

PREMIERS DE CORVÉE ET PREMIERS DE CORDÉE, QUEL AVENIR POUR LE TRAVAIL DÉCONFINÉ ?

Jérôme Fourquet, Marie Le Vern, Chloé Morin

08/04/2020

Comment la crise sanitaire que nous vivons actuellement va transformer le monde du travail demain? Afin de nous aider à « penser l'après », Chloé Morin, Jérôme Fourquet et Marie Le Vern ont réalisé, à l'aide d'une enquête quantitative et d'entretiens qualitatifs, une analyse précise et factuelle des failles et des bouleversements que l'on peut, à ce jour, observer dans un monde du travail mis à l'épreuve du confinement généralisé. Ils en tirent des hypothèses pour la suite.

Depuis des années, de nombreux sociologues, juristes, historiens ou politologues ont mis en évidence les failles, les malaises, les conflits et le mal-être qui parcourent le monde du travail. Chaque crise économique a contribué, chacune à sa manière, à révéler certaines tendances ou à en amplifier d'autres, sans que jamais le monde politique ne semble parvenir à se saisir pleinement des problématiques centrales que sont la question de la perte de sens, du manque croissant de reconnaissance, ou même de la pénibilité et autre *burn-out*.

Avec la catastrophe – pour reprendre les termes proposés par Boris Cyrulnik, qui indique qu'à la différence d'une crise, une catastrophe n'engendre pas un retour au *statu quo ante* – du coronavirus, le monde du travail est mis à l'épreuve d'une manière tout à fait nouvelle. S'il est trop tôt pour en explorer toutes les conséquences économiques, psychologiques, logistiques, managériales, etc., il est néanmoins extrêmement important d'en saisir les manifestations et d'en anticiper les enjeux. Car, dans les mois qui viennent, ces fameux mois de « l'après confinement », de ce qui promet d'être un entre-deux qui ne ressemblera ni à une victoire par KO sur le virus, ni à un « retour à la normale », ni non plus à une crise économique « normale », il faudra que les dirigeants politiques et ceux des entreprises comprennent les transformations à l'œuvre, anticipent les douleurs et difficultés et accompagnent leurs salariés afin d'éviter les drames – humains comme économiques.

Or, trop souvent, la question de la reconnaissance est réduite à sa dimension financière –

essentielle, pour beaucoup de travailleurs qui ne parviennent même pas à vivre dignement de leur labeur, mais insuffisante pour l'immense majorité – et la question de la « qualité de vie » au travail réduite à celle de la pénibilité « physique » de certaines tâches. On peut donc craindre que la crise actuelle n'engendre des débats focalisés uniquement sur la rémunération symbolique supplémentaire à accorder aux « premières lignes » qui auront porté l'économie à bout de bras pendant le confinement et que le reste, c'est-à-dire l'immense majorité des tensions, des malaises, des changements positifs comme négatifs engendrés par la crise dans le monde du travail, soit escamoté.

Avant d'examiner la manière dont l'épidémie du coronavirus a bouleversé le monde du travail, il convient de s'attarder un instant sur la brutalité et la rapidité de l'ajustement qui ont été demandés aux entreprises :

- 13 mars 2020 : interdiction des rassemblements de plus de 100 personnes ;
- 14 mars 2020 : fermeture des bars, restaurants, et établissements recevant du public non indispensables ;
- 16 mars 2020 : confinement général, à compter du lendemain 17 mars à midi.

Dans les jours qui suivirent, une grande cacophonie s'est installée : quelles activités seraient jugées « vitales » ? L'industrie automobile, fragilisée par sa situation en Asie, a fermé ses usines en France. Certaines industries, comme Airbus, se sont vues incapables d'arrêter leurs activités sous peine de devoir envisager de mettre la clef sous la porte. Le secteur des BTP, ne voyant pas comment respecter les gestes barrières sur les chantiers, a vivement réagi aux incitations maladroites de la ministre Muriel Pénicaud à ne pas désertier, et a fini par cesser les chantiers.

En deux semaines, quatre millions de salariés, soit le double de ce qui avait un temps été anticipé par le ministère du Travail, ont été placés en chômage partiel par 400 000 chefs d'entreprise.

À des chefs d'entreprise désorientés car incapables de trouver les gants, masques et autres protections nécessaires à leurs salariés, s'ajouta la colère de syndicats invitant les salariés à faire valoir leur droit de retrait. La Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) en est ainsi venue à demander la levée de l'application de la directive européenne sur la responsabilité pénale des employeurs, alors que la CGT et autres syndicats (policiers, par exemple) menaçaient, quant à eux, de faire grève si l'employeur public n'assumait pas ses responsabilités de protection.

Une cacophonie et des tensions qui sont, somme toute, tout à fait compréhensibles lorsqu'on pense à la rapidité et à la brutalité du phénomène, mais aussi et surtout à ce que nul n'avait pu

véritablement anticiper, et donc préparer, le scénario vécu par le monde économique depuis cette mi-mars 2020.

Une fois soulignés le caractère exceptionnel de l'événement et la forte agilité qu'il a demandée à notre tissu économique, il convient d'en examiner les conséquences présentes et d'en tirer des hypothèses pour l'avenir.

Afin d'aider les décideurs à anticiper, à « penser l'après », nous avons réalisé une analyse aussi précise et factuelle que possible des failles et des bouleversements que l'on peut, à ce jour, observer dans un monde du travail mis à l'épreuve du confinement généralisé. Nous en tirons des hypothèses et interrogations pour la suite, et espérons que les mois qui viennent nous donneront l'occasion d'aller plus loin dans cette analyse. Car – qui sait ? – un grand « choc », fût-il subi, peut aussi générer des transformations positives à long terme. De notre capacité à comprendre ce qui se passe dépendra l'ampleur des leçons positives que nous saurons en tirer.

Des actifs tous égaux face au confinement ?

L'épidémie qui s'est propagée en France et le confinement qu'elle a provoqué constituent une épreuve qui concerne l'ensemble du corps social. En ce sens, cette période peut générer un regain du sentiment d'appartenance à un collectif qui nous dépasse et nous rassemble. Pour autant, cette expérience du confinement, pour générale qu'elle soit, ne se décline pas et ne se vit pas de façon homogène dans l'ensemble de la population. C'est particulièrement vrai dans le monde du travail au sein duquel l'épreuve du confinement vient remettre en lumière un certain nombre de lignes de failles préexistantes tout en créant également de nouvelles, induites par l'application stricte des consignes

gouvernementales. /sites/default/files/redac/commun/productions/2020/0804/rapport_ifop-fjj_2020.04.01.pdf

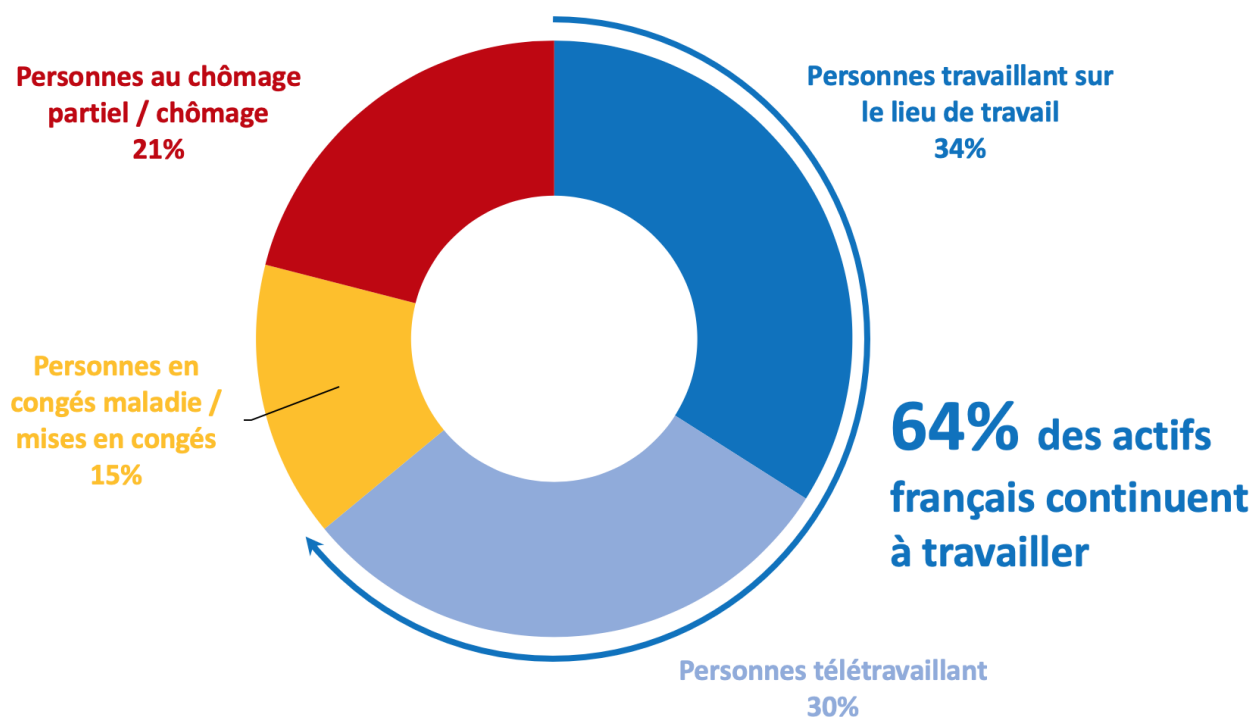
D'après une enquête réalisée spécialement pour cette note, la France du travail est divisée aujourd'hui en trois tiers, quasiment de même importance. Cette tripartition est inédite et ne renvoie que partiellement aux structurations habituelles de l'emploi en France. On compte ainsi 34% d'actifs qui continuent de travailler actuellement sur le lieu de travail habituel malgré le confinement. On s'est focalisé à juste titre sur les « blouses blanches » mais ces actifs qui tiennent leur poste même en période d'épidémie se recrutent également massivement dans d'autres univers comme la grande distribution, la logistique et le transport, le commerce alimentaire, les pompes funèbres, les forces de sécurité, etc.

À côté de ces « premières lignes », une proportion quasi équivalente (30% des actifs) contribue également à faire fonctionner la machine économique et la société, en mode certes ralenti. Mais ces « secondes lignes » travaillent depuis chez elles ou depuis le lieu où elles ont choisi de passer leur confinement.

Si les commentaires médiatiques et autres reportages ont abondamment évoqué la situation de ces deux premiers publics, une autre catégorie ne regroupe pas moins de 36% des actifs selon notre enquête. Il s'agit des personnes qui ont été mises en congé ou qui sont en congé maladie (15%), des personnes en chômage partiel ou au chômage (21%). Ce groupe, déjà nombreux, est en expansion rapide. Muriel Pénicaud, la ministre du Travail, indiquait qu'à la date du 27 mars dernier, 220 000 entreprises avaient recours à ce dispositif pour 2,2 millions de salariés. Quatre jours plus tard, ces chiffres s'établissaient à 400 000 entreprises pour 4 millions de salariés. On peut penser qu'au fur et à mesure que les commandes, missions et contrats enregistrés et reçus avant la mise en place du confinement auront été honorés, la proportion de salariés mis à l'arrêt par leurs entreprises va augmenter.

QUESTION : A l'heure actuelle, exercez-vous votre activité professionnelle... ?

Base : à tous les répondants qui avaient une activité professionnelle le 1er février.



Cette tripartition inédite et conjoncturelle du monde du travail renvoie bien évidemment à la nature des secteurs d'activité dans lesquels les actifs travaillent. Le ministre de l'Économie a ainsi appelé le 18 mars dernier « tous les salariés des activités qui sont indispensables au fonctionnement du

pays à se rendre sur leurs lieux de travail [...] dans des conditions de sécurité sanitaire maximales ».

La liste des secteurs « essentiels » n'a pas été définie de manière précise mais ont été notamment mentionnés l'agroalimentaire, les transports, l'énergie et les télécommunications, l'assainissement ou bien encore le traitement des déchets.

Il est d'ailleurs à noter que l'absence de définition précise des secteurs dits « vitaux » a considérablement contribué à entretenir, dans l'opinion publique, la confusion et le sentiment que les directives gouvernementales étaient contradictoires ou procédaient d'une gestion « à courte vue ». En effet, dans les verbatims recueillis dès les premiers jours du confinement par l'Ifop pour Societing, de très nombreux Français jugeaient étrange, voire dénonçaient le fait que le gouvernement puisse « en même temps » maintenir le premier tour des élections municipales mais déclarer le lendemain un confinement total, puis inciter à travailler et à se confiner pour se protéger, ou encore accepter des activités « de loisirs » telles que le jogging, alors que les experts semblaient dire que les contacts devaient être réduits au strict minimum. Ces éléments de confusion contribuèrent considérablement à la chute spectaculaire de la confiance accordée au gouvernement pour gérer la crise, enregistrée par l'Ifop au cours des premières semaines de confinement : chute de 17 points de la proportion de Français jugeant que « le gouvernement a communiqué de manière claire » entre le 29 janvier et le 2 avril 2020 (42% au 2 avril) ; chute de 10 points de la proportion de personnes estimant que « le gouvernement donne tous les moyens aux infrastructures et professionnels de santé pour lutter contre le virus » entre le 28 février et le 2 avril 2020 (37% au 2 avril), chute de 13 points entre le 15 mars et le 2 avril 2020 de la proportion de Français estimant que le gouvernement « a réagi rapidement », et même de 29 points entre le 30 janvier et le 2 avril 2020.

Par-delà la segmentation sectorielle entre activités « vitales » ou « essentielles » et les autres secteurs d'activité, un autre critère contribue également puissamment à structurer cette segmentation du monde du travail, il s'agit de la nature de l'emploi occupé. Certaines fonctions se prêtent ainsi plus ou moins aisément au télétravail, quand d'autres nécessitent d'être présents physiquement au poste de travail. Ainsi, au sein d'une même entreprise, en fonction des postes occupés, certains salariés ont pu basculer en télétravail quand d'autres continuent de se rendre sur leur lieu de travail. De la même manière, selon les types d'emplois et les secteurs d'activité, y compris parmi les activités non « essentielles », certains salariés vont continuer de travailler sur site ou depuis chez eux car il y a encore une activité économique suffisante quand d'autres ont été mis au chômage partiel ou en congé car l'activité s'est tarie.

Ces différents paramètres dessinent de nouvelles lignes de clivages au sein du monde du travail qui se superposent imparfaitement à la segmentation socioprofessionnelle habituelle. Parmi les quatre CSP correspondant au salariat, les situations sont donc très contrastées, comme le montre le tableau ci-dessous.

La situation face au travail des différentes CSP durant le confinement

Situation actuelle	Cadres et prof. intellectuelles	Professions intermédiaires	Employés	Ouvriers
Travail sur site	17%	33%	39%	39%
Télétravail	66%	35%	19%	5%
Arrêt (*)	17%	32%	42%	56%
Total	100%	100%	100%	100%

(*) Congés, mis en congé, chômage ou chômage partiel.

Différentes dominantes se dessinent. Les cadres et professions intellectuelles font massivement l'expérience du télétravail (66%) quand une majorité d'ouvriers est confinée chez soi (56%) au chômage partiel ou en congé. Mais 39% d'entre eux continuent néanmoins de venir travailler. Signe supplémentaire de la grande hétérogénéité des professions intermédiaires, elles vivent l'épreuve du confinement de manière très contrastée. Une infirmière travaillera sur son lieu de travail, tandis qu'un chef d'équipe au sein d'un groupe industriel sera probablement en chômage partiel quand un technicien informatique d'une entreprise du tertiaire pourra assurer la maintenance du réseau de l'entreprise depuis chez lui. La diversité est également la règle dans le monde des employés avec quasiment la même proportion de salariés (souvent des femmes) en arrêt : 42%, par exemple pour les serveuses dans la restauration ou les femmes de chambre dans l'hôtellerie, *versus* celles travaillant sur site (39%), par exemple des hôtesses de caisse dans la grande distribution.

Enfin, la situation face au travail varie également selon le critère privé/public même si les trois situations sont assez répandues dans les deux univers. On notera toutefois que le télétravail est plus pratiqué dans le public (36%), du fait notamment du poids du corps enseignant qui télétravaille massivement quand la mise à l'arrêt (congé maladie, enfants malades, chômage partiel, etc.) est plus fréquente dans le privé (43%).

La situation face au travail dans le privé et le public durant le confinement

Situation actuelle	Salariés du privé	Salariés du public	Écart
Travail sur site	32%	36%	+ 4 pts
Télétravail	25%	36%	+ 11 pts
Arrêt (*)	43%	28%	-15 pts
Total	100%	100%	

(*) Congés, mis en congé, chômage ou chômage partiel.

La proportion de cadres et de professions intellectuelles dans la main-d'œuvre locale ainsi que le degré de prévalence de l'épidémie selon les territoires introduisent également des disparités régionales en termes de conditions de travail durant cette période de confinement. Ainsi, c'est en Île-de-France, où les cadres et les activités de bureau sont les plus nombreux, que le taux de télétravailleurs est le plus important (41%) et que le taux de salariés continuant de se rendre sur le lieu de travail est le plus faible (25%). À titre de comparaison, en province, ces proportions s'établissent respectivement à 27% (soit un écart de 14 points sur le télétravail) et 36% (soit un écart de 11 points pour le travail sur site). En province, on constate également des disparités significatives entre les régions comme la Bretagne, les Pays de la Loire ou le Centre-Val de Loire, assez peu touchées à ce stade par l'épidémie, et dans lesquelles la proportion de salariés continuant de se rendre sur leur lieu de travail est très supérieure (avec souvent un ratio de deux pour un) à celle des télétravailleurs et la région Grand-Est, principal foyer de la crise, dans laquelle la proportion de salariés sur site est quasi équivalente à celle des télétravailleurs, les salariés et les directions d'entreprises ou d'administrations ayant sans doute opté plus massivement pour cette organisation du travail à distance que dans des régions où la menace de la contamination est moins prégnante.

Des différences de situations assez marquées selon les régions

Régions	% de salariés travaillant sur site	% de salariés en télétravail	Écart
---------	------------------------------------	------------------------------	-------

Régions	% de salariés travaillant sur site	% de salariés en télétravail	Écart
Bretagne	39%	18%	+ 21 pts
Pays de la Loire	41%	22%	+ 19 pts
Centre-Val de Loire	43%	22%	+ 21 pts
Grand-Est	36%	30%	+ 6 pts

Des « premières lignes » qui se sentent particulièrement exposées

Cette différence dans le vécu du confinement est bien évidemment source d'inégalités nouvelles, mais cette fois non pas sur le plan salarial ou en matière de pénibilité mais en termes d'exposition au virus. Cette réalité objective est très clairement perçue par les différentes catégories de salariés. Ainsi, ceux qui continuent de travailler sur site ont bien intégré qu'ils étaient en « première ligne ». Pas moins de 73% d'entre eux se vivent comme étant très ou assez exposés au Covid-19 alors que cette proportion est deux fois moindre parmi les télétravailleurs (38%) ou les salariés à l'arrêt ou en congé (36%). Si l'inquiétude face à l'épidémie est palpable dans l'ensemble de la société et du monde du travail (41% des actifs se déclarent très ou assez exposés), l'angoisse est maximale parmi les salariés qui « tiennent leur poste ».

La crise des « gilets jaunes » avait déjà donné une visibilité aux travailleurs du « back office » pour reprendre l'expression de Denis Maillard, c'est-à-dire ces salariés de la logistique, de l'entretien ou du *care*, travailleurs anonymes et la plupart du temps passant sous les écrans radars médiatiques et politiques. Autant de professions essentielles – soigner, nourrir, protéger – à la vie de nos sociétés, dont nous avons collectivement feint de découvrir qu'elles avaient été reléguées, par le capitalisme financier, à une marginalité tant symbolique que pécuniaire. À sa manière, la crise du coronavirus permet de mettre le projecteur sur les « soutiers » de notre économie que sont tous ces salariés qui permettent notamment au quotidien de nourrir et de soigner les Français mais aussi qui assurent des fonctions essentielles (énergie, assainissement, télécommunications, pompes funèbres, etc.).

Dès le début de la pandémie de coronavirus, de nombreuses études ont été consacrées aux conséquences psychologiques du confinement. On a beaucoup moins parlé des conséquences psychologiques soit du télétravail, soit du travail « en première ligne » sur les salariés. Or, elles seront réelles, même si moins visibles à court terme. Selon le philosophe Roland Gori, « nous pouvons déjà parler des effets psychologiques du confinement. Il devrait provoquer un certain nombre de cas de *burn-out* et de *bore-out*. De nombreux salariés étant anxieux, s'ennuyant ou, au contraire, étant débordés à cause du télétravail qui les pousse à essayer de prouver leur valeur et leur engagement. Il sera nécessaire, une fois la crise passée, de penser l'accompagnement psychologique des travailleurs. Nous ne reprendrons pas demain le travail comme si de rien n'était. » Il convient, en outre, de souligner que la peur d'infecter leurs proches, pour les salariés contraints de continuer à se rendre sur leur lieu de travail, est un facteur supplémentaire de fragilisation psychologique, tout comme l'est le rejet de leur entourage immédiat, dont certains exemples relayés par la presse ont démontré combien il pouvait être violent. Ainsi, on a pu voir des résidents d'immeubles sommer une infirmière ou un livreur de quitter les lieux ou de dormir dans leur voiture, de peur de se voir contaminés... L'ensemble de ces comportements, s'ils ne sont heureusement pas majoritaires, pourront laisser des traces profondes et à long terme.

Conscient de la brutalité – voire de l'ironie, pour un gouvernement qui avait théorisé les « premiers de cordée » – du renversement de la hiérarchie sociale induite par l'épidémie de coronavirus, le gouvernement a salué à plusieurs reprises le rôle de tous ces actifs qui par leur présence assuraient la continuité des fonctions vitales du pays. Certaines entreprises, notamment dans la grande distribution (comme Auchan par exemple), ont annoncé qu'elles verseraient une prime à leurs salariés pour avoir continué de travailler malgré l'épidémie. Ces gestes sont louables et nécessaires mais la reconnaissance symbolique et financière devra se poursuivre dans le temps et concerner sans doute de nombreux secteurs. Le débat et la mobilisation sociale autour de la réforme des retraites avaient remis en exergue la question de la pénibilité au travail.

L'épidémie de Covid-19 a introduit, quant à elle, un nouveau paramètre : celui de l'exposition au risque infectieux. Elle induit une peur, une précarisation psychologique dont les conséquences ne peuvent décemment être compensées par la seule variable monétaire. À tout le moins, les entreprises devront, dans les mois « post-confinement », s'interroger avec les syndicats – lorsqu'il y a des représentants syndicaux – sur la manière d'accompagner psychologiquement les salariés, qui ont pu se sentir seuls face au risque, insuffisamment protégés par un encadrement par ailleurs souvent resté « protégé », chez soi, en télétravail. Ici, ce n'est pas uniquement la peur vitale qui est d'ailleurs en jeu, mais la fragilisation du lien de confiance entre les salariés et leur encadrement – à l'image de ce qu'il s'est passé, déjà, pour La Redoute, comme le rapportait *Libération* –, entre les Français dans leur ensemble et leurs dirigeants : ce lien repose sur l'idée d'un intérêt – économique,

social ou politique – partagé, de risques justement répartis et de consignes perçues comme justes.

Ainsi, à l’instar de la pénibilité au travail, cette nouvelle problématique du « risque d’exposition », y compris dans la dimension de perception de la justice sociale qu’elle induit, mériterait d’être traitée dans le cadre des échanges entre partenaires sociaux qui se dérouleront une fois l’épidémie jugulée.

Un confinement qui amplifie la fragilité économique de certains, et donc les inégalités

La diversité de la situation face au travail et à l’emploi introduit d’ores et déjà, et mécaniquement, des disparités de traitement importantes entre les actifs. Si 65% d’entre eux (qui correspondent pour l’essentiel aux actifs continuant de travailler sur site et aux télétravailleurs) déclarent en ce début de confinement percevoir l’intégralité de leur revenu, 29% bénéficient de temps partiel, du chômage technique ou d’allocations (et tous ne touchent plus forcément dès maintenant l’intégralité de leur rémunération) et 6% ne touchent plus rien. Là encore, les différences de situation sont très marquées en fonction du statut des individus. Les trois quarts des cadres et des professions intermédiaires continuent de toucher leur salaire comme en temps normal. C’est également le cas pour deux tiers des employés, mais le monde ouvrier, lui, est quasiment scindé en deux comme le montre le tableau ci-dessous : une moitié perçoit son salaire quand 43% sont rentrés dans des dispositifs de chômage partiel ou technique. La situation est nettement plus préoccupante pour les artisans dont près de 4 sur 10 déclarent aujourd’hui ne plus avoir de revenus.

La situation en termes de revenus des différentes CSP pendant le confinement

	Cadres et professions intellectuelles	Professions intermédiaires	Employés	Ouvriers	Commerçants, artisans
Perçoivent l’intégralité de la rémunération	75%	75%	66%	52%	33%
Temps partiel, chômage technique, allocation	19%	23%	31%	43%	29%

	Cadres et professions intellectuelles	Professions intermédiaires	Employés	Ouvriers	Commerçants, artisans
Aucun revenu	6%	2%	3%	5%	38%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Si le gouvernement a annoncé la mise en place de mesures de soutien pour les indépendants et un dispositif massif de chômage partiel, la prolongation de la période de confinement risque de se traduire par une fragilisation de certaines catégories d'actifs en termes de revenu, voire en termes de pérennité des emplois. Le groupe de chaussures André a ainsi, par exemple, annoncé son dépôt de bilan.

À cette amplification de la fragilité économique de certaines catégories et aux facteurs de fragilité psychologique évoqués plus haut, il convient d'ajouter un élément assez peu souligné par les analyses faites de l'impact du confinement sur le travail : le gommage total, imposé par les circonstances, entre vie professionnelle et vie personnelle. De nombreux « télétravailleurs » ont, en effet, dû jongler – à la différence de ceux de l'avant confinement – entre leur activité professionnelle et « l'école à la maison », avec parfois des conséquences néfastes sur leur productivité. Ainsi, ces témoignages que nous avons pu recueillir de salariés empêchés d'assister à des « conf call » car devant s'occuper d'enfants en bas âge, hyper-actifs ou handicapés, lorsque leur conjoint travaillait en « première ligne » en journée. Comme le confiait le consultant en marketing RH Vincent Berthelot à *Courrier des cadres*, « ce gommage, s'il devait advenir, constituerait presque un danger : pour l'équilibre, il faut garder un semblant de distinction entre les deux sphères, sinon il y aurait un risque d'épuisement. La confusion actuelle laisse à penser qu'au bout d'un moment, dans la durée, certains ne pourront pas tenir ce rythme. En particulier les parents d'enfants en bas âge, très sollicités. »

Inutilité de certains emplois ou de certaines procédures : un confinement révélateur

Si l'on a pu se gausser de certaines situations d'emploi devenues obsolètes ou commenter amplement l'inutilité des traders dans cette période par exemple, certaines professions sont bel et bien touchées de plein fouet par le chômage partiel et d'autres traversent une crise de conscience profonde.

Les métiers de l'immobilier, de la gestion et de la valorisation du patrimoine sont aujourd'hui par exemple réduits à leur portion congrue, celle de la facturation – il faut rentrer du cash. Le service comptable acquiert un nouveau statut, celui de sauveur.

L'exemple de ce groupe international présent dans plus de trente pays spécialiste de la propreté en dit long sur les risques que sont prêtes à prendre certaines entreprises pour faire rentrer l'argent et offre par là même un exemple étonnant. Le recouvrement et les factures ne pouvant pas attendre, les comptables ont été appelés à se rendre sur leur lieu de travail. L'entreprise n'a jamais pourvu ses salariés d'ordinateurs portables et le matériel est tellement obsolète que le débrancher pour une utilisation à domicile a semblé (de l'avis général et de ce qui tient lieu de direction informatique) particulièrement risqué. Les salariés de la direction financière se rendent donc ici tous les jours au travail. Dans le même temps, le personnel de nettoyage est en chômage partiel, faisant de ce géant de la propreté probablement le cordonnier le moins bien chaussé de l'histoire tant les conditions sanitaires sont devenues déplorables.

D'autres professions dont les membres de tous les Comex ainsi que les chefs d'entreprise affirment d'ordinaire ne pas pouvoir se passer sont aujourd'hui dépourvues de sens. Là encore, certaines situations en disent long, comme cette assistante qui n'a été appelée par son supérieur hiérarchique (le DG de la structure) depuis le début du confinement. L'effet déflagrateur est immédiat : « Je ne suis qu'un larbin. »

Les cadres supérieurs ne sont pas à l'abri, ainsi en est-il des chefs dont le métier consiste exclusivement à distribuer des tâches : « Il faut aller vite, finalement je suis court-circuité car dans l'urgence, il est plus rapide de faire directement appel à l'opérationnel qu'à un intermédiaire dont on comprend l'inutilité. »

Toutes les fonctions supports peuvent être touchées. Qu'en est-il des DRH de grands groupes par exemple ? Plus de recrutements, licenciements quasiment impossibles, gestion des compétences et des formations à l'arrêt... : une fois déterminées la part des fonctions pouvant être télétravaillées (ou pas) et la part de celles devant faire l'objet de chômage partiel, que leur reste-t-il ?

Le confinement a pour objectif la baisse des interactions humaines. Elle a pour corollaire immédiat que nous faisons moins appel aux métiers qui doivent les organiser, les réguler, les réparer. Ainsi, l'utilité même des fonctions assurantielles est remise en cause lourdement : si l'on n'utilise plus son véhicule, il y a peu de chances d'avoir un accident. La Maif n'a pas hésité, très vite, à proposer le remboursement de 100 millions d'euros. Ce n'est que le début.

Conséquences de moyen terme et hypothèses pour l'avenir

Accélération de la crise de sens pour les uns, de la demande de reconnaissance pour les autres ?

Depuis plusieurs années, de nombreuses études ont mis en évidence l'existence d'un « malaise », d'une « panne de sens » touchant certaines fonctions ou métiers. Dans une note inspirée des travaux de David Graeber, père du concept de « bullshit jobs », nous avons exploré l'ampleur et les conséquences de ce que nous avons identifié comme une panne de reconnaissance très spécifique aux travailleurs français.

Pour rappel, les « bullshit jobs » sont des « emplois qui, bien que parfois très bien rémunérés, ne donnent pas le sentiment d'être utile, de contribuer à un projet allant au-delà du fait de gagner sa vie. David Graeber distingue ces emplois de ceux qui peuvent être source de stress, de souffrances, de pénibilité, mais qui ont un sens – on pense ici à l'infirmière ou à l'éboueur, qui gagnent peu, travaillent dans des conditions difficiles, mais dont nul ne questionne l'utilité sociale. Le phénomène, décrit par Jean-Laurent Cassely, du cadre supérieur décidant de se reconvertir en fleuriste ou en artisan boulanger pour redonner un sens à sa vie est désormais célèbre, mais Jean-Laurent Cassely lui-même reconnaissait ne pas être capable de mesurer l'ampleur du phénomène ».

Notre étude avait mis en évidence, d'une part, que 44% seulement des actifs français jugeaient que leur travail était reconnu à sa juste valeur et, d'autre part, que dans leur écrasante majorité (88%) les actifs interrogés jugeaient plutôt leur travail « utile à leur entreprise ».

Or, il est intéressant de revisiter ces résultats à la lumière de la crise actuelle : « Le sentiment de ne pas être reconnu à sa juste valeur dans son travail est particulièrement marqué chez les cadres et professions intellectuelles du public (57%), les professions intermédiaires (notamment dans la santé et la fonction publique, à 67%), les agents et employés de la fonction publique (58%), soit précisément des professions qui par ailleurs se sentent « utiles » à la société. Les CSP-, et notamment les ouvriers non qualifiés, expriment également un manque de considération particulièrement marqué », écrivions-nous. Ici, il est intéressant de souligner, au vu des données évoquées plus haut, que les « premières lignes » qui soutiennent l'économie française pendant la parenthèse du confinement sont également, pour la plupart, ceux qui exprimaient le plus grand déficit de reconnaissance. Un écart entre utilité perçue pendant la crise et reconnaissance qui risque fort de donner lieu à une multiplication des revendications salariales, symboliques et également en termes d'autonomie par exemple à l'issue de la crise, sauf à générer une frustration

supplémentaire de ces professions qui vivaient déjà mal leur marginalisation avant la crise.

En regard, comme le rappelait Dominique Méda dans une interview donnée à *France Culture* le 3 avril dernier, la crise aura sans doute un rôle de révélateur pour les fameux « bullshit jobs » dont parlait David Graeber et qu'illustrait Jean-Laurent Cassely. Comme évoqué plus haut, les exemples abondent déjà d'entreprises ayant découvert que des échelons hiérarchiques ou des fonctions se révélaient, à la faveur d'une réorganisation imposée au forceps par la crise, proprement inutiles. Il ne faut pas négliger ce que cette révélation peut, pendant le confinement et pour l'après, générer de détresse sociale chez les salariés concernés : on a vu des exemples de fonctions support « abandonnées », passant leurs journées à attendre d'être sollicitées par leurs managers, dans une détresse psychologique d'autant plus forte que le confinement physique se mêlait aux doutes existentiels et aux angoisses matérielles. À l'issue de la crise, il est fort probable que l'on découvre que des métiers, des procédures ou des fonctions considérés comme acquis par la longue sédimentation dont procède chaque entreprise – comme n'importe quelle construction sociale ayant une histoire plus ou moins longue – doivent être remis en cause, voire proprement supprimés. Et ce, d'autant plus que l'exigence de productivité et d'économie sera très forte pour de nombreuses entreprises, au moment de relancer leur activité avec une trésorerie en berne. Nous pourrions donc assister à un moment schumpétérien du marché du travail, non pas seulement en fonction de la rentabilité de tel ou tel secteur ou de la santé de telle ou telle entreprise, mais à la lumière de ce que la crise aura révélé de l'efficacité et de l'utilité des procédures et fonctions *ex ante*. Un moment qui pourrait générer des gains de productivité à long terme, mais aussi une grande détresse psychologique pour les personnels concernés, car nos travaux avaient par ailleurs bien montré que, pour nous Français, le travail n'a pas seulement une fonction utilitaire et matérielle, mais détient une véritable fonction sociale et instituante – sans travail, nous perdons le sentiment d'avoir notre place dans la société.

Des tensions économiques qui pourraient rapidement se traduire dans le champ politique

Au renversement de la hiérarchie sociale – c'est-à-dire du rapport de force entre cadres en télétravail et fonctions « essentielles », contraintes de prendre des risques « sur le terrain » – induite par la période de confinement, pourrait également succéder une période marquée par une forte défiance entre les trois catégories identifiées dans la première partie de cette note. Comment ceux que l'on aura accusés d'être « restés planqués » vont-ils rétablir la légitimité managériale suffisante, face à ceux qui auront « joué leur vie », à la discipline nécessaire en entreprise ? Comment vont-ils justifier, demain, des écarts salariaux qui peuvent aller jusqu'à près de deux cents fois entre le plus bas échelon et le plus haut (en 2016, Bernard Arnault touchait 158

fois le salaire moyen de son entreprise et Olivier Brandicourt, PDG de Sanofi, touchait 171 fois le salaire moyen)? Comment les grandes entreprises justifieront-elles une rémunération du capital toujours plus élevée, si elles laissent de côté les « bataillons » de fantassins qui leur auront permis de survivre à la crise ? La question de la justice sociale et de la gestion psychologique délicate du « retour dans les soutes » pour de nombreuses professions risque de se reposer de manière accrue et d'impacter la gouvernance et le fonctionnement quotidien de nombreuses entreprises.

Ces aspects psychologiques, de gestion de la déception du retour à « l'avant » pour de nombreux travailleurs, seront sans doute amplifiés par un accroissement de leur précarité économique – comme il est habituel en temps de crise financière, les premiers frappés sont souvent les moins diplômés, les moins payés, les plus précaires. Une double peine psychologique qui risque d'avoir avant tout des conséquences politiques. Car, par ailleurs, une probable inflation des demandes sociales et financières issues des couches basses de la hiérarchie sociale sera nécessairement contrebalancée, en partie, au sein du marché du travail par l'accroissement du taux de chômage et le renversement du rapport de force entre employé et employeur qu'elle induit. Ce qui risque fort de déporter la tension sociale et la demande de justice en dehors de la sphère économique, depuis l'entreprise vers le politique. C'est d'ailleurs là une tendance très française que de faire porter au politique le poids de responsabilités – salaire, emplois, sauvetage des entreprises en difficulté, etc. – qui sont ailleurs exclusivement gérées par le monde économique – par exemple, en Allemagne, *via* un dialogue social fructueux entre partenaires sociaux. Ici, il faudra s'attendre à ce que la demande de justice sociale ressurgisse rapidement au-devant de la scène politique, avec un certain nombre de déclinaisons parmi lesquelles :

- qui « paiera » la crise – au sens de la dette accumulée pendant le confinement – et quand ? Quelle répartition de l'effort fiscal ?
- acceptera-t-on, du côté syndical, un retour aux règles du droit du travail instituées par Emmanuel Macron, vécues comme fragilisantes et rendues obsolètes par la crise ?
- dans la répartition des récompenses – dividendes, augmentations salariales – évoquées plus haut, la pression sera grande de tous côtés pour une intervention politique.

Autant de questions – et il y en aura bien d'autres – qui risquent de marquer le débat politique des premiers mois « post confinement », et dont les réponses vont durablement structurer les équilibres économiques et sociaux post-2020.

Vive le télétravail ? Le basculement numérique à venir...

Enfin, pour en finir avec les hypothèses et scénarios prospectifs à ce stade du débat – début avril

2020, alors que nous sommes encore, il faut le rappeler, au cœur d'un confinement qui devrait durer –, évoquons la question de l'avenir du télétravail et de la robotisation.

On peut penser que la pratique du télétravail, jusqu'à présent peu développée en France, pourrait vivre avec cette crise un coup d'accélérateur formidable. D'après une enquête de la Dares réalisée en 2016-2017, seuls 3% de salariés pratiquaient occasionnellement le télétravail. Selon Eurostat, en 2018, la part des employés travaillant habituellement à domicile (dans le total de la population active de quinze à soixante-quatre ans) s'élevait en France à 6,6%, contre 3,6% en Italie, 4,3% en Espagne, 5% en Allemagne, mais 14% aux Pays-Bas et 13,3% en Finlande.

En Île-de-France lors de la longue grève des transports en commun de décembre-janvier derniers et sur le plan national désormais avec le confinement, ce type d'organisation est massivement expérimenté et pourrait donc être adopté plus régulièrement à l'avenir dans certaines entreprises ou administrations. Cela posera toute une série de questions, notamment celle du droit à la déconnexion mais également celles de l'adéquation de l'équipement informatique et du logement des collaborateurs qui ont un recours plus régulier au télétravail. Ainsi, si 65% des salariés actuellement en télétravail durant cette période de confinement déclarent, selon l'enquête de l'Ifop pour la Fondation Jean-Jaurès, que leur logement offre à la fois l'espace et l'équipement informatique suffisants pour télétravailler, des disparités se font jour. 77% des cadres et des professions intellectuelles (qui sont les plus nombreux à télétravailler) sont dans ce cas, c'est également vrai pour 66% des professions intermédiaires, mais ce taux ne s'établit qu'à 52% pour les employés et ouvriers, catégories certes peu concernées par cette pratique. Si elle venait à se développer dans ces milieux professionnels, notamment parmi les employés, cette pratique du télétravail impliquerait sans doute la fourniture d'un environnement informatique adéquat à ce public.

La situation des deux pays les plus en avance avant la crise, les Pays-Bas et la Finlande, permet quelques enseignements dont les pouvoirs publics et privés français pourraient s'inspirer s'ils souhaitent amplifier le télétravail après le confinement. Par exemple, pour encourager toujours plus d'agents à travailler de chez eux, le gouvernement néerlandais leur verse une allocation qui comprend une compensation mensuelle de 80,23 euros pour l'utilisation de l'espace personnel ainsi qu'une prime d'équipement matériel de 1 815 euros par période de cinq ans. Il est à noter que ces montants sont défiscalisés et peuvent même être transformés, si le salarié le souhaite, en jours de congé, cotisations complémentaires de retraite ou encore en droits à la formation (en plus des droits légaux accordés à chacun). En Finlande, l'administration a constitué une plateforme visant à partager les bonnes pratiques en matière de télétravail, et donc créer une émulation dans le secteur public.

L'extension du télétravail « post-crise », si elle devait advenir, ne devrait pas procéder d'une idéalisation du monde « sans contact ». Par exemple, pour faire suite aux éléments évoqués précédemment sur le gommage de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle imposée par la situation de télétravail « en confinement », il apparaît nécessaire que les employeurs et les pouvoirs publics tirent toutes les conséquences de cette expérience inédite pour l'avenir. Comme le suggère Vincent Berthelot, « plutôt que de nous conduire vers un gommage des frontières, il nous faut au contraire espérer que les salariés et les managers prendront conscience que le télétravail entouré d'enfants n'est pas possible, et que nous ne sommes pas des travailleurs Shiva. Les employeurs doivent faire très attention à la réalité personnelle à laquelle font face leurs salariés quand ils travaillent à distance, et cette période pourrait finalement être salutaire en poussant les managers vers davantage de bienveillance, et à agir en faveur d'un meilleur équilibre vie professionnelle – vie personnelle. »

Pour conclure sur une note positive, nous emprunterons les propos de Roland Gori : « Les nouvelles technologies vont libérer du temps, tout en évitant le chômage ou la réduction du temps de travail, et nous permettre de nous consacrer davantage à des échanges humains et à une réflexion critique sur la manière dont nous travaillons ensemble et individuellement : mon travail a-t-il un sens ? Les procédures auxquelles nous sommes soumis de gestion très normative du temps et des activités sont-elles encore pertinentes ? Nous devrions lâcher prise pour passer plus de temps à revoir nos priorités et à trouver davantage de sens, de cohérence, et d'implication émotionnelle dans notre travail.