Fondation Jean Jaurès

Économie/ social

L'IMPROBABLE RECONNAISSANCE DU « BACK OFFICE » DE LA SOCIÉTÉ

Denis Maillard

21/04/2020

Les travailleurs modestes – du livreur à la caissière – sont, avec les soignants, ceux qui risquent leur vie pour maintenir les services essentiels par temps de crise. Cette soudaine visibilité est l'occasion de réfléchir au sort qui attend tous ces travailleurs dans la société d'après la crise : que faire pour que l'engouement dont ils bénéficient aujourd'hui dépasse les seuls applaudissements des Français à 20 heures tous les soirs ? Quelle politique conduire afin que leur engagement d'aujourd'hui ne se transforme pas, demain, en une légitime colère ?

« C'est une sorte de monde à part qu'on peut aisément ignorer sa vie durant. Il est probable que la plupart des gens préféreraient ne jamais en entendre parler. Pourtant, c'est la contrepartie obligée de notre monde d'en haut. » En effet, nous dépendons de lui pour « la quasi-totalité des activités auxquelles nous nous livrons, qu'il s'agisse de manger une glace ou de traverser l'Atlantique, de cuire un pain ou d'écrire un roman… ».

Extraites du *Quai de Wigan*, publié en 1937, ces lignes n'ont rien perdu de leur acuité. George Orwell y évoque le rôle du charbon et des mineurs de fond. Notre époque y reconnaîtra plutôt la description de cette classe de service – hier invisible, voire méprisée – à laquelle le confinement confère une utilité sociale de même nature qu'à ceux que George Orwell appelait les « cariatides crasseuses ». Ces derniers ont cédé leur place à tous ces travailleurs modestes, ces soutiers de l'économie – du livreur à la caissière – qui, avec les soignants, risquent leur vie pour maintenir les services essentiels. Le confinement a mis à nu le « 'back office' de la société de services » – nous avions désigné, dès 2017, sous ce terme l'infrastructure sociale sur laquelle reposent le système économique et la société dans son ensemble.

Cette soudaine visibilité est l'occasion de préciser ce que recouvre exactement cette expression de « back office » et de réfléchir au sort qui attend tous ces travailleurs dans la société d'après la crise : que faire pour que l'engouement dont ils bénéficient aujourd'hui dépasse les seuls applaudissements des Français à 20 heures tous les soirs ? Quelle politique conduire afin que leur engagement d'aujourd'hui ne se transforme pas, demain, en une légitime colère ?

Fondation Jean Jaurès

« Ceux qui nous servent », pour une théorie générale du « back office »

La notion de « back office » permet d'identifier un nouveau clivage social déterminé par la relation subjective que chacun construit avec son travail au fil de l'expérience qu'il fait de l'économie de services. Cette expérience est en effet primordiale pour comprendre comment se structure la vision qu'ont les travailleurs de leur place dans la société et, partant, leurs aspirations sociales.

Pourtant, l'expression prête à confusion : dans les entreprises, en effet, le « front office » est le terme employé pour nommer ceux qui sont au contact des clients, des usagers ou des patients. Et le « back office » désigne ceux qui produisent les marchandises, les transportent et les livrent. Ce qui permet à Pierre Veltz, par exemple, de distinguer, dans *Le Nouveau Monde industriel*, les emplois de conception (ingénierie, marketing, publicité), des emplois de « front office » (en relation avec les clients) et de ceux « de l'arrière », souvent invisibles mais consistant à maintenir en état de marche les machineries et l'infrastructure. Malheureusement, cette tripartition, purement descriptive, ne rend pas compte de la place que chacun est amené à occuper, de manière subjective, dans le processus de production et l'expérience vécue du travail qu'il en retire. Car, à bas bruit, le travail obsède les consciences sous la forme d'une inquiétude sur la fonction réelle ou symbolique dans la chaîne de production et de valeurs.

A contrario, on repère chez Philippe Askenazy les prémisses de la notion de « back office » telle que nous l'utilisons aujourd'hui. Décrivant les conséquences des mutations de notre société de services, il notait, en 2016, que « les horaires atypiques progressent pour fournir le 'front office' et le 'back office' d'une économie qui tend à fonctionner vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept ».

De fait, la mondialisation consécutive à la crise des années 1970 a produit une rupture radicale. L'ouverture des marchés qui en est résulté a permis, comme jamais auparavant, d'offrir au « client » des capacités de choix jusque-là ignorées, métamorphosant entièrement l'économie à travers une politique d'ajustement à la concurrence internationale fondée sur une baisse des charges pour les bas salaires des services. Finalement, en une quarantaine d'années, l'individualisation, la globalisation puis la numérisation ont largement transformé la France en une société « orientée client » ; une économie de services qui représentait 81% de l'emploi en 2013.

Un « back office » en trois dimensions

Impulsif, capricieux, versatile, parfois tyrannique, ce « client » n'est pas seulement roi, il impose

désormais son empire à nos manières de vivre. Or, cette mutation silencieuse a engendré une redistribution fondamentale des rôles sociaux, dessinant au fil du temps une société clivée entre ceux qui se tiennent dans l'invisibilité du travail contraint au service des autres – le « back office » – et ceux qui s'épanouissent dans la lumière du travail visible et reconnu comme tel ; ce « back office » étant constitué d'une myriade de métiers dont le but – l'utilité sociale – est de venir soutenir et servir les personnes qui occupent les métiers les plus considérés et valorisés financièrement ou symboliquement (le « front office »). C'est pourquoi, on peut véritablement parler de « 'back office' de la société » pour ces métiers représentant l'infrastructure nécessaire pour se nourrir, se soigner, se protéger et s'instruire, comme le révèle la crise actuelle.

L'ensemble des métiers, neufs ou anciens, qui composent le « 'back office' de la société » peuvent se classer en trois catégories distinctes qui relèvent toutes de trois dimensions de la vie sociale devenues essentielles à l'économie de services.

1. L'infrastructure logistique, majoritairement masculine : on trouve ici les ouvriers agricoles, les cantonniers et éboueurs, les manutentionnaires, les caristes, les préparateurs de commande, les transporteurs, les chauffeurs de toutes sortes, les magasiniers, les livreurs, etc. Invisibles pour la plupart, la désertion des rues et des grands axes routiers fait aujourd'hui la part belle aux services urbains, aux véhicules de transport de marchandises et aux livreurs à vélo, mais aussi aux préparateurs de commandes dans les *drive*.
2. L'infrastructure commerciale, avec ses caissières et ses vendeuses, mais aussi les agents de sécurité, les plongeurs, les serveurs, les hôtesses, les téléopérateurs, etc. À plus de 70% féminine, cette infrastructure commerciale est pour une bonne part inactive à l'heure actuelle, en raison de congés pour garde d'enfants ou de chômage partiel.
3. L'infrastructure sanitaire et domestique, occupée aux trois quarts par des femmes, qu'on nomme aussi le *care* (« le soin et le prendre soin »). Qu'il s'agisse des assistantes maternelles, nounous et baby-sitters, des femmes de ménage, agents d'entretien et jardiniers, des auxiliaires de vie, des aides-soignantes, des infirmières, des brancardiers, des ambulanciers.

Dans cette dernière catégorie, une place spéciale doit être faite aux enseignants : en effet, avec le basculement de la France dans une société de services, certains métiers ont pour ainsi dire changé de sens ; profession de prestige, à l'origine (ce qui reste vrai pour les universitaires), le métier d'enseignant a été bouleversé par l'irruption du « client » au cœur de l'éducation. Sans oublier cette notion redoutable de « satisfaction client » qui prend la figure du parent d'élève, cet être ambivalent dans lequel voisinent un cœur attendri et un actionnaire soucieux de la performance de son « investissement ».

Le « back office » ne télétravaille pas

À la lueur de cette énumération, un constat s'impose : l'impossibilité du « back office » de télétravailler. Selon les données récemment fournies par Jérôme Fourquet, Marie Le Vern et Chloé Morin, le non-recours au télétravail concerne 64% des actifs dont 77% des employés et 92% des ouvriers ; *a contrario*, 70% des cadres télétravaillent et un certain nombre de métiers de services profitent du moment pour renforcer leur place au sein du « front office » : les coachs sportifs ou les professeurs de yoga utilisent pleinement les ressources du télétravail quand les masseurs à domicile déchoient dans les soutes du « back office ». Il est vrai qu'en ces temps de confinement, comme en temps ordinaire, les travailleurs du « back office » ne choisissent ni le lieu ni les horaires de leur travail et, encore moins, les modalités ou les conditions de celui-ci. Or, s'il y a vingt ans seuls 14% des salariés interrogés par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) estimaient ne pas avoir d'autonomie et qu'il revenait à leur supérieur de leur indiquer comment réaliser leur travail, en 2013, ils étaient près de 20% à faire le même constat. Conséquence, cette rigidification, doublée d'une intensification de leur travail, les expose à une plus forte pénibilité. Comme le souligne Philippe Askenazy, « un travailleur âgé d'une quarantaine d'années en 2015 risque de n'avoir connu que l'intensification dans sa vie professionnelle. Et l'intensification du travail sur plusieurs années, voire des décennies, finit par se muer en usure : des atteintes irréversibles des sphères physiques comme cognitives réduisent les capacités productives, la soutenabilité du travail ou l'employabilité. » À cela s'ajoute aujourd'hui un risque accru de contamination par le Covid-19.

Souvent moins diplômés, dépendants des lieux et des infrastructures qui les accueillent pour travailler, soumis à des horaires obligatoires et généralement décalés, les travailleurs du « back office » vivent leur travail de manière contrainte et pénible. Ils nourrissent, pour la plupart, le sentiment d'être invisibles et, pourtant, d'être celles et ceux qui « tiennent » la société et qui permettent que celle-ci se perpétue jour après jour. Travaillant discrètement au bien-être et à l'épanouissement des autres, le « back office » est porté par son utilité sociale. Parallèlement, il encaisse plus ou moins facilement le manque de reconnaissance qu'il en retire. Mais le confinement et cette période exceptionnelle lui offrent une visibilité inespérée jusque-là. La crise sanitaire met, en effet, à nu les soubassements de la société, la manière dont elle fonctionne tant réellement que symboliquement.

Le « back office », révélateur de la nature de la société moderne

La notion de « back office » est donc autant sociologique que phénoménologique et même anthropologique ; elle permet de nous projeter directement au cœur de la construction sociale.

Que constate-t-on ? L'approfondissement de la société de services tend, peu à peu, à organiser toutes les interactions sociales sous la forme consumériste d'une relation client-fournisseur. Mais cette extension du domaine de la marchandise n'est pas une fin en soi ; elle n'est qu'un moyen venant soutenir la promesse moderne d'autonomie individuelle, de bien-être et d'épanouissement, faisant des loisirs mais aussi du travail des objets de consommations à part entière. Or, ce programme d'émancipation – dans le travail ou en dehors du travail, qu'il s'agisse des loisirs ou de la retraite – se paie nécessairement d'une contrainte importante sur le « back office ». Comme le met en exergue Jean Viard, « le hors travail structure le travail ». La disponibilité immédiate de tout impose, en effet, que certains travailleurs restent à disposition en permanence. Par conséquent, il faut que ces derniers s'activent continuellement pour nous procurer les objets matériels, culturels ou sanitaires assurant notre épanouissement ; un travail rejeté jusqu'ici dans l'invisibilité et la disgrâce sociale.

L'épanouissement, recherche individuelle de développement personnel, révèle pourtant une dépendance à autre chose qu'à soi-même : dépendance au travail invisible d'autrui dont on ne saurait se passer et qui vient nous servir quotidiennement. Mais dépendance, aussi et surtout, à la consommation – matérielle et immatérielle – que représente le service acheté. Car aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'acte de consommer accompagne inéluctablement notre recherche d'autonomie. Il nous procure non seulement dans l'instant les biens et les services que notre épanouissement réclame mais il devient parallèlement un acte structurant d'émancipation. À la différence des Trente Glorieuses, au cours desquelles l'émancipation apparaissait comme le résultat de la protection sociale offerte par l'État – permettant ainsi d'échapper aux solidarités traditionnelles de la famille, du voisinage ou du village –, la quasi-totalité de nos actes d'épanouissement se traduit désormais par des actes de consommation, réalisés grâce au travail du « back office ». Certes, d'aucuns posent la question de savoir s'il est possible de consommer autrement, plus sobrement, plus équitablement ou plus localement. Mais rien ne remet en cause l'acte de consommer lui-même ; sauf à imaginer que la société inerte de ce printemps 2020 puisse figurer le modèle de notre futur.

Plus profondément encore, on peut soutenir que l'existence du « back office » est la matérialisation socioéconomique du projet philosophique de la démocratie libérale. Comme l'avaient pressenti des penseurs comme Alexis de Tocqueville ou Benjamin Constant au XIX^{e} siècle, notre société est organisée de façon que ses membres puissent s'y épanouir sans se préoccuper de la société elle-même, de la manière dont elle se tient debout, sans se soucier même qu'elle existât. Grâce à l'État et aux droits individuels qu'il garantit, nous arrivons à vivre « détachés-ensemble », selon l'expression de Marcel Gauchet. Ainsi, d'un point de vue philosophique, chacun s'appuie sur ses droits individuels pour faire son chemin et s'épanouir sans se soucier des autres.

Et, d'un point de vue matériel, chacun s'adosse au « back office » qui rend concret ce soubassement anthropologique. Paradoxe, le « back office » est pourtant invisible tout en représentant ce qui nous permet concrètement de vivre en société. Simultanément, nous ne soupçonnons à aucun moment combien nos actes de consommation structurent et soudent une nouvelle forme de société reposant entièrement sur le travail invisible.

Ce n'est qu'à la faveur de la période de crise que cette vérité sociale éclate au grand jour. Depuis le 15 mars dernier, le « back office » est enfin devenu visible et essentiel aux yeux de tous. Applaudis tous les soirs depuis le début du confinement, ces travailleurs pourront-ils demain tirer leur épingle du jeu et peser politiquement sur « le monde d'après » ?

Il paraît en effet légitime qu'ils obtiennent remerciements, gratifications et reconnaissance. De fait, le publicitaire, le chef de service ou le développeur de jeux vidéo paraissent moins utiles au maintien de la société que l'infirmière, la caissière ou le transporteur. Plus encore : sans ces derniers, la société s'écroule, alors que sans les premiers, elle se libère puisque certains occupent essentiellement ce que l'anthropologue David Graeber appelle des « bullshit jobs ». Ces fameux « boulots à la con » dont la définition est précisément que la société peut s'en passer. Les réflexions sur le futur du travail s'en donnent donc à cœur joie, reprenant inconsciemment l'imaginaire évangélique des béatitudes : les premiers devenant les derniers, il sera désormais plus facile à un chameau de passer par le chas d'une aiguille qu'à un trader de rentrer dans le monde d'après… Pourtant, la question de la reconnaissance n'est pas morale, mais bien sociale et politique.

Conscience de classe et reconnaissance

Ce n'est pas la première fois au cours de ces dernières années que le « back office » se révèle au grand jour. Il y a eu la crise des « gilets jaunes » dont la révolte sourdait directement des territoires périurbains où vivent une partie de ces travailleurs. Puis il y eut aussi la grande grève de décembre 2019 et de janvier dernier qui remit ces travailleurs en lumière, ajoutant aux « gilets jaunes » périurbains les travailleurs issus des banlieues des grandes métropoles. Car, en temps de grève comme d'épidémie, le « back office » n'a pas le choix : il doit se rendre à son travail. Quand le reste de la société s'arrête, se replie ou se confine, lui tient et ne télétravaille pas.

Dans un article récent du *Figaro*, intitulé « Aides-soignants, caissiers, camionneurs… Les 'gilets jaunes' sont devenus les 'premiers de tranchée' », Chloé Morin et Jérôme Fourquet ont montré que les Français se reconnaissant dans le mouvement des ronds-points faisaient partie des 34% d'actifs qui restaient à leur poste de travail durant l'épidémie. Mais, si le « back office » de la société

recouvre naturellement l'expérience du travail vécue par les « gilets jaunes » – comme nous l'avons montré dans une note de la Fondation Jean-Jaurès co-écrite avec Philippe Campinchi –, il déborde toutefois les seuls « gilets jaunes ».

En réalité, et pour la première fois depuis la fin de la grande classe ouvrière, cette notion de « back office » permet d'unir plusieurs catégories sociales qui ne partageaient jusqu'ici rien de commun : les travailleurs périurbains et ceux provenant de la banlieue ! Plus encore, le « back office » se rit de la différence entre le privé et le public et des différents statuts qui régissent ces mondes. Et ce, qu'il s'agisse de la logistique « lourde » (préparateurs de commande, caristes, transporteurs, magasiniers), de l'infrastructure commerciale (caissières, vendeuses, agents de sécurité) ou encore du *care* (aides-soignantes, auxiliaires de vie, femmes de ménage, infirmières, ambulanciers, etc.) sans oublier la logistique du dernier kilomètre (livreurs à vélo, serveurs, plongeurs).

Évidemment, selon le métier ou la localisation de l'activité professionnelle, on retrouvera majoritairement des femmes ou, au contraire, uniquement des hommes, des populations principalement issues de l'immigration ou assimilés aux « petits blancs », mais aussi des situations sociales et des statuts hétérogènes : intérimaires, indépendants, salariés, petits fonctionnaires ou artisans… Mais, au-delà de leurs identités multiples ou de la diversité des statuts, quelque chose concourt à les unir : leur expérience du travail dans la société de services, c'est-à-dire leur appartenance au « back office » de la société qui tourne aujourd'hui à plein régime pour tenir face à l'épidémie.

Face à ce constat, l'erreur tentante, facile, mélange de réflexe idéologique et de paresse intellectuelle, serait de reconduire une analyse marxiste et de croire à l'émergence d'une conscience de classe à partir d'une description des seules conditions de travail. La réalité est plus complexe et, malheureusement pour les idées simples, le « back office » n'est pas une classe sociale à part entière. Il est la description d'une position subjective issue d'une expérience vécue de la relation de travail dans une économie de services : qui vient servir qui…

L'heure de la reconnaissance aurait-elle enfin sonné ?

La situation que nous connaissons aujourd'hui peut-elle engendrer un effet bénéfique pour ces travailleurs sous la forme d'une unification du « back office » ? Derrière les trappes à pauvreté de la société de services, y aurait-il aussi des trappes à identité ? Les moments d'adversité et de lutte font souvent prendre conscience à ceux qui les vivent de leur appartenance commune à un groupe ou une société. Dans l'âpreté du combat contre le virus, « les premiers de tranchée » ont

l'opportunité de prendre appui sur la visibilité donnée au « back office » et à toute cette infrastructure essentielle pour accéder – à défaut d'une conscience de classe – à une reconnaissance de la part de la société.

Ce soutien semble à peu près acquis pour l'hôpital public à qui le président de la République a promis que, « à l'issue de cette crise, un plan massif d'investissement et de revalorisation de l'ensemble des carrières sera construit ». Mais cet exemple – prometteur pour un secteur qui s'est mobilisé depuis près d'un an autour du collectif inter-urgences – a malheureusement peu de chance d'être généralisé à l'ensemble des travailleurs du « back office ». Car à l'heure de la sortie de crise, plusieurs menaces risquent d'obérer cette promesse de reconnaissance.

La première de ces menaces est, paradoxalement, la « récompense » offerte à l'hôpital et au secteur des soins aux personnes âgées, en première ligne sur le front de la lutte contre l'épidémie. Elle risque de masquer et mettre en sourdine les revendications tout aussi légitimes et essentielles des autres secteurs. Traiter à part l'hôpital ou les Ehpad fait donc courir le risque de renvoyer dans l'invisibilité l'ensemble des travailleurs des services. Mais aussi de nourrir leur éventuelle colère.

Ce retour aux affaires habituelles (*business as usual*) comporte également deux autres risques symétriques : l'intensification du travail et le chômage. En effet, les économistes anticipent désormais une crise économique et sociale de grande envergure suite à la crise sanitaire : la crise après la crise… Si, comme l'ont montré Chloé Morin, Jérôme Fourquet et Marie Le Vern, 75% des cadres touchent actuellement l'intégralité de leur revenu, ce chiffre tombe à 60% dans les catégories populaires, dont seulement 52% pour les ouvriers. Certes, l'État vient en aide aux travailleurs, mais la machine économique tourne en sous-régime. Et l'on pourrait connaître demain une situation paradoxale : d'un côté, une destruction massive d'emplois dans les secteurs qui ne repartiront pas aisément (événementiel, tourisme, culture, conseil) ou seront lourdement abîmés (transport, industrie automobile, aéronautique) ; de l'autre, une intensification du travail pour toutes celles et ceux qui auront conservé leur emploi dans une partie de la logistique et dans le soin, porté par un moment consumériste et de souci de soi post-confinement. Dans ces conditions, il est douteux qu'on puisse alors parler salaires ou conditions de travail… D'autant que le « back office », en plus d'être un désert syndical, est particulièrement fragmenté entre métiers, statuts et modes de vie pour espérer un sursaut collectif de défense.

De surcroît, ces périodes sont propices à un autre phénomène qui, demain, pèsera lourd dans toute une partie du « back office » : l'automatisation des métiers. Les délocalisations ont violemment frappé le monde industriel depuis les années 1980 ; l'automatisation guette maintenant certains travailleurs du « back office » dans la logistique ou la vente. Le monde « sans contact » imposé par

le confinement devrait demain s'étendre rapidement à tous les métiers routiniers pouvant être automatisés. Quand « prendre soin » consiste à rester à distance, c'est l'ensemble du marché du travail qui va se restructurer dans le sens d'une réduction des contacts humains, comme l'anticipait récemment le *New York Times* en établissant un lien entre automatisation et lutte contre la pandémie. C'est le cas des caissières dont on vante en ce moment le mérite et le courage. Mais le risque sanitaire qui les rend utiles aujourd'hui pourrait bien être la raison de l'accélération de leur disparition demain ; *idem* avec l'ensemble des magasiniers et des préparateurs managés aujourd'hui par commande vocale. Les ouvriers de la logistique et des entrepôts – piliers de l'économie mondialisée – étaient près d'un million en France avant la crise : combien en restera-t-il après ?

Tout conspire donc à dessiner un « monde d'après » dans lequel l'honneur retrouvé du « back office » ne sera que de courte durée ou ne concernera que certains métiers en particulier. Bien plus, les clivages et les révoltes qui nous guettent apparaissent assez clairement à l'examen de la situation actuelle, ramenant la France à l'état de cocotte-minute en surchauffe : « premiers de tranchée » contre télétravailleurs, logements exigus contre résidences secondaires, naufragés de la crise économique contre rescapés, etc. Sans compter les appels à demander des comptes au gouvernement sur sa gestion de la crise. Plus que jamais, le travail politique visant à unir, défendre et protéger le « back office » sera l'enjeu crucial du « monde d'après ».

« La promesse faite au tiers état » : quelle politique du « back office » ?

Pour approfondir cette réflexion, nous souhaitons offrir quelques perspectives sur les chantiers à mener afin de bâtir ce qu'on pourrait appeler « une politique du 'back office' ». En effet, cette dignité retrouvée ne pourra se maintenir en l'état et éviter de sombrer dans la colère sans une action collective volontariste. Malheureusement, la fragilité actuelle du syndicalisme ne permet pas d'attendre des seuls acteurs de la société civile une réponse à la hauteur des enjeux. La question sociale, nous en avions déjà la conviction au moment de la crise des « gilets jaunes », est plus que jamais d'ordre politique. Encore faut-il distinguer les différentes tâches attendues permettant une réelle valorisation du « back office ».

Dans les années 1990, le philosophe allemand Axel Honneth a remis à l'honneur les problématiques de reconnaissance et de justice. À la différence de l'époque industrielle, ce n'est plus la conscience de classe et le fonctionnement du mode de production capitaliste qui revêt de l'importance aux yeux des acteurs – on l'a bien vu lors de la révolte des « gilets jaunes » qui ne s'en est pas prise à

l'entreprise – mais la conscience de soi et la compréhension des phénomènes de discrimination et d'injustice. La subjectivité prend le relais de l'organisation collective et les notions de respect, de dignité et d'estime de soi deviennent primordiales. C'est ce que montre aussi la notion de « back office », entendue comme possibilité de décrire une position subjective issue d'une expérience vécue de la relation de travail dans l'économie de services. De cette manière, la condition matérielle s'enchâsse dans la conscience subjective de soi-même. Et la reconnaissance qu'attend le travailleur du « back office » porte sur trois aspects de sa vie matérielle : la dignité au travail, l'émancipation et *in fine* l'assurance d'une réelle appartenance à un monde commun. Sans bénéficier d'actions et de décisions réelles sur ces trois dimensions, les travailleurs du « back office » n'auront plus que leur colère à opposer à ceux qui les gouvernent.

Politique de la dignité : la pénibilité

Dire bonjour à la caissière, merci au livreur, ne pas perdre patience derrière un véhicule utilitaire ou accepter l'attente à l'accueil des urgences, toutes ces attentions facilitent sans doute la vie des travailleurs du « back office » ; elles ne la changent en rien ! Le « back office » est marqué, comme nous l'avons déjà évoqué, par des salaires modestes qui stagnent ou sont relativement tirés vers le bas, une latitude décisionnelle réduite depuis le milieu des années 1990, accompagnée d'horaires contraints excédant souvent les minimums légaux. Mais le point crucial est à nos yeux l'intensification du travail qui se traduit par une augmentation de la pénibilité et des maladies professionnelles. Le transport, la logistique et la vente se caractérisent par des pathologies de l'hyper-sollicitation des articulations et de la sphère auditives (bruit permanent, commandes vocales en continu). Dans le secteur du *care*, les troubles musculo-squelettiques, dus à des manipulations difficiles de lits (matelas renforcés dans les hôtels) ou de patients, s'accumulent.

Réduire cette pénibilité est donc la première exigence permettant de transformer la haute visibilité sociale actuelle en amélioration concrète de la vie au travail dans le « back office ». D'autant que la période qui s'ouvre sera – en dehors de l'hôpital – peu propice à une revalorisation des salaires. Il faut donc agir sur ces autres leviers que sont les conditions et l'organisation du travail.

La réalité de la pénibilité du travail a été largement escamotée depuis le début des années 2000 et encore récemment lors de la réforme des retraites : il n'est plus l'heure de tergiverser. La contribution et l'acquiescement du « back office » aux efforts à venir sont à ce prix ! Et les résultats doivent être visibles par ceux qui exercent ces métiers pénibles : il ne s'agit plus désormais de racheter demain – par un système de « vie à points » – les atteintes à la santé ressenties aujourd'hui. Toute une part de ces métiers est objectivement pénible. Prenant prétexte de cette réalité, la réflexion s'est surtout focalisée sur la réparation ou la compensation, rarement sur la

prévention, l'organisation du travail et la réduction réelle de cette pénibilité.

Un certain nombre d'acteurs peuvent d'ailleurs venir jouer un rôle essentiel dans ce chantier : les groupes de prévoyance, mutuelles et assurances ; ce sont elles qui paient en définitive les dégâts du travail. Pour des raisons qui seraient trop longues à indiquer ici, mais qui tiennent principalement à l'obligation de tous les salariés d'être couverts par une complémentaire santé et à la concurrence entre assureurs qui en découle, tous ces acteurs ont un intérêt direct à réduire ce qu'on appelle la sinistralité (le moment où ils doivent payer l'accident ou la maladie). Ils doivent dès aujourd'hui commencer à penser ce monde d'après !

Politique de l'émancipation : les compétences

Reconnaître et pallier la pénibilité du travail doit s'accompagner d'un deuxième volet : la valorisation des compétences spécifiques des travailleurs du « back office ». En effet, l'expérience singulière des clients ou celle du maniement des produits ainsi que les qualités relationnelles nécessaires aux métiers relevant des services de proximité, tout cela constitue des compétences en soi. Les capacités qui en découlent – comme pouvoir décider de l'organisation de son propre travail ou gérer la relation à l'autre et le lien social induit – doivent pouvoir être reconnues et valorisées comme telles. Ce n'est pas le cas aujourd'hui.

La situation des caissières est à ce titre particulièrement éclairant. Comme le rappelle Philippe Askenazy, non seulement une caissière peut « manipuler deux tonnes de produits en une journée et son activité grâce aux technologies est parfaitement contrôlée », mais elle subit « une accumulation de tâches mentales – multiplicité des moyens de paiement, carte de fidélité, contrôle du client pour éviter la 'démarque inconnue' – tout en répondant à l'injonction contradictoire de satisfaire la clientèle en 'gérant' son humeur ». À quoi s'ajoute, de plus en plus souvent, « une exigence de polyvalence (passage de la ligne de caisse au remplissage des rayons) ». Conséquence : alors que les salaires ont stagné et que les conditions de travail se sont durcies, les compétences, acquises au fil de l'expérience et de la complexification du métier, n'ont jamais été objectivées et donc très rarement reconnues sous forme d'augmentation de salaires, de changement de poste ou de diplômes. Ainsi, les modes de calcul de la productivité des métiers « ignorent dans une large mesure l'évolution du contenu et des conditions de travail. Les efforts consentis par une part du monde du travail ne se traduisent dans aucune statistique ». Et encore trop rarement dans les politiques de formation. À cette aune, il sera nécessaire de modifier notre regard sur tous ces métiers. Qu'est-ce qu'un magasin, par exemple, lorsque les contacts humains sont frappés de « distanciation sociale » ? Le dernier lieu du lien… C'est ce que montre Vincent Chabault dans son *Éloge du magasin*. Tout bien réfléchi, personne n'a effectivement besoin de

caissières dont l'occupation principale consiste à « biper » des produits sortis d'un chariot pour y retourner immédiatement. Symétriquement, faire ses courses ne revient pas seulement à s'approvisionner. En revanche, chacun aspire à « commercer » comme on le disait au XVIII[e] siècle, c'est-à-dire à échanger et à nourrir le lien social. C'est ce qu'on nomme « l'utilité à soi », complémentaire de « l'utilité aux autres ».

La période que nous traversons invite, en effet, à réfléchir à l'analyse que l'économiste Pierre-Noël Giraud fait de la notion d'utilité sociale. Dans *L'Homme inutile*, il distingue « l'inutilité aux autres » (en quoi une personne ou une situation « coûtent » à la solidarité nationale ou familiale) et « l'inutilité à soi » qu'il ramène à l'impossibilité de progresser et d'améliorer son sort. La situation du « back office » oscille actuellement entre les deux : reconnus enfin comme utiles aux autres, ces travailleurs se demandent en quoi ils sont utiles à eux-mêmes.

En effet, le « back office » est frappé d'une particularité directement dérivée des contraintes qui s'exercent sur son travail : la plupart de ces métiers connaissent soit une organisation tayloriste décuplée par le contrôle numérique, comme dans la logistique ou la livraison, soit un néo-taylorisme inadapté comme dans le secteur du soin qui connaît désormais une « surindustrialisation » imposée par des externalisations successives et une division scientifique du travail. Résultat, le travail est maltraité, « l'utilité pour les autres » devient invisible et la capacité d'améliorer son sort (« utilité pour soi ») est quasi nulle. Pire encore, la négation des compétences et de l'expérience acquise au contact du travail accélère encore plus l'automatisation ou renforce la division scientifique du travail, rendant ainsi insoutenables tous ces métiers. Pourtant, le commerce, la santé, les soins à la personne et même la logistique du dernier kilomètre – c'est-à-dire tous les métiers dans lesquels la routine est régulièrement rompue par des relations avec les clients – ne reposent pas seulement sur une « utilité pour les autres » que l'on applaudit tous les soirs. Elle fait signe aussi vers une « utilité pour soi » rarement valorisée comme telle. Au cœur du confinement, il s'agit tout simplement du fait d'être présent et d'assurer une relation humaine qui est au fondement de la plupart des relations de service.

La poursuite de l'humanité du monde du travail dans la société de services dépendra donc de la capacité des décideurs à intégrer cette dimension relationnelle à la performance globale. Prenons un exemple : la recherche de gains de productivité dans les secteurs de la propreté, du soin et de la sécurité a conduit à multiplier la sous-traitance et à diviser les tâches de manière abstraite et mécanique. Résultat, l'isolement des travailleurs détachés sur des sites qu'ils ne connaissent pas, la fragmentation des horaires visant à ne pas gêner le « front office » et le chronométrage des tâches calculé de manière scientifique dégradent le service rendu, amoindrissent la qualité du travail, lui ôtent toute signification et dissolvent le sentiment d'appartenance à un collectif.

L'intérêt financier à court terme est compréhensible, la soutenabilité, la qualité et la rentabilité à long terme sont impossibles. Tout le monde le sait, mais personne ne songe à ré-internaliser tout simplement les fonctions de surveillance ou de nettoyage par exemple. La visibilité rendue aujourd'hui à ces métiers met plus que jamais cette dimension de l'émancipation à l'ordre du jour.

Politique de la visibilité : le commun

L'un des objets de la politique est de prendre en charge le monde à travers la capacité de la parole publique à décrire et, par conséquent, à rendre visibles ceux qui y vivent. Avec la crise sanitaire, la nature profonde de la société de services est apparue au grand jour. La tâche politique est donc désormais de garantir une pérennité à cette visibilité acquise dans l'effort, la crainte et parfois la douleur. Mais aussi d'expliquer le sens de la structuration sociale sans établir de hiérarchie entre les modes de vie et de travail ; toutes les vies sont dignes d'être vécues, notamment les « petites vies » du « back office », plus nombreuses mais moins représentées. Car foin de misérabilisme ! Ces gens se confinent ou montent en première ligne, mais travaillent et restent dignes en subvenant peu ou prou à leurs besoins. C'était déjà le mot d'ordre principal des « gilets jaunes » et ça le reste pour l'ensemble du « back office » : vivre dignement de son travail ! *In fine*, l'objectif est de les arrimer à l'ensemble de la société. Ce défi social et politique est de même ampleur que celui qui a consisté à intégrer dans la démocratie sociale le monde ouvrier au XX^{e} siècle.

Mener ce travail à bon port suppose d'aborder la question sociale d'une tout autre manière que ce qui a été fait durant les soixante-dix dernières années et de la reformuler avec plus d'ampleur ; les questions à résoudre ne sont en effet pas de même nature. Et malgré les références aux tranchées de 1914-1918 ou au programme du Conseil national de la résistance de 1944, les époques ne se recouvrent pas.

Il ne s'agit plus seulement d'établir une juste redistribution ou de garantir la protection. Comme nous l'avons déjà suggéré, c'est d'un nouveau régime d'émancipation dont il est question. Lorsque l'Insee indique que le taux de pauvreté, qui est de 14% sur l'ensemble du territoire, explose à hauteur de 37% dans les quartiers populaires, que peut-il se passer ? Le retour des solidarités communautaires : par origine culturelle, par similitude ethnoraciale et par pratiques religieuses. La dimension sociale de l'émancipation ne concerne pas que les quartiers populaires. C'est l'ensemble du territoire national qui est concerné. Tout montre que la fragmentation sociale menace de prendre l'aspect d'une partition du territoire entre des groupes de population dont les caractéristiques socioéconomiques, mais aussi, de plus en plus, les comportements culturels et les systèmes de valeurs se différencient et s'éloignent jusqu'à s'opposer. Et plus encore demain lorsque chacun sera en mesure de comparer les conditions dans lesquelles il a vécu la crise

sanitaire par rapport à celles de ses voisins ou de ses collègues… Pour faire face à de telles situations rendant impossible l'émancipation, le social doit être traité autrement qu'il l'a été jusqu'à présent. C'est aussi l'un des apports de la crise des « gilets jaunes » : ce qu'on appelait traditionnellement « le social » a déserté les lieux et les institutions qui lui étaient destinés. Par exemple, les conditions de logement tendent de plus en plus souvent à structurer les conditions de travail – qu'on pense au télétravail évidemment, mais aussi à toutes ces personnes qui viennent s'employer aux domiciles des autres : nounous, femmes de ménages, auxiliaires de vie, livreurs, réparateurs en tous genre… Cette situation pose des questions inédites. C'est pourquoi le social de demain doit se donner l'ambition et les moyens de résorber, ensemble – dans une même agence, dans un même ministère –, les fractures territoriales, les fractures culturelles et les fractures sociales, comme le proposait Gilles Clavreul dans un de ses blocs-notes de *L'Aurore*. Nous avons ici l'une des clés de l'émancipation promise par la République.

Désormais, les questions matérielles ne se placent plus systématiquement en amont d'une réflexion sur les fondements imaginaires permettant de vivre en commun. Le monde de la lutte des classes, domestiquée par la social-démocratie (celui des Trente Glorieuses), était explicitement homogène. Cela permettait de disputer avant tout autre chose d'économie et de redistribution des richesses. Notre monde peine à comprendre ce qui le fait tenir ensemble, d'où notre stupéfaction lorsque ses soubassements apparaissent avec autant de netteté qu'en ce moment. La priorité est alors d'assurer notre cadre commun avant de discuter des conditions de la justice sociale. L'économicisme – ce primat de l'économie, partagé autant par les libéraux que par les marxistes – est achevé, mais bien peu d'acteurs ou d'observateurs semblent l'avoir compris.

L'une des tâches les plus importantes de la fonction politique est donc de rendre explicite la société qui tend à s'abstraire de nos représentations individuelles. C'est le paradoxe démocratique dont nous avons parlé plus haut. Muni de ses droits, protégé par l'État social et matériellement adossé au « back office », l'individu peut s'épanouir en oubliant qu'il vit en société. Celle-ci passe, pour ainsi dire, à l'arrière de la conscience collective ; elle s'abstrait et rentre dans l'implicite d'un point de vue symbolique. Par conséquent, tout ce qui viendra rendre explicite la dimension sociale – passée quotidiennement sous silence – est bienvenu. La solidarité et la santé, par exemple, doivent devenir visibles pour être acceptables. Cela passe par l'affichage, au moins annuellement, du coût réel pour l'usager de son emploi des services publics même si sa prise en charge est assumée par des organismes de protection sociale ou des complémentaires santé. Cette explicitation concerne également la structure sociale habituellement invisible mise au jour par la crise sanitaire. Cela passe aussi par une représentation homogène du monde du travail : on ne peut plus se satisfaire d'élections professionnelles mises en œuvre de façon isolée, dans chaque entreprise, parfois dans les TPE, parfois dans la fonction publique ; il faudra bien imaginer, tous les

quatre ans, une journée unique où l'ensemble des travailleurs français, quels que soient leurs statuts, désigneront leurs représentants chargés de les défendre et d'établir ensuite la représentativité réelle des organisations. Rendre explicite et unir…

Le « back office », pour revenir à lui, doit être traité sous deux angles opposés : celui de l'unité de l'expérience subjective d'une immense majorité de travailleurs du périurbain et de la banlieue, relevant du secteur privé ou du public, à qui il est désormais possible de s'adresser d'une seule voix : vous êtes ceux qui font tenir la société ! Arrêtons-nous un instant sur la vision du travail qui traverse cette façon d'envisager les travailleurs du « back office ». Retour en 2007 : Nicolas Sarkozy l'avait emporté en mobilisant le vote populaire autour du travail précisément (le fameux « travailler plus pour gagner plus »). Sa défaite, cinq ans plus tard, avait reposé en partie sur les mêmes éléments : une vision du travail comme « gagne-pain » uniquement ou « pouvoir d'achat ». Et non pas une expérience subjective issue d'une position dans la société de services. Depuis, aucun autre politique – même le président actuel – n'a proposé une vision alternative. Le travail est pourtant bien plus qu'un salaire. C'est la mise en forme et en sens de l'espace et du temps permettant à l'être humain de se retrouver dans ce qu'il fait et d'en retirer une satisfaction et un revenu. Combien d'hommes et de femmes sont loin de l'idéal de cette définition ? Cela signifie que le travail a un espace et une durée propres dans lesquels s'exerce un rapport social particulier ni totalement gratuit, ni totalement monétaire. En ce sens, le travail ne préexiste pas aux rapports sociaux ; il est en lui-même un rapport social. C'est là son horizon de sens, principalement pour les travailleurs du « back office ».

Mais il existe aussi un autre angle sous lequel se donne à voir cette partie du monde du travail : celui d'une extrême diversité des modes de vie, des passions et des identités. À la différence du prolétariat d'hier, le « back office » est à la fois subjectivement soudé et objectivement divers. La leçon du « back office » est aussi simple à décrire que complexe à traiter. Ce qui rend problématique l'invention de politiques publiques uniformes, mais salvatrice l'approche en termes de représentation politique du commun. C'est là que le cadre républicain, fondé sur la primauté de l'éducation, la laïcité d'émancipation, l'accès universel à la santé et l'égalité sociale, prendra demain un sens renouvelé. Ce que le poète Ossip Mandelstam appelait « la superbe promesse faite au tiers état ».