

## Christine Erhel au Grand Débat des idées : la qualité de l'emploi en question

Interview de Christine Erhel, titulaire de la chaire Economie du travail et de l'emploi et directrice du CEET

Publié le 5 avril 2019 – Mis à jour le 7 novembre 2019

Lundi 18 mars, Emmanuel Macron échangeait avec 65 personnalités de la vie des idées, parmi lesquels Christine Erhel. Dans le sillage des résultats publiés lors du Printemps de l'économie, son intervention a dressé un tableau mitigé de l'état de la qualité de l'emploi en France. Entre inégalités et nouveaux risques, Christine Erhel développe les différents points de sa contribution au Grand Débat.



### Selon quels critères définir la notion de qualité de l'emploi ?

En économie, on a souvent tendance à évaluer la qualité de l'emploi par un seul critère, qui est le salaire. Dans le cadre de travaux comparatifs à l'échelle européenne, nous avons élaboré **une définition multidimensionnelle de la qualité de l'emploi**. Elle comprend **les conditions d'emploi** -comme le type de contrat de travail-, **les conditions de travail** au sens notamment de la pénibilité physique, de l'intensité du travail, du stress, la possibilité d'**avoir accès ou non à des formations** tout au long de sa carrière. On intègre aussi les possibilités de **conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale ou la vie privée** en général.

### Comment peut-on mesurer la qualité de l'emploi ?

L'idée est de toujours de prendre en compte plusieurs dimensions. On peut **demande directement aux salariés** de qualifier la qualité pour chacune de ces dimensions. On peut aussi avoir des indicateurs plus objectifs, par exemple évaluer avec des **questionnaires précis** les conditions de travail, pour savoir par exemple si le salarié est soumis à des cadences obligatoires ou si son travail est pénible physiquement.

**Dans quelle mesure la psychologie et l'ergonomie interviennent-elles dans la mesure de la qualité du travail, notamment du stress au travail ?**

Ce sont des équipes pluridisciplinaires, incluant **des psychologues, qui interviennent dans la conception des enquêtes**, pour affiner les bons critères qui permettent de définir le stress au travail. C'est vrai aussi pour la mesure des risques psycho-sociaux, qui prend en compte tout ce qui est lié aux interactions avec la clientèle, avec les collègues etc. Au CEET, l'équipe qui a travaillé sur la qualité de l'emploi est essentiellement composée d'économistes et de sociologues, mais le Centre inclut également **des chercheur.e.s en ergonomie** qui contribuent à l'analyse de la qualité du travail et de l'emploi.

**En quoi les entreprises ont elles intérêt à être plus vigilantes à la qualité de l'emploi de leurs collaborateurs ?**

L'idée, c'est de **montrer aux entreprises que c'est dans leur intérêt d'améliorer la qualité de l'emploi**. Une bonne qualité de l'emploi favorise **une meilleure santé des salariés et une meilleure productivité**. Les entreprises qui ont une bonne qualité de vie au travail sont aussi **celles qui innovent le plus**. Dans le cadre de la **responsabilité sociale des entreprises**, on obtient un **reporting social** un petit peu plus complet et détaillé qu'auparavant, même si son contenu peut être amélioré. La limite, c'est aussi que l'obligation ne concerne que les plus grandes entreprises. **On manque donc d'informations** de la part des plus petites ou des moyennes, et il y a des progrès à faire de ce côté-là. Cela demande une volonté politique ou une volonté des représentants patronaux et des syndicats.

**Comment se place la France au niveau européen ?**

La France est dans **une position moyenne en Europe et donc plutôt décevante**, dans la mesure où elle se situe parmi les pays les plus riches, avec une productivité du travail élevée. Cela s'explique par plusieurs facteurs : la flexibilité de l'emploi s'est accrue, avec notamment **de plus en plus de CDD de durée très courte**, et pour les emplois relativement stables, on a eu **un phénomène d'intensification du travail**, c'est-à-dire qu'on a poussé les gens à accroître leur productivité parfois aussi au détriment de leur qualité de travail. On a imposé des rythmes et des cadences qui peuvent être très élevés, réduit les pauses, etc. En ce qui concerne **l'accès à la formation, il est relativement développé mais présente un certain nombre de points faibles**, par exemple son caractère inégalitaire en fonction du niveau de qualification ou de la taille de l'entreprise. **La France est donc en retard** par rapport aux pays scandinaves, qui sont les mieux placés en matière de qualité de l'emploi : ce sont des pays qui ont depuis longtemps favorisé le dialogue social au sein de l'entreprise, une organisation du travail qui soit aussi orientée vers le bien-être des salariés, leur santé, plus d'égalité femmes-hommes...

**Comment se manifestent les inégalités d'accès à la formation professionnelle et comment les résorber ?**

L'accès à la formation professionnelle est une question importante, pas seulement pour les chômeurs mais aussi pour les personnes en emploi. Elle favorise une meilleure gestion des carrières pour les individus et peut réduire leur risque d'être durablement au chômage quand ils rencontrent une difficulté. Or, **il y a des pratiques très différentes en fonction des entreprises et d'importantes inégalités** selon la taille de l'organisation, selon son niveau de formation initiale, et éventuellement le secteur d'activité. En gros, **pour accéder à la formation professionnelle en France, il vaut mieux être dans une grande entreprise, avoir un niveau de formation initiale élevé, et être plutôt dans l'industrie que dans les services**. La façon dont les managers vont plus ou moins pousser les salariés à se former est une question importante, car même en proposant une offre de formation, les personnes qui ne possèdent pas un niveau de qualification élevé ne vont pas forcément percevoir l'intérêt de se former. Il faut donc essayer de **travailler aussi la dimension d'accompagnement** au sein de l'entreprise. Un point central est d'arriver également à ce que **toutes les formations que suivent les salariés soient certifiantes ou diplômantes**, comme ce que peut faire le Cnam.

**Lors de votre intervention dans le Grand Débat des idées, vous avez mentionné un chiffre frappant, issu d'un sondage Opinion way pour le Printemps de l'Economie : un peu moins de 50% des français.e.s et plus de 57% des femmes pensent que les inégalités de salaires entre hommes et femmes ne disparaîtront jamais. Comment expliquer un tel pessimisme ?**

Ce chiffre montre qu'il y a un décalage entre les politiques publiques qui essaient d'améliorer les choses, de mettre en place des outils, de contraindre les entreprises à faire un suivi en matière d'égalité, et puis ce que pensent réellement les salariés. Il faut aller plus loin dans ce domaine, vraiment **vérifier que les entreprises font bien le travail de suivi et d'identification des inégalités** en question, parce que c'est parfois la difficulté. De ce point de vue la création récente (en 2019) d'un **index d'égalité femmes-hommes** dont le suivi sera obligatoire constitue un progrès. Mais

au-delà, il faut aussi **accompagner les entreprises** en trouvant de bons exemples, des bonnes pratiques, pour qu'elles soient convaincues qu'elles ont intérêt à réduire ces inégalités et pour essayer de leur montrer la voie, parce que c'est un sujet très important.

### **Peut-on vraiment mesurer les inégalités salariales hommes-femmes « toutes choses égales par ailleurs » ?**

C'est très compliqué, parce que **même si deux postes ont l'air équivalents, on n'a jamais tout-à-fait le même type de contenus du travail ou de parcours professionnels**. C'est pour ça qu'il faut avoir **plusieurs indicateurs** : il faut un indicateur absolu, qui est la comparaison du niveau de salaire entre hommes et femmes, et puis ensuite des indicateurs où on va essayer de raisonner à poste égal, diplôme égal etc. Il faut bien savoir que c'est une approche qui ne peut pas être parfaite. **Ce qui compte le plus, c'est la progression** : aujourd'hui, on voit arriver en entreprise des femmes aussi diplômées, voire plus diplômées que les hommes. Il n'y a donc aucune raison qu'on n'arrive pas à une égalité...

### **Les cas récents de requalification d'autoentrepreneurs précaires en salariés est-elle le signe d'une amélioration prochaine de la sécurité de ces nouveaux emplois sur le marché du travail ?**

Ces situations posent problème pour plusieurs raisons : parce que ce sont souvent des gens qui ont **des revenus très faibles qui ne permettent pas réellement de vivre**, et parce qu'il y a **un problème de nature de l'emploi et de lien de subordination**. Ce qui est compliqué, c'est qu'il n'y a pas d'homogénéité des revendications des personnes concernées : si vous allez voir des **chauffeurs Uber** et que vous leur demandez s'ils veulent être salariés, la plupart vous répondront que non, mais dans le même temps, le cas d'Uber pose problème, car en travaillant toujours pour le même « employeur », ils ne sont pas vraiment des indépendants non plus. Il peut y avoir **un conflit entre ce que veulent les personnes et la réalité de l'emploi qu'elles occupent**. Il y a encore beaucoup de flou, à la fois du point de vue juridique, mais aussi du point de vue des motivations des gens quant à ce type d'emploi.

### **Face aux mutations des modalités de travail, la sécurité de l'emploi passe-t-elle toujours dans l'esprit des gens par l'obtention d'un poste salarié en CDI ?**

Pour le moment, il n'y a pas de montée généralisée d'une volonté d'être indépendant et de travailler à son compte. Ce que montrent plutôt les travaux sur la vie au travail, c'est que **la stabilité reste quelque chose que recherchent majoritairement les gens**, et de plus en plus quand ils avancent en âge, dès qu'ils sont en situation familiale, avec des enfants etc. **C'est très dur de travailler dans un univers qui bouge tout le temps**. Cela veut dire remettre en place de nouvelles manières de travailler, de nouvelles procédures. **Il y a plusieurs niveaux de stabilité, il n'y a pas que le CDI, et cela dépend aussi du niveau de qualification** : pour les plus qualifiés, travailler en mode projet, passer d'un projet à un autre, changer de contexte de temps en temps est intéressant, mais il ne faut pas non plus que ce soit quelque chose de trop fragmenté, parce que sinon c'est **beaucoup de stress et pas forcément tant d'efficacité** que ça en termes de résultats. La stabilité est quelque chose d'important pour **rester motivé, pouvoir connaître ses collègues, s'appuyer sur eux au besoin...** Je pense que la stabilité restera quelque chose que recherchent les gens même s'il peut y avoir des variations.

### **Votre intervention a été marquée par le concept de « néo-taylorisme », l'idée selon laquelle les progrès technologiques impacteraient de manière néfaste la qualité de l'emploi. Les travailleurs sont-ils devenus l'appendice de la machine ?**

Les gens ont souvent **une vision idyllique des nouvelles technologies**, qui consiste à croire qu'elles vont supprimer la pénibilité du travail. Or, **il faut être vigilant sur les évolutions en cours**, car il y a plusieurs utilisations possibles des progrès technologiques, plus ou moins favorables, en fonction des entreprises, des secteurs, et du niveau de qualification des salariés. On peut utiliser ces outils pour éviter certaines tâches pénibles ou bien pour accélérer les cadences, fixer des rythmes, ce qui va plutôt être défavorable en termes de qualité de l'emploi. Pour les plus qualifiés, on a dans l'ensemble des impacts positifs des progrès technologiques : des créations d'emplois, des emplois qui sont plutôt bien rémunérés, plus d'emplois stables aussi. Pour les moins qualifiés en revanche, on observe des effets plus ambigus et hétérogènes sur l'emploi : moins de créations de postes, voire pas d'effets positifs sur l'emploi ni sur les salaires... On a donc **un phénomène de biais technologique en faveur des plus qualifiés**. L'impact des nouvelles technologies dépend ensuite du secteur : **l'univers d'internet, avec les travailleurs du clic, ainsi que le secteur de la logistique et de la manutention sont les plus exposés aux risques de nouveau taylorisme**, avec des procédures et des instruments qui ont tendance à décomposer le travail, à créer des tâches qui sont très répétitives, qui ne sont pas des tâches intéressantes pour les salariés.

Propos recueillis par Laetitia Casas

Journaliste à la Direction de la Communication du Cnam



Titulaire de la Chaire « Economie du travail et de l'emploi » au Cnam et Directrice du Centre d'Etudes de l'Emploi et du Travail (CEET), Christine Erhel est également membre du Conseil d'orientation pour l'emploi. Economiste spécialisée dans les comparaisons européennes du marché du travail et des politiques de l'emploi, Christine Erhel développe également ses recherches autour des thèmes de la qualité de l'emploi et du travail, la productivité du travail et l'innovation.



voir le site du  
[Centre d'études de l'emploi et du travail](https://blog.cnam.fr/travail/le-futur-du-travail/christine-erhel-au-grand-debat-des-idees-la-qualite-de-l-emploi-en-questio)

<https://blog.cnam.fr/travail/le-futur-du-travail/christine-erhel-au-grand-debat-des-idees-la-qualite-de-l-emploi-en-questio>