c'est bien évidemment l'acquisition des compétences numériques de base. Parmi les personnes qu'on accompagne dans leur retour à l'emploi, plus de 60 % sont à un niveau débutant. Ça veut dire qu'il faut commencer par leur apprendre à utiliser un clavier, se repérer sur un ordinateur, naviguer sur Internet, se créer une boîte mail, etc. Ce n'est pas un chiffre qu'on peut généraliser à l'ensemble des demandeurs d'emploi, puisque Emmaüs Connect accompagne des personnes qui sont éloignées du numérique. Mais ce que l'on voit, c'est qu'il y a quand même beaucoup de personnes qui débutent. Il y a donc un vrai sujet sur l'acquisition d'un socle de base. Il y a ensuite la question de l'équipement et de la connexion. Car si on n'a pas l'équipement et la connexion chez soi, on va avoir du mal à pratiquer, à l'utiliser dans son quotidien. Et donc on peut suivre un parcours d'accompagnement, mais si cela ne rentre pas dans nos pratiques au quotidien, l'apprentissage va être beaucoup moins rapide, et on ne va pas développer des habitudes, notamment des habitudes de recherche d'emploi. Car ce que l'on constate, c'est que candidater

en ligne, c'est sans doute une des actions les plus compliquées : il faut savoir utiliser une boîte mail, naviguer et se créer un CV en ligne. C'est sans doute un des parcours utilisateur les plus compliqués pour les personnes éloignées de l'emploi. Car souvent on ne peut pas candidater directement via une plateforme, on est renvoyé vers une autre plateforme ou un autre site sur lequel on va devoir se créer un compte, etc. Il s'agit donc d'un parcours parfois très décourageant pour les demandeurs d'emploi qui sont éloignés du numérique. Même pour les jeunes qui sont très à l'aise sur les réseaux sociaux ou sur tout un tas d'usages ludiques, ils le sont moins quand il s'agit de trouver un emploi, d'écrire un mail professionnel, de faire son CV. Car cela nécessite une certaine acculturation au numérique qui est loin d'être simple. Ces jeunes, qui sont plutôt d'un niveau avancé, vont avoir besoin d'acquiescer un certain nombre de codes sur la recherche d'emploi via le numérique. Même chose pour des travailleurs en fin de carrière, qui n'ont jamais eu à utiliser le numérique dans le cadre de leur parcours professionnel. Ils se retrouvent au chômage, ont besoin d'un nouveau tremplin mais partent vraiment d'un niveau débutant. La marche à franchir est alors souvent très haute. Pour ces personnes, notamment, il y a vraiment une question de réassurance ; il faut lever la peur de l'erreur, puisque certaines de leurs démarches, comme l'actualisation sur Pôle emploi, déclenchent l'accès à des droits. Ces personnes ont alors très peur de se tromper et d'être privées de leurs droits.

► **Comment travaillez-vous pour conjurer ce phénomène, chez Emmaüs Connect ?**

MCS : On travaille à l'aide de parcours d'accompagnement qui permettent à une personne d'un certain niveau de valider des compétences au fur et à mesure de sa progression. Ces parcours peuvent durer jusqu'à trente-deux heures, étalées sur deux ou trois semaines. Ce travail se fait main dans la main avec de grands opérateurs, comme Pôle Emploi ou la CAF, qui vont nous aider à identifier le public et à l'orienter vers des sas de préqualification. On les appelle comme ça : c'est une étape préalable à l'entrée dans notre parcours, mais une étape essentielle, parce qu'elle va nous permettre plusieurs choses. Tout d'abord leur expliquer l'importance du numérique aujourd'hui ou au moins en discuter avec eux ; les entendre sur ce sujet, lever quelques craintes et identifier leurs motivations. Ce travail sur les leviers de motivation est très important car c'est en les activant qu'ils vont avoir envie de s'engager pour trente-deux heures. La deuxième chose que ce sas nous permet, c'est d'évaluer le niveau d'autonomie numérique et de créer des groupes de parcours homogènes. Le dispositif d'animation de ces parcours est

intéressant, puisqu'il associe souvent une personne en insertion, une personne en service civique et un bénévole. C'est ce qui fait sa force. Ça nous permet de constituer un groupe intergénérationnel, dont l'animateur a été formé à la fois au numérique et à l'accompagnement, mais qui est lui-même en insertion. Il va donc pouvoir comprendre la situation et le vécu des participants. Quant aux bénévoles et aux personnes en service civique, ils arrivent avec une empathie et une générosité infinies, qui vont contribuer à créer une vraie dynamique de groupe. Au-delà des compétences techniques que les participants vont acquérir au cours de la session, ils vont regagner confiance en eux, tisser des liens, briser l'isolement, réaliser qu'ils ne sont pas seuls à faire face à cette situation, et avoir envie d'aller plus loin. On a vécu de belles histoires : d'anciens bénéficiaires qui deviennent ensuite bénévoles, parce qu'ils ont envie de rendre ce qu'ils ont reçu, parce que c'est aussi du lien social. La question de l'accompagnement au numérique, ce n'est pas tellement une question d'informatique. C'est beaucoup une question d'humain, de confiance en ses capacités d'apprentissage et en ses capacités à ne plus avoir peur de l'outil. ■



LAURE QUENNOUËLLE-CORRE

HISTORIENNE ÉCONOMISTE, DIRECTRICE DE RECHERCHE AU CNRS

Avec la crise du coronavirus, la France et les États européens ont eu recours de façon massive à la dette publique pour maintenir leur économie à flot. Mais cela a-t-il toujours été le cas ? Depuis quand les États utilisent-ils la dette publique comme levier de financement ? La dette publique a-t-elle toujours servi à financer les crises économiques ? Ou a-t-elle servi d'autres investissements ? L'historienne et économiste Laure Quennouëlle-Corre, directrice de recherche au CNRS, nous répond. Elle travaille sur la dette publique à travers les âges et vient de publier un ouvrage sur les crises de la dette publique, du XVIII^e au XXI^e siècle, écrit avec Gérard Béaur.



HISTOIRE(S) DE LA DETTE PUBLIQUE

► À quand remontent les premiers recours à la dette publique et que servait-elle à financer ?

LAURE QUENNOUËLLE-CORRE : Les premières traces de dettes publiques remontent à l'Antiquité et aux cités grecques. Mais leur vrai berceau, ce sont les cités italiennes de la Renaissance, qui ont fait appel à des banquiers italiens.

► Banquiers italiens qui ont inventé le système bancaire...

LQC : Exactement. Ce sont eux qui ont inventé le marché de la dette, au sens moderne du terme, avec des échanges de titres entre les banquiers et les gros investisseurs de l'époque. Ce système s'est ensuite répandu dans toute l'Europe : François I^{er} en a été l'un des premiers utilisateurs en France. De l'Ancien Régime jusqu'au XIX^e siècle, ces dettes servaient tout d'abord à financer les guerres. Qu'il s'agisse de royaumes, d'empires ou de républiques, tous les États ont emprunté pour financer leurs dépenses militaires. La levée d'impôt n'était en effet ni assez

réactive ni assez souple pour faire face à des dépenses urgentes comme la guerre. Elle demandait du temps, quelquefois des votes, et on ne pouvait donc pas la mobiliser facilement. La dette, en revanche, était facile à utiliser, parce que les rois, les souverains, les empereurs avaient tous autour d'eux des banquiers, de riches bourgeois ou de riches nobles, à qui ils pouvaient emprunter de l'argent. On pense bien évidemment aux banquiers italiens, juifs, protestants, etc. Cette dette publique servait donc avant tout à financer des conflits militaires et des guerres civiles.

► Peut-on comparer cette époque à la nôtre ? Pourquoi les États ont-ils aujourd'hui besoin de recourir de façon massive à la dette publique ?

LQC : Au XIX^e siècle, la dette publique ne servait plus seulement à financer des guerres. Elle a commencé aussi à financer des infrastructures. On est en pleine révolution industrielle : on construit des canaux, des moyens de transport, des hôpitaux. Et on a besoin de les financer. Ce sont des dépenses d'investissement. Au XX^e siècle, les conflits militaires reviennent en force, avec les deux grandes guerres mondiales, qui

vont être financées par la dette publique à 60 %. Mais il se passe autre chose au XX^e siècle, de surcroît. L'État-providence se développe et génère des dépenses pour le chômage, la retraite, les allocations familiales, etc. Ça a commencé en Allemagne, à la fin du XIX^e siècle, à l'époque bismarckienne, puis ça s'est peu à peu répandu dans toute l'Europe et aux États-Unis. L'État intervient de plus en plus dans l'économie, comme dans la société. Et c'est la dette publique qui va contribuer à financer ces dépenses, au XX^e siècle.

► Aujourd'hui, au XXI^e siècle, diriez-vous que ces emprunts massifs servent à financer une guerre économique ?

LQC : On a effectivement changé complètement de contexte, mais je dirais que le changement date plutôt de la fin du XX^e siècle, des années 80. C'est à ce moment-là qu'on est entré dans un monde d'endettement généralisé et irréversible. Après la Première Guerre mondiale, par exemple, la France était extrêmement endettée, avec un ratio de 220 % de dette publique sur le revenu national. Mais à la fin des années 20, elle était redescendue à 100 % du PIB. La dette publique et l'endettement étaient alors réversibles. Ce qui n'est plus le cas depuis les années 80. Le monde entier est endetté. Le néolibéralisme s'est accompagné d'un endettement généralisé, des agents privés comme des États. Il fallait alors réduire la fiscalité et, du coup, on a augmenté la dette publique. Après la crise financière de 2008, on a eu à nouveau un endettement extrêmement important. Et en ce moment, avec la crise sanitaire, on a encore un nouveau saut quantitatif extrêmement important. Donc on est vraiment dans un système très différent de ce que l'on a pu connaître avant la seconde moitié du XX^e siècle.

► Est-ce qu'on a raison de s'inquiéter à propos du niveau de cette dette ou est-ce qu'elle finit toujours par se résorber ?

LQC : Quand on regarde dans le rétroviseur, elle finit toujours par se résorber d'une manière ou d'une autre. Vous avez plusieurs moyens de la résorber. Parce que la dette publique, en soi, ce n'est pas forcément une mauvaise chose. C'est le surendettement, l'incapacité d'un État à affronter ses créanciers, et donc à rembourser ses dettes, ce sont ces crises de surendettement qu'il faut éviter. Donc il y a différents moyens : le plus brutal, c'est de faire défaut ; c'est une sorte de banqueroute, on dit : « Voilà, je ne peux plus payer. » C'est assez grave, parce que les marchés financiers, les investisseurs, les épargnants, s'en souviennent. Et quand l'État veut réemprunter, c'est très difficile ; il le paie très cher, en termes de taux d'intérêt. L'autre moyen utilisé, c'est évidemment d'augmenter la fiscalité. Ce n'est pas très bien vu des opinions publiques et des peuples, mais malheureusement, il faut quelquefois en passer par là. Beaucoup d'États optent alors pour la fuite en avant et réemettent des emprunts. Ils entrent dans une véritable course. Par manque de courage politique, la charge de leur dette pèse de plus en plus lourd. C'est ce qui s'est passé en Allemagne, au lendemain de la Première Guerre mondiale. L'atmosphère était révolutionnaire et le

gouvernement n'a pas osé s'engager dans une politique d'austérité. Il a été obligé de laisser filer sa dette, à laquelle s'est ajoutée une dette monétaire très liquide, qui s'est transformée en crise monétaire en 1923. Tout ça pour dire que tous ces moyens sont complexes. Le troisième moyen, qui est extrêmement vertueux, c'est la croissance. C'est comme cela que la France a résorbé sa dette publique, après la Seconde Guerre mondiale, au moment des Trente Glorieuses. Avec un taux de croissance moyen de 5 % par an. Mais il ne faut pas se leurrer, ce sont des schémas qu'on aura du mal à renouveler. Alors, peut-être que le meilleur exemple est celui de l'Angleterre du XVIII^e siècle, qui avait un taux d'endettement de 250 % de son PIB – enfin, c'est ce qu'évaluent aujourd'hui les historiens. Elle a réussi à le résorber parce que son système financier était jugé fiable par les investisseurs et par la société. Petit à petit, elle a réussi à surmonter ce surendettement, grâce à la confiance que la société

avait dans son gouvernement. Et ça, je pense que c'est une leçon à retenir : avoir le courage, la rigueur, mais aussi la confiance des épargnants. Petite précision. J'ai beaucoup parlé du ratio dette publique/surendettement, qui est un ratio général. Mais il faut voir ce que l'on met à l'intérieur. Car il y a la qualité de la dette. La dette à court terme, c'est une épée de Damoclès au-dessus des gouvernements et c'est celle qui provoque des crises financières graves. Mais la dette à long terme, c'est plus facile à rembourser, même s'il faut y faire attention, parce qu'elle pèse quelquefois sur les générations futures. C'est ce qui nous arrive aujourd'hui. On est en train d'endetter des gens qui ne sont même pas nés et c'est une vraie préoccupation. La dernière chose que je voulais dire, c'est à propos des gouvernements qui ont réussi à surmonter leur endettement. Tous ceux qui y sont parvenus ont réussi à expliquer, à faire la pédagogie de leur dette publique. Ils ont affronté le problème en face et ils l'ont bien managé, face à leur opinion publique. ■

YANNICK FONDEUR

CHERCHEUR EN
SCIENCES SOCIALES, CNAM

Si les freelances s'en sont mieux sortis durant cette crise que les salariés pour télétravailler, il n'en va pas de même sur le plan financier. Plus autonomes et habitués à travailler à distance, ils sont aussi beaucoup plus fragiles et moins bien protégés. Comment vivent-ils cette période ? Sont-ils plus isolés ? Quelles stratégies peuvent-ils mettre en place pour rebondir ? Pour Yannick Fondeur, chercheur en sciences sociales au CNAM, cette situation inédite permet de faire émerger de nouveaux collectifs de travail, plus protecteurs. Explications.

VERS DE NOUVEAUX COLLECTIFS DE FREELANCES, PLUS PROTECTEURS ?

► En quoi la crise actuelle touche-t-elle différemment les freelances et les salariés ?

YANNICK FONDEUR : Elle les touche très différemment sur deux aspects. Le premier, c'est bien sûr la protection liée à leurs statuts respectifs, notamment pour le maintien de leurs revenus. Les salariés ont pu bénéficier du dispositif d'activité partielle, spécialement aménagé pendant la crise, et ils ont accès à l'Assurance chômage, contrairement aux freelances. Même si, comme tous les indépendants, ils bénéficient depuis fin 2019 d'une forme de couverture par l'Assurance chômage, leurs droits restent assez limités. Ils ne peuvent prétendre qu'à 800 euros d'indemnisation par mois pendant six mois. Et les conditions restent vraiment restrictives : il faut avoir exercé son activité non salariée pendant deux ans en continu, l'avoir cessée pour cause de

liquidation ou de redressement judiciaire, avoir généré au minimum 10 000 euros de chiffre d'affaires par an, mais surtout disposer de ressources inférieures au RSA. Face à la crise actuelle, les limites de ce système ont conduit les pouvoirs publics à intégrer un fonds de solidarité à leur dispositif exceptionnel. Fonds réservé aux TPE, indépendants et micro-entrepreneurs, aux mêmes conditions que l'activité partielle pour les salariés. L'aide peut aller jusqu'à 1 500 euros par mois, mais encore une fois, à certaines conditions : avoir perdu au moins 50 % de chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente et afficher un bénéfice imposable inférieur à 60 000 euros par an. Par ailleurs, l'accès à ce fonds s'est très vite restreint. Au départ ouvert à tous, il n'a été prolongé que pour les secteurs particulièrement frappés par la crise. Ce qui a exclu la plupart des freelances : tous ceux qui ont une activité de service aux entreprises et ne rentrent donc pas dans ces secteurs. Prenons l'exemple d'un freelance en communication digitale dont les clients travaillent principalement dans l'événementiel. Il sera sans doute exclu de l'aide, alors même que son activité est directement liée à un secteur durement touché. Donc on voit bien que ce fonds de solidarité n'est pas fait pour les formes de travail externalisé, qui sont celles des freelances.

► Vous parlez des freelances du numérique. N'ont-ils pas réussi à transformer cette crise en opportunité ?

YF : Oui, tout à fait, et c'est la deuxième dimension que je souhaitais souligner, pour distinguer les freelances des salariés, durant cette crise. Les freelances ont vécu le télétravail complètement différemment, parce qu'ils ont toujours travaillé ainsi. C'est même un mode de travail qu'ils revendiquent, un élément essentiel de leur liberté et de leur autonomie. Pour les salariés, le télétravail s'est souvent fait dans un cadre imposé, nouveau, avec des contraintes particulières. Ils n'y étaient pas

préparés ; ils n'avaient pas forcément d'espace de travail dédié chez eux ; ils devaient le partager avec leurs enfants, leur conjoint. Mais surtout, les freelances ont l'habitude d'être autonomes. Ce sont des prestataires qui n'ont pas de lien de subordination. Ils n'ont pas besoin d'être micro-managés, d'une certaine manière. La crise ne leur a donc pas posé les mêmes problèmes de management que ceux auxquels ont dû faire face les salariés. Pour autant, l'activité de freelance n'est pas une activité solitaire. Elle a besoin de s'insérer dans un cadre collectif, que ce soit pour trouver des missions, pour s'entraider ponctuellement ou pour constituer des équipes projet. Ne plus pouvoir se rencontrer physiquement, ne plus pouvoir partager, par exemple, un espace de coworking, a pu peser sur leur activité, notamment chez les plus jeunes. Ils se sont retrouvés partiellement coupés de l'encadrement informel des freelances seniors dont ils ont besoin, à leurs débuts. Si on se focalise sur les freelances du numérique, il est vrai que leurs conditions de travail étaient, a priori, les mieux adaptées à ce contexte de crise. Encore plus que les autres freelances, ils ont en effet l'habitude de télétravailler via des outils numériques. Pour ce qui concerne le business, cette période d'accalmie a permis à beaucoup de leurs gros clients de lancer de grands projets de transformation digitale. Des projets en sommeil ou prêts à être lancés qui se sont réveillés. Ce qui a bénéficié globalement au secteur des services numériques. Mais cette vague a davantage profité aux entreprises de services numériques (ESN), les anciennes SSII, qu'aux freelances eux-mêmes. Parce que ces SSII étaient déjà référencées chez les grands comptes qui ont lancé ce type de projets. Les freelances du numérique qui s'en sont le mieux tirés sont donc ceux qui étaient connectés à ce type de structures. Ils ont saisi les opportunités émanant de ce réseau professionnel, qu'ils avaient sans doute solidement constitué en amont.

► Il faut donc s'attendre à une fin d'année difficile. Comment voyez-vous ces freelances du numérique rebondir à l'avenir ?

YF : Je pense que ces freelances vont rebondir via de nouvelles formes de collectif ou d'intermédiation, qui leur offrent plus de résilience et de sécurité. Les plateformes actuelles de freelances, ces *marketplaces* qui permettent à l'offre et à la demande de se rencontrer, ne les sécurisent plus assez. La crise a fait apparaître un besoin d'accompagnement, un besoin de filet de sécurité, un besoin de collectif, finalement. Aussi, peut-être va-t-on voir émerger de nouveaux collectifs autonomes de freelances. On en voit déjà apparaître en nombre dans le numérique, notamment sous la forme de coopératives. Des coopératives d'activités et d'emplois, qui permettraient par exemple d'accéder au statut d'entrepreneur salarié et de « hacker » le salariat, en quelque sorte. C'est-à-dire de bénéficier du statut protecteur de salarié. On peut imaginer que ce type de structure, comme la version lucrative du portage salarial, sont amenées à se développer et à se diversifier à l'avenir. ■



FRÉDÉRIC BARDEAU

PRÉSIDENT, COFONDATEUR
DE SIMPLON.CO

Comme le rappelle Frédéric Bardeau, le président fondateur de Simplon.co, « le numérique manque cruellement de diversité ». Difficile d'intégrer ce secteur d'activité si on est peu ou pas diplômé et si, de surcroît, on est une femme... Paradoxe : le secteur du numérique peine à trouver des ressources, alors qu'une multitude de demandeurs d'emploi pourraient potentiellement y faire carrière. Fort de ce constat, Frédéric Bardeau, un entrepreneur de la French Tech, a créé l'entreprise sociale Simplon, en 2013. Un réseau de 100 écoles de la deuxième chance qui forme aux métiers du numérique, présente aujourd'hui dans 17 pays.

PODCAST DIFFUSÉ LE 18 NOVEMBRE 2020

VERS PLUS D'INCLUSION DANS LES MÉTIERS DU NUMÉRIQUE

- **Votre école propose des formations gratuites au codage informatique. À quels publics s'adresse-t-elle ? Tout le monde peut-il devenir codeur ?**

FRÉDÉRIC BARDEAU : Tout le monde, je ne sais pas. Moi, par exemple, je ne le pourrais pas, parce qu'il faut avoir une tournure d'esprit particulière. En revanche, on peut trouver cette tournure d'esprit chez beaucoup de monde, et nous, on la cherche principalement chez des gens qui ont besoin de travailler, des demandeurs d'emploi, et des profils que l'on croise rarement dans le numérique. C'est un secteur qui manque cruellement de diversité : de femmes, de gens des quartiers, de gens pas ou peu diplômés, de personnes en situation de handicap, de réfugiés... Le numérique se compose aujourd'hui plutôt d'hommes blancs, de niveau bac+5. Nous cherchons à changer un peu la sociologie de ces

métiers en donnant leur chance à des gens qui en ont vraiment besoin, à des talents un peu différents. Donc voilà, si tout le monde ne peut pas devenir développeur, on peut trouver un *mindset* de développeur chez n'importe qui ; ça ne tient pas à l'âge, au genre, ou au fait que vous étiez bon en maths à l'école.

- **Faut-il quand même quelques prérequis pour se lancer dans cette activité, ou n'est-ce pas nécessaire quand on passe par Simplon ?**

FB : Il n'y a qu'un seul prérequis que tout le monde expérimente aujourd'hui avec le confinement : il faut être connecté, disposer d'une connexion stable et de matériel, et savoir s'en servir. C'est le seul prérequis pour entrer dans nos formations. Il n'y a pas de tests techniques, de niveau minimum en mathématiques ou de choses comme ça. Il faut juste être connecté et savoir se servir d'un ordinateur, être à l'aise dans les fonctions de base. Si on a cela et qu'on est motivé, tout est possible.

- **Combien de temps durent vos formations ?**

FB : Ça dépend des lieux, des référentiels et des pays, mais je dirais que le minimum est de trois mois, suivis d'une formation en alternance. La moyenne est de six à sept mois. Au bout de ces sept mois, un débutant ressort avec un bac+2 de développeur.

- **Vous avez égrené quelques profils types, mais comment faites-vous pour les trouver ? Comment viennent-ils jusqu'à vous ?**

FB : Les publics auxquels on s'adresse ne nous connaissent pas, parce que les gens qui sont en contact avec eux ne nous connaissent pas non plus. Les personnels des Missions locales ou de Pôle Emploi ne connaissent pas les offres de formation gratuites. S'y ajoute le fait que, la plupart du temps, ces publics ne sont pas inscrits à Pôle Emploi. Ils sont ce que l'on appelle des invisibles. On a donc à la fois



un problème de notoriété des offres de formation et un problème lié au syndrome de l'imposteur. Les gens auxquels on s'adresse ne se considèrent pas capables, pas à la hauteur, pas au niveau pour faire ça. On doit donc faire un vrai travail de sourcing, de conquête et de persuasion, pour leur prouver que Simplon, c'est gratuit, c'est accessible, c'est inclusif et c'est pour eux. Notre enjeu est là. Avant de former, il faut sourcer, et notre premier métier, c'est celui-là.

► **Quels constats vous ont conduits à accompagner ces publics-là ?**

FB : Chez Simplon, nous appelons ça le double gâchis. Il y a, d'une part, des gens géniaux qui sont sur le carreau et qui ne devraient pas y rester, parce qu'ils sont incroyables. Ils ont juste connu des accidents de vie ou eu des parcours un peu spécifiques, comme on peut tous en avoir. Et il y a, d'autre part, des entreprises qui ne trouvent pas de ressources. C'est toute la stupidité de ce double constat. Des gens géniaux qui ne trouvent pas de travail, alors qu'il y a des métiers en tension ; et des entreprises qui ne trouvent pas de ressources, alors qu'il y a des gens capables de monter en compétences, en très peu de temps, pour de devenir des bons profils. C'est de ces deux absurdités que tout est parti. Et quand on a découvert, dans les années 2010, aux

États-Unis, des formations accélérées, appelées *boot camp*, on s'est dit qu'il était possible de former des débutants au métier de développeur. Et on s'est lancés, pour mettre fin à cette double absurdité.

► **Mais qui vous rémunère, puisque vos formations sont gratuites ? Les pouvoirs publics ? Pôle Emploi ?**

FB : Absolument. 65 % des revenus de Simplon viennent de structures publiques, comme Pôle Emploi, les OPCO (Opérateurs de compétences), qui sont les banquiers de la formation, ou les régions. Il ne s'agit pas de subventions mais de chiffre d'affaires. Ces structures nous paient pour que l'on forme gratuitement des demandeurs d'emploi. Et ensuite, comme on travaille avec des publics et des secteurs un peu plus compliqués que d'autres, on bénéficie aussi de subventions et de mécénat, qui complètent notre modèle économique.

► **Le nombre de candidatures a-t-il augmenté avec la crise sanitaire ? Voyez-vous arriver de nouveaux profils, des personnes qui cherchent à se reconverter dans les métiers du numérique ?**

FB : Malheureusement, oui. Notre activité est contracyclique, comme on dit en économie. Quand il y a beaucoup de chômage, notre activité est importante, parce qu'il y a beaucoup de candidats. Mais quand il y a beaucoup de chômage, c'est souvent parce qu'il y a aussi une crise économique, ce qui pénalise l'embauche. Il y a donc de plus en plus de demandeurs d'emploi et de plus en plus d'entreprises en difficulté, qui ne peuvent plus recruter ou alors qui cherchent des profils plus expérimentés pour prendre moins de risques. En période de crise, les entreprises sont plus frileuses face à des publics un peu différents ou un peu spéciaux. On a donc assisté à une explosion des candidatures et à un frein relatif à l'embauche, même si le numérique

n'est pas le secteur qui a le plus souffert. Il est même, au contraire, toujours en forte croissance. Mais on a ressenti une frilosité des entreprises à faire des recrutements considérés comme plus risqués que des bac+5, blancs, ingénieurs. Ceux dont on parlait au début.

► **À l'issue de leur formation, vos publics étaient donc davantage intégrés en stage ou en contrat temporaire qu'en CDI, c'est ça ?**

FB : Cette frilosité a touché tous les canaux d'intégration. Donc il y a eu aussi moins de stages et moins d'alternances. Les entreprises se sont repliées sur des contrats de prestations avec plus d'intérim, de régie ou de prestations que de contrats de travail. On sait en effet qu'en période de crise économique, un des indicateurs clés pour les entreprises est leur masse salariale. On a donc senti un petit coup de frein sur les recrutements et les embauches, même si les entreprises ont poursuivi leur transformation numérique en ayant recours à des prestations. On s'y est adaptés. Simplon.Prod, par exemple, propose ce genre de prestations. Par ailleurs, nous incitons aussi nos apprenants à proposer leurs services en tant qu'autoentrepreneurs ou via des structures de facturation.

► **Combien de personnes accompagnez-vous en ce moment ?**

FB : Il y a actuellement entre 3 000 et 3 500 personnes en formation dans les 100 écoles du réseau Simplon. En octobre 2020, nous avons franchi la barre symbolique des 10 000 personnes formées depuis 2013. Mais comme on double à peu près de taille tous les ans, il y a actuellement entre 3 000 et 3 500 apprenants dans les 17 pays où nous opérons.

► **Ces 100 écoles, vous les appelez les fabriques Simplon et il y en a dans le monde entier. Avez-vous constaté la même hausse de demandes, liée à la Covid, partout ?**

FB : Absolument. La double absurdité dont je parlais existe partout dans le monde. Une pénurie de profils numériques et des métiers en tension, partout. D'autant que ces métiers peuvent s'exercer depuis n'importe où. C'est pour cela que certains pays tirent mieux leur épingle du jeu que d'autres. Grâce des coûts du travail plus intéressants, ils développent ce que l'on appelle de l'offshore. Les services numériques se font en Inde, au Bangladesh, en Roumanie, au Portugal, etc. Mais la double absurdité est mondiale. Et il y a de plus en plus de personnes, notamment des jeunes, en recherche d'emploi ; alors qu'il y a de plus en plus de besoins numériques non satisfaits. En Côte d'Ivoire, comme en Inde, en Jordanie ou en Belgique, comme en France. ■



SAMUEL CHALOM

JOURNALISTE ET AUTEUR

Au travail comme dans l'éducation, l'alimentation, les transports et le logement ou les vacances, Samuel Chalom dresse, avec Dominique Vidal, le portrait d'une France à deux vitesses. Leur livre au titre éponyme, paru en août 2020 aux éditions de l'Aube, dévoile des inégalités que la crise sanitaire a, à la fois, accrues et portées à la connaissance de tous. Sur le marché du travail, elles sont multiples : inégalités de salaire entre les hommes et les femmes, entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux qui ne le peuvent pas, entre les personnes en CDD et celles en CDI... Avec un taux de chômage en hausse, ces inégalités vont-elles encore se creuser ? Le journaliste Samuel Chalom nous répond.

PODCAST DIFFUSÉ LE 25 NOVEMBRE 2020

COMMENT LA CRISE SANITAIRE A-T-ELLE RÉVÉLÉ LES INÉGALITÉS ?

► *Votre livre, dont l'idée est née en 2018, semble plus que jamais d'actualité avec la crise actuelle, l'envolée du chômage et l'explosion de la pauvreté. Pourquoi avoir, à l'époque déjà, choisi l'expression d'une « France à deux vitesses » ?*

SAMUEL CHALOM : Pour montrer qu'on peut faire des oppositions. Et puisqu'on est dans un podcast sur le travail, je vais illustrer ça avec le travail. À l'époque, comme aujourd'hui, on pouvait déjà faire une opposition entre travailleurs des plateformes et travailleurs salariés ; les premiers n'ont pas de protection sociale, alors que les seconds ont droit à l'Assurance chômage et à la retraite, parce qu'ils cotisent. C'est une première opposition très forte. La deuxième, dans le milieu du travail, est celle qui existe entre CDI et CDD. On pense souvent, à tort, qu'il y a beaucoup plus de CDD que de CDI, mais les CDI

restent majoritaires. D'après l'Insee, il y avait, en 2017, toujours 88 % de CDI et 12 % de CDD. En revanche, dans le volume de contrats signés tous les ans, les CDD sont majoritaires. Cela s'explique notamment par le fait qu'il y a de plus en plus de contrats courts ; et surtout de contrats très courts, c'est-à-dire des contrats d'un mois, voire d'une semaine ou même d'un jour. Donc lorsqu'on est en CDD, on a beaucoup plus de chances d'être dans un contrat très précaire, sur un temps très court. Ensuite, il y a évidemment les inégalités de salaire entre les femmes et les hommes, qui restent très prégnantes, avec des écarts de 12, 15, voire 18 %. Les chiffres varient selon les sources, mais on est toujours au-dessus de 10 %. Et puis, pour terminer sur ce point-là, il y a aussi une hypothèse qu'émet Hervé Le Bras, le démographe que j'ai interviewé dans le chapitre sur l'emploi, et qui explique qu'il peut y avoir une inégalité entre des gens peu diplômés, souvent ouvriers, selon qu'ils sont enfants d'immigrés ou pas. Avec les données de l'Insee, du recensement, Hervé Le Bras s'est aperçu que les enfants d'immigrés sont souvent plus motivés par l'ascension sociale et arrivent, au bout d'un moment, à sortir du métier de leurs parents. Voilà, dans les grandes lignes, les oppositions qui existent dans le milieu du travail, quand on parle d'inégalités.

► *Diriez-vous que la crise sanitaire a accéléré ces inégalités ?*

SC : Accélééré, sûrement, mais aussi mis en lumière. Parce qu'il faut bien rappeler que ces inégalités existaient avant la crise de la Covid. Mais vous avez raison, cela les a accélérées, notamment en ce qui concerne le chômage, qui est quand même le plus effrayant. L'idée d'Emmanuel Macron et de son ancienne ministre du Travail, Muriel Pénicaud, à l'époque où on a écrit le livre, était d'arriver à 7 % de chômage en 2022, à la fin du quinquennat. On ne va pas y arriver, puisqu'au troisième trimestre 2020 on était déjà à 9 %.

► **Mais l'orientation était bien à la baisse, avant la Covid ?**

SC : Oui, effectivement. Mais le souci c'est qu'on ne sait pas exactement quand cette crise va se terminer et qu'il est donc difficile de faire des prévisions. D'autant qu'on n'a pas encore tous les effets de la crise, à cause du chômage partiel. C'est encore artificiel et on n'a pas encore les vrais chiffres. Il va y avoir des licenciements, des entreprises qui vont fermer. Et ce, dans les prochains mois. Je pense qu'il est assez difficile de savoir combien. Si on en revient aux effets de la crise sanitaire sur les inégalités, le chômage en est une, mais il y en a bien d'autres. Comme celle entre les *frontline workers*, les personnes qui travaillent en première ligne, les infirmières, les caissières..., et les autres. J'utilise volontairement le féminin, puisque ce sont quand même surtout des femmes, avec des salaires souvent très faibles, en général autour de 1500 à 1800 euros. La crise a vraiment montré que les personnes les plus confrontées à la Covid étaient aussi les personnes qui avaient un problème de rémunération. Et pourquoi je dis cela ? Parce que derrière cela, il y a aussi l'inégalité entre ceux qui ont accès au télétravail et ceux qui n'y ont pas droit, sachant qu'une grosse majorité de cadres y a accès. Mais si on regarde de façon globale, seuls 40 % des emplois peuvent être télétravaillés dans les pays développés. En France, selon le ministère du Travail, c'était à peu près un tiers. C'est donc très faible. On parle beaucoup de cette nouvelle vague du télétravail, mais ça ne concerne qu'une petite partie des actifs en France. Enfin, plusieurs études publiées récemment (dont celle de l'Institut des politiques publiques et du Centre pour la recherche économique et ses applications) montrent que les écarts se sont creusés entre les salaires les plus modestes et les salaires les plus élevés.

Donc il y a à la fois le télétravail qui ne profite pas à tous, des écarts de revenus de plus en plus forts entre riches et pauvres, et puis ces *frontline workers*, ces personnes qui travaillent au plus proche de l'épidémie, et dont la crise a mis en exergue qu'elles n'étaient pas forcément assez payées.

► **Pour écrire votre livre, vous avez rencontré à la fois des victimes de ces inégalités et des experts. Comment avez-vous travaillé, précisément ?**

SC : Comme nous avons coécrit le livre, nous nous sommes réparti les chapitres et les avons élaborés différemment. J'ai, pour ma part, rencontré plutôt des experts de chaque domaine et travaillé essentiellement sur l'emploi, les transports, le logement, les seniors et les vacances. Dans chacun de ces domaines, j'ai rencontré surtout des sociologues et des économistes. Mon coauteur, Dominique Vidal, a quant à lui plutôt rencontré des gens qui accueillent des publics victimes d'inégalités. Par exemple, dans un chapitre sur l'alimentation, il a rencontré une nutritionniste et un médecin généraliste du 13^e arrondissement de Paris qui reçoit pas mal de patients vivant en HLM et appartenant à des milieux défavorisés. Je me suis donc un peu plus concentré sur des experts, et lui a sans doute recueilli davantage de remontées du terrain, notamment pour le chapitre sur l'éducation. Avec toute la question des prépas, et de la façon dont Parcoursup traite les lycéens. Ses algorithmes sont-ils vraiment égalitaires ou pas ? Est-ce qu'on a autant de chances d'être pris à la Sorbonne lorsqu'on vient de Bondy que lorsqu'on vient du 5^e arrondissement ? C'est grâce à notre approche assez différente qu'on a pu aborder toutes ces questions. ■



**OLIVIER
GIRAUD**

SOCIOLOGUE, DIRECTEUR DE
RECHERCHE AU CNRS

La flexibilisation du marché du travail et la multiplication des statuts des travailleurs (autoentrepreneurs, aidants...) ont des effets importants sur le modèle français d'accès aux droits sociaux, traditionnellement attachés à l'emploi salarié. De nombreux signes montrent que le modèle d'assurance sociale est complété par un modèle d'assistance, tel qu'il existe dans les pays anglo-saxons. Comment ce glissement s'opère-t-il ? Quelles sont les conséquences ? Le sociologue Olivier Giraud, directeur de recherche au CNRS, nous apporte son éclairage et nous explique comment notre modèle de protection sociale est en train d'évoluer.



VERS UN CHANGEMENT DE MODÈLE DE PROTECTION SOCIALE ?

► Selon certains, les droits sociaux liés au travail se fragilisent en France. Partagez-vous cette opinion ?

OLIVIER GIRAUD : On assiste effectivement en France à une dégradation progressive des droits sociaux. Plus de 50 % des salariés sont aujourd'hui en CDI et seuls 55 % des salariés sont à temps complet. Ces taux ne sont pas très bons puisqu'ils signifient, en creux, qu'on a beaucoup de gens avec un statut ou un temps de travail incomplet et non satisfaisant. Il faut en tenir compte, au-delà du taux de chômage, quand on veut avoir une vision précise de la façon dont évolue le marché du travail. Il faut tenir compte de ce halo du chômage, de ces gens dans des situations de non-complétude, en termes d'accès à l'emploi comme en termes de droits sociaux par le truchement de l'emploi.

► Pourquoi ces droits sociaux sont-ils attachés au travail ?

OG : Le système français de protection sociale est un système de contribution sociale, d'assurance sociale, c'est-à-dire qu'on paie des cotisations qui servent à

assurer des droits sociaux. C'est ce qui pose problème aujourd'hui, avec le développement d'activités comme l'autoentrepreneuriat ou d'autres types de contrats précaires, qui remettent en cause, finalement, l'automatisme et le caractère plein des droits sociaux. Il y a aussi tous ceux qui s'occupent des personnes handicapées, les fameux aidants. Ils sont tout de même plusieurs dizaines de milliers, voire plusieurs centaines de milliers si on inclut les aidants familiaux. Tous ces statuts renvoient à des situations sans droits sociaux complets. Les aidants ont juste une cotisation vieillesse, tout à fait minime, mais ils n'ont pas de droits pleins, ni d'assurance chômage ou d'assurance maladie.

► Comment expliquer qu'on en vienne à perdre, peu à peu, ce principe d'universalité des droits sociaux ?

OG : Ce principe d'universalité renvoie à la Déclaration des droits de l'homme, qui a servi de base à un principe universel de garantie des droits sociaux pour tous les individus, quels que soient leur statut sur le marché du travail, leurs revenus, leur situation familiale ou patrimoniale, etc. Ce principe tend à défendre une vision non conditionnelle des droits sociaux. Paradoxalement, en France, on s'inscrit dans un système de cotisations sociales, donc d'assurance sociale. Un système qui relie les droits sociaux à une solidarité. On y contribue avec l'espoir, ou la perspective, de pouvoir être indemnisé et, à son tour, de pouvoir bénéficier de la protection sociale. On ne bénéficie de cette protection que si on a contribué. Cette logique n'est pas celle de l'universalité des droits sociaux, mais plutôt celle du conditionnement d'un certain nombre de droits sociaux à une participation active au marché du travail.

► Dans un article récent, vous parlez du risque de glissement d'un régime de droits vers un régime de faveur. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur ce risque ?

OG : Dans un régime de droits tel que le nôtre, dans un système d'assurance sociale, dans un système de contribution sociale, les droits sont calculés de façon strictement arithmétique, proportionnelle à ce qui a été cotisé. Les droits sont afférents au niveau d'implication des personnes dans l'assurance sociale et dans la cotisation. Ces droits, absolument objectifs, sont calculés au prorata de ce à quoi on a contribué. Un régime de faveur, c'est un peu ce qui risque de se passer si on tombe dans une version affaiblie des droits universels. Avec des régimes qui ne sont plus strictement contributifs, mais des régimes d'assistance, où les gens bénéficient d'un filet de sécurité minimal, non plus attaché à des droits acquis via des contributions sociales, mais liés à une situation de pauvreté, de détresse personnelle, d'isolement. Autant de facteurs qui seront appréciés par des fonctionnaires, des vacataires ou des intermédiaires du marché du travail. Des gens qui vont évaluer la situation d'une personne et décider de lui ouvrir des droits ou pas. C'est à ce moment-là qu'on risque de glisser vers un régime de faveur, dont les éléments ne sont pas objectivables comme ils le sont dans une situation d'assurance sociale.

► Cela annonce-t-il le glissement de notre protection sociale, voire celui de toute notre société ?

OG : Quand on regarde les grands équilibres de la protection sociale en France, on assiste à un affaiblissement constant de notre branche d'assurance sociale, de sa branche contributive. En exonérant les entreprises des contributions sociales, l'État a voulu faire baisser le coût du travail mais a, du même coup, fiscalisé une grande partie du système contributif

français. Cela a affaibli notre système. Par ailleurs, la gouvernance de ce système de protection sociale, qui était autrefois entre les mains des partenaires sociaux, avec des négociations entre associations patronales et syndicats, a été reprise en main par l'État. Pour l'assurance maladie, c'est très clair. Et c'est aussi de plus en plus le cas pour les autres branches de la sécurité sociale, comme la vieillesse, voire l'assurance chômage. On a l'impression que tout ce qui était constitutif de notre système assurantiel et contributif de protection sociale s'est affaibli. En revanche, la branche assistancielle, la branche universelle du système français, financée par l'impôt, s'étend. Avec des niveaux de couverture sociale et de protection plutôt faibles, mais moins de gens sur le bord du chemin. Les personnes aux statuts d'emploi atypiques, les indépendants aux niveaux d'activité pas toujours clairs, les travailleurs agricoles, les conjoints sont couverts. L'idée est de soutenir un maximum de personnes mais sans la même qualité de couverture que les salariés des secteurs les mieux représentés dans l'économie ou la fonction publique. ■



FÉLIX GROTE

CHEF DES OPÉRATIONS
DE FINANCEMENT LONG TERME À LA CEB

En cette période de pandémie, les États et certains organismes publics ont recours à la dette publique pour amortir le choc économique et social de la crise. Alors que le monde entier est concerné et que les dettes se creusent, pourquoi emprunter sur les marchés financiers semble pour ainsi dire si facile ? Pourquoi certains investisseurs prêtent de l'argent à des taux négatifs, c'est-à-dire en acceptant d'en perdre ? Pourquoi investissent-ils sur les *social bonds* ? Quel est le rôle des banques centrales ? Félix Grote, chef des opérations de financement long terme à la Banque de développement du Conseil de l'Europe (CEB), une banque européenne à vocation sociale, répond à nos questions et décortique les mécanismes financiers.

COMMENT FINANCE-T-ON LA DETTE PUBLIQUE ?

► **Les États n'en finissent plus de s'endetter pour amortir le choc de la crise. Au fond, ça a l'air facile, mais comment font-ils, et qui leur prête de l'argent ?**

FÉLIX GROTE : Ce sont souvent des agences publiques, comme l'Agence France Trésor, dans notre pays. Des organismes spécialement conçus par les États pour gérer la dette publique, et cela au mieux des intérêts du contribuable. Ils empruntent régulièrement sur les marchés financiers internationaux en émettant des obligations auprès des investisseurs, principalement institutionnels, comme les banques, les banques centrales, les sociétés de gestion, les fonds de pension, les assureurs. Avec la crise actuelle, les montants levés ont certainement augmenté, mais la gestion opérationnelle reste inchangée. En plus, ces agences publient des calendriers d'émission, et donnent de ce fait une certaine visibilité aux investisseurs.

► **Mais est-ce véritablement facile, pour les États, d'emprunter sur les marchés financiers ?**

FG : En ce moment, on a beaucoup de chance, parce que la BCE a un programme de rachat des titres. Cela facilite donc la chose, non seulement pour tous les États membres de l'Europe, mais aussi

pour des agences publiques comme l'Unédic ou la Banque de développement du Conseil de l'Europe (CEB), mon institution. Il y a assez de demandes des investisseurs et toutes les émissions sont bien souscrites. Après, il y a toujours des limites à la quantité qu'un État membre peut émettre et il y a des agences de notation. Mais techniquement, en ce moment, il y a assez de demandes du côté des investisseurs. Donc ça a l'air facile et c'est assez facile.

► **Certains organismes publics empruntent aussi sur les marchés financiers. L'Unédic, par exemple, qui gère l'Assurance chômage, a eu recours à des social bonds, des obligations sociales. De quoi s'agit-il ?**

FG : Les organismes publics comme l'Unédic ou nous, la CEB, ne reçoivent pas d'aides, de subventions ou de contributions budgétaires. En cas de nécessité, ils lèvent donc des ressources sur les marchés financiers, tout comme les États. L'investissement socialement responsable, l'ISR, ne cesse de gagner en importance. C'est un fait, et ça a beaucoup augmenté depuis quatre ans, notamment avec de nouveaux émetteurs comme l'Unédic et l'Union européenne ou autres. À la CEB, on est vraiment leader sur ce marché, grâce à un mandat social spécifique. On émet des obligations sociales depuis que l'ICMA, l'association internationale des marchés de capitaux, a créé en 2016 des indications en matière d'obligations sociales. L'Unédic a aussi un mandat 100 % social. En réponse à la crise actuelle, elle a donc pris aussi la bonne décision d'émettre des obligations sociales, et ce avec un grand succès.

► **Alors finalement, ces obligations sociales, comment ça marche ?**

FG : Il y a tout d'abord un grand travail de préparation. Il faut commencer par définir le cadre de l'obligation sociale, en accord avec les *social bond principles* de

PICMA. Il y en a quatre à respecter : l'utilisation du fonds, la procédure de sélection et d'évaluation du projet, la gestion des fonds, et un reporting annuel sur l'allocation des fonds et les indicateurs d'impact social. Ensuite, un émetteur comme la CEB ou l'Unédic va faire appel à un fournisseur ; c'est ce qu'on appelle une *second opinion*. Il s'agit souvent de filiales des agences de notation extra-financières. Nous, par exemple, nous avons mandaté Sustainalytics. Ce fournisseur donne une appréciation indépendante de la qualité sociale du portefeuille et des prêts sociaux éligibles à ces financements.

Pour le reste, ça se passe plus ou moins comme pour une obligation traditionnelle, à cette différence près qu'il s'agit ici d'investisseurs spécialisés dans l'ISR. Et pour eux, ces produits ont une certaine « beauté » ; ils offrent, pour un rendement plus ou moins identique à celui d'une émission traditionnelle, un lien direct entre leur investissement et son résultat.

► **Les investisseurs ont même accepté de financer des emprunts à des taux négatifs, c'est-à-dire qu'ils perdent de l'argent en prêtant. Comment est-ce possible ?**

FG : Pour les investisseurs institutionnels, l'important est de placer leur argent dans des valeurs à la fois sûres et liquides. Et ce besoin a même augmenté ces dernières années, à cause de la réglementation bancaire, surtout en Europe. Donc des émetteurs publics comme l'Unédic ou nous, la CEB, nous profitons de ce besoin,


parce que nous offrons presque la même sécurité et liquidité que les États mais avec une vraie valeur ajoutée. Les investisseurs ont juste besoin d'une sécurité et d'une liquidité. C'est tout. Et si c'est à taux négatif, ce n'est pas grave, parce que d'autres sont encore plus négatifs. Mais en tout cas, c'est ça, leur argument.

► **Et quelle contrepartie attendent-ils lorsqu'ils prêtent de l'argent en en perdant ?**

FG : Pour moi, la contrepartie, c'est cette sécurité d'être payés à l'échéance de l'obligation. Et en plus, si jamais ils veulent la vendre entre-temps, comme ce sont les obligations les plus liquides du marché, les plus grandes du marché, il y aura toujours un acheteur. Et donc, ils peuvent à n'importe quel moment vendre ces positions ; c'est ce qui rend ces investissements si intéressants. ■



Alors que le chômage repart à la hausse, le paradoxe des emplois vacants persiste, voire s'accroît avec la crise. L'économiste Alexandra Roulet, professeur à l'INSEAD et auteur du livre *Améliorer les appariements sur le marché du travail*, nous explique pourquoi et passe au crible les pistes pour en sortir. Les dispositifs d'aide à la mobilité géographique sont-ils vraiment utiles ? Faut-il accentuer les aides et étoffer les offres de formation ? Est-il possible d'améliorer les algorithmes qui mettent en face de chaque demandeur d'emploi les bonnes offres au bon moment ? Explications.



MARCHÉ DU TRAVAIL : QUELLE(S) PISTE(S) POUR SORTIR DU PARADOXE DES EMPLOIS NON POURVUS ?

Comment expliquer qu'il y ait encore 200 000 emplois vacants en France aujourd'hui, alors qu'on compte à présent 3,7 millions de chômeurs ?

ALEXANDRA ROULET : Il y a plusieurs choses à rappeler. La première est qu'il est normal d'avoir quelques emplois vacants. Parce que l'offre de travail, c'est-à-dire les personnes à la recherche d'un emploi, et la demande de travail, c'est-à-dire les structures qui cherchent à recruter, ne se rencontrent pas immédiatement. Il est donc normal d'avoir à la fois un tout petit peu de chômage et un tout petit peu d'emplois vacants. Le problème, ce sont les proportions que cela prend. Par exemple, en 2007, il y avait environ 3 millions d'offres déposées à Pôle Emploi, et à la fin de l'année, 300 000, c'est-à-dire

10 %, n'avaient pas été pourvues. Parmi ces 300 000, la moitié avait été abandonnée par le recruteur, faute de candidats adéquats. Ce qui représente 5 % de toutes les offres déposées dans l'année à Pôle Emploi. Et c'est là que ça devient plus embêtant, parce que, s'il est normal qu'il y ait des vacances à tout moment, quand la vacance met trop de temps à se pourvoir, le recruteur abandonne son projet de recrutement. C'est donc là qu'il y a véritablement un problème.

Quels types d'emplois sont concernés précisément ? Dans quelles régions ? Dans quels secteurs ? Et quels sont les profils qui nous manquent ?

AR : Le problème d'appariement entre offre et demande apparaît principalement dans deux dimensions : la dimension géographique et la dimension des compétences métier. Il y a en effet des régions qui recrutent, notamment les grandes métropoles régionales qui créent beaucoup d'emplois, comme Toulouse, Nantes ou Bordeaux, et des zones qui recrutent beaucoup moins, comme le Nord-Est et ses anciens bastions industriels aujourd'hui dévastés. Mais une fois qu'on a dit cela, on n'a pas forcément beaucoup avancé. Je me suis en effet rendu compte, dans mes recherches, qu'il était vraiment très difficile d'inciter les gens à la mobilité géographique. Quand bien même il y a des emplois à certains endroits en France et des chômeurs à d'autres endroits, c'est extrêmement difficile, et je ne sais même pas si c'est souhaitable, de demander aux gens de se déplacer. Pourquoi ? Parce que la plupart sont attachés à leur région : ils sont parfois propriétaires de leur logement et ont des liens de solidarité familiale, ou d'entraide amicale, essentiels à leur vie. Et c'est très difficile de vouloir réallouer les gens, comme ça, n'importe où en France. Alors qu'il existe beaucoup de dispositifs d'aide à la mobilité, on y recourt peu.

Et quand vous interrogez les gens, ils vous disent : « Mais moi, même si vous me donnez de l'argent, je n'ai pas envie d'aller à l'autre bout de la France. » Donc ça, c'est le premier constat : il y a des zones qui recrutent et des zones où il y a des chômeurs, mais il est assez difficile de faire converger les deux. Là où il y a en revanche beaucoup plus d'espoir, c'est dans le domaine des compétences et des métiers. Globalement, les secteurs qui recrutent sont aujourd'hui les services à la personne et certains métiers plus qualifiés, avec de gros gisements d'emplois notamment dans le numérique et dans tout ce qui est lié à la transition écologique. Mais ces métiers nécessitent d'être formé. Il se peut donc qu'il y ait des emplois non pourvus dans ces secteurs, faute de compétences adéquates chez les demandeurs d'emploi. Heureusement, on a récemment fait beaucoup de progrès pour y remédier, avec notamment le Plan investissement compétences (PIC). Décidé il y a à peu près deux ans, il a commencé à être déployé à grande échelle. Par rapport au programme de formation précédent, il a l'avantage de se concentrer plus sur les chômeurs et les personnes en difficulté, c'est-à-dire les personnes peu qualifiées. Car avant cela, les efforts de formation bénéficiaient davantage à ceux qui étaient déjà qualifiés, ceux qui étaient les

plus à même de se saisir des dispositifs ou ceux qui avaient déjà une appétence pour la formation. Avec le PIC, on va chercher des personnes très éloignées de la formation pour leur donner des compétences de base. Ce programme comprend également tout un volet sur le savoir-être professionnel, qui est plutôt une composante basique, et aussi, bien évidemment, des formations aux métiers de demain.

Est-ce la principale piste de solution ? Y en a-t-il d'autres ?

AR : La deuxième piste consiste à améliorer les appariements en améliorant les algorithmes. Quand vous cherchez un emploi, on vous propose les postes les plus pertinents pour vous, via toute une série d'algorithmes. On a mis beaucoup d'espoirs là-dessus dans les deux ou trois années passées, sans qu'il y ait encore vraiment de progrès fulgurants. Cette amélioration des algorithmes de mise en relation entre l'offre et la demande n'a pas encore véritablement fait ses preuves. Pour l'instant, on reste sur des systèmes d'appariement classiques, à la fois à travers les conseillers de Pôle Emploi, mais aussi à travers les moteurs de recherche des sites. Il y a là des améliorations possibles, mais je dirais qu'elles n'ont pas encore complètement fait leurs preuves. Comme la mobilité géographique ne me paraît pas

être un bon levier de politique publique, le plus grand espoir réside vraiment dans la formation. Le PIC et tout ce qui va être déployé à l'heure de la Covid, pour essayer de trouver des emplois aux jeunes, pour développer l'apprentissage, sont selon moi les meilleures solutions. D'autant qu'elles vont permettre à la population de monter en compétences. Car, indépendamment des emplois non pourvus, les travailleurs français ont tendance à avoir un niveau de compétences inférieur à celui de certains de leurs voisins européens. Il est donc vraiment crucial de ne pas minimiser l'importance des formations tout au long de la vie, pour à la fois monter en compétences et se préparer aux métiers de demain.

► **Diriez-vous qu'il y a un problème d'offres de formation en France ?**

AR : Je pense qu'il y a plutôt un problème de mise en relation entre l'offre et la demande. Il y a des offres de formation, et il y a un public potentiel pour ces formations, mais ce public potentiel ne

va pas forcément en bénéficier. Et, encore une fois, c'est assez difficile. Souvent, quand on appelle les gens pour essayer de leur proposer une formation qu'on a identifiée comme correspondant à leurs besoins, ils n'ont pas envie de la faire. Il y a beaucoup de gens, notamment chez les moins qualifiés, qui ont eu un rapport difficile avec le système scolaire et qui n'ont, de ce fait, pas forcément envie d'entreprendre une formation. C'est là qu'il peut aussi y avoir un problème d'appariement. L'offre de formation existe, le bénéficiaire potentiel existe, mais l'appariement ne se fait pas. Et il y a à l'inverse des gens qui ont une appétence pour la formation, qui ont envie de suivre des formations, mais qui ont un problème pour les financer ou pour convaincre leur conseiller que ce sera profitable. Car il peut y avoir des différences de perception entre ce que l'individu souhaite faire comme formation et ce que le conseiller, qui a souvent une vision un peu plus globale, perçoit comme utile et nécessaire, au vu de l'évolution du marché du travail. ■

ANTONIO CASILLI

SOCIOLOGUE, PROFESSEUR À TELECOM PARIS
ET CHERCHEUR À L'EHESS

Ils étaient déjà très présents dans le paysage urbain, mais avec la crise et les confinements successifs, ils sont devenus incontournables. Ceux qui livrent les courses, portent les repas pendant le couvre-feu ou préparent et livrent les achats en ligne ; ces chauffeurs, ces livreurs, en camion, en scooter ou à vélo, sont en première ligne face à la crise, à l'instar des professionnels de santé ou des employés de la grande distribution. Mais à la différence de ces derniers, ils ne sont pas salariés. Ce sont des travailleurs de plateformes, souvent micro-entrepreneurs, payés à la tâche, auxquels s'ajoutent tous ceux qui travaillent dans l'ombre au bon fonctionnement de ces plateformes numériques. Comment ont-ils vécu la crise ? Ont-ils vu leurs revenus plonger ? Comment se sont-ils organisés pour se protéger ? Le sociologue Antonio Casilli, professeur à Télécom Paris et chercheur associé à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), nous répond.

QUELS EFFETS DE LA CRISE SUR LES TRAVAILLEURS DES PLATEFORMES ?

► **Dans votre ouvrage *En attendant les robots : Enquête sur le travail du clic, vous évoquez les travailleurs de plateformes. Qui sont-ils ? Et qu'entendez-vous par « plateformes » ?***

ANTONIO CASILLI : Il s'agit de personnes recrutées, mais pas toujours employées, par des entités d'un type nouveau. Des entités hybrides, entre entreprises et marchés, qui s'organisent en écosystèmes regroupant énormément de sujets : des fournisseurs, des services de paiement, et des personnes qui fournissent un service particulier, qui est vraiment le travail des plateformes. Deliveroo ou Glovo, par exemple, sont des plateformes de livraison de nourriture. On y trouve des restaurateurs, des mangeurs – les consommateurs – et des livreurs. Ces trois catégories sont coordonnées grâce à un appariement algorithmique. C'est-à-dire des modèles mathématiques, des algorithmes, capables de mettre en relation les acteurs économiques en temps réel, et de fixer un prix pour chacun. Pour certains, il s'agit de rémunération. Et quand on est rémunéré ainsi, on devient, de fait, un travailleur de plateformes. Des plateformes qui parcellisent, morcellent, atomisent les activités humaines, jusqu'à les réduire à leur plus petite unité, la plus simple, c'est-à-dire celle du clic. Clic sur un clavier, clic sur une souris ou sur un écran. Pensez

par exemple au chauffeur Uber : il passe la plupart de son temps au volant, en train de conduire, mais il est aussi et surtout producteur de données sur l'application Uber. De ce point de vue-là, il est donc un travailleur du clic, comme des tas d'autres personnes, recrutées pour réaliser des tâches de nature complètement différente. On y trouve aussi bien des personnes qui réalisent des activités physiques, visibles, tangibles, comme conduire ou livrer, que des personnes qui réalisent des activités immatérielles, comme produire des données, améliorer des contenus, filtrer des informations, et ainsi de suite.

► **Les modérateurs de plateformes sur Internet, les modérateurs de commentaires, c'est à ceux-là que vous pensez ?**

AC : C'est ça, oui, par exemple.

► **Durant les confinements successifs, ces travailleurs de plateformes numériques ont dû continuer à se rendre à leur travail. Ont-ils été plus exposés, et donc plus touchés par le virus ? Ont-ils subi des pertes de revenus ?**

AC : Certaines catégories ont été plus exposées, je pense notamment aux travailleurs de la logistique, ceux qui assurent des services de transport ou de livraison. Leurs activités impliquent une certaine proximité avec les autres, ce qui les expose parfois à des risques de contamination, d'infection. Au départ mitigée, leur situation s'est améliorée par les dispositions qu'ont prises les plateformes. Au bout de deux confinements et plusieurs mois de pandémie, elles fournissent aujourd'hui assez régulièrement du gel hydroalcoolique, des masques, des gants, à leurs livreurs. Mais cela ne s'est pas fait de manière spontanée. Les plateformes y ont été obligées, par la justice. L'autre question, qui reste ouverte, est celle de l'assurance maladie et de l'accès à un certain nombre de services de protection sociale et sanitaire. Si vous êtes livreur

ou chauffeur et que vous devez rester plusieurs jours chez vous parce que vous êtes cas contact, ou parce que vous êtes positif, vous avez un problème. Il vous faut justifier vis-à-vis de votre plateforme que votre manque d'activité est lié à un problème de santé, mais vous n'avez aucune certitude de pouvoir gagner de l'argent, puisque vous êtes payé à la mission, ou plutôt à la tâche. Et non seulement vous êtes payé à la tâche, mais en plus, vous êtes en concurrence avec les autres. Depuis le début de la pandémie, on a assisté à une explosion d'effectifs, de nouveaux inscrits, partout dans le monde. Dans certaines plateformes, ils ont augmenté de 30 %. Et ce, qu'il s'agisse de plateformes de livraison ou de plateformes de micro-travail. Face à cette augmentation de l'offre, on a, par contre, vu les rémunérations baisser, parce qu'il y avait plus de monde prêt à travailler pour moins d'argent. Cela a fait exploser la conflictualité. Avec des grèves de livreurs partout dans le monde, surtout dans le monde hispanophone, mais aussi aux États-Unis. Ce mouvement de plus en plus visible traduit une prise de conscience, que j'hésite à définir comme une conscience de classe, mais certainement une prise de conscience qu'une part de plus en plus importante de la force de travail passe désormais par ces plateformes.

► **Cette prise de conscience pousse-t-elle ces travailleurs à s'organiser ? Et si oui, comment ?**

AC : On constate une certaine continuité avec des formes d'organisation préexistantes. Soyons clairs, on ne s'improvise pas syndicaliste et on ne s'organise pas du jour au lendemain. Depuis 2016, des services se sont créés pour aider les travailleurs de plateformes. Le syndicat allemand IG Metall a lancé, en 2016, une plateforme pour aider les travailleurs de plateformes. Les Allemands ont ensuite été très efficaces, avec des campagnes syndicales pour la protection de ces travailleurs, même si c'est resté assez disparate. On a par exemple vu

récemment une action particulièrement intéressante de syndicalisation des YouTubeurs allemands. En France, la situation est plutôt cohérente avec le reste du monde. Les syndicats sont particulièrement actifs et il y a aussi des revendications ou des luttes qui passent par les tribunaux. La cour de cassation de Paris a ainsi pris une décision vraiment importante, en février 2020, pour les chauffeurs d'Uber, qui sont désormais assimilés à des travailleurs dépendants. Ces mêmes chauffeurs ont aussi saisi la Cnil pour pouvoir récupérer leurs données et déchiffrer, voire décoder l'algorithme de tarification dynamique de leur plateforme. Et ça, c'est quelque chose de particulièrement intéressant, parce qu'on réalise là que les activités syndicales et les luttes ne s'organisent pas exclusivement autour de la partie visible – le fait de conduire ou de livrer – mais aussi autour de la partie invisible, gérée dans des data centers et dans des serveurs éloignés. Le fait de se concentrer sur les données permet en effet de créer des passerelles entre les travailleurs visibles des plateformes et ceux qui sont invisibles parce qu'ils sont éloignés, les micro-travailleurs. Ces derniers ont remporté, début 2020, une victoire inattendue. Un tribunal a condamné une de ces plateformes de micro-travail, qui s'appelle Click and Walk, à requalifier ses travailleurs en salariés. Ce qui est une façon de reconnaître, non seulement l'importance de ce travail, mais aussi la taille de cette force de travail. En 2019, dans notre ouvrage, nous avions estimé qu'il y avait 260 000 micro-travailleurs occasionnels en France. Quelques mois plus tard, lors de sa condamnation, Click and Walk déclarait à elle seule 700 000 micro-travailleurs. Même s'il s'agissait d'une exagération pour attirer des investisseurs, on commence effectivement à s'interroger sur la taille véritable de cette force de travail, laquelle taille est loin d'être anecdotique. ■



FRÉDÉRIC VUILLOD
INTERVIEWEUR
POUR L'UNÉDIC

Journaliste-entrepreneur, Frédéric Vuillod a fondé en 2013 le site de presse en ligne Mediatco.fr, « le média qui redonne du sens à l'économie ». Journaliste économique durant vingt ans pour le journal *Les Échos*, il est aujourd'hui directeur de la rédaction de Mediatco, média spécialiste de l'économie sociale et solidaire sur lequel sont diffusés des interviews, reportages et émissions d'acteurs engagés dans l'économie qui a du sens.



Retrouvez tous les épisodes du podcast sur
unedic.org

Unédic