

LIVRE BLANC

DU PLAN DE RELANCE A UN PLAN DE TRANSFORMATION
POUR UNE ECONOMIE A IMPACT POSITIF
L'URGENCE D'UNE REVOLUTION A L'AMIABLE

Mouna VIPREY

Docteur en économie du travail, fondatrice de TYBJobs, cabinet de conseil en innovation sociale

JUIN 2020

RESUME EXECUTIF

La crise sanitaire a aggravé les inégalités sociales mais a démontré la fragilité humaine et les capacités réparatrices de l'esprit innovant quand l'essentiel vacille. Un plan de relance sans transformation du modèle économique pour plus de cohésion sociale serait une grave erreur. Tenter de rattraper les pertes sans introduire de solidarité, serait prendre le risque de trop, celui qui peut faire exploser la cocotte-minute restée trop longtemps sous pression. L'État seul ne pourra être le rempart contre la forte récession annoncée et la Responsabilité Sociétale des entreprises est un puissant levier d'innovation et de transformation.

Ce livre blanc dresse les pistes d'analyse pour tenter de réussir collectivement à ériger la résilience en un modèle économique au service de la société qui investit dans les compétences et replace l'humain au cœur du dispositif bâti sur un équilibre entre éthique, pratique, efficacité et performance.

Pour contribuer à infléchir la courbe du chômage, dont la tendance s'annonce exponentielle, et construire un monde plus juste et plus respectueux, il est indispensable de se focaliser sur les priorités des métiers de demain et décliner les solutions en fonction des réalités économiques de chaque territoire. Le problème d'attractivité pour certains métiers restera lié en grande partie à des exigences de qualifications spécifiques insuffisamment présentes sur le marché du travail et à un manque de compétences locales.

Les salariés peu qualifiés ont tous un potentiel de force de travail, mais leur reconversion exige des compétences supplémentaires pour accélérer leur retour en emploi. Il est impératif de créer des vases communicants entre les branches qui recrutent et de se projeter pour savoir bâtir et retranscrire les compétences de demain. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences doit permettre de regrouper tous les acteurs qui ont un intérêt commun pour développer l'employabilité des candidats.

La priorité est de soutenir les jeunes qui terminent cette année leur formation initiale et risquent de se trouver sans emploi, mais il faut de la détermination et de l'audace pour lutter contre le chômage des jeunes sans formation ni diplôme qui vont être pris en étau. Les aides spécifiques sont un pansement indispensable qui soulage l'épreuve et non un remède par le retour ou l'accès à l'emploi qui répare les blessures. La rationalité économique impose d'investir prioritairement dans la formation et les compétences, seule vraie arme pour une véritable fabrique de l'emploi et de l'inclusion.

Les entreprises ont besoin d'être rassurées sur leur santé financière avant de recruter. Les mesures incitatives et avantageuses pour les entreprises doivent être concentrées sur celles qui sont parties prenantes dans la formation et l'accompagnement vers l'emploi. A l'image de ce qui est fait pour assurer le remboursement des prêts (PGE), il faut mettre en place une garantie publique de l'emploi, qui « dérisque » les entreprises inclusives en prenant en charge une partie du coût salarial et de formation en cas d'échec. L'objectif est de créer un vivier de compétences à partir de candidats jugés jusqu'ici atypiques. La mesure de

l'impact sur les finances publiques d'une telle garantie de l'emploi doit intégrer l'allègement qu'il induit sur le versement des aides et minima sociaux. Investir dans des entreprises apprenantes, c'est investir sur la durée dans l'employabilité et la performance d'un public éloigné de l'emploi.

En 2018, l'exécutif a demandé à Bpifrance d'accompagner les « entrepreneurs des quartiers », en lui confiant divers mandats détenus notamment par la Caisse des Dépôts. Mais différentes structures publiques, généralistes ou spécialisées subsistent, rendant l'accès aux informations et aux dispositifs trop complexes sur le terrain. Il est indispensable de poursuivre la simplification du « millefeuille » qui s'est constitué au fil du temps en matière d'accompagnement à la création, pour le rendre plus lisible, compréhensible et attractif. Les pouvoirs publics doivent investir dans les coalitions qui fédèrent les expertises publiques et privées pour accompagner les entrepreneurs des territoires fragiles, créant ainsi une dynamique aux côtés des investisseurs privés pour que l'intelligence collective aboutisse à un résultat performant.

Au-delà de l'entrepreneuriat, pour construire de véritables stratégies pour attirer des demandeurs d'emploi sur des métiers avec du potentiel, il reste aux décideurs à valoriser les coopérations entre acteurs publics et privés, sanctionner les raideurs et faire évoluer les dispositifs en privilégiant des approches par publics prioritaires et non par domaines d'activité ou territoires prioritaires.

Penser autrement l'accompagnement des demandeurs d'emploi signifie libérer les énergies et les intelligences pour les impliquer et les imbriquer. Pour réussir une recette, il faut que tous les ingrédients soient réunis. Pour réussir à être plus performants contre le chômage qui frappe durement les plus fragiles, il est impératif de fédérer les énergies et les forces sans diluer les identités pour construire des écosystèmes performants. L'économie de demain existe mais demeure l'exception et l'urgence exige de changer rapidement d'échelle.

La politique de partage des profits doit devenir la norme. L'investissement de chaque salarié doit trouver rétribution car le salaire seul ne suffit plus pour les bas salaires alors qu'ils occupent les postes aux conditions les plus difficiles. L'objectif est de faire participer tous les salariés à la réussite de l'entreprise et de distribuer un pourcentage du bénéfice annuel, sur le principe des actionnaires. A charge pour l'Etat de défiscaliser cette part pour les faibles salaires. De cet investissement, toutes les parties prenantes sortiront grandies, "le talent permet de gagner des matchs mais le travail d'équipe et l'intelligence permettent de gagner des championnats" déclarait si justement Michael Jordan.

Le monde d'après ne se décrète pas, ne s'achète pas, mais découle de notre capacité à bâtir ensemble les mesures de résilience. Le chemin est étroit pour trouver un équilibre entre réalité économique, business, créativité et intérêt général mais c'est la seule issue pour que la révolution qui gronde se fasse à l'amiable. Lorsque cette crise sanitaire ne sera plus que souvenir, nous serons collectivement jugés par nos enfants et par toutes les générations futures sur la manière dont nous aurons relevé le grand défi économique, social et environnemental qui se pose devant nous.

DU PLAN DE RELANCE A UN PLAN DE TRANSFORMATION POUR UNE ECONOMIE A IMPACT POSITIF :

L'URGENCE D'UNE REVOLUTION A L'AMIABLE

Ce qui a été demandé à la Nation est inédit. Face à l'ampleur de la menace, l'Etat a injecté plus de 110 milliards d'euros en mettant sous perfusion plus d'un million d'entreprises pour tenter de sauver l'économie. Si l'activité économique a été bloquée, des initiatives inédites, nombreuses et courageuses pour faire face à la pandémie se sont multipliées. Du comportement de chacun dépendait notre sort commun, même si ceux qui gagnent moins sont ceux qui ont pris le plus de risque en restant à leurs postes. Toute la logistique a été repensée pour assurer continuité des services d'intérêt général et apport en produits de première nécessité à la population. La crise sanitaire a redonné au travail tout son sens et au-delà de sa dimension économique avec l'obtention d'un revenu, son utilité sociale est devenue indiscutable et valorisante.

Cette crise fut un véritable électrochoc pour nous signifier qu'il ne peut y avoir de cohésion sociale sans interdépendance des individus entre eux et nous rappeler l'importance sociale des métiers dévalorisés. Elle a imposé le changement de regard sur les salariés jusqu'ici invisibles, apparus soudainement essentiels à notre survie, mais elle a aussi démontré les ravages des inégalités sociales et de la segmentation du marché du travail, entre ceux qui peuvent télétravailler et les autres, entre ceux dont l'emploi est stable, ceux à l'emploi précaire et les sans emploi.

La crise a aggravé les inégalités sociales dans les territoires les plus défavorisés qui enregistraient déjà un taux de pauvreté très élevé et un taux de chômage de plus de 25 % avec des records pour les plus jeunes. Sans changement de paradigme la situation devient explosive. Les millions de personnes, victimes des faillites et des licenciements, viendront s'ajouter à la masse de ceux qui étaient déjà en recherche d'un emploi avant la crise. Il faut saisir avec gravité toutes les facettes de la situation pour éviter que l'épreuve sanitaire ne se transforme en une crise beaucoup plus profonde.

Le pragmatisme impose de prendre en compte les limites de l'interventionnisme public. À l'effort exceptionnel qui a protégé les entreprises et les salariés au plus fort de la tempête va rapidement succéder un ciblage des soutiens sur les secteurs et les personnes en difficulté. Face à une probable montée vertigineuse du chômage et à une récession hors norme, l'État seul ne pourra trouver la solution et il va falloir inventer des solutions massives pour être ambitieux et répondre aux besoins.

Déstabilisées dans leur organisation du travail et de la production, les entreprises ont agi avec responsabilité pour protéger leurs salariés et la population. Sous la contrainte, l'élan de solidarité fut immense et la force de frappe collective puissante, prouvant que ce qui n'était pas possible hier peut être mis en place avec de la volonté collective. Les entreprises ne pourront continuer à réussir si la société dans laquelle elles s'inscrivent est définitivement écartelée à ses extrêmes. Ceux qui sont bien nés réussissent et ceux qui, dans des territoires défavorisés, restent au bord de la route. Il deviendra urgent pour elles, dans leur intérêt, de sortir

du *business as usual*, de revoir leur logiciel pour prendre leur part dans la solidarité, faire en sorte que chacun puisse vivre et satisfaire ses besoins élémentaires. Les plus grandes entreprises ont su participer activement à la solidarité au plus fort de la crise par des actions exceptionnelles, elles ont le devoir de prendre leur part à la reconstruction pour que l'économie réalise une véritable mutation sociale et que leur responsabilité sociétale devienne la norme. Dans une société inclusive, chaque individu accède à l'autonomie et à la dignité par son emploi.

Un État protecteur avec tous est un État qui doit appuyer tous les acteurs pour créer de la richesse et les aider à traverser les crises. Il doit aussi pouvoir s'appuyer sur l'action des grandes entreprises, qui possèdent une force de frappe conséquente dans l'après crise, pour faire changer le système. Rien ne garantit mieux la solidarité que l'alignement des intérêts. Concilier business et économie à impact positif exige de construire un modèle plus résilient avec l'implication de toutes les parties prenantes afin de remettre le plus grand nombre en emploi, assurer un pouvoir d'achat décent et *in fine* construire un monde plus juste.

La crise sanitaire a éclairé crûment un modèle qui creuse les inégalités sociales

Si personne ne peut remettre en cause ni l'ampleur des moyens déployés ni la rapidité avec laquelle ils l'ont été ni l'impressionnante discipline d'entraide et de solidarité pour gérer les conséquences de la crise à court terme, la France est apparue plus que jamais coupée en deux avec des territoires beaucoup plus vulnérables que d'autres. La concentration dans des zones territoriales de populations socialement défavorisées, qui a nourri la ségrégation urbaine et la constitution de « guettos », ont cristallisé parfois les peurs face à l'indiscipline et l'incivisme. Pendant ce temps, les plus défavorisés s'entassaient dans des logements exigus surpeuplés, le nombre d'habitants vivants sous le seuil de pauvreté explosait. Et ce sont pourtant les ouvriers et les employés de ces territoires qui ont formé les bataillons de ceux restés au front pour faire tourner l'économie vitale.

Dans ces territoires, l'impact du chômage partiel pour maintenir l'emploi et la capacité de consommation est resté pour beaucoup indolore. Les difficultés financières des plus modestes se sont fortement aggravées faisant brusquement basculer une frange importante de la population dans la pauvreté. La misère alimentaire a pris le dessus sur les autres précarités faisant craindre le risque "d'émeute alimentaire". La préoccupation pour subvenir à des besoins alimentaires est devenue obsessionnelle. Le chômage et la précarité économique sont très prégnants depuis trop longtemps et même à diplôme égal, en venant de ces territoires, le risque de se retrouver sans emploi est deux fois supérieur à celui des autres quartiers. Dans ces territoires est concentrée une population plus jeune que la moyenne nationale, moins qualifiée, mal préparée aux exigences du marché du travail, sans réseau et souvent stigmatisée par son lieu de résidence et/ou son origine ethnique réelle ou supposée.

La crise sanitaire est une loupe grossissante sur les inégalités qui frappent très durement les catégories

socio-économiques les moins privilégiée, dont les conditions de logement sont difficiles et la santé fragile (désert médical, obésité, etc.). Parmi ceux qui ont un emploi, les travailleurs pauvres sont restés au front car occupant les emplois peu qualifiés, à temps partiel, peu reconnus, sous-payés tels les indépendants des plateformes ubérisées ou les saisonniers.

La Seine-Saint-Denis est un exemple criant, département le plus pauvre de France avec un taux de chômage record, 80 000 personnes au RSA (sur 1,5 million d'habitants) et un taux de décrochage scolaire très élevé. Il a subi de plein fouet la crise sanitaire avec une surmortalité exceptionnelle. Rationnellement sans sa pauvreté, ce département aurait dû être préservé car c'est le plus jeune, 40 % des habitants ont moins de 30 ans et 30 % ont moins de 20 ans. L'école qui était déjà traversée par des inégalités sociale a fait face à une ségrégation scolaire exacerbée selon le milieu social de ses élèves. Malgré des conditions difficiles, les habitants de ces territoires ont participé activement à l'effort de solidarité faisant preuve d'une résilience exceptionnelle.

Cette crise sanitaire est venue fragiliser le modèle qui a produit depuis 40 ans un accroissement des inégalités bâti sur des individus en compétition avec ses gagnants et ses perdants. Elle a creusé encore plus le fossé entre les « Français d'en haut », couches moyennes certes fragilisés mais qui sauront rester dans les arcanes entreprenants, et la France périphérique, de plus en plus isolée, combinant bas salaires, chômage et difficultés extra professionnelles. Le déterminisme social n'a jamais été aussi prégnant et le chômage est devenu quasi héréditaire dans ces territoires.

Cette crise vient exacerber de manière violente l'offre de travail déjà affectée par le fonctionnement du marché du travail qui a connu de profonds bouleversements durant les quatre dernières décennies. Les métiers ont connu de profondes transformations des tâches et des compétences exigées notamment par l'augmentation du niveau d'éducation et l'irruption du numérique, un effet ciseau enfermant dans la précarité les sans diplômes. Dans le même temps, les politiques de l'emploi nécessitant un budget important et croissant n'ont pas endigué le chômage resté à un niveau trop élevé. Si nos modes de vie ont été bouleversés, la crise nous oblige à questionner nos priorités. Elle doit notamment nous conduire à nous interroger sur notre responsabilité dans le glissement vers une société individualiste et fracturée qui a fini par considérer l'inégalité face à l'emploi comme acceptable.

Depuis trente ans, la croissance est annoncée comme bientôt de retour dans les territoires fragiles mais les bas salaires, le nombre des travailleurs pauvres additionnés aux millions de personnes durablement éloignées du marché du travail n'a cessé d'augmenter. En 2019, plus d'un million de personnes exercent un emploi mais disposent d'un niveau de vie inférieur au seuil de pauvreté (846 euros par mois) et si on fixe le seuil de pauvreté à 60 % du niveau de vie médian (1 015 euros), on en compte deux millions. Dans les territoires défavorisés, la logique de concentration spatiale de la pauvreté monétaire et du chômage additionnée aux conséquences de la crise sanitaire, rend les perspectives économiques très sombres. L'incertitude quant au devenir des entreprises risque de provoquer casse de l'emploi et gel des

recrutements, plaçant de fait les populations les plus défavorisées sans qualification ni diplôme dans une grave impasse.

Le danger : sauver l'économie sans réparer les blessures

Les entreprises qui étaient déjà en difficulté, où celles des branches les plus touchées par la crise, ne résisteront pas toutes au choc. Il faudra faire face à l'accélération des suppressions d'emplois et à la hausse du chômage. Déjà plus de 600 000 emplois supprimés et le nombre de demandeurs d'emplois inscrits à Pôle Emploi explose, enregistrant sa plus forte hausse depuis la création de cette statistique en 1996. En mars, il s'est établi à 3,73 millions de personnes (+7,1 %) et il a encore grimpé de 23 % entre mars et avril soit 843 000 demandeurs d'emploi supplémentaires. La pandémie a mis un coup d'arrêt aux projets d'embauches, -64,9 % en avril après -24,9 % en mars selon l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale. Les prévisionnistes parlent de la pire crise économique et sociale depuis 1945 avec une récession brutale et vertigineuse estimée à -10 %. Le Fonds monétaire international parle de désastre à la "magnitude sans rapport avec ce dont on a eu l'expérience de notre vivant".

Derrière ces chiffres se cache la situation de millions de salariés qui vont perdre leur emploi à cause de plans sociaux, de restructurations et de gel de recrutements qui viendront s'ajouter aux recalés de l'emploi d'avant crise mais également à certains petits salaires dont la baisse de rémunération sera exigée pour sauver leur emploi. L'accumulation trop importante de mécontentements dans un pays marqué par une défiance exacerbée envers ses dirigeants de toute nature devient alors explosive. Si l'objectif est de privilégier la relance à la transformation en réactivant les recettes pour rattraper les pertes sans aucune solidarité pour offrir la possibilité à chacun à sa place, d'être acteur de son destin, alors ce sera le degré de trop qui fera exploser la cocotte-minute restée trop longtemps sous pression, où l'épisode des gilets jaunes n'apparaîtrait plus que comme un épiphénomène car les populations des territoires les plus pauvres, partagées entre défiance et résignation, s'étaient contentées alors d'observer la colère.

Aujourd'hui, les ingrédients sont réunis qui rappellent les éléments déclencheurs des grandes révolutions. Lorsque les maux économiques et sociaux sont ancrés aussi profondément dans la société, que des pans entiers de la population basculent dans le chômage et la précarité, que la pauvreté se met à nu et que la faim devient une préoccupation, alors les injustices deviennent vraiment insupportables, les échines hermétiques à la souplesse et la convergence des luttes inéluctable. Lorsque le peuple se sent trop opprimé, discriminé, ne se sent plus vivre à minima ni se projeter, alors il n'a vraiment plus rien à perdre ! Ceux qui espèrent le chaos se réjouiront, les protectionnistes communautaristes de tous bords désertent leur responsabilité pour se défausser sur l'État défaillant. Le plan de relance ne serait alors que ruine !

Notre vulnérabilité oblige à se réinventer

L'État seul ne pourra être le rempart contre la forte récession annoncée et le ras le bol social. Une fois la crise sanitaire passée, il faudra payer la facture de l'endettement vertigineux et répondre à la grave crise économique et sociale qui s'annonce. Pire, les annonces de plans de relance à coup de centaines de milliards pour panser les plaies de la crise ont un énorme coût que les Français devront supporter un jour ou l'autre. Penser à activer le seul levier fiscal pour trouver la solution n'est qu'un leurre car la France a déjà la pression fiscale la plus forte d'Europe pendant que les inégalités sociales n'ont cessé de se creuser. La revendication du rétablissement de l'impôt sur la fortune (5 Md/an) fait son retour alors que la TVA (189 Md/an) qui pèse davantage sur les plus pauvres en est absente. La réalité économique a ses raisons que la contestation ne connaît point, mais la bataille de la justice sociale exige de concentrer les efforts sur l'augmentation du taux d'emploi et des revenus des plus modestes.

Le taux de chômage des non-diplômés est quatre fois supérieur à celui des diplômés d'un niveau supérieur à bac+2. Le diplôme est plus que jamais un atout pour accéder à l'emploi, ce qui entraîne des inégalités sociales entre ceux qui travaillent et ceux qui n'en trouvent pas, entre les diplômés à hauts salaires et sans qualification cantonnés aux emplois au Smic, peu qualifiés voire à temps partiel. Les faibles salaires sont les plus vulnérables et à la moindre crispation économique, ils deviennent les variables d'ajustement et basculent dans la pauvreté. Si la crise sanitaire s'est imposée par la force, les choix qui se nouent et se décident nous incombent, ils dessineront le visage de notre avenir commun, "l'homme n'est qu'un roseau, le plus faible de la nature, mais c'est un roseau pensant" disait Pascal.

La crise n'a pas tué le monde d'avant mais elle a exposé au grand jour ses limites, ses dangers et démontré l'efficacité de la coopération pour résister, se dépasser et oser construire des solutions inédites. Impossible de savoir si nous sortirons grandis de l'épreuve mais tout porte à croire que nos enfants aient appris à en tirer positivement parti, notamment avec l'école à distance et le gain en autonomie. Le monde d'après ne se décrète pas, il résultera de ce que les « grands » auront compris et de leur capacité à dessiner l'avenir.

Ce moment est historique et il est impossible pour les progressistes pragmatiques de ne pas tirer les enseignements d'une crise sanitaire surréaliste qui a prouvé que l'humain a besoin d'entraide et de solidarité. La seule certitude en matière économique est que l'heure est aux solutions innovantes et inclusives, sans souci de dogmes pour espérer lutter contre le chômage exponentiel et redonner du sens à la vie de chacun. Face à la catastrophe, la raison de l'homme a été dépassée par son âme pour faire coïncider ce qu'il a de meilleur en lui avec ses actes et construire ensemble les digues. Cette épreuve souligne notre vulnérabilité et impose l'incertitude comme destin commun obligeant ceux qui restent debout à se reconnecter aux autres, à se réinventer, à penser ensemble. Ils doivent a minima faire leur le postulat selon lequel si la dégradation de vie de certains menace mon propre bien être, alors j'ai avantage à la prendre en compte, "Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde" disait Gandhi.

L'économique, le social, et le politique n'avancent généralement pas au même rythme mais face à une situation inédite où toutes les organisations ont été ébranlées, la redéfinition des frontières entre l'État-providence et la société n'a pas fait défaut. Une fois la crise passée, des choix seront faits et il faudra se souvenir que rien n'est impossible avant d'avoir essayé, en sachant résister à la tentation de privilégier la relance à la transformation pour que la révolution se fasse à l'amiable.

Faire de l'économie à impact positif la norme

La crise a contribué à accélérer les transformations au sein des entreprises, les obligeant à adopter de nouveaux outils et adapter leur stratégie. Les actions menées par les entreprises pendant la crise, combinant business et engagement solidaire ont créé un précédent, la relance doit suivre ce chemin. L'épreuve sanitaire a imposé par la force aux entreprises de repenser leurs stratégies globales en insérant l'enjeu sociétal dans leurs stratégies de fonctionnement prouvant qu'un nouveau modèle économique est possible. Il s'agit de le rendre plus éthique, inclusif, créateur de valeurs et sans vision manichéenne entre les méchants et les gentils.

Continuer à faire du profit est compatible avec contribuer à l'effort collectif en prenant sa part pour faire société. Si certaines l'ont oublié jusqu'ici, enfermées dans leur logique de course effrénée aux profits et la recherche de productivité, d'autres n'ont pas attendu la crise sanitaire pour investir le social. Stimuler réactivité et créativité pour faire de l'emploi une cause prioritaire et des compétences une norme, c'est produire des richesses en étant responsables et performants. L'économie à impact positif n'est pas à inventer, elle existe déjà mais se développe trop lentement. La prise de conscience avec la crise sanitaire impose d'en faire la règle. Les entreprises qui feront de la résistance auront du mal à exister demain.

Si l'emploi est une donnée centrale dans l'intégration des individus à la société, le chômage a des effets destructeurs car, à ce niveau, il empêche d'intégrer socialement et économiquement la totalité de la population en âge de travailler. Or, personne n'est inemployable, chacun a des potentialités et veut être porteur de son avenir. La plus belle des inclusions est de gagner sa vie par un travail pour avoir la fierté individuelle et la reconnaissance collective. L'inclusion des jeunes et la formation continue des salariés sont les socles de protection pour répondre aux craintes et aux peurs exprimées aujourd'hui par les plus fragiles. La crise d'aujourd'hui est liée à l'arrêt brutal et exceptionnel de l'activité économique pendant deux mois, il y aura certes de la casse mais le besoin en compétences va être fort lors de la reprise et dans les années à venir.

Investir dans la reconversion pour fabriquer l'emploi de demain

Dans une logique de solidarité nationale et de casse de l'emploi, il devient impératif d'opérer l'agilité vers les métiers en tension de demain pour saisir l'opportunité d'être résilients ensemble et s'adapter aux besoins réels du marché du travail. Les choix et comportements individuels et collectifs doivent conduire à des changements structurels de formation et d'accompagnement pour trouver des opportunités d'emploi avec des qualifications nouvelles.

Penser l'emploi au niveau de chaque territoire est primordial car la recherche d'emploi exige stabilité sociale et familiale. C'est donc à l'échelle de chaque territoire qu'il sera pertinent de trouver les réponses au chômage. L'accompagnement doit passer par les territoires qui sauront guider la déclinaison de la politique nationale au niveau territorial. Les ouvriers et employés aux bas salaires des secteurs très touchés par la crise sanitaire, ne vont pas tous traverser la France pour trouver un nouvel emploi contrairement aux cadres dirigeants plus mobiles. En revanche, ils ont tous un potentiel de force de travail mais leur reconversion exige des compétences supplémentaires pour augmenter leur employabilité et accélérer leur retour en emploi. Il est impératif de créer des vases communicants entre les branches qui recrutent et de se projeter pour savoir bâtir et retranscrire les compétences de demain. Le territoire se place au centre du dispositif pour avoir une vision précise des besoins réels en emploi et fabriquer les compétences et les parcours de formation en orientant exclusivement vers les secteurs en tension et d'avenir.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences doit permettre de regrouper tous les acteurs qui ont un intérêt commun pour développer l'employabilité des candidats en fonction des besoins d'emploi, entreprises, animateur du développement territorial, acteurs de l'emploi, collectivités, etc., pour aboutir ensemble à la formation balisée qui mette en place un cursus de qualification avec certification. Il reste à aller chercher les compétences transversales des candidats avant de les former. Les entreprises auront l'assurance qualité puisqu'elles auront sourcé les bons profils parmi les publics écartés jusqu'ici pour occuper les postes vacants. Faire confiance aux profils atypiques pour qu'ils s'engagent de manière autonome leurs intuitions et leurs talents au service du collectif.

Investir dans les formations des métiers qui recrutent et non former pour chercher l'emploi

Chaque année, 700 000 jeunes arrivent sur le marché du travail. Or, les premières victimes de la crise sanitaire sont les jeunes, les outsiders du marché du travail, surexposés au chômage avec des écarts très importants selon le niveau de diplôme, cinq fois plus de chômeurs parmi les non diplômés. Selon l'Insee, la hausse record du chômage, 29 %, a été très marquée chez les moins de 25 ans, atteignant le record de 659000 en mars à n'avoir aucune activité durant le mois écoulé. La situation devient alarmante car l'emploi précaire s'est arrêté avec la fin des stages, petits boulots, intérim, etc. alors qu'un jeune sur 5 vivait déjà sous le seuil de pauvreté.

Il est important de soutenir les jeunes qui terminent cette année leur formation initiale et risquent de se trouver sans emploi avec la multiplication des situations de déclassement. Mais il faut de la détermination et de l'audace pour lutter contre le chômage des jeunes sans formation ni diplôme qui vont être pris en étau, persuadés qu'ils n'auront leur place ni dans l'emploi ni dans la société car incompetents et hermétiques à jamais aux apprentissages. Pour les raccrocher au wagon, que personne ne reste à quai et n'ait la tentation de se tourner vers des solutions radicales, l'urgence est à l'innovation par l'action pour donner à chacun, quels que soient son niveau de diplôme et son origine sociale, l'opportunité de croire en lui et de se projeter.

Nombreux sont ceux aujourd'hui qui réclament une extension du RSA jeunes ou la généralisation du service civique qui demeure un dispositif d'engagement des jeunes au service de l'intérêt général et non un outil d'insertion par l'emploi. D'autres exigent un grand plan de création d'emplois aidés alors que toutes les politiques de l'emploi ciblées sur les jeunes ont été une constante des différents gouvernements même si leur nature a varié, sans réelle efficacité pour leur emploi sur le long terme.

Face à une crise inédite, un recours accru à ce type de dispositifs peut être une solution pour éviter le pire mais la rationalité économique impose d'investir prioritairement dans la formation et les compétences, seule vraie arme pour une véritable fabrique de l'emploi et de l'inclusion. Inscrire dans une trajectoire qui optimise la réussite, c'est remettre le jeune en relation avec le réel, défini par ses propres capacités et les compétences recherchées par les employeurs. L'enjeu est ensuite de redonner confiance aux jeunes, de valoriser ce qui peut l'être et transmettre avec bienveillance et exigence. Les aides sociales, les aides d'urgence et les dispositifs spécifiques sont un pansement palliatif indispensable qui soulage l'épreuve et non un remède par le retour ou l'accès à l'emploi qui répare et guérit les blessures.

Pour contribuer à répondre au chômage exponentiel et à un monde plus juste et plus respectueux, il est indispensable de se focaliser sur les priorités des métiers de demain et décliner les solutions en fonction des réalités économiques de chaque territoire. Le plus irrationnel demeure l'existence d'un taux de chômage record pendant que des entreprises font face à des problèmes de recrutements dus à un manque de compétences techniques et/ou transverses et à une inadéquation entre la localisation des emplois et celles des candidats. Le problème d'attractivité pour certains métiers restera lié en grande partie à des exigences de qualifications spécifiques insuffisamment présentes sur le marché du travail et à un manque de compétences locales.

Si la crise sanitaire a transformé brutalement les organisations des entreprises par les changements qu'elle a imposés, le digital s'est avéré essentiel pour surmonter l'épreuve et implique des évolutions en compétences pour combattre les inégalités sociales. Selon l'INSEE, 16% des ménages n'ont pas de connexion à internet à domicile et la lutte contre l'illectronisme est loin d'être gagnée. L'évolution va à l'aggravation, un quart de la population en âge d'utiliser le numérique n'est toujours pas à l'aise avec ces outils et le gros du bataillon est composé de jeunes sans qualification ni diplôme, les ménages à bas revenus et les personnes ayant de grosses difficultés linguistiques.

Si la couverture en haut débit sur tout le territoire devient plus qu'urgente, Il est indispensable de rendre obligatoire la maîtrise des outils digitaux dans tout parcours de formation pour un retour à l'emploi, sachant que les métiers à faible qualification se digitalisent aussi. Contrairement aux idées reçues, les "digital natives" ne sont pas préservés et les décrocheurs scolaires se retrouvent trop souvent désarmés, "les jeunes utilisent les outils pour des activités ludiques mais ne savent pas s'en servir pour s'insérer dans l'emploi. Les compétences ne se transfèrent pas aussi facilement d'un environnement à l'autre», rappelle Jean Deydier, directeur général d'Emmaüs Connect. Ceux qui ne maîtrisent pas les codes numériques se retrouvent pénalisés car pas assez agiles face aux attentes du marché du travail. Le digital n'est plus une option dans le travail et devient une compétence essentielle pour trouver un emploi.

Soutenir les entreprises apprenantes en créant une garantie publique à l'emploi

Affaiblies par la crise sanitaire, de nombreuses entreprises, notamment les PME, grandes pourvoyeuses de contrats en apprentissage ont dû mettre leurs apprentis au chômage partiel voire ont rompu leurs contrats. Certaines demeurent frileuses à s'engager dans la formation alors qu'elles sont dans l'expectative d'une reprise économique. Sans changement de paradigme, il existe un réel risque de désengagement de la part des petites et moyennes entreprises. L'entreprise a besoin d'être rassurée sur sa santé financière avant de recruter. Ainsi, pour relancer l'apprentissage dès la rentrée prochaine et éviter que la crise ne mette sur le carreau des centaines de milliers de jeunes, le gouvernement a pris la décision le 4 juin dernier de verser une prime avantageuse aux employeurs qui recruteront un apprenti et combinée aux exonérations déjà prévues, ils n'auront quasiment rien à déboursier pendant les 12 premiers mois du contrat.

Les entreprises doivent être partie prenante de la formation en mettant à disposition des offres fléchées car la meilleure manière de faire sortir du chômage et de la précarité, c'est amener les candidats à s'engager dans un parcours avec la garantie d'un emploi. L'entreprise en sortira gagnante car elle sera certaine d'avoir le bon profil au bon endroit. Mettre en adéquation les formations avec la réalité du marché du travail n'est plus négociable. Se former est plus que jamais une nécessité pour répondre aux besoins du marché et dépasser les inégalités sociales. Innover, c'est inverser le sens de l'accompagnement : partir des besoins des entreprises et former les candidats en conséquence et non les former sans débouchés d'emploi au final. L'objectif principal est de faire rentrer le candidat dans un parcours d'accompagnement sécurisé en ayant un emploi à la clef. L'accompagnement doit avoir comme objectif de réduire à son maximum l'aléatoire et le tâtonnement sans fin. On ne fait bien que ce que l'on aime.

Les incitations financières de l'État à l'embauche ont montré leur limite pour lutter efficacement contre l'exclusion de l'emploi. Les mesures incitatives et avantageuses pour les entreprises doivent être concentrées sur celles qui sont parties prenantes dans la formation et l'accompagnement vers l'emploi, acceptent d'investir pour former, accompagner des candidats éloignés de l'emploi afin d'augmenter leur employabilité

et d'alimenter sur la durée un vivier de compétences. Il s'agit d'établir une garantie publique qui « dérisque » les entreprises inclusives en leur apportant, en cas d'échec de la démarche, la prise en charge d'une partie des coûts engagés.

L'objectif est de créer un vivier de compétences à partir de candidats jugés jusqu'ici atypiques. La mesure de l'impact sur les finances publiques d'une telle garantie de l'emploi doit intégrer l'allègement qu'il induit sur le versement des aides et minima sociaux. Investir dans des entreprises apprenantes, c'est investir sur la durée dans l'employabilité et la performance d'un public éloigné de l'emploi. Un tel dispositif devrait bien sûr passer par une validation de la démarche par des intermédiaires spécialisés

L'État apporterait ainsi, sous forme de garantie publique, un soutien innovant aux entreprises pour s'engager dans des parcours sur-mesure qui prennent en compte la taille de l'entreprise, la réalité économique de chaque branche d'activité et le niveau de qualification initiale du candidat. Les grandes entreprises ont l'opportunité de jouer le rôle de véritables écoles, de centres de formation et d'expérience pour former aux métiers d'avenir. A l'image de ce que font nos voisins allemands, dans une démarche collaborative, cela permettrait également d'alimenter les TPE qui n'ont pas toujours la capacité de former des alternants. L'idée est de créer une dynamique collective pour former le plus grand nombre et passer de la somme d'initiatives individuelles et/ou précaire à une démarche systémique de formation dans les compétences d'apprentis jugés jusqu'ici atypiques.

Simplifier le dispositif entrepreneurial pour gagner en efficacité

Tous les habitants des territoires défavorisés n'ont pas vocation à créer une entreprise mais dans ces territoires plus qu'ailleurs, l'entrepreneuriat représente une réponse efficace pour dépasser les problèmes de chômage, de ghettoïsation, d'exclusion et de discrimination. L'entrepreneuriat est perçu comme le moyen de s'en sortir, « il y a deux fois plus de créations d'entreprises dans les quartiers prioritaires que dans les autres quartiers, rappelle pour sa part Karim Bouhassoun, auteur d'un manifeste en faveur des banlieues¹. Mais les entreprises y meurent deux fois plus vite car seules 3 % sont accompagnées dans leurs premières années contre 30 à 40 % au niveau national ».

Par conséquent, malgré les moyens publics mis dans l'accompagnement des entrepreneurs de ces territoires, leur traduction est trop souvent perçue comme complexe « difficulté de s'y retrouver dans la jungle des aides proposées ». La mise en place d'un accompagnement efficace est donc l'enjeu majeur pour permettre aux entrepreneurs de ces quartiers d'atteindre le même niveau de réussite que les entrepreneurs au niveau national. Reste à définir ce que recouvre l'efficacité dans ce contexte !

¹ « Que veut la banlieue ? Manifeste pour en finir avec une injustice française », *l'Harmattan*, 2017.

Si les jeunes comme leurs aînés ont conscience que leur réussite dépend avant tout d'eux-mêmes car l'espace public de leur territoire est souvent perçu comme un handicap en matière d'insertion sociale et économique, il ne s'agit pas pour autant d'un public homogène. Sa composition tant en termes de profils que de maturité des projets est très variée. S'il n'existe pas de profil type pour l'entrepreneuriat, certaines compétences sont toutefois, indispensables pour réussir. Si l'objectif est de rendre l'entrepreneuriat accessible au plus grand nombre, il faut pouvoir accompagner les futurs entrepreneurs en s'adaptant à la réalité de leurs profils, de leurs besoins et le cas échéant, leur apporter les formations nécessaires qui, dans certains cas, pourront aller au-delà du projet entrepreneurial lui-même.

Une organisation de l'entrepreneuriat pour les territoires fragilisés doit être faite avec minutie pour prendre en compte l'ensemble du contexte social, environnemental et économique afin d'être en capacité constante d'adapter les outils et de mobiliser les moyens nécessaires pour être efficace et accompagner vers la réussite. En 2018, l'exécutif a demandé à Bpifrance d'accompagner les « entrepreneurs des quartiers », en lui confiant divers mandats détenus notamment par la Caisse des Dépôts. Mais différentes structures publiques, généralistes ou spécialisées, subsistent, rendant l'accès aux informations et aux dispositifs trop complexes sur le terrain pour les bénéficiaires potentiels.

L'objectif majeur est un modèle clair et facilement accessible pour tous ceux qui souhaitent entreprendre. Le pragmatisme et la simplicité sont indispensables pour toute politique en direction de ces territoires car la temporalité pour se projeter et s'investir dans un projet est bien plus courte que la moyenne. Or aujourd'hui, même pour les mieux outillés, il est difficile de connaître les moyens d'accompagnement à disposition, de faire un choix dans la multitude d'acteurs qui proposent parfois des prestations comparables et qui finissent par devenir concurrentes et de saisir les atouts et la plus-value de l'accompagnement.

Pour atteindre l'objectif d'accompagner plus efficacement, il est nécessaire de poursuivre la simplification du « millefeuille » qui s'est constitué au fil du temps en matière d'accompagnement pour le rendre lisible, compréhensible et attractif. Les pouvoirs publics doivent investir dans les coalitions qui fédèrent les expertises publiques et privées indispensables pour accompagner les entrepreneurs des territoires fragiles créant ainsi une dynamique aux côtés des investisseurs privés pour que l'intelligence collective aboutisse à un résultat performant.

Développer la performance opérationnelle des coalitions

Au-delà de l'entrepreneuriat, pour construire de véritables stratégies et attirer des demandeurs d'emploi sur des métiers avec du potentiel, il reste à valoriser les coopérations entre acteurs publics et privés, sanctionner les raideurs et faire évoluer les dispositifs en privilégiant des approches par publics prioritaires et non par domaines d'activité ou territoires prioritaires.

Penser autrement l'accompagnement des demandeurs d'emploi signifie libérer les énergies et les intelligences pour les impliquer et les imbriquer, « seul on va plus vite mais ensemble on va plus loin ». Pour réussir une recette il est indispensable de réunir tous les ingrédients nécessaires, pour réussir à être plus performants et lutter plus efficacement contre le chômage qui frappe très durement les plus fragiles, il est impératif de se baser sur des coalitions qui fédèrent les expertises, les énergies et les forces sans diluer les identités. Une évolution qui demande à chacun des acteurs de sortir de ses habitudes tout en valorisant son action individuelle pour construire des écosystèmes performants. Cela nécessite la formalisation d'un projet commun et non plus la gouvernance centralisée pour pouvoir aller vers une réponse satisfaisante aux bénéficiaires. L'économie de demain existe mais demeure l'exception et l'urgence exige de changer rapidement d'échelle.

Au-delà de sa mission économique, l'économie sociale est solidaire met la solidarité et le social au cœur de son dispositif prouvant l'efficacité de sa mission vertueuse. Le dénominateur commun de tous les acteurs de l'ESS est leur aptitude à innover en répondant à des problèmes réels des personnes éloignées de l'emploi. Le challenge aujourd'hui réside en la capacité de maximiser chaque expertise à son maximum en construisant des coalitions performantes public, privé et ESS pour fédérer et innover pour accompagner le plus grand nombre vers l'emploi.

Des grandes entreprises ont déjà saisi la force de fédérer les énergies et expertises comme la Coalition Business for Inclusive Growth dirigée par Danone qui réunit 38 multinationales avec un objectif commun la lutte contre les inégalités. Dans le cadre de 100 % inclusion du Plan d'investissement en Compétences, l'expérimentation Impact Confiance proposée regroupe des grandes entreprises, des entreprises et associations de l'économie sociale et solidaire, un fond d'investissements pour l'entrepreneuriat, des professionnels de la formation, de l'emploi, du numérique et des territoires. L'originalité de la démarche est d'additionner leurs expertises, démocratiser leurs synergies pour aboutir à un modèle dynamique, collaboratif et proactif pour accompagner ensemble des jeunes demandeurs d'emploi sans diplôme ni qualification, les placer en emploi mais continuer à sécuriser entreprises et candidat après la signature du contrat de travail. Ces initiatives doivent se développer et s'entrecroiser pour ouvrir des perspectives d'une croissance plus inclusive. L'inclusion nécessite la confiance des entreprises mais au final toutes les parties prenantes en sortent gagnantes.

Le *business* responsable passe par le sens du jeu collectif

Les entreprises ont été contraintes d'intensifier leurs stratégies digitales ou à en prendre le virage et adapter leur modèle économique dans un monde en pleine incertitude, l'adapter aux normes sanitaires, aux nouvelles exigences de consommation, à l'environnement, à leurs salariés dont les invisibles devenus brutalement visibles. Ces derniers sont restés sur le terrain en prenant des risques et sont apparus

indispensables à la société. Ils investissent leur force de travail, leurs compétences et sont interdépendants des managers et des dirigeants qui organisent à distance le travail, négocient, investissent et innovent. Face à la catastrophe, l'entreprise pour réussir dans son organisation a embarqué tous les humains qui la composent et n'a pas lésiné à verser une prime exceptionnelle à ses salariés restés au front. Ce qui motive les salariés c'est la confiance accordée par leur employeur.

Cette politique de partage des profits doit devenir la norme. Elle doit conduire à une réhabilitation du travail en poursuivant sur la voie qui bouleverse la gouvernance des entreprises pour restreindre la frontière entre capital et travail. L'investissement de chaque salarié doit trouver rétribution car le salaire seul ne suffit plus pour les bas salaires, le partage des richesses devenant l'enjeu essentiel. L'entreprise doit penser collectif en dehors de la gestion de catastrophe et cela passe par rendre la prime de participation et d'intéressement obligatoires. L'objectif est de faire participer tous les salariés à la réussite de l'entreprise et de distribuer un pourcentage du bénéfice annuel sur le principe des actionnaires. A charge pour l'Etat de défiscaliser cette part pour les faibles salaires.

La valeur travail demeure centrale dans les consciences et il faut pouvoir vivre dignement de son salaire. L'esprit d'entreprise qui combine innovation, créativité, courage exige solidarité et sens du jeu collectif. Aucune entreprise ne pourra continuer à réussir si elle ferme les yeux sur la fragmentation de sa force de travail entre ceux qui réussissent grâce à leur travail et ceux dont le salaire ne suffit pas à vivre dignement alors qu'ils occupent les postes aux conditions les plus difficiles. De cet investissement, toutes les parties prenantes en sortiront grandi, "le talent permet de gagner des matchs mais le travail d'équipe et l'intelligence permettent de gagner des championnats" déclarait si justement Michael Jordan.

La crise sanitaire fut un tsunami, nous pouvons sombrer dans le pire ou nous engager dans une ère éthique et responsable. Le monde d'après ne se décrète pas, ne s'achète pas mais découle de notre capacité à bâtir ensemble les mesure de résilience. Le chemin est étroit pour trouver un équilibre entre réalité économique, business, créativité et intérêt général. Il faudra de l'audace et de la créativité pour dépasser les dysfonctionnements de notre modèle, oser sortir des normes, des pratiques bien ancrées, des conservatismes, de l'ordre établi et ne plus céder à l'individualisme, au pessimisme des populistes ou encore à toute forme de compromissions qui ferme les yeux sur des inégalités sociales insupportables et dangereuses. Après l'épreuve collective, une révolution à l'amiable s'impose sinon elle s'imposera brutalement ! Lorsque cette crise sanitaire ne sera plus que souvenir, nous serons collectivement jugés par nos enfants et par toutes les générations futures sur la manière dont nous aurons relevé le grand défi économique, social et environnemental devant nous.