

Reconstruire
Ensemble

RECONNAÎTRE LES TRAVAILLEURS DU *BACK* *OFFICE* DE LA SOCIÉTÉ

DENIS MAILLARD,
PHILOSOPHE, CO-FONDATEUR DE TEMPS COMMUN



LA RÉPUBLIQUE
En Marche !

La crise sanitaire a accéléré notre prise de conscience collective. En effet, durant ces mois de confinement, nous avons pu toucher du doigt l'ossature de notre société : en 2018, les Gilets jaunes ne représentaient finalement que la partie émergée – dans les territoires périurbains – d'une classe de services plus nombreuse mais largement invisible et constituée d'une myriade de métiers dont le but – l'utilité sociale – est de venir soutenir la société. J'ai choisi d'appeler cette classe de services le « *back office* de la société ».

POURQUOI CE TERME DE BACK OFFICE ?

On peut parler de *back office* car tous **ces travailleurs constituent l'infrastructure invisible mais nécessaire pour se nourrir, se soigner, se protéger ou s'instruire.** Certes, dans les entreprises, le front office désigne les fonctions au contact des clients, des usagers ou des patients et le *back office* indique ceux qui restent invisibles, produisent, réparent ou transportent les marchandises. Mais l'expression de « *back office* de la société de services » n'entend pas décrire le monde de l'entreprise, mais – plus largement – la manière dont notre société est structurée. Et d'identifier ainsi les clivages sociaux selon l'expérience vécue du travail dont toute une partie est, de fait, invisible. En effet, cette expérience spécifique du travail de service montre comment se répartissent les places de chacun dans la société.

LES QUATRE MONDES DU TRAVAIL DU BACK OFFICE

Le « *back office* de la société de services » est constitué de quatre mondes du travail dans lesquels œuvre cette classe de services :

- **Le monde de la manutention, de la logistique et de l'acheminement.** Physiquement éprouvant, cet univers – majoritairement masculin – représente la nouvelle condition ouvrière qui s'est surtout manifesté à l'occasion de la crise des Gilets jaunes. On y trouve pêle-mêle les ouvriers agricoles et les marins, les chauffeurs routiers et les livreurs, en passant mais aussi très majoritairement les manutentionnaires, les caristes, les magasiniers et les préparateurs de commandes dans les drive.
- **Le monde du comptoir et du guichet.** On retrouve ici toute l'infrastructure commerciale à

plus de 70 % féminine (caissières, vendeuses, hôtesses d'accueil, réceptionnistes, mais aussi agents de sécurité et de gardiennage, plongeurs et serveurs).

- **Le monde du care (« le soin et le prendre soin ») et de l'espace domestique** ; auquel s'ajoute le secteur de la propreté et de la restauration industrielles, mais aussi les cantonniers, les éboueurs et les jardiniers. Sans oublier les enseignants. Selon les données disponibles, tous ces métiers sont largement féminins.
- **Le monde du bureau routinier en voie d'automatisation** (téléopérateurs des centres d'appel, sous-traitance informatique, mise « en rayon » sur les sites de e-commerces, travailleurs du clic, opérateurs de saisie).

DES CONTRAINTES MULTIPLES SUR LE TRAVAIL

Peu de télétravail pour ceux qui restent astreints à des lieux et des horaires fixes. Conséquence : **ces métiers demeurent non délocalisables et mal automatisables**. Ils se répartissent sur l'ensemble du territoire, mais de manière éclatée entre les métiers périphériques de la logistique largement masculins et ceux plus urbains et plus féminins du soin et de l'aide à domicile. Par ailleurs, les travailleurs du *back office*

connaissent, la plupart du temps, une relation déséquilibrée au numérique et à l'organisation du travail : la commande vocale dictant tâches et cadences ainsi que la standardisation du travail (comme dans le secteur des soins) les rendent entièrement dépendants d'une division du travail, rationalisée et parcellisée, pensée souvent en dehors d'eux. Cette absence de prise en compte de l'expertise des travailleurs dans la définition de leurs tâches a une conséquence majeure : ils sont plus exposés que d'autres.

Exposés à la pénibilité du travail, aux risques physiques et de fatigues psychiques qui sont trop rarement prises en compte et débouchent, là aussi, sur une invisibilisation des effets du travail sur leur santé. De plus, comme l'a révélée une étude de France Stratégie qui compare le niveau de salaire et le niveau d'exposition au virus à travers la relation au public, une grande partie de ces travailleurs des services **est à la fois moins payée et plus exposée à la maladie**. Si collectivement ils font tenir la société, comme l'a rappelé le président de la République, individuellement chacun de ces travailleurs fait l'expérience intime de sa vulnérabilité.

Le constat qui résulte de tout cela est assez simple mais dévastateur : ces travailleurs sont coincés dans une place au sein de la division du travail qui a toutes les apparences de la nasse ou de la trappe : par choix ou par hasard, ils exercent, dès leur jeunesse,

un métier duquel ils ne s'extraient plus leur vie durant, si ce n'est usés et meurtris, voire inemployables... La mobilité sociale est quasiment interdite à cette classe de services. Tout cela construit méthodiquement leur invisibilité. Elle prive ces travailleurs de représentation. Non représentés, ils ne peuvent prétendre qu'à de bas salaires et un émiettement de leur travail à travers des sous-traitances en chaîne et la précarité de leurs statuts (intérim, CDD, travail à la tâche, auto-entreprise, artisanat, vacation, travail au noir).

QUELLE POLITIQUE DU BACK OFFICE ?

Cette invisibilité est à la fois cause et conséquence des contraintes qui pèsent sur le *back office*. En sortir est essentiel pour reconnaître tous ces travailleurs dans leur utilité mais aussi dans leur dignité. **Ce qui demande avant tout un effort de représentation.** Représentation politique évidemment. Depuis la fin de la grande classe ouvrière, aucun parti n'a explicitement pris en charge le monde du travail dans sa réalité nouvelle. Évidemment, le Rassemblement national joue de ce vide : les enquêtes ont montré qu'un bon nombre de Gilets jaunes se reconnaissait dans le parti de Marine Le Pen et une proportion non négligeable de fonctionnaires de « catégorie C » votent facilement pour cette dernière, par exemple à l'hôpital. Mais c'est par défaut. Représentation sociale ensuite.

Le *back office* s'apparente peu ou prou à un désert syndical, pour des raisons qui tiennent à l'éclatement des collectifs de travail, aux sous-traitances en cascades, à la précarité de l'emploi et à des travailleurs qui ne connaissent ni ne reconnaissent les syndicats. Puisqu'on a applaudi des métiers qui, indépendamment de leurs différences de statut ou de contrat, soutiennent la société, il doit être possible d'en assurer une représentation commune. Tous les travailleurs, quels que soient leurs statuts (y compris les chômeurs), doivent pouvoir désigner leurs représentants, tous les quatre ans, lors d'une élection unique par voie électronique. Cet exercice de démocratie sociale désignera celles et ceux qui seront chargés de les représenter et de les défendre, particulièrement au niveau des branches. Représentation culturelle enfin. L'invisibilité provient aussi du fait que la fiction manque régulièrement les rendez-vous que le *back office* lui fixe. C'est essentiellement vrai de cette nouvelle narration du monde que représentent les séries télévisées qui ne racontent pas le travail. Sans intégration à l'imaginaire commun, par le biais de la fiction, la valorisation du *back office* restera un vœu pieu.

Autre chantier, celui des compétences et de la mobilité sociale collective. La revalorisation des revenus devrait être prochainement à l'ordre du jour pour toute une partie du *back office*. Pourtant, mis à

part le secteur du soin (hôpitaux et Ehpad), dont on n'imagine pas que les traitements ne puissent être tirés vers le haut, le rêve d'une nouvelle donne salariale risque de se briser rapidement sur la réalité des plans sociaux, du chômage de masse et de la crise sociale. Il faut donc ouvrir très rapidement d'autres chantiers.

Celui de la mobilité sociale collective apparaît immense. En effet, les activités de *back office* demeurent dévalorisées en raison des représentations héritées de l'ère industrielle : demandant peu de diplômes, ces métiers sont jugés comme non qualifiés. Mais le travail non qualifié d'aujourd'hui n'a rien à voir avec celui d'hier et cette notion de qualification n'a plus d'objet dans une société « orientée client » faisant appel à des compétences sociales. En effet, depuis le milieu des années 1990, les modes de calculs de la productivité des métiers sont totalement passés à côté de l'évolution du contenu et des conditions de travail dans une économie tertiaisée. Les efforts consentis par le *back office* ne se traduisent nulle part. Au contraire, cette négation de l'expérience incite à la contraction des salaires, à l'automatisation accélérée ou au renforcement de l'émiettement du travail dans un contexte de concurrence interne. C'est le cas des secteurs de la propreté, du soin, de la livraison ou de la sécurité : la recherche de gains de productivité

conduit à multiplier la sous-traitance et à diviser les tâches de manière abstraite et mécanique. Résultat, l'isolement des travailleurs, seuls ou envoyés sur des sites qu'ils ne connaissent pas, la fragmentation des horaires et le chronométrage des tâches, tout cela dégrade le service rendu, amoindrit la qualité du travail et lui ôte toute signification. Par conséquent, entreprise par entreprise, branche par branche, le chantier de l'appréciation du travail réel doit reprendre. **En effet, tous ces travailleurs développent, au contact des clients et des produits, une expérience, des savoir-faire et compétences relationnelles essentiels mais difficilement mesurables donc, là encore, invisibles.** Il s'agit pourtant d'intelligence du métier, d'adaptabilité d'inventivité, de créativité... toutes choses particulièrement recherchées et rémunérées dans les professions intellectuelles. Les identifier, les mesurer et les reconnaître est le moteur d'une nouvelle mobilité sociale. La valorisation des métiers du *back office* demande donc que soit prise en compte ce qu'on pourrait appeler une « **productivité relationnelle** » utile aux clients. La progression sociale dépendra donc de la capacité des décideurs à intégrer, à la performance globale, cette valorisation de la dimension relationnelle et des compétences réelles de tous les travailleurs.

Par ailleurs, le *back office* est marqué, depuis le milieu des années 1990, par une intensification du travail qui se traduit par de la pénibilité, des accidents et des maladies professionnelles (ATMP). Marqué par l'imaginaire industrialiste, la réflexion sur la pénibilité s'est surtout focalisée sur la réparation ou la compensation.

Il est temps que les groupes de prévoyance, les mutuelles et les assurances, tous ceux qui paient les dégâts du travail, s'attaquent à ce chantier en privilégiant la prévention et l'organisation du travail et que les entreprises paient le coût réel des ATMP.

Autre idée en débat : **la limitation de la sous-traitance et l'extension de la responsabilité du donneur d'ordre** : la crise sanitaire a placé les agents d'accueil et d'entretien parmi les fonctions essentielles dans l'ensemble des lieux publics et commerciaux. Or, la recherche de gains de productivité dans ce secteur a multiplié les sous-traitances et divisé les tâches de manière abstraite et mécanique, isolant les travailleurs et fragmentant leurs horaires. Les nouvelles exigences de distanciation et de désinfection révèlent l'absurdité de ces logiques économiques qui n'ont pas fait la preuve de leur efficacité économique. Il est temps de ré-internaliser ces fonctions ou à défaut d'étendre la responsabilité

des donneurs d'ordre. Pourquoi ne pas inventer des contrats de co-employeurs lors des appels d'offre pour des prestations de gardiennage ou de nettoyage industriels ? Cela permettrait d'offrir à tous ces travailleurs des garanties en termes de formation, de santé, de sécurité etc.

On rejoint donc ici ce qu'était la promesse révolutionnaire : prétendre devenir autre chose que ce que l'on est déjà ! Mais, aussi paradoxal que cela puisse paraître, afin de se mouvoir plus facilement dans la société, il faut que celle-ci devienne, d'une certaine manière, solide. De ce point de vue, « la vie à points » qui s'impose peu à peu en matière de formation, de retraite, de chômage ou de pénibilité, loin de « sécuriser les parcours professionnels », participe de l'insécurité et de l'instabilité du monde social, surtout chez les travailleurs du *back office*. Elle les insécurise. Dans une société d'individus au sein de laquelle l'autonomie est tout autant la donnée de base que l'objectif final, ce sont les droits collectifs – lisibles et égaux pour tous – qui stabiliseront ces trajectoires fragmentées. L'objectif est donc d'inventer et de faire respecter de nouvelles protections collectives au-delà des statuts. C'est tout l'objet de la refondation du droit du travail : solidifier la société.

DENIS MAILLARD,
Philosophe, co-fondateur de Temps Commun

LA RÉPUBLIQUE
En Marche !