

REVUE DE PRESSE

Du 11 AU 15 OCTOBRE 2018

[Pour ou contre le revenu de base universel ?](#)

[L'apprentissage en France : mission impossible ?](#)

[Réforme de la santé au travail : ne pas oublier les fondamentaux](#)

[Quand l'Etat se sert de l'assurance chômage pour se financer](#)

[Retraites : Le Haut Commissariat à la réforme des retraites prend conseil auprès du Medef... point par point](#)

[L'homme qui jette et qui oublie](#)

[En économie, il ne s'est rien passé... ou presque](#)

[La fabrique de l'islamisme](#)

[Réflexions sur le rapport El Karoui](#)

[L'entreprise libérée, réalité ou imposture ?](#)

[L'art de convaincre en politique](#)

[Le retour de l'emploi peu qualifié ?](#)

[Management : 6 leçons des philosophes](#)

Pour ou contre le revenu de base universel ?

par *Thierry Weill et Marie-Laure Cahier - 15 Octobre 2018*

Un débat a été organisé sur le revenu universel de base dans le cadre d'un colloque de Cerisy sur « **Le travail en mouvement** ». Animé par Danielle Kaisergruber (rédactrice en chef de *Metis Europe*), il a opposé Yannick Vanderborght, professeur de sciences politiques aux universités de Saint-Louis (Bruxelles) et Louvain, et Jean Baptiste de Foucauld, inspecteur général des finances honoraire, ancien commissaire au Plan et acteur engagé depuis des décennies dans tous les dispositifs de solidarité et d'actions contre le chômage. Au-delà des arguments invoqués, deux visions anthropologiques s'affrontent autour de la question du travail.

Lors de l'université d'été du revenu de base en août 2014. Revenu de base/Flickr, CC BY

De quoi parle-t-on ?

Revenu de base, revenu universel, revenu d'existence... Ces termes avaient déjà fait couler beaucoup d'encre lors de la dernière campagne présidentielle.

Le soufflé était quelque peu retombé, mais voici qu'Emmanuel Macron relance le débat en annonçant dans son plan Pauvreté un « revenu universel d'activité », contribuant ainsi à une certaine cacophonie des concepts. Rappelons les principes qui définissent le revenu de base : un revenu universel (pour tous), inconditionnel (ne nécessitant pas de remplir des conditions préalables), individuel (destiné à la personne et non au foyer), automatique (qu'on n'a pas besoin de demander) et sans devoirs ni contreparties (« *duty-free* »).

Or le « revenu universel d'activité » proposé par Emmanuel Macron vise surtout la simplification des nombreuses allocations existantes : il ne serait ni inconditionnel (il serait attribué au-dessous d'un certain plafond de ressources), ni a fortiori universel, et serait soumis à des devoirs (suivre un parcours d'insertion). Tout au plus serait-il automatique dès lors que les conditions de revenus en seraient réunies, d'où son appellation d'origine « versement social unique et automatique ».

Pour Jean Baptiste de Foucauld, ce brouillage terminologique est l'indice que le débat sur le revenu de base « va désormais polluer la vie politique pendant des décennies » au détriment d'une véritable réflexion sur la lutte contre le chômage et le droit au travail. Pour Yannick Vanderborght, le revenu universel constitue au contraire une « utopie mobilisatrice », qui permet de réfléchir concrètement à la déconnexion du revenu et du travail.

Pour ne prendre que le cas de la France, 2 millions de personnes en activité réduite perçoivent une allocation chômage, 1 million travaille tout en percevant le RSA, 2,36 millions de foyers touchent la prime d'activité parce que leurs revenus sont insuffisants et 700 000 retraités sont aussi auto-entrepreneurs : la déconnexion revenu/travail est donc déjà une réalité. Réduire les difficultés d'accès aux minima sociaux représente un pas vers le revenu de base ; pourquoi dès lors ne pas aller encore plus loin et reconstruire radicalement tout le système ?

Positions des principales forces politiques et sociales à l'égard du revenu de base

Yannick Vanderborght a d'abord beaucoup étudié le revenu de base, avant d'en devenir un défenseur nuancé. Avec Philippe Van Parijs, il est l'auteur de *Basic Income. A Radical Proposal for a Free Society and a Sane Economy* (traduction française en 2019 à *La Découverte*), qui passe en revue l'histoire du concept et les positions des principales forces politiques et sociales engagées pour ou contre le revenu universel dans le monde.

Dans le camp des opposants, on trouve généralement la gauche travailliste, la gauche chrétienne et les syndicats, pour lesquels l'intégration par le travail reste l'horizon indépassable. Trois objections dominent : la crainte d'une individualisation des rapports sociaux au détriment des

collectifs ; le risque d'une pression à la baisse des salaires ; et un sous-jacent plus stratégique : les syndicats sont par nature organisés autour du travail et le revenu universel s'adresse politiquement et prioritairement aux outsiders du marché du travail.

Parmi les forces « pour », on trouve essentiellement les écologistes en Europe, aux USA et au Canada et la gauche libertaire, qui mettent en avant trois types d'arguments : la remise en cause de la croissance (en tant que telle ou ne permettant de toute manière plus de fournir du travail à tous) ; l'existence de « communs » comme les ressources naturelles ou le capital accumulé, dont le revenu universel serait le dividende ; un rapport différent à l'activité plutôt qu'au seul « travail » dont la définition devient de plus en plus malaisée.

Si les féministes demeurent divisées à propos du revenu universel, on a cependant pu constater aux États-Unis, lors d'expérimentations menées localement dans certains États, que le taux de divorce avait soudainement augmenté, l'interprétation donnée à cette hausse étant que la répartition plus équilibrée du pouvoir économique a permis à des femmes dépendantes de sortir de situations de couple toxiques.

Même dans des pays où l'éthique du travail est très forte, le débat sur le revenu universel existe : en Suisse, l'initiative populaire en faveur d'un revenu universel (à hauteur de 2 260 euros par adulte !) a recueilli 23 % de « oui », ce qui est considérable, et au Japon, la fin de la tradition de l'emploi à vie, et ses corollaires précarisation/polarisation, ont fait modestement émerger la question.

« Donner le minimum vieillesse aux nourrissons ! »

Pour Jean Baptiste de Foucauld, auteur de *L'Abondance frugale, pour une nouvelle solidarité* et l'un des coordinateurs du Pacte civique, le point capital de sa critique contre le revenu universel réside dans l'absence de contre-don (« *duty-free* »). Toutes les sociétés se sont construites sur le triptyque « donner, recevoir, rendre ».

La question de la réciprocité est donc essentielle : il y a don parce qu'il y a contre-don. S'affranchir méthodologiquement du contre-don (l'obligation de travailler, chercher du travail ou se former) représenterait un saut anthropologique de type transhumaniste, conduisant à un individualisme terrifiant. Le revenu universel (RU) ferait courir à nos sociétés des risques tragiques, en créant des habitudes et des attentes - « sans doute pas à la première génération, car nous sommes habitués au travail, mais dès la suivante » - dont on découvrirait ensuite qu'elles ne peuvent pas être durablement financées, ce qui causerait d'amères déceptions. « Il y a de quoi provoquer une guerre civile ! »

Selon lui, la promesse est financièrement insoutenable dans le contexte des finances publiques qui est le nôtre, ce que confirment d'ailleurs la grande majorité des économistes : « On parle quand même de donner le minimum vieillesse aux nourrissons ! » Or cela interviendrait en outre dans un contexte où le coût de la réparation écologique va nécessiter la mobilisation de ressources considérables et une demande de travail accrue.

Enfin, le revenu universel représenterait une rupture complète avec la société du travail. Travailler, c'est se rendre utile à autrui et recevoir en échange une rémunération. À l'inverse, le revenu universel incite à se désintéresser de l'utilité sociale, de l'insertion et du chômage, « puisqu'on règle le problème en le supprimant ». N'oublions pas que « pour que les uns consomment sans travailler, il faut que d'autres travaillent sans consommer » : ce qui est normal pour aider devient insupportable si cela se transforme en rente et inverse la dépendance.

Poursuivre « la vie bonne » selon ses propres critères

Tout au contraire, répond Yannick Vanderborgh, les expérimentations ne donnent aujourd'hui aucune certitude quant à l'impact du RU sur l'activité : elle peut augmenter ou décroître. Croire à la propension des individus à travailler ou à se vautrer devant la télévision relève de la « foi » anthropologique. C'est une question du même ordre que savoir si l'homme est bon ou mauvais. Notre propension à travailler a certes un intérêt dans la mesure où elle détermine notre capacité à financer le revenu de base. Elle a donc une valeur instrumentale, mais pas forcément une valeur intrinsèque.

En disséminant le pouvoir économique, le RU donne à chacun une certaine liberté pour poursuivre la « vie bonne » selon ses propres critères. Et cette vie bonne sera souvent une « vie laborieuse », ne serait-ce que parce qu'avec 500 euros par mois on continue à être incité à rechercher un revenu complémentaire. Mais ce peut être aussi suivre une formation, créer, rêver, ne rien faire ou choisir de participer à des activités socialement utiles - car le travail au sens de l'emploi n'est pas toujours utile (bullshit jobs), et les activités socialement utiles ne sont pas toujours des emplois.

« Est-on libre avec 500 euros par mois ? »

À cette question posée par un participant, Jean Baptiste de Foucauld répond catégoriquement par la négative.

« Beaucoup d'individus doivent vivre avec 500 euros par mois. Ils ne sont évidemment pas heureux, car cela ne résout pas leur problème d'emploi. Le fait de ne pas travailler remet en cause l'identité et ne procure aucun bonheur. 500 euros ne permettent de gérer ni le problème de l'inclusion ni la question de la reconnaissance de sa propre utilité. C'est pourquoi je ne vois aucune raison de renoncer à lutter contre le chômage et pour le droit au travail. »

De son côté, Yannick Vanderborgh insiste sur le fait que c'est justement l'universalité qui représente l'indéniable avantage du revenu de base, parce qu'elle permet d'éviter la stigmatisation et le sentiment d'exclusion des allocataires de minima sociaux.

« Dans le revenu de base, universalité et absence d'obligations sont deux inconditionnalités indissolublement liées : la première est ce qui permet d'accepter des activités faiblement rémunérées parce que l'on a un revenu par ailleurs ; la seconde est ce qui permet de refuser des activités dégradantes, peu attractives ou mal rémunérées, et donc de ne pas ouvrir la voie à l'exploitation. »

Le débat entre ceux qui veulent continuer à chercher des solutions au chômage et ceux qui veulent couper le lien entre travail et revenu ne fait que commencer.

L'apprentissage en France : mission impossible ?

par **Jean Raymond Masson** - 15 Octobre 2018

L'apprentissage est un sujet récurrent du débat public français. On déplore les insuffisances de ses développements, en comparant ses effectifs avec ceux de l'Allemagne tandis qu'on exalte sa capacité à favoriser l'insertion professionnelle et à éradiquer le chômage des jeunes. Le sujet revient sur la scène en 2018 avec la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » (du côté du ministère du Travail), ainsi que la réforme de la voie professionnelle scolaire « Transformer le lycée professionnel : former les talents aux métiers de demain » (du côté du ministère de l'Éducation). Jean-Raymond Masson situe la France parmi les pays européens.

Pour *Metis*, Jean-Louis Dayan a analysé ces deux réformes dans un article récent (« La formation professionnelle en France : deux systèmes, deux réformes et toujours un problème », septembre 2018) où il déplore l'occasion manquée de remettre en cause la frontière entre « voie scolaire et alternance » afin de construire une « voie professionnelle cohérente et homogène » à l'instar du modèle allemand et de son « système dual ». S'appuyant sur une étude approfondie conduite en 2016, une publication récente du CEDEFOP, « Apprenticeship schemes in European countries-A cross-nation overview » consacrée aux systèmes d'apprentissage en Europe permet d'éclairer ces défis.

La définition retenue pour les systèmes d'apprentissage (*apprenticeship*) analysés est la suivante : des situations d'apprentissage (au sens de *learning*) dans une entreprise, associées ou non à des situations de travail, combinées ou non à des situations d'apprentissage au sein d'un établissement d'éducation et de formation, dans le cadre d'un contrat entre l'apprenti (ou apprenant) et l'entreprise (« *compulsory learning and/or working in a company, in combination or not with learning at an education and training provider, and the contractual link between the learner and the company* »). Cette définition exclut donc les systèmes d'alternance sous statut scolaire ; en revanche elle couvre, en ce qui concerne la France, les contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation. Partant de là, le CEDEFOP a identifié 30 systèmes différents dans 24 pays parmi l'ensemble des États européens (6 seulement en sont dépourvus : Bulgarie, République tchèque, Lituanie, Malte, Slovénie et Slovaquie). L'analyse porte sur les finalités et les principales fonctions associées à ces dispositifs, ainsi que sur leurs principales modalités d'organisation et de fonctionnement. Malgré cette définition resserrée, l'analyse des finalités révèle une très grande diversité de modèles et propose une typologie au sein de laquelle deux groupes rassemblent l'essentiel des cas de figure (2).

L'apprentissage pièce maîtresse de la formation professionnelle initiale

Au sein du groupe A, l'apprentissage est un système en soi, distinct de la formation sous statut scolaire, et qui constitue l'essentiel - voire la totalité - de l'offre de formation professionnelle initiale au niveau secondaire supérieur (niveau V et IV). Se présentant comme un programme, il fournit l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice d'une profession sans constituer pour autant un prérequis pour un emploi précis ; la qualification attribuée est spécifique à la modalité d'apprentissage, de même que les référentiels sur lesquels elle s'appuie ; sa valeur tient donc à la fois à son contenu en même temps qu'aux modalités de son acquisition. La qualification obtenue est équivalente à celle d'un ouvrier qualifié. Elle signale sa source (l'apprentissage) et constitue ainsi un atout sur le marché de l'emploi. C'est le cas en particulier du système dual allemand, mais aussi de l'apprentissage dual en Autriche ou du système d'apprentissage au Danemark. Ce modèle se retrouve en Irlande, en Croatie, en Islande, en Norvège et en Pologne.

Dans ce cas de figure, la durée de la formation est de trois ans dans la plupart des cas. L'alternance entre entreprise et centre de formation est la règle et les référentiels définissent précisément le volume et les contenus de formation dispensés dans l'entreprise ; ils sont obligatoires et laissent peu de marge de manœuvre à cette dernière. C'est ainsi que cette approche de l'apprentissage relève plutôt de la formation que de l'adaptation à l'emploi, même si, *in fine*, elle contribue à une meilleure insertion professionnelle.

L'apprentissage : parcours parmi d'autres en vue de la qualification

Au sein du groupe B, l'apprentissage est partie intégrante du système formel d'enseignement et de formation professionnels (*VET systems*) au sein duquel il constitue une modalité parmi d'autres du parcours entrepris en vue de l'acquisition d'une qualification ; dans ce cas, la qualification tient aux acquis d'*apprentissage (learning outcomes)* et non aux modalités de ces acquisitions. C'est le cas le plus fréquent en Europe, comme en France où les diplômes et autres certifications nationales peuvent être acquis par la formation initiale de type scolaire, par l'apprentissage, par la formation continue ou encore par la VAE. Dans ces pays, l'apprentissage s'organise souvent en complémentarité - voire en concurrence - avec la formation en alternance sous statut scolaire, s'adressant aux mêmes élèves et aux mêmes entreprises. Au sein du groupe B figurent les deux systèmes français d'apprentissage et des contrats de professionnalisation, ainsi que les dispositifs d'apprentissage mis en œuvre en Belgique (Flandre) et au Royaume-Uni (Angleterre et Écosse) ; dans ces pays, il s'agit de parcours qualifiants complets. Mais on y trouve aussi l'Italie, la Finlande, la Suède et la Belgique francophone où les parcours d'apprentissage peuvent aussi être partiels, intégrés à des parcours complets incluant d'autres modalités de formation. Les Pays-Bas et le Portugal constituent des cas à part dans la mesure où tout en étant intégré au système général, l'apprentissage est organisé en programmes du type de ceux du groupe A.

Ici, la durée des parcours d'apprentissage est très variable, de quelques mois à cinq ans selon les cas (de six mois à quatre ans en France pour l'apprentissage et de six à douze mois pour la professionnalisation). Contrairement au groupe A, l'alternance n'est pas toujours la règle : en France comme au Royaume-Uni l'apprentissage (comme le contrat de professionnalisation) peut être mis en œuvre entièrement dans l'entreprise. En même temps, la régulation des modalités des *apprentissages* en entreprise est beaucoup plus souple (voire absente) dans le groupe B que dans le groupe A : leur durée et leurs contenus peuvent varier d'une entreprise à une autre ; en conséquence, même si la qualification obtenue ne spécifie pas les modalités de son acquisition, le risque est grand qu'elle soit mal reconnue au-delà de l'entreprise où l'apprentissage a été effectué. En outre, le contrat avec l'entreprise peut être un contrat d'apprentissage ou un contrat de travail. C'est ainsi que dans ce groupe, l'apprentissage relève également des politiques de l'emploi.

Des différences majeures entre les deux conceptions

En liaison avec ces différences structurelles entre les deux approches, l'analyse identifie d'autres distinctions majeures et soulève quelques questions clés. Comme on l'a vu, le groupe B rassemble la grande majorité des cas. En l'absence d'un système ancré dans une longue tradition, l'apprentissage comme une voie parmi d'autres pour atteindre une qualification semble plus facile à mettre en œuvre, même si la coexistence de plusieurs voies est sans doute plus coûteuse. Cette approche plus flexible s'adapte bien à l'objectif d'individualisation des parcours. Mieux, elle permet d'étendre l'apprentissage à des niveaux de qualification supérieure, comme c'est le cas en France, tandis qu'il reste cantonné au niveau de fin d'études secondaires au sein du groupe A comme en Allemagne. Il peut également couvrir un champ plus étendu de fonctions, depuis la formation initiale jusqu'aux mesures actives du marché de l'emploi et à la formation des adultes.

En outre, le niveau élevé de flexibilité dans la mise en œuvre du contrat d'apprentissage (groupe B) peut constituer un atout en vue du possible recrutement de l'apprenti par l'entreprise d'accueil. En revanche il limite la comparabilité entre les expériences individuelles ; ce phénomène peut justifier le fait que la qualification ne mentionne pas les modalités de son acquisition ; mais en même temps, cette absence nuit à la reconnaissance de la valeur de la qualification acquise par apprentissage au-delà de l'entreprise d'accueil. Par ailleurs, dans les cas de coexistence entre apprentissage et alternance sous statut scolaire, il peut être difficile pour l'entreprise de bien apprécier les différences entre les différentes modalités, ce qui peut nourrir des confusions néfastes à la qualité de l'apprentissage. Que dire d'une TPE qui reçoit dans la même période plusieurs sollicitations en vue de l'établissement d'un contrat d'apprentissage, d'un contrat de professionnalisation ou d'un stage obligatoire dans le cadre d'une formation en alternance ?

Ainsi, lorsque l'apprentissage coexiste avec un système d'alternance sous statut scolaire, il est la voie royale d'accès à la qualification dans les pays du groupe A où la qualification mentionne explicitement les modalités de son acquisition ; en revanche, il a tendance à constituer une voie de seconde chance dans les pays du groupe B où la qualification se résume aux acquis d'*apprentissage* et où l'on privilégie la voie scolaire (à l'exception du Royaume-Uni et de la Suède).

Retour sur le match France/Allemagne

Au terme de cette analyse, on se demande s'il y a vraiment un match ? Il semble plutôt que les deux protagonistes ne jouent pas dans la même catégorie, ou pas avec les mêmes règles, même si on se contente d'observer le terrain des formations professionnelles de niveau V et IV. D'un côté un système quasi unique de FPI, le système dual, ancré de longue date dans la culture germanique, mis en œuvre au travers de programmes structurés dans des entreprises de toute taille, et qui continue à attirer massivement les jeunes, y compris de nombreux titulaires de l'Abitur (le baccalauréat allemand).

De l'autre, en France, une grande diversité d'approches basées sur l'alternance entre centre de formation et lieu de travail. Un ensemble de dispositifs aux finalités plurielles éclaté entre une série d'acteurs pas toujours bien coordonnés, des modalités diverses de gouvernance et de mise en œuvre qui rendent l'ensemble peu lisible, notamment pour les entreprises appelées à accueillir des élèves ou stagiaires. Un ensemble au sein duquel l'apprentissage, malgré de nombreuses réformes et les engagements des acteurs, reste un dispositif minoritaire qui ne constitue qu'une voie de deuxième chance et dont les effectifs stagnent, cantonné le plus souvent dans des TPE. Interrogé en 2015 par Claude-Emmanuel Triomphe, Morgan Moretti, alors délégué général de l'Association nationale des apprentis de France, dressait un tableau des difficultés de l'apprentissage. Il dénonçait en premier lieu l'absence de véritable stratégie liée à l'absence de considération pour les questions pédagogiques et pour la formation des personnels des CFA dans le contexte des changements accélérés du travail en entreprise (« L'apprentissage a besoin d'une stratégie de conduite du changement », *Metis*, 29 septembre 2015).

Au total, la différence essentielle entre la France et l'Allemagne tient sans doute à cette différence entre les groupes A et B de l'analyse du CEDEFOP. Du côté allemand, un programme bien structuré - au prix d'une certaine rigidité -, construit sur la base de référentiels spécifiques (qui donnent toute leur importance à la pédagogie) bâtis en partenariat entre les représentants de l'éducation et les partenaires sociaux, qui constitue un signal sur le marché du travail. Du côté français, un parcours parmi d'autres qui permet d'atteindre une qualification donnée, mais dont la modalité d'acquisition est ignorée et dont la valeur ajoutée sur le marché n'est pas avérée (voir l'analyse par Jean-Louis Dayan des taux d'insertion respectifs selon les filières de formation). À ce stade, toujours sur le terrain des formations de niveaux V et IV, ne serait-ce que sur le plan des effectifs d'apprentis, il semble que l'Allemagne ait pris l'avantage.

Mais peut-être peut-on voir là aussi la possibilité de reprendre le match, d'imaginer une seconde mi-temps qui se jouerait sur le terrain des formations de niveau supérieur et de la formation tout au long de la vie (FTLV). Ici, la logique de parcours prend tout son intérêt. Son déploiement va être facilité par la variété des propositions qui peuvent être faites à chacun à différents moments de la vie, selon qu'il entend poursuivre ou reprendre des études, améliorer ses compétences et/ou sa situation professionnelle, faire valider une qualification, préparer une reconversion... Dans ces circonstances, ce qui importe, c'est l'engagement de l'individu dans un processus de formation ; dès lors, la flexibilité et la diversité des approches proposées deviennent des atouts, à condition bien sûr que leur qualité soit avérée et qu'un accompagnement pertinent puisse les rendre lisibles. Cette approche favorisant des parcours de plus en plus individualisés est d'ailleurs celle qui guide la grande majorité des pays dans les réformes actuelles de leurs systèmes de FPI. Et quand on considère l'indicateur de la participation des 25-64 ans à la formation tout au long de la vie, la France est dans le peloton de tête des pays européens avec 18,6 % tandis que l'Allemagne n'atteint que 6,1 % (Enquête « force de travail 2015 »). Dès lors, on peut se demander si l'intérêt et la priorité accordés en Allemagne au système dual n'auraient pas pour corollaire une moindre attention apportée à la FTLV. Dans son match avec l'Allemagne, la France aurait-elle égalisé ?

À noter que cette difficulté à concilier les performances en matière de FPI et de FTLV apparaît également au Danemark. Ce pays dispose à la fois d'un système d'apprentissage du premier type (groupe A) et d'un système performant de formation continue qui le situe avec 31,3 % au premier rang pour la participation des adultes à la FTLV, mais l'apprentissage a perdu de son pouvoir d'attraction ce qui a conduit le gouvernement à introduire des notes minimales pour l'entrée en apprentissage afin d'enrayer le processus de dévalorisation (« Comment revaloriser la formation professionnelle ? L'exemple du Danemark » *Metis*, 28 novembre 2016).

La réconciliation entre enseignement professionnel et apprentissage

Sans revenir sur l'analyse par Jean-Louis Dayan des réformes en cours, il convient de noter qu'avec la loi « sur la liberté de choisir son avenir professionnel », l'apprentissage se trouve renforcé dans sa finalité de parcours individuel vers l'emploi et la FTLV. À cet effet, il s'appuie en particulier sur une amélioration du statut d'apprenti, le passage à 30 ans de l'âge limite d'entrée en apprentissage, une gouvernance simplifiée et un rôle accru des entreprises et des branches professionnelles.

Quant au système éducatif, il y a bien longtemps qu'on cherche à intégrer l'apprentissage dans des ensembles communs, mais sans résultat probant. D'abord en 2001 sous l'impulsion de Jean-Luc Mélenchon, ministre délégué à l'Enseignement professionnel avec la création du label « lycée des métiers », attribué par les recteurs à des lycées professionnels qui accueillent des publics de statuts différents, élèves, apprentis, stagiaires... On en dénombre aujourd'hui plus de 1000, mais sans que l'apprentissage y soit systématiquement présent, tant s'en faut. En 2013 étaient mis en place des « campus des métiers et des qualifications » regroupant des établissements d'enseignement secondaire et d'enseignement supérieur, de formation initiale ou continue ; l'ensemble étant construit autour d'un « secteur d'activité d'excellence correspondant à un enjeu économique national ou régional soutenu par la collectivité et les entreprises ». Le label étant attribué par une commission quadripartite réunissant les ministères de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur, de l'Emploi et de l'Économie ; le cahier des charges mentionnait la possibilité pour ces campus de comporter des CFA. 78 campus sont recensés aujourd'hui, mais la présentation des données sur le site du MEN ne permet pas de savoir dans quelle mesure l'objectif de l'accueil de CFA a été tenu.

Tirant les leçons de ces initiatives, c'est une nouvelle dynamique qu'entend impulser Jean-Michel Blanquer en ce qui concerne les lycées professionnels et leur prise en compte de l'apprentissage. Telle que présentée à l'occasion des réunions de pré-rentrée fin août, la réforme entend faire naître une nouvelle génération de campus des métiers et des qualifications sur la base d'un cahier des charges enrichi (à la fois lieu de formation, de vie et d'innovation) ; chaque lycée professionnel devra être intégré à un de ces nouveaux campus d'excellence. Dans ce cadre, l'objectif est d'accueillir « de l'apprentissage dans tous les lycées professionnels... en offrant une diversité de parcours et en sécurisant les transitions entre les deux modalités de formation ». C'est ainsi qu'en fin de première professionnelle, l'élève se verra offrir « le choix de faire sa terminale soit par la voie scolaire, soit en apprentissage ». Il s'agit ainsi de faire droit aux vœux des élèves recueillis en fin de troisième, qui montrent en 2018 une augmentation marquée du choix d'une formation en apprentissage. La transformation de ces vœux en contrats d'apprentissage effectifs doit être effective grâce à une mobilisation conjointe des acteurs de l'éducation et de l'emploi dès la rentrée 2018. Un exemple de cette mobilisation conjointe était donné le 8 octobre avec la signature d'une convention entre la Fédération des travaux publics, Muriel Pénicaud et Jean-Michel Blanquer, portant notamment sur l'augmentation de 50 % du nombre d'apprentis dans les cinq prochaines années.

Au total, on peut sans doute regretter que les deux réformes n'aient pas permis de bâtir un système intégré, cohérent et homogène, synthèse des deux formules. Mais c'était sans doute mission impossible compte tenu des spécificités des deux

systèmes, de leurs traditions et de leurs finalités, et aussi de la méfiance à l'égard des entreprises - et donc de l'apprentissage - qui reste grande au sein du système éducatif comme en témoignait en septembre dernier une tribune publiée dans *Libérations* sous le titre « Pauvreté : la grande illusion des filières professionnelles ». Les premiers de la réforme Blanquer ne constituent-ils pas les prémices de la réconciliation entre enseignement professionnel et apprentissage que souhaitait Louis Gallois en 2017 ?

(à suivre)

Notes :

(1) Dans la suite de l'article, pour éviter les confusions liées aux deux sens du mot « apprentissage » dans la langue française, je choisis la présentation en italique « *apprentissage* » lorsqu'il s'agit du travail de l'apprenant (*learning*) quel que soit le lieu où il apprend, et je réserve la présentation en romain « apprentissage » (*apprenticeship*) pour la modalité de formation professionnelle initiale en entreprise sous statut d'apprenti.

(2) Au sein du troisième groupe l'apprentissage est hybride ; il combine des éléments des deux premiers groupes ; il concerne plutôt des jeunes en difficulté et la fonction d'apprentissage relève plutôt d'objectifs d'inclusion sociale et d'emploi. On ne le rencontre que dans un tout petit nombre de pays et notamment en Belgique francophone.

Réforme de la santé au travail : ne pas oublier les fondamentaux

par Michel Weill - 01 Octobre 2018

Le rapport **Santé au travail : Vers un système simplifié pour une prévention renforcée** a été remis fin août au gouvernement français. Il a été rédigé par Charlotte Lecocq (députée LREM du Nord), Bruno Dupuis (consultant en management) et Henri Forest (ancien médecin du travail et ex-secrétaire confédéral de la CFDT). Il faut « fortement réorganiser le système dans son ensemble », disent les trois auteurs. Leurs propositions visent la simplification des obligations et démarches pour les entreprises et la fusion de l'INRS, de l'ANACT et de la CARSAT en une seule agence. Michel Weill, ancien directeur adjoint de l'ANACT, réagit. Metis publiera d'autres analyses de ce rapport.

Les auteurs affirment dès la première phrase de l'avant-propos que « les hommes et les femmes constituent la première ressource stratégique de l'entreprise » et indiquent que « la terminologie **entreprise** fait référence tant aux employeurs qu'aux salariés qui la composent ». Rappel salutaire et réjouissant sinon innovant. Mais étonnement ensuite : il n'est plus question que de santé, de risques et de prévention, comme si c'était la seule conclusion à tirer de cette première affirmation. Quand on s'occupe de santé et de travail, deux questions indispensables nous semblent devoir être posées en préalable :

Première question : en matière de travail, aussi important soit l'objectif santé, est-il le seul et si la réponse est non alors peut-on traiter les différents aspects en tuyaux d'orgue ?

Comme toute réalité humaine, le travail comporte des risques : l'amour comporte des risques, le sport comporte des risques, tout engagement comporte des risques, l'entrepreneuriat comporte des risques. Est-ce pour autant que dans le traitement sociétal de ces réalités, les dimensions risques et santé doivent dominer, voire éclipser, les autres enjeux personnels et collectifs que comporte le travail ?

Deuxième question : quelle est la meilleure stratégie pour développer la santé des salariés au travail ou plus exactement « la dimension travail de la santé des salariés » ?

Aujourd'hui, cela fait consensus, le risque majeur en matière de santé au travail réside dans les risques psychosociaux. Dans notre économie servicielle, est-ce une stratégie défensive en termes de protection et de prévention des risques ou plutôt une stratégie offensive en termes de construction de perspectives professionnelles, de fonctionnement collectif des organisations, de management bienveillant et attentif aux personnes, de dialogue social et - last but not least - de sens du travail à donner et à faire percevoir qu'il faut développer ? Les militaires l'ont compris depuis longtemps : la meilleure défense, c'est l'attaque. Comme l'a dit très bien en substance Yves Clot dans son petit livre **Le travail au cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux** (Voir dans Metis "[Yves Clot : le travail souffre, c'est lui qu'il faut soigner !](#)" par Claude Emmanuel Triomphe - 09 Septembre 2010), occupons-nous de la qualité du travail et la santé nous sera donnée par surcroît.

Cela ne veut pas dire bien évidemment qu'il faut supprimer les services de santé au travail. Ils sont d'excellents détecteurs, au-delà de leur rôle individuel, des signaux faibles ou forts de dysfonctionnement en matière de travail dans les organisations. Mais l'assignation à un organisme en charge des questions du travail, devenu unique, auquel on donnerait un objectif, devenu lui aussi unique, de prévention des risques, fut-elle de prévention primaire, nous paraît une régression considérable dans la pensée et dans l'action des pouvoirs publics et des partenaires sociaux français.

Avant de se plonger dans les arcanes institutionnels et les mécanos organisationnels, il est toujours bon de rappeler quelques fondamentaux, ce que malheureusement le rapport Lecocq ne fait pas. On dirait on aime plus s'occuper de la tuyauterie et de la gouvernance que de ce qu'on fait passer dans les tuyaux. On vient de le voir pour la formation professionnelle. Peut-être les préoccupations financières de court terme... et les préoccupations de pouvoir prennent-elles le dessus sur celles d'efficacité. Honni soit qui mal y pense...

Or il se trouve que la France, avec le réseau de l'Agence Nationale pour l'Amélioration de Conditions de Travail, l'ANACT, est un des très rares pays au monde, voire à ma connaissance le seul, à posséder un outil collectif ayant pour fonction d'accompagner le changement par une approche globale des questions du travail dans toutes les dimensions évoquées plus haut. Au niveau européen, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail dite « Fondation de Dublin » remplit la même fonction à la grande satisfaction des acteurs concernés.

Il nous paraît important, dans le bouleversement qui s'annonce, que cette stratégie positive, offensive, au service de la qualité du travail, et donc autant des entreprises et de leur performance que des salariés et de leur santé, ne soit pas abandonnée, même si le cadre institutionnel évolue. On peut malheureusement le craindre compte tenu du poids respectif des acteurs engagés dans une logique prévention/santé et ceux engagés dans une logique de développement de la qualité du travail.

UNÉDIC

Quand l'Etat se sert de l'assurance chômage pour se financer

MICHAËL ZEMMOUR 10/10/2018

Dans une « [lettre de cadrage](#) » adressée le 25 septembre dernier aux partenaires sociaux (organisations syndicales et patronales, gestionnaires de l'assurance chômage), le gouvernement les a enjoins à réduire les dépenses de l'Unédic de 3 à 3,9 milliards en trois ans. Alors que la première séance de négociation devrait commencer le 24 octobre, cette lettre de cadrage a provoqué de vives réactions de la part de la plupart des organisations syndicales, certaines refusant même d'engager la discussion sur ces bases. Il y a de quoi. D'autant que la négociation d'un bonus-malus sur les contrats courts – [qui coûtent 5 milliards d'euros à](#)

l'assurance-chômage –, pourtant demandée par la ministre du Travail cet été, ne figure plus dans le cahier des charges remis aux partenaires sociaux.

Lente dégrue du chômage

Lors de sa campagne présidentielle, le candidat Macron avait bien annoncé une baisse des dépenses de l'assurance chômage (de l'ordre de 2 milliards d'euros par an sur le quinquennat). De ce point de vue donc la volonté de réduire les dépenses de l'Unédic n'est pas une surprise. Mais cet objectif était explicitement adossé à l'engagement de réduire fortement le chômage pour atteindre 7% en 2022. Or, depuis l'élection présidentielle, le chômage se réduit beaucoup moins vite que prévu (le taux de chômage est à 9,1% au second trimestre 2018) et l'objectif de 7% paraît désormais bien loin. Aussi lorsque le gouvernement exige une réduction des dépenses de l'assurance chômage alors même que le chômage persiste, c'est peu dire qu'il n'a pas rempli sa part du contrat par rapport au programme présidentiel.

Quand le gouvernement exige une réduction des dépenses de l'Unédic, alors que le chômage persiste, c'est peu dire qu'il n'a pas rempli sa part du contrat par rapport au programme présidentiel

Dans le même temps, le nombre de personnes en « activité réduite » (catégories B et C de Pôle emploi), c'est-à-dire alternant plusieurs fois au cours d'un mois contrat de travail et période de chômage n'a cessé d'augmenter. Ces personnes ne sont pas comptabilisées dans le « taux de chômage », mais une partie d'entre elle (700 000), sont indemnisées au cours du mois, en complément du salaire qu'elles reçoivent. Ce sont ces indemnités qui sont particulièrement visées par le gouvernement dans sa lettre de cadrage.

Les salariés précaires pénalisés

Sur le fond, personne ne se satisfait de la banalisation de « l'activité réduite » : dans bien des cas, elle est le fait d'employeurs qui jouent de la précarité en embauchant et licenciant les mêmes salariés plusieurs fois au cours du mois, voire de la même semaine. C'est par exemple le cas dans la restauration où certaines personnes sont embauchées du jeudi au dimanche et licenciées du lundi au mercredi. Dans ce cas les employeurs se reposent sur l'assurance chômage pour remplacer la rémunération qu'ils ne prennent pas en charge.

Plutôt que de réglementer l'usage de ces contrats courts, le gouvernement préconise de réduire l'indemnisation des personnes en activité réduite

Mais plutôt que de réglementer l'usage de ces contrats courts, ou – car la réglementation existe parfois – de donner les moyens à l'inspection du travail de sanctionner les abus, le gouvernement préconise de réduire l'indemnisation des personnes en activité réduite pour les « inciter » à se tourner vers des emplois stables. Comme si les personnes concernées avaient choisi l'instabilité par confort ! Il y a vraisemblablement un cercle vicieux de l'activité réduite, alimenté en partie par les mécanismes d'indemnisation. Mais baisser brutalement les prestations va coûter cher à ceux qui en ont besoin et ne garantit en rien que les employeurs renonceraient aux contrats précaires¹.

Une baisse de pouvoir d'achat

Mais surtout, c'est le montant d'économie exigé qui frappe : 3 à 3,9 milliards en trois ans c'est environ 10 % du montant des indemnités chomages versées chaque année. En moyenne, cela reviendrait à une baisse de revenu annuelle de 1 400 euros pour les 2,7 millions de personnes indemnisées ; et ce n'est qu'une moyenne puisque cette baisse doit être particulièrement concentrée sur les travailleuses et travailleurs indemnisés en activité réduite.

Alors que le gouvernement communique massivement sur les gains de pouvoirs d'achats occasionnés par les baisses de prélèvement obligatoires (notamment la taxe d'habitation), il faut mesurer ce que représente une telle baisse d'indemnisation pour les ménages concernés.

Quand l'Etat ponctionne l'assurance chômage

Enfin, les exigences financières du gouvernement sont particulièrement mal venues vis-à-vis de l'Unédic. En effet, cela a été peu remarqué, mais en 2018, l'Etat a pris prétexte du financement de l'assurance chômage pour augmenter les prélèvements obligatoires et financer ses propres dépenses, sans lien avec le chômage. Voici comment.

Au premier janvier 2018, la CSG a augmenté de 1,7 point sur tous les revenus. Cette hausse de prélèvement a été présentée comme nécessaire au financement de l'assurance chômage, en contrepartie d'une baisse des cotisations chômage (2,5 points). Mais, si la CSG a bien augmenté au 1^{er} janvier, le gouvernement a repoussé une partie de la baisse des cotisations chômage à octobre 2018. Bilan de l'opération : la hausse de la CSG a rapporté à titre exceptionnel 5,9 milliards d'euros supplémentaires.

Les 5,9 milliards de hausse de la CSG ne sont venus financer ni l'assurance chômage, ni même la Sécurité sociale, mais simplement l'Etat qui, en 2018, en avait particulièrement besoin

Bonne nouvelle pour l'Unédic ? Pas vraiment. Car ces 5,9 milliards ne sont venus financer ni l'assurance chômage, ni même la Sécurité sociale, mais simplement l'Etat qui cette année-là en avait particulièrement besoin (projet de loi de Finances 2018 p. 99). Il est donc particulièrement audacieux de la part de l'Etat d'exiger dès 2019 ce plan d'économie à marche forcée, alors même qu'en 2018 les contribuables ont consenti une hausse de prélèvement pour financer le chômage.

C'est seulement en 2019 que ces recettes exceptionnelles seront reversées aux deux organismes sociaux (projet de loi de Finances 2019, article 36). Il est donc particulièrement audacieux de la part de l'Etat d'exiger dès 2019 ce plan d'économie à marche forcée, alors même qu'en 2018 les contribuables ont consenti une hausse de prélèvement pour financer le chômage, qui a d'abord servi à l'Etat à faire de la trésorerie.

C'est seulement en 2019 que ces recettes exceptionnelles seront reversées aux deux organismes sociaux

De manière plus générale, s'il est sain de vouloir sur le long terme équilibrer les comptes de l'assurance chômage, il existe des alternatives à la réduction brutale des prestations ; par exemple en élargissant l'assiette des cotisations. Aujourd'hui, une partie de la rémunération des salariés, comme l'épargne salariale, n'est pas incluse dans l'assiette des cotisations.

Michaël Zemmour est maître de conférences en économie à l'université Lille 1.

- ¹On peut faire un parallèle avec la baisse des aides au logement décidée il y a quelques mois : il y a sans doute un effet inflationniste des aides au logement, mais baisser les aides au logement ne garantit pas une baisse des prix de la part des propriétaires et a pour première conséquence une baisse de revenu pour les bénéficiaires de l'aide.

Retraites : Le Haut Commissariat à la réforme des retraites prend conseil auprès du Medef... point par point

- **JEAN-MARIE HARRIBEY 15/10/2018**

Dans un petit texte en date du 22 juin 2018 intitulé « Retraites : les 7 piliers de la sagesse libérale »[1], j'examinais les propositions du Medef concernant les retraites, qui étaient autant d'erreurs et d'entourloupes. Le Haut Commissaire à la réforme des retraites, Jean-Paul Delevoy, a

présenté la semaine dernière dans une conférence de presse et sur les ondes de France Inter les grandes lignes de la réforme prévue par le gouvernement. On dirait une mise en pratique point par point (!) des préconisations du Medef.

- Une réforme lisible et équitable d'un côté, une réforme pour un système simple et universel de l'autre.
- Une baisse du taux de remplacement d'un côté, une disparition de la notion du taux de remplacement de l'autre.
- Garantie de l'équilibre budgétaire d'un côté, garantie de l'équilibre budgétaire de l'autre avec la promesse de ne plus jamais augmenter la part des pensions dans le PIB.
- D'un côté, abandon de toute solidarité dans le système de retraite ; de l'autre, contributivité stricte d'un système par points et renvoi de la solidarité à des dispositifs extérieurs imprécis, voire impossibles si la déclaration d'absence de points gratuits est suivie d'effets.
- D'un côté, cotisations employeurs figées ; de l'autre, cotisations employeurs allégées.
- Nouveau recul de l'âge de la retraite pour le Medef, test de l'opinion par le gouvernement sur un « âge pivot » qui serait plus élevé que l'âge légal de départ à la retraite renommé « âge minimum », avec une décote à la clé.
- Neutralité actuarielle (somme des cotisations actualisées = somme des pensions actualisées) pour le Medef, ce qui serait réalisé avec un système par points ou par comptes notionnels. C'est la double peine : pas de redistribution possible et maintien au travail « par choix personnel », dixit Monsieur Delevoy.

Résumé :

- Disparition de toute norme sociale et « en marche » vers l'individualisation...
- Le travail n'en finira jamais...
- Les pensions baisseront...
- Les inégalités seront perpétuées ou même accentuées...
- Les retraites complémentaires disparaîtraient pour laisser la place à des retraites complémentaires par capitalisation pour les titulaires de très hauts revenus... C'est la nouvelle définition de l'universalité...

[1] Voir aussi d'autres textes sur ce [blog](#), ou bien sur mon [site](#).

L'homme qui jette et qui oublie

À propos de : Baptiste Monsaingeon, *Homo Detritus. Critique de la société du déchet*, Collection Anthropocène, Seuil par *Sylvie Lupton*, le 10 octobre

Producteur de déchets toujours plus nombreux, l'homme moderne n'a plus avec eux le même rapport. Que révèlent ces déchets que l'on tente de cacher ou d'éloigner de nos sociétés ? Maîtrisons-nous les déchets que nous tentons de gérer ou nous échappent-ils ?

C'est une curieuse invitation au voyage que propose Baptiste Monsaingeon, parmi les déchets que produisent nos sociétés contemporaines. Ce livre, qui se met « à l'écoute de ce qui reste », est le fruit d'une recherche commencée lors d'une thèse en sociologie. S'ouvrant sur un aperçu historique qui retrace le rapport de l'homme aux déchets – essentiellement ménagers –, il se concentre sur les défis actuels liés aux usages et à la réappropriation des déchets. Il y déploie une critique de notre société des déchets, qui clame une maîtrise de ceux-ci, à travers une gestion idéale et politiquement magnifiée, le recyclage. Or, ce mode de gestion des déchets vise à rendre invisibles ces objets gênants, révélateurs d'une société de surconsommation et de destruction des ressources naturelles non renouvelables.

Histoire des déchets

La première moitié de l'essai trace l'histoire de la gestion des déchets ménagers. L'auteur a établi une revue de la littérature exhaustive depuis la période médiévale, en citant les travaux de Sabine Barles, Catherine de Silguy, Jean-Pierre Leguay, Thomas Leroux, Delphine Corteel et Stéphane Le Lay, ainsi que les recherches de Rathje et Murphy. L'auteur défend à juste titre l'idée selon laquelle le déchet n'existe pas durant l'époque médiévale en raison de l'absence de « construction sociale » de la gestion des déchets, malgré le souhait exprimé par certains rois de légiférer sur les immondices. La rue est le réceptacle de l'ensemble des rebuts jetés par les habitants et, à partir du III^e siècle après J.-C., la ville vit dans le tumulte des déchets.

Nous pourrions définir ce chaos comme un « état de nature hobbesien » [1] où aucune institution n'existe pour gérer les déchets. L'auteur revient sur l'activité des chiffonniers, ces collecteurs de déchets qui se multiplient à partir de la période préindustrielle. Avec le courant hygiéniste visant à assainir les villes et les efforts de l'État cherchant à normaliser leur activité, cette profession rebelle, qui vit largement en marge de la société, est réduite à peau de chagrin, jusqu'à disparaître avec un arrêté du préfet de police du 30 novembre 1946.

Si la période des deux guerres mondiales encourage la récupération et le réemploi, Baptiste Monsaingeon précise la faible efficacité de la collecte durant la guerre. L'après-guerre se caractérise immédiatement par le développement des produits jetables, piliers de la société d'obsolescence programmée. Le déchet est alors de plus en plus évincé, traité loin du regard des habitants, que ce soit par la mise en décharge ou l'incinération. L'auteur nomme cette période « l'apprentissage de l'oubli ». S'il est classique de décrire les années 1970 comme un tournant environnementaliste, durant lesquelles croissance effrénée et gaspillage trouvent leurs premiers adversaires déclarés, la société de consommation n'en est pas pour autant sérieusement remise en cause. Les déchets sont « environnementalisés », grâce à une défense politique de l'intérêt du recyclage, cercle vertueux permettant de ne pas révolutionner l'ordre sociétal établi.

L'auteur n'hésite pas à dénoncer le verdissement stratégique (ou greenwashing) qui profite à certains acteurs économiques du déchet. Il est certain que les grands groupes de gestion des déchets tels que Suez et Veolia connaissent une croissance économique fulgurante qui coïncide avec les inflexions. Avec l'encadrement réglementaire des déchets à partir de 1975, de fortes exigences sont imposées aux municipalités pour gérer les déchets et la gestion déléguée des déchets, confiée aux acteurs privés, connaît son âge d'or [2]. Avec le recyclage et sa sacralisation, l'*Homo detritus* s'achète une bonne conscience : bien jeter devient un savoir-faire, permettant à la société de se reposer sur l'illusion de déchets écologiquement maîtrisés. Dans les faits, nous produisons depuis un siècle et demi de nombreux déchets hautement toxiques (contenant des métaux lourds, des matières radioactives et des polymères de synthèse), inintégrables dans un quelconque cycle naturel salvateur. La thèse de l'auteur est particulièrement bienvenue aujourd'hui, alors que l'économie circulaire a acquis une popularité qui empêche souvent toute analyse critique [3].

L'auteur s'attarde à cette occasion sur un fait singulier, qui a fait l'objet de sa recherche de terrain, le *Great Pacific Garbage Patch*. Ce terme désigne l'immense amas mouvant de plastique, dérivant au cœur de l'océan Pacifique, manifestation éclatante de la

colonisation de la biosphère par les déchets plastiques. Alors qu'il aura fallu près d'un siècle pour que les déchets plastiques occupent l'arène publique, leur recyclage (ex. les bouteilles en PET) demeure un problème non résolu, et on voit désormais des initiatives pour en réduire en amont la consommation. La loi sur la transition énergétique du 1^{er} juillet 2016 interdisant la distribution gratuite des sacs plastiques en est une illustration, bien que le coût des sacs plastiques soit désormais assumé par le consommateur au lieu de la grande distribution, permettant à ses acteurs de faire des économies non négligeables [4].

Une société plus consciente des déchets qu'elle génère ?

Face à la démultiplication des déchets, Baptiste Monsaingeon s'attarde sur plusieurs perspectives de lutte, à commencer par la gestion et la prévention des déchets organiques. La lutte contre le gaspillage alimentaire a été vivement critiquée par un rapport de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) en 2011, avant de faire l'objet de plusieurs programmes dans les pays industrialisés dont le US Food Waste Challenge en 2013, visant à réduire, récupérer et recycler les déchets alimentaires. Des initiatives plus spécifiques, telles que le lombricompostage (digestion de déchets organiques par des vers), apparu dans les années 1980, sont également développées. C'est le cas du *freeganisme*, mouvement initié par William Oakes, qui prône une éthique de non-consommation, et encourage le chiffonnage des poubelles et la préparation de repas de restes.

L'économie du don joue également un rôle majeur, appuyés sur des sites de dons tels que les groupes Freecycle (créées aux États-Unis en 2003), plateforme internet qui regroupe actuellement environ 5000 groupes d'échanges collaboratifs, permettant aux internautes de donner gratuitement des objets dont ils ne veulent plus. De nombreuses initiatives de ce genre se sont développées en Amérique du Nord, en Argentine et dans le monde. On peut regretter que l'auteur ne fasse que peu référence aux travaux de recherche en marketing, qui ont émergé dès les années 1970 sur le comportement des post-consommateurs donnant des objets non voulus, et sur les raisons qui les amènent à donner [5].

Cela nous conduit à questionner cette tendance : la relation entre les donateurs et les bénéficiaires d'objets non voulus diffère-t-elle de l'échange ordinaire de biens payants ? Quelle expérience retire le bénéficiaire d'objets gratuits ? Comment se caractérise cette société de post-consommation ? Les villes engagées dans le mouvement zéro-déchet peuvent en donner une idée partielle. La ville de Capannori, en Toscane, est exemplaire, avec un taux de tri à la source proche de 100%, amenant à une réduction des déchets résiduels de moitié en moins de dix ans. D'autres municipalités ont suivi cet exemple.

Homo detritus ou Homo destructor ?

Cet ouvrage sur l'Homo detritus permet une vulgarisation des connaissances sur la société des déchets et ses contradictions, en soulignant les limites de l'économie circulaire, pour laquelle le cercle vertueux du recyclage est rarement parfait. Certaines comparaisons conceptuelles auraient pu néanmoins être approfondies. L'auteur compare *Homo detritus* à *Homo œconomicus*. Effectivement, le déchet révèle la face destructrice de notre économie. Les déchets doivent être interprétés dans le cadre de la destruction de la valeur [6]. L'existence des déchets nous pousse à redéfinir l'économie. Celle-ci étudie comment les ressources rares sont employées (ou ré-employées) pour la satisfaction des besoins des hommes vivant en société (recyclage, valorisation agricole, réutilisation...), mais aussi comment les ressources rares sont détruites (mise en décharge, incinération).

Le déchet, cet objet destiné à l'abandon ou ayant perdu de la valeur, génère des externalités négatives [7] que ce soit au niveau du recyclage de la matière (pollution atmosphérique lié au transport du verre ou des papiers et cartons collectés), du recyclage agricole (éléments métalliques et polluants émergents [8], présents dans les boues de stations d'épuration urbaines épandues), ou de l'incinération (pollution de l'air). Alors même qu'une nouvelle idéologie du recyclage semble promettre une persistance de nos modes de consommation, les difficultés associées au traitement de nos déchets rappellent le potentiel fondamentalement destructeur des modalités de consommation et de production de l'*homo detritus*.

Baptiste Monsaingeon, *Homo Detritus. Critique de la société du déchet*, Collection Anthropocène, Seuil, 279 p.

Pour citer cet article :

Sylvie Lupton, « L'homme qui jette et qui oublie », *La Vie des idées*, 10 octobre 2018. ISSN : 2105-3030. RL : <http://www.laviedesidees.fr/L-homme-qui-jette-et-qui->

En économie, il ne s'est rien passé... ou presque

- **Pierre-Yves Cossé 10 octobre 2018**

Au lendemain de l'élection d'Emmanuel Macron, une majorité de Français, pas seulement ses électeurs, s'attendait à une « remise sur les rails » de l'économie française, au prix de changements parfois douloureux.

Dans les premiers mois, ils eurent des raisons d'être satisfaits : croissance plus rapide, investissements en progrès, chômage en diminution.

Les sondages reflétèrent le retournement de l'opinion.

Seize mois après l'élection, le paysage et l'humeur des Français se sont substantiellement dégradés : croissance ralentie, chômage stagnant, hausse des prix, comptes extérieurs toujours déséquilibrés, dette publique en hausse.

En dépit d'une action gouvernementale intense, il semble qu'il ne se soit quasiment rien passé, que l'économie française souffre toujours des mêmes maux que le gouvernement ne parvient pas à traiter.

La conjoncture internationale en est pour une part responsable. Après avoir été favorable, elle a joué contre Emmanuel Macron. Une économie ouverte comme la nôtre ne peut que subir le ralentissement de la croissance en Europe, le début de guerre commerciale, la hausse du prix du pétrole et les attermoissements du Brexit. Ce qui est spécifique et inquiétant, c'est que depuis le début 2018 le ralentissement a été plus marqué en France que dans le reste de l'Europe.

À cet effet conjoncturel défavorable s'est ajoutée la fin du « choc Macron ». Son élection avait infléchi les comportements des consommateurs et des chefs d'entreprise, stimulés par une orientation « pro business » : plus d'achats, plus d'investissements, plus de stocks. Ce choc, qui a contribué à la reprise, n'a pas été durable.

Des erreurs dans le calendrier de mise en œuvre des mesures budgétaires et fiscales ont aggravé la dégradation de la conjoncture. En début d'année, les hausses de cotisations et d'impôts (CSG, tabac, carburants, tarifs publics) et en fin d'année ou étalées dans le temps les baisses (taxe d'habitation) ou le relèvement de prestations sociales. Et dès 2017, la réduction brutale des emplois aidés a pesé sur le marché du travail.

Court terme et long terme: l'impact des réformes

Une conjoncture défavorable peut-elle être compensées par des « réformes structurelles » pour reprendre le vocabulaire bruxellois ? A priori, non. Ces réformes, qui cherchent à améliorer l'offre, n'ont des effets que sur le long terme, les délais étant particulièrement longs lorsque la demande reste insuffisante. Elles peuvent même avoir un effet dépressif à court terme. C'est le cas pour le logement. La loi Elan ne sera nullement le choc d'offre annoncé : dans l'immédiat elle ralentira la construction de logements, suite à la baisse des prêts à taux zéro et aux

prélèvements imposés aux HLM, dont la trésorerie est resserrée et qui réagissent en arrêtant ou en ralentissant le lancement de nouvelles opérations. Or l'activité logement, fortement créatrice d'emplois et à faible contenu en importations, est particulièrement bénéfique dans la situation actuelle de notre économie, pourvu que l'on améliore le zonage en orientant l'effort public là où les besoins sont pressants.

Beaucoup d'autres réformes structurelles sont sans incidence notable sur l'activité. C'est le cas pour les ordonnances sur l'emploi ; il faut que les acteurs s'approprient peu à peu les réformes, sans mettant à ouvrir des négociations au niveau de l'entreprise ; le seul effet visible serait pour l'instant un moindre recours aux prudhommes... et encore la réforme avait été amorcée par Emmanuel Macron, lorsqu'il était ministre de l'Économie.

La situation n'est guère différente pour la réforme de la formation professionnelle, excellente dans son principe. Il existe des délais difficilement compressibles, qu'il s'agisse de publier des décrets d'application puis de mettre en place de nouveaux outils et de nouvelles procédures. On voit l'asymétrie : la réduction des emplois aidés est quasiment immédiate alors que l'ouverture à de nouvelles possibilités de formation professionnalisante se fera dans plusieurs années, à condition que de nouveaux crédits soient disponibles, ce qui n'est nullement assuré. Les résultats de la réforme de la santé, pertinente sur beaucoup de points, ne seront visibles qu'à moyen terme. La réforme de l'assurance chômage reste à faire. Celle de la SNCF l'est également dans une large mesure, l'ouverture à la concurrence était un engagement européen déjà ancien, politiquement explosif, sans être l'élément central d'une politique cohérente des transports et de la mobilité.

Le Président de la République n'est nullement le maître des horloges. Il en est plutôt la victime, comme ses prédécesseurs. Il ne semble pas en avoir été conscient.

Et si...

La situation serait-elle meilleure si d'autres réformes avaient été mises en œuvre ? Partiellement oui.

Le refus de mettre en place une structure auprès du Premier ministre ayant en charge la réforme de l'Etat et une révision de ses missions, menant une discussion ouverte avec les partenaires politiques et sociaux, a eu pour conséquence la poursuite d'errements antérieurs, le « raboutage » des dépenses publiques sans vision d'ensemble et un recours à la mesure qui rapporte le plus, la désindexation des prestations sociales. Faute de réformes, cette politique de désindexation sera poursuivie.

Les choix fiscaux ont eu sans nul doute un effet dépressif. Des allègements fiscaux substantiels (ISF, prélèvement forfaitaire sur les revenus du capital) ont été accordés aux plus riches, sans contrepartie du type relèvement de l'imposition des successions les plus élevées. Or leur propension marginale à consommer est beaucoup plus faible que celle de ménages aux revenus plus modestes, comme la majorité des retraités.

Cette politique fiscale vaut au Président de la République d'être qualifié de « *président des riches* ». Cette critique, qui va perdurer durant tout son mandat, a l'inconvénient majeur de figer le débat sur la question du pouvoir d'achat des « peu riches ». Cette question n'est guère soluble à court terme. En l'état actuel de nos structures, une augmentation du pouvoir d'achat, qui n'est pas engendrée par un supplément de production et un accroissement des effectifs au travail, se traduirait par un accroissement immédiat de nos importations, de notre déficit extérieur et une fragilité accrue de notre économie. Rien n'a été fait pour expliquer aux Français notre actuelle dépendance. Aussi la politique de limitation de la croissance du pouvoir d'achat ne saurait être comprise ni acceptée, l'effort principal n'étant pas demandé aux plus favorisés.

L'erreur initiale de l'économiste Emmanuel Macron est de ne pas avoir dramatisé la situation de départ : la France ne produit pas assez par rapport à ce qu'elle consomme, elle vit au-dessus de ses moyens. Elle a perdu ses marges de manœuvre et elle ne pourra guère réagir en cas de nouvelle crise et de remontée des taux d'intérêt. La priorité est pour quelques années à l'investissement productif et à une amélioration de la qualification des hommes. Contrairement à ce qui a été annoncé et continué d'être dit, un effort significatif n'est pas fait dans ce sens. Le programme d'investissements annoncé par Jean Pisani, n'a pas été individualisé dans les documents budgétaires, le numérique est peu stimulé, l'effort en faveur de la recherche n'augmente pas. Les contraintes budgétaires sont telles que l'on rogne sur tout, dépenses d'avenir comprises.

Il existe beaucoup de transferts dans les budgets du gouvernement Philippe mais pas de transfert significatif au profit des activités d'avenir. Si on ne peut reprocher à l'exécutif d'avoir en un aussi court délai remis l'économie française sur des bases saines, on doit constater que l'essentiel reste à faire. Aucun déséquilibre structurel n'est corrigé, si ce n'est le « *trou de la sécurité sociale* » qui commencerait à se résorber, à condition que les hôpitaux ne succombent pas sous les efforts qui lui sont demandés.

Certes, le président dispose encore de trois ans mais il souffre de deux handicaps majeurs : la disparition du sentiment de confiance (voire de résignation) initial et le reproche de faire une politique pour les riches. Il lui faudra maintenant procéder par petites touches, expliquer et rassurer, s'occuper moins des plus défavorisés, tout en gardant le cap de la priorité à l'investissement et à la formation des hommes.

La fabrique de l'islamisme

- Jean-François Mignot 26 septembre 2018

Dans La fabrique de l'islamisme, publié par l'Institut Montaigne, Hakim El Karoui et ses collaborateurs dressent un panorama complet des producteurs et des canaux de diffusion de l'islamisme, en Occident comme en Orient. De la masse d'information contenue dans ce rapport de plus de 600 pages se dégagent plusieurs enseignements.

L'islamisme dans le monde

L'islamisme est une idéologie qui vise deux principaux objectifs politiques. D'une part, réislamiser les sociétés musulmanes pour y (r)établir un État islamique, c'est-à-dire un État qui applique la loi islamique (*charia*). D'autre part, diffuser l'islam au monde entier. Les racines intellectuelles de cette idéologie se trouvent dans l'Inde du 18^e siècle et dans le monde arabe du 19^e siècle, deux aires culturelles qui subissent la colonisation européenne et cherchent alors à défendre l'islam face à la domination et à l'influence occidentales. Puis au 20^e siècle, sont créés en Inde le mouvement missionnaire Tabligh (années 1920) et le parti politique Jamat-e-islami (1941). En Égypte est créée la confrérie des Frères musulmans (1928), qui après-guerre exporte ses activités militantes auprès des sunnites, arabes puis turcs. Chez les chiites, c'est la Révolution islamique en Iran (1979) qui conduit le clergé au pouvoir.

Les Frères musulmans sont toujours influents de nos jours. Ils sont soutenus par le Qatar, où réside leur prédicateur le plus célèbre, Youssef al-Qaradawi, présent depuis 1996 dans l'émission hebdomadaire d'Al Jazeera *La charia et la vie*. Suite aux printemps arabes (2011), des partis qui sont liés aux Frères musulmans sont parvenus au pouvoir en Tunisie, en Égypte et dans une certaine mesure au Maroc. Mais aujourd'hui, le courant islamiste le plus dynamique est le salafisme, un courant littéraliste né en Arabie (1744) et qui est devenu l'idéologie religieuse de l'État saoudien.

La dynamique salafiste

Les salafistes partagent plusieurs points communs avec les Frères musulmans : comme eux ils sont sunnites, et pour beaucoup d'entre eux arabes ; ils visent à réislamiser les sociétés et les institutions des pays musulmans, notamment par leur action éducative ; et pour parvenir à leurs fins politiques, certains – mais pas tous – justifient l'usage de la violence, notamment contre l'Occident, réputé en guerre contre l'islam. Mais là où les Frères musulmans pratiquent surtout le militantisme associatif et politique, les salafistes (ou tout du moins les salafistes quiétistes, c'est-à-dire apolitiques) développent surtout des activités religieuses, particulièrement la théologie et la prédication.

L'expansion du salafisme, financée par l'Arabie saoudite, est promue par plusieurs institutions : la Ligue islamique mondiale (1962), organisation panislamique qui sert la diplomatie religieuse saoudienne ; l'Université islamique de Médine (1961), centre de formation théologique d'étudiants venus du monde entier ; la *World Assembly of Muslim Youth* (1972) ; et l'Organisation internationale de secours islamique (1978), dont l'aide est réservée à des bénéficiaires musulmans et conditionnée à leur respect des normes salafistes. D'autres canaux contribuent eux aussi à diffuser le salafisme : une littérature islamique peu onéreuse voire gratuite ; des chaînes télévisées satellitaires (Al-Arabiya, Iqraa TV) ; et Internet. Comme le montrent El Karoui et ses collègues, aujourd'hui les principaux influenceurs musulmans sur Internet sont des salafistes, aussi bien sur Facebook que sur Twitter, Instagram ou les chaînes YouTube.

La doctrine salafiste est frontalement antilibérale, comme en témoignent les décisions juridiques (*fatwas*) émises par le Comité des grands oulémas, qui sont toujours en vigueur actuellement. Ainsi, « La punition de l'apostat est l'exécution » (fatwa n°21166) ; « la sodomie fait partie des péchés majeurs, et la punition dans la charia à celui qui s'y adonne est l'exécution » (fatwa n°3757). Le salafisme organise aussi la ségrégation et l'inégalité entre les sexes : « Il n'est pas permis à un homme, qui n'est pas un *mahram* [époux ou apparenté inépousable], de serrer la main d'une femme » (fatwa n°1742) ; « Il n'est pas permis à une femme de travailler dans un endroit mixte et son devoir lui impose d'observer le port du voile, et de se tenir éloignée des endroits où se rencontrent les hommes » (fatwa n°19504).

Le salafisme prône non seulement « l'allégeance » aux oulémas saoudiens, mais aussi le « désaveu » des mécréants (*al-wala' wa al-bara*). Les juifs et les chrétiens « sont considérés comme étant des mécréants » (fatwa n°6505) ; « Il n'est pas permis de porter les habits spécifiques aux mécréants » (fatwa n°2358) ; et « Il n'est pas permis d'avoir la nationalité des mécréants, car vous serez soumis à eux et à leur loi » (fatwa n°19685). Cette doctrine semble se diffuser bien au-delà des frontières saoudiennes. Selon la Déclaration du Caire des droits de l'homme en Islam (1990), la communauté islamique est « la meilleure communauté que Dieu ait créée » (préambule) et « L'islam est la religion naturelle de l'homme » (article 10). Cette déclaration a été adoptée par les 57 États membres de l'Organisation de la coopération islamique, qui représentent actuellement 22 % des habitants de la planète.

L'islamisme en Europe

Au Royaume-Uni, en Belgique, en France et en Allemagne, l'idéologie islamiste et les mouvements tablighi, frériste puis salafiste se sont implantés avec l'immigration originaire de Turquie et, surtout, des anciennes colonies (Pakistan, Inde, Algérie, Maroc, Tunisie). Les tablighis, installés à partir des années 1960, sont relativement influents pendant les années 1980. Puis à partir des années 1990, ce sont surtout des associations liées aux Frères musulmans qui portent le discours identitaire islamique. Elles militent contre l'islamophobie, en faveur du port du voile et pour la cause palestinienne. En France, ces organisations fréristes sont regroupées dans la fédération de l'UOIF (1983), récemment rebaptisée Musulmans de France ; elles incluent aussi des mouvements de jeunesse (Jeunes musulmans de France, Étudiants musulmans de France) et des instituts religieux de formation d'imams (Instituts européens des sciences humaines de Château-Chinon (1992) et de Saint-Denis (2001)). Mais au fur et à mesure que ces organisations ont intégré les institutions officielles de l'islam en Europe, elles ont perdu leur crédibilité contestataire au profit des salafistes.

En Europe, les salafistes prônent la séparation physique avec les mécréants et la sécession culturelle par rapport aux sociétés libérales réputées moralement corrompues, en faveur d'une contre-société authentiquement islamique. Auteur en 2016 du rapport *Un islam français est possible*, El Karoui observait qu'en France un quart des adultes musulmans, mais la moitié des plus jeunes d'entre eux, « ne se définit plus par son conservatisme, mais par l'utilisation qu'il fait de l'islam afin de mener une véritable rébellion idéologique vis-à-vis du reste de la société française, tant ses valeurs et ses comportements sont opposés à la norme et aux *habitus* communs » (p. 38). La fabrique de l'islamisme montre qu'en France comme plus généralement dans le monde, les personnalités musulmanes les plus influentes sur Internet sont des islamistes, particulièrement des salafistes ; comparativement, très rares sont les musulmans qui suivent les grandes voix francophones d'un islam libéral.

L'influence salafiste est plus réduite au sein de la communauté turque, qui tend plutôt à adhérer à un islamisme frériste teinté de nationalisme turc, tel qu'incarné par le réseau Millî Görüş (1969) et le parti AKP au pouvoir depuis 2002. De fait, lors du référendum constitutionnel de 2017 approuvé par 51,5 % des votants, les Turcs d'Europe ont été particulièrement nombreux à approuver le renforcement des pouvoirs du Président Erdogan, aussi bien en Allemagne (63%) qu'en France (65%), aux Pays-Bas, en Belgique ou en Autriche (plus de 70%).

Pourquoi l'islamisme a-t-il tant de succès ?

Si la fabrique de l'islamisme permet d'identifier les « usines » de production et de diffusion de l'islamisme, ce rapport ne permet pas véritablement de comprendre l'essor de la demande sociale d'islamisme. En effet, les explications les plus courantes ne semblent pas résister à l'analyse. Si l'attractivité de l'islamisme résulte des crimes ou de l'humiliation de la colonisation, pourquoi cette idéologie séduit-elle aussi des pays qui n'ont jamais été colonisés, comme la Turquie – et pourquoi les pays anciennement colonisés mais qui ne sont pas musulmans ne semblent-ils pas attirés par des idéologies similaires ? On pourrait envisager que le faible niveau de développement des pays à majorité musulmane soit en cause, ou encore la rapidité de leur transition démographique et des bouleversements sociaux qui y sont associés. Mais alors, pourquoi une idéologie similaire ne se développe-t-elle pas dans des pays non musulmans dans lesquels les conditions de vie progressent moins vite, ou dans d'autres pays dans lesquels les changements sociaux sont au moins aussi rapides ? Reste donc à comprendre pourquoi le « retour » à un islam purifié, rigide et singulièrement intolérant est attractif pour un nombre de plus en plus élevé de musulmans, au point que le salafisme peut aujourd'hui se présenter comme l'islam orthodoxe.

Réflexions sur le rapport El Karoui

- Elie Cohen Olivier Galland Gérard Grunberg 11 octobre 2018

Jean-François Mignot a rendu compte récemment sur Telos du remarquable rapport de l'Institut Montaigne, *La Fabrique de l'islamisme*, dirigé par Hakim El Karoui. Nous prolongeons ici son analyse en nous concentrant sur la situation en France et en nous interrogeant sur les préconisations présentées en conclusion du rapport.

Le salafisme représente aujourd'hui en France la tendance dominante de l'islamisme. Le tableau qu'en dresse le rapport est particulièrement inquiétant. Il montre en effet clairement que la stratégie des salafistes consiste à opérer une séparation radicale entre les musulmans et le reste de la société française. L'objectif est de créer un « entre-soi absolu » des personnes de confession musulmane, fondant leur identité sur la seule appartenance religieuse. La volonté de créer un monde imperméable aux « mécréants », aux « Koufars », découle de la vision salafiste des sociétés occidentales, sociétés décadentes, intrinsèquement mauvaises et vouées à la destruction. Les musulmans doivent donc organiser et mener leur existence en France à l'écart de la société et se tourner entièrement vers l'obtention du Paradis dans l'attente de l'apocalypse à venir. Aucun compromis ne peut être fait entre le pur et l'impur. La soumission à Dieu implique la totale observance des seules pratiques autorisées par la lecture salafiste de l'islam et l'entier respect des traditions qui ne souffrent aucune discussion quant à leur interprétation. Il s'agit donc pour les salafistes d'empêcher toute adaptation des musulmans à la société environnante et de rejeter toute approche scientifique qui pourrait remettre en cause la doxa religieuse.

La séparation stricte avec la société française doit s'opérer dans tous les domaines. Elle concerne au premier chef la condition de la femme. Celle-ci, soumise entièrement à l'homme, doit éviter de travailler et demeurer le plus possible au foyer. Son rôle premier est de transmettre la tradition à ses enfants. Son habillement est un enjeu central de la lutte des salafistes. Ils prescrivent le port du jilbab qui couvre l'intégralité du corps excepté le visage et les mains. Par ailleurs, ils proscrirent les mariages des musulmans avec des non musulmans, ce qui contribue à contrarier leur intégration dans la société française. La question de la nourriture est également d'une importance capitale. Elle doit être hallal. Au départ, il ne s'agissait que de la viande mais la tendance actuelle est de prescrire cette certification pour l'ensemble de la nourriture, ce qui renforce encore le pouvoir des salafistes sur la population et rend plus difficiles les rapports entre les deux populations. Cette généralisation de la nourriture hallal permet aussi le développement de circuits financiers rémunérateurs parallèles. Enfin, les salafistes répandent un discours violemment hostile aux valeurs républicaines, œuvrant ainsi non pas à l'intégration de la population musulmane dans la société française mais au contraire à sa sécession, qui constitue alors, par-delà les frontières nationales, une partie de l'*oumma* implantée en terre étrangère.

Les auteurs du rapport nous rappellent que l'enquête précédente de l'Institut Montaigne de 2016 évaluait à 28% les musulmans en France sous obédience salafiste. Cette proportion risque d'augmenter pour deux raisons, d'une part la conquête progressive du monopole idéologique par les salafistes et d'autre part la proportion plus importante de salafistes dans les jeunes générations que dans les générations plus anciennes (voir également l'enquête de Olivier Galland et Anne Muxel dont nous avons rendu compte sur Telos). La domination des salafistes est due pour une large part au quasi-monopole de l'offre salafiste sur Internet alors que les réseaux sociaux sont le principal canal de diffusion de l'islamisme. De ce fait, la diffusion de discours et messages modérés dans le cadre de l'islam est extrêmement difficile. Le monopole salafiste, outre l'influence qu'il conquiert par les réseaux sociaux, progresse également par le canal des mosquées. À Marseille par exemple le quart des musulmans fréquentent aujourd'hui des mosquées salafistes. À partir de ces mosquées, les salafistes prennent le contrôle des quartiers, par leur influence sur les librairies, les commerces, les snacks, les clubs et les associations, notamment sportives. Dans les milieux socio-économiques précaires, cette prise de contrôle est d'autant plus aisée que la religion y constitue le principal processus d'intégration sociale. Dans ces conditions, l'extension du salafisme chez les musulmans en France est probable.

À l'issue de cette passionnante et inquiétante analyse, les auteurs font des propositions pour combattre l'islamisme. Disons d'emblée que la conception d'ensemble qui les sous-tend nous paraît discutable. Elle entend donner à l'État, « qui a en charge la cohésion nationale », un rôle central dans la lutte contre l'islamisme. Certes, l'on peut s'accorder avec les auteurs du rapport pour estimer que l'État est dans son rôle pour « repenser la communication de l'État sur les valeurs républicaines, notamment sur les réseaux sociaux » et donc « mobiliser le ministère de l'Éducation nationale : former les cadres et les enseignants à la laïcité qu'ils ne connaissent pas toujours » et « réinventer la promotion du discours républicain ». De même pour ce qui est de « mettre en place des dispositifs et plans d'action interministériels de reconquête républicaine dans les quartiers où c'est nécessaire », même si ces propositions sont très générales. Mais les auteurs vont beaucoup plus loin dans la définition du rôle de l'État en proposant de le faire intervenir dans l'organisation d'un « islam français » et dans l'élaboration d'un « discours religieux musulman en français, alternatif au discours salafiste aujourd'hui dominant sur les réseaux sociaux ». Certes, les auteurs reconnaissent que, « sur le plan religieux, l'État ne peut au mieux que jouer un rôle de facilitateur compte tenu de la laïcité de la République française ». Pourtant, certaines propositions nous paraissent aller au-delà de la simple facilitation. Alors que, depuis 1905, la séparation de l'Église et de l'État a remplacé le Concordat napoléonien de 1801 avec l'Église catholique, ces propositions forment l'ébauche d'un concordat avec l'islam. La réorganisation du culte musulman se traduirait en effet par « la création d'une institution chargée d'organiser et de financer le culte musulman (formation et rémunération des imams, construction des lieux de culte, travail théologique...). Est-ce bien l'État qui serait à l'initiative et qui financerait ces différentes dépenses ? « Financer le travail théologique qui s'impose, permettre la formation de cadres religieux, salarier les imams », est-ce bien là le rôle de l'État ? Jusqu'ici les diverses initiatives dans ces domaines, certes fragmentaires et peu coordonnées, ne semblent pas avoir donné des résultats probants. On se souvient en particulier des initiatives de François Mitterrand déjà et du centre de formation des imams de Château-Chinon, dont on apprend en lisant le rapport qu'il est de fait contrôlé par les Frères musulmans. Est-ce à l'État « à se doter de moyens et de réseaux importants pour diffuser » le contre-discours modéré musulman au discours salafiste ? Les auteurs eux-mêmes sont hésitants puisqu'ils écrivent en même temps : « Qui peut le faire ? Les musulmans. Ceux de France et d'Europe, qui doivent se mobiliser, malgré leurs réticences qui sont nombreuses. Pourtant si les non islamistes laissent leur religion aux islamistes, ils auront une part de responsabilité dans la dégradation de la situation ». Du coup, la définition du rôle de l'État, acteur central ou facilitateur, devient floue. « Il doit assurer, ajoute le rapport, un travail de communication intense, qui encourage les musulmans modérés, jusqu'ici trop silencieux, à s'emparer des débats qui agitent l'islam ». Quelle est la réalité de cet encouragement ? Diverses initiatives éclosent ici ou là pour promouvoir un islam des Lumières, on pense à Abdennour Bidar et à d'autres, leur entreprise sera longue et ardue. L'État doit-il, pour autant, intervenir dans la définition ou au moins dans la facilitation de l'élaboration d'un islam modéré qui serait opposé à l'islam des salafistes ? La réponse ne va pas de soi. Pour notre part, nous sommes très réticents à voir l'État s'engager dans cette voie, étant très attachés à sa neutralité en matière religieuse et à la séparation des Églises et de l'État républicain. De même, quand les auteurs estiment essentiel « de relancer l'apprentissage de la langue arabe tant les cours d'arabe sont devenus pour les islamistes le meilleur moyen d'attirer des jeunes dans leurs mosquées et écoles », comment comprendre et effectuer une telle relance ? S'il s'agit de promouvoir l'apprentissage de l'arabe dans nos collèges nul n'y trouvera à redire. C'est la langue d'une grande civilisation, d'une grande culture et incidemment de zones économiques à fort potentiel. Aller au-delà supposerait une démarche pro-active de l'État pour l'enseignement de l'arabe aux musulmans qu'on a du mal à justifier ou à fonder pour un

bénéfice illusoire qui serait de rivaliser avec les islamistes. Ce n'est pas un hasard si de jeunes musulmans séduits par un retour à l'islam des origines vont dans les mosquées apprendre l'arabe et l'islam.

Alors que faire ?

Si nos auteurs peinent à définir une ligne de conduite, c'est qu'il n'est pas aisé de traiter un phénomène qui mêle le religieux, la vie dans les quartiers, le rôle de l'école, le maintien de la paix civile... Il nous semble donc qu'il faut combiner trois registres d'action : celui de l'État garant de la paix civile, celui des territoires où il faut écarter la logique des ghettos et faire vivre au quotidien les principes de laïcité, celui de l'École où il faut former mais aussi éduquer.

Il n'y a malheureusement pas d'alternative à la prise en charge des questions religieuses par les musulmans eux-mêmes. L'État doit certes diffuser les valeurs républicaines et s'assurer que les prêches des imams et les enseignements des écoles coraniques ne contredisent pas les valeurs républicaines, voire ne les condamnent pas. Mais doit-il pour autant prendre parti entre les différentes interprétations de l'islam et intervenir activement aux côtés des musulmans modérés ? Ne doit-il pas faciliter l'exercice du culte, réguler le halal et les voyages à la Mecque et pour le reste s'assurer que les lois de la République sont respectées et agir quand elles ne le sont pas ? On le voit, c'est sur une ligne de crête que l'État doit avancer. Il faut tout faire pour améliorer les conditions matérielles de l'exercice du culte et réprimer sans faiblesse les déviations anti-républicaines, antisémites et attentatoires à l'ordre public.

La concentration dans de véritables ghettos ethniques et religieux de populations allogènes qui tendent à importer leurs cultures, voire leurs intolérances en pratiquant une politique de la terreur à l'égard des femmes en voie d'émancipation, ou de jeunes qui aspirent à secouer le carcan de la tradition, est à bannir. De ce point de vue, il faudrait sans doute accorder plus d'attention au projet danois de lutte contre la formation de ghettos qui combine action culturelle et action répressive, en s'appuyant sur des forces locales pour combattre l'emprise islamiste. Le doublement des peines sur des territoires ghettoisés, la tolérance zéro à l'égard des incivilités et la répression alourdie lors de manquements à l'ordre public doivent pouvoir faire partie de la panoplie de moyens qui indiquent de quel côté est la légitimité républicaine.

Si l'État n'a pas à s'immiscer dans les controverses religieuses, il peut et doit par contre promouvoir les valeurs républicaines, ce qui est indirectement un moyen de combattre l'islamisme. À ce titre, l'École devrait avoir un rôle central car ce sont les jeunes qui semblent les plus touchés par la propagation de ces idées radicales. L'idée qu'elle doive non seulement délivrer des connaissances mais former également un citoyen est admise et mise en œuvre dans les pays scandinaves de tradition protestante. L'École française est traditionnellement assez rétive à exercer ce rôle, considérant que l'éducation au sens large est du ressort des familles. Pourtant l'idée s'est peu à peu imposée et Vincent Peillon a légué un dispositif, l'enseignement moral et civique (EMC) qui entendait promouvoir une « morale laïque » à l'école. L'erreur à ne pas commettre serait d'en faire un cours de laïcité, un enseignement théorique des valeurs républicaines, avec interrogations à la clef. Ce serait la pente naturelle du système éducatif français. Si l'on y cédait, l'élève pourrait apprendre les principes de la laïcité sans y adhérer, de la même façon que certains élèves musulmans expliquaient dans l'enquête sur la tentation radicale répondre correctement aux interrogations de sciences de la vie tout en conservant leur conviction bien ancrée que l'islam était supérieur à la science.

L'École française doit donc forcer sa nature pour être moins « verticale » et entrer dans une culture du débat. Les réactions des professeurs à la suite de la minute de silence après les attentats de 2015 montrent qu'on en est loin. La surprise de beaucoup d'entre eux face aux réactions de certains de leurs élèves qui contestaient le principe de cet hommage ou refusaient de s'y soumettre montre qu'ils ne connaissent pas bien leurs élèves. Il faudrait donc dans un cadre adapté, écouter les élèves et débattre avec eux de façon argumentée sur des questions de société ou des questions morales.

Toutes ces questions sont d'une extrême difficulté et nous ne prétendons pas avoir les réponses. Mais elles posent des problèmes d'une importance telle qu'elles exigent un débat de fond avant de trancher. Le mérite du rapport de l'Institut Montaigne, outre la richesse des matériaux présentés et des analyses fournies, est aussi, par les questions qu'il soulève, de nous convaincre de l'urgence qu'il y a à le mener.

L'entreprise libérée, réalité ou imposture ?

Jean-François Dortier Mars 2016

Une entreprise libérée de la hiérarchie et qui laisserait les salariés décider eux-mêmes de leurs conditions et méthodes de travail : cette utopie managériale a été mise en œuvre et racontée par Isaac Getz et Brian Carney. Qu'en est-il vraiment ?

Qu'est-ce que « l'entreprise libérée » ? D'abord un slogan, une formule choc lancée par Isaac Getz et Brian Carney dans un livre manifeste : *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* (1). Paru en 2009, ce livre est devenu un *best-seller* du management en quelques mois. Dans le sillage de ce succès, le concept d'entreprise libérée a fait l'objet de dizaines d'articles de presse, de reportage TV (2) et a suscité un réel engouement sur les réseaux sociaux.

L'entreprise libérée repose sur une idée simple. Il faut en finir avec l'entreprise taylorienne, pyramidale et bureaucratique, et apprendre à faire confiance aux salariés : ce sont les mieux à même de savoir comment bien faire leur travail, résoudre les problèmes et innover. Dès lors qu'on leur libère des consignes tatillonnes, contrôles, règles et directives de toutes sortes, ils s'en sortent très bien. Tout le monde y gagne ; les salariés sont plus heureux, les clients satisfaits et les dirigeants comblés... car les bénéfices sont au rendez-vous. « *La liberté, ça marche* », affirment sans ambages I. Getz et B. Carney.

Comment ne pas y avoir pensé plus tôt ! Libérer l'entreprise des hiérarchies inutiles, l'idée devrait plaire à tous, notamment aux salariés qui sont les premiers concernés. Ce qui est un peu gênant, c'est que les salariés sont les grands absents de *Liberté & Cie*. Les seuls à avoir la parole et à vanter les mérites de la formule sont une poignée de « *leaders libérateurs* » et de consultants qui promeuvent la formule.

Et si l'on donnait la parole aux salariés ?

Liberté & Cie est composé comme un bon *storytelling*. Une intrigue : l'entreprise étouffe sous la hiérarchie ; une solution : libérer les salariés ; et quelques exemples de réussites exemplaires. Entrons dans le détail. La formule de l'entreprise libérée repose sur quatre étapes : 1) « *Cesser de parler et écouter les salariés*. » Pour cela, il faut commencer par supprimer les symboles du pouvoir (c'est-à-dire renoncer aux symboles qui marquent les différences entre direction et salariés). 2) « *Partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier*. » 3) « *Arrêter d'essayer de motiver les salariés*. » Dès lors qu'ils sont libres d'agir, la motivation des salariés est au rendez-vous et 4) « *Rester vigilant*. » Le dirigeant libérateur doit veiller à ce qu'il n'y ait pas de dérive. Voilà pour les grands principes.

Concrètement, comment ça marche ? En fait, il n'y a pas de modèle, ni d'organisation unique. Chacun doit se débrouiller en fonction du contexte. À défaut de recette, I. Getz et B. Carney nous présentent des cas emblématiques d'entreprises libérées : Harley-Davidson, Gore. GSI, Sun Hydraulics, Sea Smoke Cellar, FAVI.

Gore, par exemple, est une entreprise de textile américaine qui a mis au point Gore-Tex (tissu révolutionnaire dont sont faits les vêtements sportifs). L'entreprise compte 10 000 salariés dans 45 pays. L'unité de base de la firme est formée d'unités de

production de 250 personnes maximum, qui sont relativement autonomes et dirigées par un « *leadematurel* » désigné au sein de l'équipe. L'évaluation des salariés est collégiale (chacun note les autres).

Harley Davidson a fait sa révolution interne à partir de 1987... La célèbre fabrique des motos mythiques fait partie des entreprises libérées. La firme a connu une crise profonde dans les années 1980. Après une restructuration et une forte réduction des effectifs, le dirigeant Richard Tirekink a impulsé une réorganisation. L'entreprise est désormais divisée en trois grands cercles fonctionnels : le cercle « Produire » (qui regroupe les fonctions de conception, production et gestion), le cercle « Créer la demande » (qui regroupe les fonctions marketing et commerciales, et le cercle « Support » (qui regroupe les fonctions administratives, la gestion, les RH). Les cercles ne sont pas structurés en une unité hiérarchique précise ; les *leaders* sont multiples (en fonction de leurs compétences) et tournent. Le comité de direction (*leadership and strategy conseil*) est formé des *leaders* issus de chaque cercle. Il conseille le dirigeant (CEO) qui bien sûr, en tant que *leader* suprême, reste maître de ses décisions (il ne faut pas exagérer quand même !).

Interrogations et critiques

La révolution de l'entreprise libérée serait donc en marche. Elle serait en train de « renverser la pyramide », de « faire passer les salariés d'abord » selon Vineet Nayar, autre gourou de l'entreprise libérée (3). Voir tout simplement de mettre « *fin au management* », comme le proclamait Gary Hamel.

Devant tant d'enthousiasme, il n'apparaît pas inutile d'écouter quelques voix discordantes. Dans *Faut-il libérer l'entreprise ?* (2016), Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois, tout en partageant les buts et méthodes (on n'interroge que les dirigeants !), prennent un peu de distance et tentent une approche un peu plus mesurée de l'entreprise libérée. D'autres sont franchement plus critiques (4). On peut résumer les critiques à trois grandes catégories.

Première critique : l'entreprise libérée propose d'abattre un système qui n'existe presque plus ! Frederick Taylor est mort il y a un siècle (en 1915). Son modèle d'organisation scientifique du travail, fondé sur la division à l'extrême des tâches, le chronométrage, le salaire à la pièce, a fait l'objet de fortes critiques (dont par exemple, *Le Travail en miettes* de Georges Friedman, 1956). Dans le même temps, les relations humaines, les motivations et l'autonomie des employés commençaient à être prises en compte tant dans la théorie, comme le modèle Y de Douglas McGregor que dans la pratique. En Europe, dès les années 1970 l'industrie automobile expérimentait les équipes semi-autonomes. Les méthodes japonaises d'entreprise non hiérarchique (firme J contre firme H) allaient commencer à se diffuser dans l'industriel. Dans les années 1980, les principes du « management participatif », fondés sur la logique des projets et l'élargissement des compétences des salariés, faisaient leur chemin. L'entreprise libérée enfonce donc à grands coups de butoir des portes déjà largement ouvertes. Cela ne veut pas dire que la hiérarchie et les prescriptions ont disparu, mais elles ont pris un nouveau visage.

Une nouvelle bureaucratie est apparue au cours des deux dernières décennies, liée à l'essor des modes de contrôle de gestion, des normes de qualité, des outils informatiques (5), mais ces nouvelles normes et directives sont imposées en large partie par des contraintes institutionnelles, comme les normes de qualité et les normes comptables. Leur suppression ne dépend pas de la seule bonne volonté de « *leaders libérateurs* ».

Tout le pouvoir au... *leader libérateur*

L'autre critique vient de François Geuze, directeur du master management des RH de Lille. Pour lui, l'entreprise libérée se situe à mi-chemin entre la « *stratégie de communication et l'imposture* (6) ». Il récuse l'idée que l'on puisse se débarrasser aussi aisément des « fonctions supports » comme les RH, envisagées par les hérauts de l'entreprise libérée comme de purs parasites. (« *Les RH sont des parasites à l'état pur (...), ils font partie de ces sorcières devins qui sont autogénérés* », affirme Jean-François Zobrist, ex-dirigeant de FAVI (7)). Mais si on supprime les DRH, jugés inutiles, qui va s'occuper de la gestion des carrières, de la formation, des conditions de travail ? Les chefs d'équipe sont-ils à même de traiter eux-mêmes les questions de formation ou d'évolution de carrière ? Pour F. Geuze, la vision caricaturale d'un encadrement qui ne sert « *qu'à la prescription et au contrôle* » est une façon de renforcer le pouvoir du *leader* « petit père des peuples ».

Car la suppression du contrôleur ne veut pas dire suppression du contrôle. « *La logique pernicieuse de l'entreprise libérée est qu'elle prône l'autocontrôle (...). Mais celle-ci peut bien vite glisser vers le contrôle de tout le monde par tout le monde, chacun des membres d'une équipe étant en permanence sous le contrôle de l'ensemble de ses membres.* »

Une entreprise où chacun doit partager et endosser les objectifs du *leader* répond à une logique de secte, celle d'un groupe soudé autour de valeurs communes ou toute déviance ou avis divergent n'ont guère pas de place (*encadré*).

Pour Hubert Landier, spécialiste des relations sociales, « *le succès de l'entreprise libérée est de reposer sur une critique générale et abstraite du taylorisme* », qui récupère à peu près tous les leitmotivs actuels du management sur le bonheur au travail, la reconnaissance des salariés, la critique de la bureaucratie. En réalité, cette notion dissimule habilement « *un concept mou, ou un mot-valise, qui évoque plus qu'il n'explique* (8) ».

L'entreprise libérée doit son succès au fait qu'elle surfe sur des aspirations profondes des salariés. Mais ce n'est pas le moindre des paradoxes que les livres et documentaires qui lui sont consacrés ne leur laissent pas la parole. Comment mesurer les forces et limites d'une formule qui prétend libérer les salariés, mais ne s'en tient pour cela qu'à une poignée de *leaders libérateurs* et des consultants qui en font la réclame ?

Favi, un « modèle » autopromu...

L'entreprise Favi, installée en Picardie, emploie près de 400 personnes qui fabriquent des pièces détachées pour l'industrie automobile. Au milieu des années 1970, un nouveau dirigeant, Jean-François Zobrist, en a pris les commandes. Quelques mois après son arrivée, il a réuni ses salariés et leur a tenu ce discours révolutionnaire : « *Ça fait neuf mois que je suis parmi vous et que je vous regarde, et que je vois des gens courageux, de grands professionnels qui aiment leur métier, mais qu'on empêche de bien travailler. J'en suis arrivé à la conclusion que des gens comme vous, qui ont vos qualités, n'ont plus besoin de carotte, ni de bâton, d'ailleurs.* » Puis il a énoncé les nouveaux principes qui allaient désormais gouverner l'entreprise. Fin du bâton : suppression des pointeuses, qui seront démontées, et des sonneries (si on arrive en retard, on prévient le chef et on rattrape). Fin des carottes : les primes sont supprimées et intégrées au salaire. La hiérarchie sera réduite à deux niveaux ou lieu de cinq. Chaque équipe sera pilotée par un *leader* (issu du rang). Les opérateurs régleront eux-mêmes leur machine. Ils seront amenés à proposer des améliorations. La confiance sera donc le maître mot. « *Avoir foi en l'homme* », tel est le credo affiché de J.F. Zobrist. Et ça a marché ! L'entreprise Favi reste aujourd'hui l'un des *leaders* mondiaux dans son domaine. L'entreprise fait des profits. Les salariés reçoivent un intérêt (il est vrai modeste par rapport aux juteux bénéfices dégagés pour les actionnaires). Comment ne pas applaudir ?

L'autre visage de FAVI

Mais il existe aussi une autre version de l'histoire. Certes, les ouvriers ne pointent plus ; ils règlent eux-mêmes leur machine. Mais est-ce vraiment aussi révolutionnaire ? J.F. Zobrist n'a fait qu'introduire un type de management à la japonaise des années 1970, très largement importé dans de nombreux secteurs, avec les équipes semi-autonomes. Mais la loyauté des salariés repose aussi sur l'existence d'une norme de groupe très forte, fondée sur l'autocontrôle des salariés entre eux. Tout dissident est mis au ban, et l'omniprésence du « leader libérateur » fait songer au gourou d'une secte... Dans un document interne chargé de décrire les règles de fonctionnement de l'entreprise, daté de 1996, on peut lire ceci : « *Le but de la démarche est de faire de l'entreprise une niche (un lieu d'appartenance), de façon à ce que chacun s'y comporte avec autant de dévouement spontané et ludique que dans SA chorale ou SON équipe de foot. (...) Les grands maîtres de l'effet de niches sont les militaires et les sectes diverses, qui utilisent des ficelles énormes mais efficaces qui datent du système tribal. - Permanence du "chef". Si le "chef" change tous les cinq ans, au nom du sacro-saint plan de carrière, ce n'est pas la peine d'aller plus loin (...). - Valeurs communes édictées et connues de tous. (...) Elles doivent être connues et comprises de tous ; donc simples et reposant sur des valeurs judéo-chrétiennes de base (bonne foi, bon sens, bonne volonté, bonne humeur)...* » Quand l'automobile a connu la crise de 2008, l'entreprise s'est réorganisée et est passée de 600 salariés à moins de 400 aujourd'hui. J.F. Zobrist a donc dû se séparer de 200 personnes. Dans le même temps, la productivité a progressé au rythme de 3 % l'an, ce qui impose un rythme de travail soutenu. Les ouvriers de chez Favi doivent façonner 1 800 pièces dans la journée, ce qui est un objectif très élevé dans le secteur. La peur du chômage aurait-elle remplacé la pointeuse ? Les récits stéréotypés du leader Favi ne le disent pas.

Jean-François Dortier

L'art de convaincre en politique

Lisa Friedmann Publié le 06/07/2011

Lorsqu'il s'agit de politique, on aimerait croire que le sérieux du sujet amène à privilégier le fond à la forme, que la logique argumentaire l'emporte sur la mise en scène. Or, on sait depuis longtemps qu'il ne suffit pas d'avoir une bonne idée pour convaincre : encore faut-il savoir « la vendre ». Les nombreuses études psychosociales menées dans le domaine de la communication persuasive permettent de mieux comprendre comment les personnages politiques cherchent et arrivent à nous convaincre. Quelle image donner. Quel langage non verbal tenir. Comment formuler l'idée défendue. Quel média utiliser... Autant d'informations utiles à qui veut persuader.

Crédibilité de l'orateur

Depuis les années 1950, les chercheurs ont montré qu'être perçu comme crédible peut permettre d'être plus convaincant. Pour ce faire, il s'agit de paraître expert de la question que l'on traite. De même qu'un dentiste vantera mieux les qualités d'une brosse à dents qu'un plombier, un ministre de l'économie a plus de chances de paraître crédible pour traiter de la crise grecque qu'un militant de Chasse, pêche, nature et traditions. Cependant, l'impact de la forte crédibilité de la source (l'orateur) est de courte durée. Si, à chaud, les auditeurs sont plus nombreux à changer d'opinion lorsque la source est jugée crédible, ils ne retiendraient à terme que le contenu du message pour se forger leur opinion (« sleeper effect »).

Par ailleurs, la crédibilité n'aura pas le même impact selon l'auditoire : l'effet persuasif d'une source crédible est plus important si les individus sont peu motivés pour traiter soigneusement l'argumentaire avancé. Dans le cas contraire (sujets fortement motivés), la crédibilité de l'orateur n'aura que peu d'influence sur le jugement. Ainsi, être perçu comme expert dispense, pour un temps, d'un discours aux arguments solides.

L'honnêteté paie aussi

Paraître honnête peut également rendre plus convaincant. Au cours d'une étude, on a présenté aux sujets le parcours professionnel de McCarthy (25 ans dans l'éducation, 12 ans à la vice-présidence de l'université de Chicago). Puis, on donnait des informations qui faisaient paraître l'homme honnête ou malhonnête. Enfin, on racontait aux sujets que McCarthy était favorable à un examen de sélection à l'université. Lorsqu'il était présenté comme honnête, davantage de sujets étaient ensuite favorables à l'instauration d'un examen, comparativement à la condition « malhonnête ».

Néanmoins, l'effet persuasif dépend là aussi des caractéristiques des sujets : seuls ceux qui ont un faible besoin de cognition sont influencés, les autres évaluent l'argumentaire quel que soit le degré d'honnêteté perçu.

Tout dépend de la tête que l'on a !

Paraître crédible ou honnête ne dépend pas que d'indices objectifs comme les éléments de carrière professionnelle, le physique joue aussi. Des individus ayant une tête de poupon (visage rond et symétrique, grands yeux, nez court, petit menton) sont perçus comme plus honnêtes, dignes de confiance, aimables, chaleureux, naïfs et moins astucieux que ceux ayant des faciès matures. Ces derniers se voient attribuer quant à eux crédibilité et expertise. Selon leur visage et les circonstances, hommes et femmes politiques seront donc plus ou moins convaincants. Une tête de bébé sera un atout lorsqu'un soupçon de partialité planera. Au contraire, un air mature sera davantage convaincant lorsqu'on attendra de l'orateur compétences et expérience.

Faut-il être beau parleur ?

21 octobre 1960. Kennedy et Nixon s'affrontent lors d'un dernier débat télévisé avant l'élection. Ils sont à ce moment-là à égalité dans les sondages (49,9 %). Quelques jours plus tard, Kennedy gagne avec 118 000 voix d'avance. Selon certains analystes, c'est l'attrait exercé par Kennedy qui aurait finalement fait pencher la balance. Une étude canadienne (Elfran et Paterson, 1974) va également dans ce sens. Lors d'une élection parlementaire, les politiciens séduisants comptabilisent davantage de voix que les autres. L'attrait constituerait donc un atout dans une situation de persuasion, toutes choses étant égales par ailleurs.

Malheureusement, seuls les hommes peuvent se prévaloir de cet atout, les belles femmes n'obtenant pas plus de suffrages que les autres ! D'ailleurs, les sources masculines suscitent globalement plus d'adhésion que les sources féminines, la domination masculine n'étant pas révolue dans nos sociétés.

Communiquer sans la parole

L'expression faciale peut aussi servir à convaincre un public peu enclin à s'intéresser au contenu du message. Dans une étude, les sujets visionnaient l'interview d'un candidat à la chambre des représentants d'Arizona qui, selon la condition expérimentale, exprimait une émotion différente. Les sujets peu motivés à traiter les arguments avancés, ont été davantage persuadés par le candidat lorsqu'il se montrait heureux (versus visage neutre).

Autres moyens de persuasion : une voix grave, une articulation claire ou un débit rapide. Ces derniers contribuent à une perception de crédibilité de l'orateur par le public. Et comme nous l'avons vu précédemment, la crédibilité renforce à son tour la persuasion sous certaines conditions.

Les gestes qui accompagnent le discours ont également une influence. On distingue les gestes métaphoriques (ex : ouvrir les bras en parlant d'un objet de grande taille), les adaptateurs, sans rapport direct avec le contenu verbal (ex : jouer avec un stylo), et les punctuateurs (ex : marteler la table du tranchant de la main pour rythmer ses arguments). Les analyses des discours politiques révèlent que les gestes métaphoriques sont plus présents chez les hommes de gauche et les punctuateurs chez les hommes de droite. Pour ce qui est des adaptateurs, mieux vaut les éviter : un orateur politique est jugé plus persuasif s'il n'en utilise pas et s'il limite globalement ses gestes.

Plus généralement, tous les comportements non verbaux (voix, mouvements et utilisation de l'espace) qui ont une connotation plaisante et agréable ont un effet persuasif, accompagné d'une meilleure crédibilité.

Quant au regard, il s'agit d'un canal de communication privilégié qui permet d'exercer dominance et contrôle. Un regard fixe et intense se doit d'accompagner une parole qui se veut persuasive.

Comment construire son message ?

L'effet de primauté/récence (c'est-à-dire que les idées avancées en premier et en dernier marquent le plus l'auditoire) est un élément à prendre en compte lorsque l'on cherche à convaincre. Ceci explique que lors d'un débat, les hommes politiques préfèrent en général intervenir soit en premier, soit en dernier. Mais une fois de plus, les résultats mettent en évidence des distinctions selon le public. Par exemple, on observerait un effet de primauté lorsque les cibles du message sont fortement impliquées, que le thème traité leur est familier, et qu'il s'agit d'une problématique complexe ou controversée. A l'inverse, chez les personnes peu intéressées, on observera un effet de récence : elles sont davantage influencées par le dernier argument. Il en va de même lorsque le thème est simple, évident.

Autre question importante lorsque l'on souhaite rallier à sa cause : doit-on privilégier la quantité ou la qualité des arguments avancés ? Les personnes faiblement impliquées sont plus sensibles au nombre d'arguments, et ceci qu'ils soient forts ou faibles. Les individus très impliqués, sont eux influencés à la fois par la quantité et la qualité des arguments.

De nombreuses recherches ont aussi voulu savoir s'il valait mieux exposer uniquement des arguments allant dans le sens de la position défendue (message unilatéral), ou s'il fallait aussi évoquer les arguments opposés afin de prévenir la contre-propagande (message bilatéral). Une fois n'est pas coutume, cela dépend : de la position initiale de l'auditeur, mais aussi de son niveau d'éducation.

Pour rendre son message convaincant, il est par ailleurs bon de l'agrémenter de preuves (ex : opinions d'autres personnes qui vont dans le même sens), de le parsemer d'anecdotes, d'histoires vraies et de statistiques.

Quant à savoir s'il faut formuler une conclusion claire, la réponse est non si l'on s'adresse à un auditoire très intelligent et cultivé.

Le choix des mots

Si le personnage politique souhaite apparaître autoritaire, un langage puissant basé sur des mots d'intensification (« très sûrement », « vraiment ») le rendra convaincant. Le recours aux métaphores est également d'une grande utilité en politique (ex : I have a dream de Martin Luther King). Il engendre un traitement approfondi des arguments et une force persuasive si les arguments sont de bonne qualité.

Certains mots sont à manier avec prudence car porteurs d'une symbolique. Ils renvoient en général à des positions idéologiques. Mal utilisés, ils provoquent un effet de halo et sapent l'ensemble de la communication (ex : terme de « racaille » employé par Nicolas Sarkozy).

Le jeu des émotions

Une question récurrente est : faut-il faire appel à la raison ou aux sentiments ? Si une personne s'est construite une opinion suite à une expérience directe (ex : contre l'augmentation des radars parce qu'elle a été verbalisée), la base de son attitude sera affective. Il sera alors plus facile de provoquer un changement d'attitude en proposant un message rationnel (ex : nombre de tués sur les routes). A l'inverse, une attitude fondée sur un processus cognitif (ex : oui au nucléaire car il est plus « propre » que d'autres énergies), sera plus facile à modifier si le message suscite l'émotion (ex : référence aux victimes de Fukushima). Dans les deux cas, il s'agit « d'attaquer » le versant opposé à la base attitude de la cible afin d'avoir le maximum de chances de le faire changer d'avis.

Si l'on décide de jouer sur la corde sensible, l'activation de la peur, ficelle abondamment tirée par les partis politiques d'extrême droite, est d'une grande force persuasive. De nombreuses études portent sur le sujet. Les appels à la peur sont particulièrement efficaces s'ils décrivent une menace en insistant sur sa sévérité et sur la vulnérabilité du public (ex : immigration). Mais il faut également que le message insiste sur l'efficacité des recommandations et la facilité de leur mise en œuvre (ex : fermeture des frontières).

Pour ce qui est de l'humour, il augmente l'attention portée à la communication. Mais à haute dose, il risque de brouiller la compréhension et la mémorisation du message.

Quel format pour quel type de communication ?

Plus le média semble vivant, plus le message est convaincant. La force de persuasion augmente crescendo selon la succession suivante : écrit – enregistrement audio – enregistrement vidéo – direct. En même temps, les gens comprennent et mémorisent mieux les messages écrits. L'écrit serait donc plus adapté pour un message difficile, et l'oral pour une communication facile. Quant au direct télé, l'analyse de la campagne Bush-Gore de 2002 révèle que le public a particulièrement apprécié le débat où il pouvait poser des questions aux candidats. Cette formule oblige les adversaires à être précis, directs dans leurs réponses, et évite les confrontations inutiles.

L'influence de différentes caractéristiques, à la fois de l'orateur et du message, confirme que la persuasion n'est souvent pas qu'une histoire d'arguments : le choix est loin d'être le résultat d'une réflexion purement rationnelle. Les recherches évoquées ici montrent également que l'état d'esprit de la cible (motivation, intérêt, implication) rend la tentative de persuasion plus au moins efficace, et qu'il est difficile de déterminer des « trucs » fonctionnant à tous les coups et sur tous les publics. Cependant, en pleine crise des idéologies, les citoyens fuient les débats politico-polémiques, la confrontation des valeurs, des modes de vie, et consomment le message politique de plus en plus comme de la publicité. Dans ce contexte, les qualités du locuteur et l'impact émotionnel du spectacle médiatique prennent le pas sur le contenu. La dimension psychologique de la persuasion gagne par conséquent en importance, et les politiques ne peuvent l'occulter s'ils veulent gagner.

Sources :

Fabien Girandola (2003). *Psychologie de la persuasion et de l'engagement*. Presses Universitaires de Franche-Comté

Bernard Gaffié, «L'appréhension de messages politiques : quelques observations sur des effets d'indexation en fonction du contexte», *Les Cahiers de Psychologie politique* [En ligne], numéro 12, Janvier 2008. URL : [tp://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=584](http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=584)

Patrice Georget, «L'orateur e(s)t le geste. Les effets de l'expressivité non verbale des leaders politiques», *Les Cahiers de Psychologie politique* [En ligne], numéro 12, Janvier 2008. URL : <http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=612>

Le retour de l'emploi peu qualifié ?

PAR [MAURIN LOUIS](#)

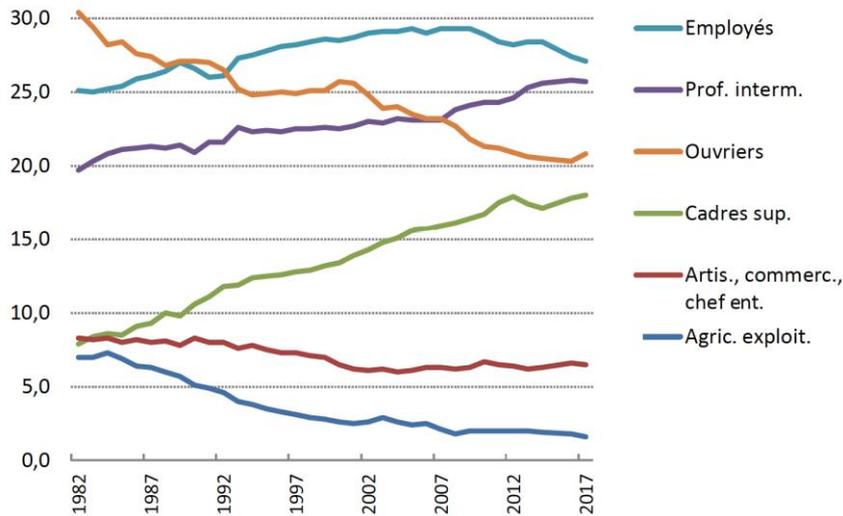
4 OCT. 2018

© Industryviews / Shutterstock

La part des cadres supérieurs parmi les emplois a plus que doublé en un tiers de siècle, entre 1982 et 2017, passant de 8 % à 18 %. Celle des anciens « cadres moyens », devenus les « professions intermédiaires », a augmenté de 20 % à 26 %. Elle a même dépassé celle des ouvriers en 2008. Observée sur longue période, la structure de l'emploi par catégories socioprofessionnelles est tirée vers le haut par l'élévation des qualifications, le développement du secteur des services et le déclin de l'industrie. Dans les années récentes, l'effet est moins évident.

Au cours des trois dernières décennies, la part des catégories populaires a globalement diminué. Celle des ouvriers a décliné fortement, de 30 % à 21 % de l'emploi. En revanche, on compte davantage d'employés (souvent employées) : leur part s'est accrue de 25 % à 27 %. Ouvriers et employés sont des catégories très proches à bien des égards : elles partagent de faibles niveaux de rémunération et de diplôme ; une partie des employés exerce des métiers aux conditions similaires à celles des ouvriers : pénibilité physique, peu d'autonomie et forte précarité du statut ; un grand nombre de couples sont formés d'un homme ouvrier et d'une femme employée. Deux autres grandes catégories sociales — composées d'indépendants au statut social très disparate — ont perdu du terrain : l'ensemble « artisans, commerçants et chefs d'entreprise » (de 8 % à 6 %) et surtout les agriculteurs exploitants (de 7 % à 2 % de l'emploi).

Évolution des catégories socioprofessionnelles en France (en %)



Champ : personnes ayant un emploi.

Source : INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques). © Centre d'observation de la société

Les années récentes sont marquées par plusieurs changements rarement documentés. Le plus important, d'un point de vue quantitatif, est la baisse de la part des employés depuis la fin des années 2000, qui constitue une rupture forte. Ce phénomène est lié à la crise ouverte à partir de 2008, mais peut aussi être le résultat d'un processus d'automatisation dans le secteur des services (comme c'est le cas pour le métier de caissière) et du développement de la vente à distance. Inversement, même si le mouvement reste à confirmer, depuis la même période le déclin ouvrier est beaucoup plus lent, voire enrayé : en 2017, pour la première fois depuis 15 ans, on note une remontée de leur part dans l'ensemble des emplois. Même si l'on n'assiste pas à un essor fulgurant des non-salariés (artisans, commerçants et chefs d'entreprise), leur part s'est stabilisée. Enfin, phénomène tout à fait nouveau, la part des cadres dans l'emploi total se stabilise depuis cinq ans à 18 %, alors que celle-ci avait progressé régulièrement pendant 30 années.

Plusieurs explications peuvent être avancées pour expliquer ces évolutions. Tout d'abord, l'univers des cadres est constitué de métiers très variés. La stagnation de l'emploi public, en moyenne plus qualifié, a joué. Entre 2012 et 2017, la part de cadres de la fonction publique (hors enseignement) a stagné et celle des professeurs a même nettement diminué. Les professions de l'information et du spectacle ainsi que les professions libérales n'ont pas progressé. Ce n'est pas une stagnation générale de l'emploi des cadres : la part des ingénieurs et cadres du privé a augmenté.

En même temps, l'emploi progresse pour une partie des cadres moyens, comme c'est le cas dans le domaine du travail social et de la santé. Enfin, les politiques très marquées de baisse des cotisations sociales ont subventionné fortement le développement d'emplois peu qualifiés, dans les services et l'industrie, ce qui a pu jouer pour enrayer le déclin ouvrier récent.

Restons prudents. Ces données ne permettent en rien de tirer des plans sur la comète et d'annoncer une rupture majeure marquée par la fin de l'essor des cadres et le retour des ouvriers. Les couches moyennes et supérieures, que l'on dit souvent « en voie de disparition », ont encore de beaux jours devant elles du fait de l'évolution des techniques et des qualifications.

On peut tout de même en tirer plusieurs enseignements. D'abord, ces chiffres remettent à sa juste place le processus de moyennisation. Les calculs du Centre d'observation de la société montrent que le phénomène existe, mais qu'il est très lent. En 35 ans, la part des couches moyennes [1] n'est passée que de 40 % à 43 % de l'ensemble des emplois. Ensuite, ils indiquent que l'évolution par le haut des emplois, une montée en qualification, n'est pas un processus inéluctable. L'emploi de personnel de service peu qualifié peut correspondre aux besoins d'une société de service inégalitaire. Les écarts de revenus d'un côté et les subventions publiques (baisses de cotisations et réductions d'impôts) de l'autre conduisent au développement d'emplois très peu qualifiés.

Qu'en sera-t-il demain ? On manque d'emplois pour les actifs peu diplômés. Mais il n'est pas certain à long terme que l'essor d'emplois peu qualifiés corresponde aux aspirations de populations qui le sont de plus en plus. Les bas salaires et la flexibilité qu'ils imposent alimentent les tensions sociales, notamment chez les jeunes. Les pays du nord de l'Europe ont montré que l'avenir peut aussi se construire par le haut et la qualification accrue des emplois, ce qui impose pour partie que l'aide publique à l'emploi se fasse moins par la baisse du coût du travail que par des actions structurelles de soutien aux activités nouvelles, et de réduction

à la base des inégalités de salaires en particulier. Pour les moins qualifiés, des politiques de formation professionnelle beaucoup plus développées que ce qui existe en France sont impératives.

Source : cette note est issue d'un partenariat avec le Centre d'observation de la société (<http://www.observationsociete.fr/>).

[1] Voir : « Classes aisées, moyennes et populaires : combien sont-elles ? », Centre d'observation de la société, version du 6 juin 2016. URL : <http://www.observationsociete.fr/categories-sociales/donneesgenerales/classes-aisees-moyennes-et-populaires-combien-sont-elles.html>. Consulté le 4 octobre 2018). Les classes moyennes sont définies comme intégrant l'ensemble des professions intermédiaires, 20 % des ouvriers, des employés et des cadres supérieurs, 50 % des agriculteurs, commerçants et chefs d'entreprise.

Management : 6 leçons des philosophes

Ils nous invitent à nous connaître nous-même, à douter de nos certitudes, à aimer les autres, à avoir du courage... Pour bien diriger et encadrer une équipe, inspirons-nous des philosophes ! Souvent à contre-courant des idées reçues sur le leadership, les pensées de Platon, Descartes ou encore Kant sont un atout précieux pour développer une véritable philosophie managériale et poser les bases d'un management humaniste. Leçon de philo appliquée à la vie en entreprise avec Patrick Errard, auteur de *La Philosophie au secours du management*.

Bien manager, c'est d'abord se connaître soi-même

Les idées à retenir

« Connais-toi toi-même », de Socrate et « Cogito ergo sum » - « Je pense donc je suis » -, de Descartes.

« Qui est-on, avant d'être manager ? Quelle est notre place dans l'entreprise ? Comment se situe-t-on par rapport aux grands thèmes que sont l'éthique, la justice, le pouvoir... ? »

L'idée reçue : « Evoluer dans sa carrière, c'est devenir manager. C'est important en termes de reconnaissance sociale. »

Le décryptage de Patrick Errard

« En France, l'évolution de carrière est essentiellement basée sur une culture méritocratique. La promotion d'un individu à des échelons supérieurs, par essence managériaux, est liée à ses bons résultats. Mais ceci n'est pas une garantie de sa capacité à diriger les autres. Tout le monde n'est pas fait pour cela - et ne pas l'être est tout à fait respectable - . Mais pour beaucoup, « ça fait bien d'être manager ». Cette culture a engendré des générations de petits chefs, qui n'ont pas été préparés à être en responsabilité des autres.

En pratique : « Pourquoi suis-je manager ou ai-je envie de le devenir ? Suis-je fait pour ça ? Prêt à l'être ? » Autant de questions indispensables à se poser. « Devenir manager est un vrai chemin initiatique. C'est décider de « s'occuper des autres », de leur consacrer au moins une partie de sa journée, de passer du « je » au « nous », et donc faire le deuil d'une certaine forme d'ego. C'est contraire à notre nature humaine, qui nous pousse à faire passer nos intérêts personnels en premier. Cela requiert donc un travail personnel et souvent, un accompagnement. D'autant que pour pouvoir s'occuper des problèmes des autres, il faut déjà avoir réglé les siens ».

Bien manager, c'est douter

L'idée à retenir

Le doute cartésien de Descartes. « Un manager doit douter de ce qu'il sait et de ce qu'il pense savoir ».

L'idée reçue : un manager doit être sûr de lui et avoir des certitudes pour prendre de bonnes décisions.

Le décryptage de Patrick Errard

« On confond souvent certitudes et assertivité. Un chef ne doit pas être sûr de lui mais être assertif, c'est-à-dire avoir de l'engagement dans sa vision. Il est normal qu'un manager doute. Il est beaucoup plus dangereux qu'il soit bardé de certitudes. Quand on occupe un poste à responsabilités, on ne peut pas faire reposer une décision uniquement sur ses propres convictions et certitudes. Au contraire, il est bon de les remettre en question auprès des membres de son équipe, pour s'enrichir de leur expertise, et ensuite pouvoir confirmer ou infirmer sa décision.

En pratique : Pour bien manager, il est important de bien s'entourer. Non pas de personnes qui nous ressemblent mais de collaborateurs aux idées et aux regards différents, qui sauront nous challenger. « La variété des profils est un pare-feu aux errances que vous pourriez avoir si vous étiez uniquement entouré de gens qui vous ressemblent et de 'bénévoles' ».

Bien manager, c'est aimer les autres

L'idée à retenir

« On n'aime personne que pour des qualités empruntées », Pascal, *Pensées*, 323

« Qu'aime-t-on vraiment chez l'autre ? Si nous avons des affinités avec tel collaborateur ou que nous allons recruter telle personne, c'est souvent car certaines choses en lui/elle nous parlent. Pascal démontre que nous aimons en réalité 'l'universalité' des qualités humaines, mais pas l'humain dans sa singularité. Et cela nous prive de l'intérêt profond que l'on peut porter aux hommes. »

L'idée reçue : Pour bien manager, il faut savoir contrôler ses émotions et ne pas s'attacher aux gens.

Le décryptage de Patrick Errard

« Il n'y a rien de pire qu'un management froid. Il est important de laisser parler ses émotions. Elles sont une composante essentielle de la motivation des collaborateurs. Pour créer une belle énergie, quoi de mieux que de montrer à vos équipes qu'elles comptent beaucoup pour vous, qu'elles vous sont essentielles ? Et au nom de quoi faudrait-il ne pas s'attacher aux gens ? Bien sûr, l'attachement ne doit pas devenir une dépendance. Mais en tant que manager, il est fondamental de s'intéresser à chaque individu en tant que tel. Et cela commence dès le salut matinal. Reconnaître les autres comme existant, c'est éviter les « bonjour » génériques destinés à un collectif dépersonnalisé et appeler les gens par leur prénom, les regarder...

En pratique : Faire preuve d'empathie, et savoir se mettre à la place des autres... Les tirer vers le haut, et les aider à progresser... Voici deux composantes majeures du leadership. « A condition d'être capable d'aimer les autres d'un amour universel, pour ce qu'ils sont ».

Bien manager, c'est avoir du courage

L'idée à retenir

« Le cœur est le lieu du courage quand l'âme est le lieu où se trouve la raison », Platon

« La prise de risque n'est pas quelque chose de rationnel mais d'émotionnel, c'est un élément du courage ».

L'idée reçue : pour prendre une bonne décision, il faut peser les faits, sans aucune émotion.

Le décryptage de Patrick Errard

« Des managements déshumanisés, sans émotion, ne savent pas prendre de décision autrement que par des algorithmes purement mathématiques et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle ils se trompent souvent. Pour avoir le courage d'arbitrer une situation, il est important de prendre en compte la rationalité des choses, mais aussi de laisser parler son intuition ».

En pratique : A tous, il nous est arrivé de « ne pas sentir » une décision, un projet, une idée... « Dire que l'on 'ne sent pas quelque chose' a autant de valeur que n'importe quelle démonstration rationnelle. Le courage, c'est de faire parler cette émotion, et ensuite, d'agir en conséquence. » Autre forme de courage managérial : être chef, c'est savoir s'opposer, parfois, à sa propre hiérarchie. « Si vous estimez qu'une décision est contraire à l'intérêt collectif, votre intuition va, là encore, vous être essentielle. Sans cette force pour soutenir vos arguments, vous avez peu de chances de convaincre ».

Bien manager, c'est savoir sanctionner

L'idée à retenir

L'universalité, de Kant

« Le comportement d'un manager doit être guidé par l'appréciation de ce que Kant nomme l'universalité des actes : le dépassement de ses seuls intérêts particuliers au profit de l'intérêt collectif »

L'idée reçue : La méthode du bâton est efficace pour asseoir son autorité en tant que manager.

Le décryptage de Patrick Errard

« Le mauvais n'existe que par le bon : si votre collaborateur n'a pas la notion de ce qui est bien, il ne peut pas comprendre ce qui est mauvais. Le travail bien fait est trop rarement valorisé, encouragé. Il faut savoir décrocher son téléphone pour féliciter quelqu'un. »

En pratique : Pour sanctionner un mauvais travail, qui n'a jamais été tenté d'envoyer un mail assassin ? Peut-être « libérateur » sur le moment, mais contre-productif : « pour le collaborateur, c'est un coup de massue et une source de stress. Résultat : son erreur a toutes les chances de se reproduire ». Autre solution : prendre un moment pour expliquer à la personne ce qu'elle aurait dû faire. « Par l'intérêt que vous allez lui porter, vous allez lui faire prendre conscience de la gravité du problème et envoyer un message de motivation pour l'inciter à s'améliorer ».

Bien manager, c'est être dans le présent

Les idées à retenir

Celle d'Aristote : « Tirer les gens vers le futur, c'est les rapprocher de leur fin. Et c'est très angoissant ».

Celle d'Epicure : « Vous n'êtes en vie que par la prise de conscience de ce qui vous entoure à l'instant présent, c'est-à-dire du fait que la nature qui vous entoure est vivante ».

L'idée reçue : Manager, c'est être visionnaire, toujours anticiper et être tourné vers le futur.

Le décryptage de Patrick Errard

« Bien évidemment, un manager doit avoir une vision de l'avenir, de l'évolution de l'entreprise, du marché... De tout ce qui est de l'ordre du matériel. En revanche, manager les gens en les projetant dans un futur incertain, dont personne n'a la maîtrise, est extrêmement anxiogène. C'est le principe des gourous, qui ont du leadership en disant « demain nous serons les numéros 1 ». Mais cela ne repose sur rien, c'est de l'incantation futuriste. Si votre patron vous dit : « on va démarrer de grands changements, tu verras, ça sera top », c'est en fait très angoissant, car concrètement, cela ne représente rien. »

En pratique : Deuxième écueil à éviter : le « c'était mieux avant ». « Manager les gens dans la nostalgie du passé, c'est les déprimer. Reconnaître l'autre et s'intéresser à lui, décider... manager donc, ne se fait qu'au présent, car vous n'êtes en vie qu'à l'instant où vous êtes en ce moment. Demain, vous ne savez pas. Quant à hier, c'est déjà passé. »

Patrick Errard est l'auteur de [La philosophie au secours du management](#) (Odile Jacob). Médecin, il est président du Leem (syndicat de l'industrie pharmaceutique en France), et chef d'entreprise.