

REVUE DE PRESSE



05/12/2025



FONCTION PUBLIQUE

Attractivité, QVT, carrière : les enjeux "fonction publique" qui seront posés lors de la conférence travail et retraites

La conférence sur le travail, l'emploi et les retraites, qui sera officiellement lancée vendredi 5 décembre 2025 au Cese (Conseil économique, social et environnemental), traitera parallèlement, au travers d'ateliers thématiques, le secteur privé et la fonction publique. Ce qui prouve que le gouvernement est attaché au sujet, soutient le ministre délégué de la Fonction publique, qui compte notamment aborder les question de qualité de vie au travail au travers des ateliers thématiques. Toutefois, plusieurs organisations syndicales ont déjà fait savoir qu'elles ne participeraient pas à ce lancement.



L'UFSE-CGT, FO Fonction publique et Solidaires ont déjà fait savoir qu'elles ne participeraient pas au lancement de la conférence "Travail emploi retraites" au Cese vendredi 5 décembre 2025. Shutterstock - Franck Legros

Le ministre délégué chargé de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, David Amiel, s'en était félicité début novembre, à l'issue de la réunion multilatérale de préparation de la conférence "travail emploi et retraites" au ministère du Travail, en présence de son homologue Jean-Pierre Farandou. Grâce à son insistance, il est parvenu à faire entrer la fonction publique "au cœur des discussions" (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/740386-david-amiel-veut-mettre-la-fonction-publique-au-coeur-des-discussions-de-la-conference-travail-et-retraite>)), avait-il alors fait savoir, ce qui n'avait pas été le cas lors du conclave sur les retraites, avant l'été.

De fait, le ministre délégué de la Fonction publique se dit, à la veille du lancement officiel de la conférence, vendredi 5 décembre au Cese (Conseil économique, social et environnemental), "attaché à ce que la fonction publique soit présente", alors qu'elle est confrontée à de nombreux enjeux. À commencer par la question de l'attractivité, un tiers des agents publics ayant plus de 50 ans (une proportion supérieure à celle du secteur privé), ainsi que l'amélioration de la qualité de vie au travail mais aussi les carrières, à l'heure où "de moins en moins de personnes font toute leur carrière au sein de la fonction publique".

Début des travaux des ateliers en janvier 2026

Ces questions seront abordées au cours de trois tables rondes thématiques portant respectivement sur : "les mutations du monde du travail" (avec un angle prévention et conditions de travail) ; la construction de "réels parcours de progression professionnelle et salariale", l'emploi des jeunes et des seniors, et la mobilisation des compétences "pour réindustrialiser le pays" ; "le virage démographique et la situation du système des retraites".

Ces thématiques seront approfondies lors des ateliers dont la méthode de travail et les animateurs seront présentés en fin de conférence par son coordinateur, Jean-Denis Combrexelle, et les garants, Anne-Marie Couderc et Pierre Ferracci. Ces ateliers porteront sur chacune des trois grandes thématiques de la conférence et seront dédoublés pour les secteurs privé et public. Ils commenceront concrètement leur travail fin janvier 2026, la première séance devant être consacrée à la définition de leur programme.

"tout mettre sur la table"

S'il n'y a pas de garant représentant spécifiquement la fonction publique, Jean-Denis Combrexelle défend son ancien statut de haut fonctionnaire, en tant qu'ex-directeur général du travail et président de section au Conseil d'État. Par ailleurs, outre les organisations syndicales, participeront à la conférence les employeurs territoriaux et hospitaliers (FHF) ainsi que les grandes directions centrales parmi lesquelles la DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique), qui assurera la coordination pour l'ensemble des versants et fera donc le relais avec la DGCL (Direction générale des collectivités locales) et la DGOS (Direction générale de l'offre de soins). "L'objectif est d'associer étroitement les administrations concernées au travail des partenaires sociaux.

Interrogé sur l'articulation entre les ateliers "secteur privé" et "fonction publique", le ministère indique "qu'il n'y a pas de frontière absolue entre les questions relevant du privé et celles relevant du public". "Il sera de la responsabilité des garants que les zones frontière soient traitées", indique l'entourage de David Amiel. Le gouvernement présente son souci de "tout mettre sur la table" tant pour le secteur privé que pour la fonction publique comme une méthode "assez nouvelle". Pour le ministère de la fonction publique, cette conférence ne remettra pas en question l'agenda social calé à la rentrée (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/736553-la-dgafp-fixe-la-programmation-du-dialogue-social-pour-les-dix-prochains-mois>)). Elle permettra, via les ateliers, d'aborder des sujets de "moyen et long termes" et s'articulera avec cet agenda, concernant notamment le cycle de l'amélioration des conditions de travail. Pour rappel, les travaux de la conférence se déroulent jusqu'à l'été 2026.

Quelle participation des organisations syndicales ?

Alors que plusieurs organisations syndicales se sont montrées dubitatives dès la présentation de la Conférence travail retraites, le 4 novembre (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/740399-les-partenaires-sociaux-entre-espoir-et-doutes-apres-le-lancement-de-la-conference-sur-le-travail-et-les-retraites>)), cette dernière consistant non pas en une négociation mais en un exercice de débat et de réflexion en amont de l'élection présidentielle de 2027, sa portée semble plus qu'incertaine, tout du moins pour la fonction publique. Si la CGT a finalement décidé de participer à son lancement, le 5 décembre (lire sur AEF info (<https://www.aefinfo.fr/depeche/742177-conference-travail-et-retraites-la-cgt-decide-finalement-dy-participer-et-solidaires-ny-assistera-pas>)), l'UFSE (Union fédérale des syndicats de l'État)-CGT, qui tient son 29^e congrès à Sète cette semaine, a adopté le 3 décembre à cette occasion une motion se prononçant contre sa participation. Par ailleurs, FO Fonction publique, "officiellement excusé", sera absente, de même que Solidaires. Dialogue social (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21299>) Emploi (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21301>) Protection sociale (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21306>) Ressources humaines (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21305>)

CONTACTER LE JOURNALISTE



SUIVRE CE SUJET



@AEFSOCIAL_RH ([HTTPS://X.COM/@AEFSOCIAL_RH](https://x.com/@AEFSOCIAL_RH))

Dépêche n° 742147  4 min de lecture

Par Clarisse Jay Publiée le 04/12/2025 à 18h38

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/741994-conference-travail-et-retraites-le-ministere-du-travail-precise-le-deroule-de-la-reunion-pleniere-du-5-decembre-2025>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/741148-conference-travail-et-retraites-la-plus-grosse-avancee-est-de-parler-du-travail-jean-pierre-farandou>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/740399-les-partenaires-sociaux-entre-espoir-et-doutes-apres-le-lancement-de-la-conference-sur-le-travail-et-les-retraites>)

Principe de neutralité, liberté religieuse : comment les employeurs publics et privés doivent composer avec la religion

Dans un rapport consacré aux "discriminations fondées sur la religion", rendu public le 4 décembre 2025, le Défenseur des droits examine comment s'expriment les discriminations dans l'emploi, l'éducation ou encore le logement en France. Sur le volet de l'emploi, l'autorité administrative rappelle le droit en vigueur en matière de neutralité religieuse qui ne s'applique pas à tous de manière indistincte. Les règles diffèrent entre le secteur public et le secteur privé, mais aussi pour les acteurs privés exerçant des missions de service public.



"Le fait d'être une femme augmente par ailleurs plus fortement le risque d'avoir été discriminé : les femmes musulmanes (34 %) déclarent ainsi plus souvent que les hommes musulmans (24 %) avoir été discriminées dans le déroulement de la carrière", selon le Défenseur des droits. Shutterstock - MalikNalik

En tant qu'"observateur central des discriminations fondées sur la religion en France", le Défenseur des droits formule plusieurs constats et analyses sur la façon dont s'exercent les discriminations dans l'emploi en France. Le rapport (<https://www.defenseurdesdroits.fr/rapport-les-discriminations-fondees-sur-la-religion-constats-et-analyses-du-defenseur-des-droits>) sur "Les discriminations fondées sur la religion", rendu public le 4 décembre 2025, examine des situations relevant du secteur privé comme du secteur public, à partir de réclamations d'usagers transmises sur son site internet. Il vise également à "identifier des tendances structurelles", "évaluer les pratiques à l'aune du droit" et "contribuer à la compréhension d'enjeux qui dépassent ces situations individuelles", ainsi qu'à rappeler le droit en vigueur.

Les personnes musulmanes plus discriminées dans l'emploi

Les personnes de confession musulmane sont sujettes à "plus grande fragilité professionnelle", observe en préambule le Défenseur des droits. Ainsi, 32 % des personnes musulmanes déclarent s'être senties discriminées durant leur recherche d'emploi, contre 9 % pour les personnes de confession chrétienne et 10 % pour les personnes ne déclarant pas de religion, d'après l'étude qu'avait menée en 2024 sur l'accès aux droits.

Des discriminations qui se matérialisent dans les emplois qu'occupent ensuite les personnes musulmanes. Contrairement aux personnes de confession chrétienne ou sans religion, les personnes de confession musulmane occupent plus souvent des postes d'une durée limitée, et avant tout dans le secteur privé. "Ces contrats précaires valent pour 27 % de salariés de confession musulmane contre 13 % parmi ceux de confession chrétienne ou 16 % de ceux sans religion." Leur taux de chômage est également plus élevé (17 %), contre 6 % pour les chrétiens et 10 % pour ceux sans religion. Ces constats conduisent le Défenseur des droits à "interroger le rôle des discriminations dans la production et la reproduction de ces inégalités".

Des règles spécifiques au secteur public

Or, comme le précise l'alinéa 5 de la Constitution de 1946 (<https://www.conseil-constitutionnel.fr/le-bloc-de-constitutionnalite/preambule-de-la-constitution-du-27-octobre-1946>), "aucun salarié ou agent public ne peut être écarté du recrutement ou, dans sa relation de travail, subir des sanctions, en raison de ses convictions religieuses". Ce qui n'empêche pas différentes règles de s'appliquer dans le secteur privé et le secteur public.

Dans la fonction publique, les agents, quel que soit leur statut, sont astreints à une "stricte obligation de neutralité" qui poursuit "une double finalité". D'une part, "garantir l'impartialité des agents vis-à-vis des usagers des services publics", pour instaurer une "égalité de traitement entre les usagers" et d'autre part, protéger le fonctionnement du service public "des convictions religieuses de ses agents". De cette manière, serait également écarté le "risque de prosélytisme" qui permettrait à des agents de s'appuyer sur le service public pour diffuser ou légitimer leurs croyances religieuses.

périmètre d'application du principe de neutralité

Ce même principe de neutralité religieuse s'applique aux "entités chargées d'une mission de service public". Cependant, "l'extension considérable de l'externalisation de l'action publique (à des entreprises qui gèrent les services publics de l'eau, du chauffage urbain, des transports publics, de la restauration collective, etc.) n'est pas sans incidence sur l'ampleur du périmètre d'application du principe de neutralité à des personnes privées", observe l'autorité administrative indépendante.

Dès lors, rappelle le Défenseur des droits, il convient de s'appuyer sur les critères édictés par le Conseil d'État le 22 février 2007 (<https://www.legifrance.gouv.fr/ceta/id/CETATEXT000018259406/>) pour "qualifier une 'mission de service public'" Par exemple, bénéficiaire de financement public n'oblige pas les membres d'une association exerçant des missions d'intérêt général à respecter le principe de stricte neutralité religieuse, "sauf si son règlement intérieur le prévoit explicitement".

missions de service public

En revanche, les personnes travaillant dans les espaces France services exercent une mission de service public, dans la mesure où l'État leur impose un certain nombre de critères (nombre de services, amplitude horaire, formation des agents, aménagement des espaces, etc.). Elles sont donc soumises au principe de stricte neutralité.

De la même manière, "une association qui agit sur délégation de service public pour certaines de ses missions, dont la gestion d'un centre de loisirs pour la commune, est en effet autorisée à imposer le respect du principe de neutralité de l'État et de ses agents à l'égard de ses salariés intervenant dans ce cadre", confirme le Défenseur des droits.

Accès à l'emploi dans le secteur privé

Ce principe de neutralité s'applique différemment dans le secteur privé. Par exemple, un employeur se révèle discriminant lorsqu'il refuse d'embaucher une personne de confession juive ou musulmane "afin d'éviter les tensions" au sein de ses équipes, ou parce qu'il suspecte le candidat de "radicalisation".

En revanche, l'employeur peut imposer un principe de neutralité à un salarié si celui-ci est en contact direct avec la clientèle. Mais il lui faut pour cela démontrer "l'existence d'un 'besoin véritable'", les "injonctions discriminatoires des clients" n'étant pas un motif valable pouvant amener l'employeur à interdire le port d'objets religieux chez ses salariés.

Stigmatisation des personnes de confession musulmane

Une fois recrutées, les personnes de confession musulmane font état beaucoup plus souvent de discriminations que les personnes de confession chrétienne. "En 2024, constate le Défenseur des droits, 32 % des personnes qui se déclaraient de confession musulmane ou [étaient] perçues comme telles déclaraient avoir fait l'objet de propos ou comportements stigmatisants liés à la religion, contre 3 % des personnes chrétiennes."

Pourtant, "tout employeur, public et privé, est tenu de prendre les dispositions appropriées et efficaces pour éviter que s'installe un climat propice à la survenance de faits discriminatoires et, s'ils surviennent, d'y mettre un terme". Car l'employeur a l'obligation de "garantir la santé et la sécurité de ses agents ou salariés", rappelle l'institution.

Absence pour fêtes religieuses

En matière d'autorisation d'absence, le Défenseur des droits souligne qu'aucune disposition du code du travail ou du code général de la fonction publique ne porte sur les autorisations exceptionnelles d'absence liées à une fête religieuse (autre que les six jours fériés [sur onze] d'origine catholique, dont quatre correspondent à des fêtes religieuses catholiques)".

La fonction publique de l'État fait figure d'exception puisque deux circulaires donnent un cadre. La première, datant du 23 septembre 1967 (<https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf/circ?id=21683>), pose le principe d'autorisation dans la mesure où l'absence "demeure compatible avec le fonctionnement normal du service". Le 10 février 2012

(https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes_de_reference/2012/C_20120210_0002.pdf), une seconde circulaire liste "de manière non exhaustive", précise le Défenseur des droits, "les cérémonies propres à certaines des principales confessions pour lesquelles une autorisation d'absence peut être accordée".

justifier un refus d'autorisation d'absence

Dès lors, l'employeur n'est pas tenu d'autoriser l'agent ou le salarié à s'absenter pour une fête religieuse. Mais il doit "justifier, par des éléments objectifs tirés du fonctionnement normal du service, le refus [d'accorder une autorisation d'absence]". "En outre, ajoute le Défenseur des droits, il ne saurait demander au salarié ou à l'agent qui sollicite une

autorisation spéciale d'absence de prouver son appartenance à la religion concernée".

Si l'employeur ne parvient pas à justifier "objectivement la motivation du refus", tout refus de principe sera considéré comme "discriminatoire". Ainsi, refuser une demande ponctuelle d'absence à un salarié le jour de l'Aïd est jugé "discriminatoire" par le Défenseur des droits dans la mesure où aucun élément objectif n'a été apporté au salarié pour justifier le refus.

Dans la fonction publique, une agente s'est vue refuser une autorisation spéciale d'absence au motif que la journée du Vendredi saint ne faisait pas partie de la liste des fêtes recensées dans la circulaire du 10 février 2012. Dans ce cas, "le Défenseur des droits a considéré qu'en égard à sa motivation, le refus opposé à l'agente pourrait traduire une discrimination prohibée par la loi".

Justice - Jurisprudence (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21309>) Ressources humaines (<https://www.aefinfo.fr/rubrique/21305>)

CONTACTER LE JOURNALISTE



SUIVRE CE SUJET



@AEFSOCIAL_RH ([HTTPS://X.COM/@AEFSOCIAL_RH](https://x.com/@AEFSOCIAL_RH))

Dépêche n° 742184  6 min de lecture

Par Odile Romelot Publiée le 04/12/2025 à 17h50

À LIRE AUSSI

(<https://www.aefinfo.fr/depeche/734590-la-fonction-publique-discrimine-moins-les-seniors-a-l-embauche-mais-reste-exposee-aux-biais-lies-a-l-origine-desperado>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/728768-20-des-saisines-du-defenseur-des-droits-en-2024-liees-a-la-discrimination-concernent-l-emploi-public>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/727323-discriminations-dans-la-fonction-publique-le-defenseur-des-droits-appelle-a-une-politique-de-lutte-plus-coherente>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/726067-harcelement-et-discrimination-les-conseils-methodologiques-du-defenseur-des-droits-pour-mener-une-enquete-interne>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/721760-le-fait-religieux-en-entreprise-s-intensifie-creant-des-conflits-rares-mais-en-progression-institut-montaigne>) (<https://www.aefinfo.fr/depeche/678511-discrimination-dans-l-emploi-le-defenseur-des-droits-rappelle-aux-juges-leur-role-dans-l-acces-a-la-preuve>)



DÉBATS ENTREPRISES

Clément Carbonnier, économiste : « Nous savons aujourd’hui que la baisse des coûts de travail est un mauvais outil pour créer de l’emploi »

Dans son ouvrage « Toujours moins ! » le statisticien dénonce, chiffres à l’appui, l’inefficacité de la stratégie jusque-là consensuelle de la baisse du coût du travail : il y voit une « impasse stratégique » qui attise les inégalités.

Propos recueillis par Pascal Riché

Publié le 01 décembre 2025 à 13h00, modifié le 01 décembre 2025 à 18h17

• Lecture 6 min.

Article réservé aux abonnés



YANN LEGENDRE

Depuis les années 1990, la réduction des cotisations sociales et la modération des salaires sont au cœur des politiques de soutien à l'emploi. Cette baisse du coût du travail est censée favoriser les embauches. Mais dans *Toujours moins !* (La Découverte, 184 pages, 20 euros), l'économiste et statisticien Clément Carbonnier dénonce une « *impasse stratégique du capitalisme français* ». Suivie tant par la droite que par la gauche, cette politique n'a pas créé d'emploi et a creusé les inégalités, accuse-t-il.

Lorsque le chômage a massivement frappé les classes populaires dans les années 1990, la baisse du coût du travail non qualifié ne s'imposait-elle pas ?

Il n'était pas illégitime de penser qu'en baissant le coût du travail, on pouvait résorber le chômage. Mais cela reposait sur une intuition. A l'époque, les gouvernants ne disposaient pas des résultats de ces politiques. Aujourd'hui, en revanche, nous savons que la baisse des coûts de travail est un mauvais outil pour créer de l'emploi.

Au départ, il s'agissait d'aider temporairement les entreprises à affronter la crise, dans un contexte où les solutions traditionnelles ne semblaient pas marcher. Mais peu à peu, cette politique s'est muée en stratégie, tant à droite qu'à gauche. Les socialistes ont préparé le terrain en créant en 1990 la contribution sociale généralisée, un impôt qui allait servir à compenser les baisses de cotisations patronales. Edouard Balladur a ensuite mis en place les premiers allègements, en 1993, qui ont été accentués par Alain Juppé en 1996, puis par François Fillon en 2005. François Hollande a accentué cette politique avec un mécanisme différent, le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi [CICE]. Des allègements supplémentaires ont été introduits en 2015 dans le cadre du pacte de responsabilité, puis sous Emmanuel Macron en 2019. Rares sont les politiques qui ont connu une telle continuité.

Lire aussi la tribune (2023) : [« La baisse du coût du travail est devenue la pierre angulaire des politiques économiques et sociales françaises »](#)

Et on a recours à deux autres façons de baisser le coût du travail : l'une consiste à essayer de limiter les dépenses de protection sociale, avec l'espoir de contenir les besoins de financement. C'est une des justifications de la réforme des retraites ; l'autre est d'agir sur les salaires eux-mêmes. Le gouvernement a depuis longtemps renoncé à élever le salaire minimum, qui est désormais en dessous de la plupart de nos voisins. Mais il a aussi agi sur le marché du travail à travers les ordonnances de 2017 (qui ont décentralisé la négociation salariale au niveau des entreprises, au motif qu'il fallait être plus « réactif à la conjoncture ») et la réforme de l'assurance-chômage (de 2018 à 2025), qui cherche à pousser les personnes à la recherche d'un emploi à accepter des boulots faiblement rémunérés.

Vous contestez l'efficacité de ces réformes. Pourtant, des études accordent à la baisse du coût du travail non qualifié un effet sur l'emploi...

Celles qui le font sont des travaux théoriques. Plus intéressantes sont les études s'appuyant sur des données réelles : j'en ai examiné de très nombreuses, portant sur de grandes réformes menées dans plusieurs pays. En France, il en existe ainsi sur les exonérations de cotisations, sur l'assurance-chômage, sur le CICE... De même, on a mesuré les effets des hausses des salaires minimums dans plusieurs pays. Or, sur la base de l'ensemble de ces évaluations, le constat est sans appel : sauf exceptions, ces politiques n'ont pas d'effet sur l'emploi.

Comment l'expliquez-vous ?

Plusieurs interprétations sont possibles. Dans le cas français, l'explication plus solide, c'est ce qu'on appelle en économie la « complémentarité entre les facteurs de production ». Une entreprise ne peut pas remplacer un type de facteur de production (travailleur, machine...) par un autre simplement parce qu'il devient moins cher. Un exemple pour comprendre : pendant la crise énergétique, le prix de l'électricité a augmenté. Les boulangers, qui consomment beaucoup d'électricité pour cuire leur pain, ne se sont pas dit « je vais utiliser plus de farine et plus d'eau et moins cuire mon pain ». Ces éléments ne sont pas substituables. Les boulangers ont dû subir ce choc. De même, si le coût de leur ouvrier boulanger baisse, ils ne vont pas se dire : très bien, j'en embauche un deuxième et je réduis la cuisson ou la quantité de farine.

Lire aussi la chronique | [« La politique française de l'emploi low cost a des conséquences délétères »](#)

Pour les mêmes raisons, les hausses du coût du travail (une augmentation du salaire minimum par exemple) affectent faiblement l'emploi. J'avais calculé l'impact de la hausse de 14 % du smic, proposée par le Nouveau Front populaire, sur les secteurs les plus intensifs en bas salaires : commerce de détail, services aux entreprises, restauration, etc. Eh bien, malgré l'ampleur de cette revalorisation, les coûts de production n'augmentaient que de 0,6 %.

Si tant d'études empiriques convergent, comment se fait-il que les économistes soient toujours en désaccord sur le sujet ?

Des raisons idéologiques, qui tiennent à la foi en l'efficacité des marchés, empêchent sans doute certains de mes collègues d'admettre ces résultats. Mais les positions évoluent, grâce aux études empiriques, de plus en plus nombreuses, que le traitement informatique rend désormais possibles. En 2019, une note du Conseil d'analyse économique signée par Yannick L'Horty, Philippe Martin et Thierry Mayer était intitulée « Baisses de charges : stop ou encore ? ». Même s'ils continuaient à défendre l'efficacité des allègements de charges quand ceux-ci étaient ciblés sur les salaires inférieurs à 1,6 smic, ils exprimaient des doutes sur la poursuite de ces politiques.

Lire aussi la tribune | [Antoine Bozio et Etienne Wasmer, économistes : « Il ne faut plus faire de l'augmentation de l'emploi payé au smic la seule boussole des réformes »](#)

En 2024, le rapport remis au premier ministre Michel Barnier par les économistes Antoine Bozio et Etienne Wasmer, « Les politiques d'exonération de cotisation sociale », va dans le même sens que mes travaux. Ses auteurs admettent qu'une baisse des exonérations sur les salaires autour du smic aurait peu d'effet sur l'emploi. Aujourd'hui, défendre l'idée qu'il faut revenir sur cette stratégie de baisse des coûts salariaux, en supprimant des exonérations de charges, n'est plus du tout iconoclaste.

Etrangement, vous n'exploitez pas dans votre livre un autre argument : les subventions aux embauches à bas salaires auraient affaibli l'industrie française, en incitant les entreprises à se spécialiser dans le moyen de gamme plutôt que dans le haut de gamme...

C'est un argument sérieux. Je le trouve très crédible, mais les preuves d'une telle relation de causalité n'existent pas encore. Pour ma part, je n'ai insisté que sur ce que je peux démontrer à travers mes travaux.

L'une des critiques principales que vous adressez aux politiques de réduction du coût du travail, c'est qu'elles auraient accru les inégalités en France. Par quels mécanismes ?

Ils sont multiples. Réduire les salaires en affaiblissant le pouvoir de négociation touche principalement ceux qui en ont déjà peu, c'est-à-dire les travailleurs au bas de l'échelle. Réduire les cotisations, c'est alléger la contribution des employeurs à l'effort collectif. Cela représente une manne, qui est partagée entre les actionnaires et les salariés les plus qualifiés. Par ailleurs, les allègements de cotisations sociales servent de prétexte à la réduction des dépenses de protection sociale, ce qui pénalise surtout les personnes défavorisées, qui n'ont pas les moyens de se tourner vers une couverture privée. Et quand ces allègements sont compensés, c'est soit par une réduction de la dépense publique (au détriment, donc de la redistribution sociale), soit par l'augmentation d'autres prélèvements obligatoires qui ne sont pas payés par les employeurs, mais par tout le monde (CSG, TVA...).

Que faudrait-il faire pour sortir de ce piège ? Supprimer les exonérations, estimées à 80 milliards d'euros, peut difficilement se faire d'un coup sans déstabiliser l'économie...

Sans doute. La suppression des exonérations reviendrait à augmenter de 40 % le coût d'un salaire au niveau du smic, ce qui pourrait fragiliser certaines entreprises, surtout en période de ralentissement

économique. Une bonne approche serait de geler en valeur absolue à la fois leur montant et les seuils de salaires en deçà desquels elles s'appliquent. Ainsi, l'inflation les effacerait progressivement. Par cette méthode, la Sécurité sociale récupérerait chaque année quatre milliards d'euros supplémentaires.

Quelles sont les alternatives possibles pour soutenir l'emploi ?

Il y a certainement mieux à faire que subventionner à l'aveuglette les entreprises payant mal leurs salariés. Pour commencer, créer directement des emplois publics serait plus efficace. Il y a d'énormes besoins non satisfaits par le privé. Nombre de ces emplois publics seraient générateurs à la fois de bien-être pour les ménages et de productivité pour les entreprises. Exemple : des emplois d'aide à la petite enfance. Cela libérerait du temps pour les mères, qui doivent souvent s'arrêter de travailler pour pouvoir garder leurs enfants. Nous avons également besoin d'emplois d'aide aux personnes âgées.

Lire aussi la tribune | [« Gouvernement et secteur privé sont des alliés dans le financement de la R&D, pas des ennemis »](#)

Mais si on veut doper la productivité des entreprises, le plus efficace, plutôt que de baisser le coût du travail, ce serait de leur fournir des salariés potentiels très qualifiés et des innovations de rupture. Pour cela, il faut investir dans la formation professionnelle et dans la recherche et développement [R&D]. Dans les comparaisons internationales, on se rend compte que le faible niveau de la France en matière de R&D tient non seulement à l'investissement privé, mais aussi à l'investissement public.

Plus de financements publics pour la formation ou la recherche, ce n'est pas ce que revendiquent prioritairement les entreprises...

Je me souviens d'un représentant patronal qui avait des établissements de part et d'autre de la frontière belge. Il avait acheté de nouvelles machines qu'il avait installées côté belge. Non pas parce que les coûts y étaient moins élevés mais parce qu'en Belgique il pouvait trouver une main-d'œuvre formée pour faire fonctionner ces machines. Eh bien, ce même entrepreneur, dans les médias, n'exigeait pas plus de formation, mais plus d'allègements de cotisations ! Pourquoi ? Parce que dans leurs propos publics, les représentants patronaux ne demandent que ce qu'ils peuvent obtenir. Or il est bien plus facile de décrocher une nouvelle couche de réduction des charges. Même si ce n'est pas indispensable, c'est toujours bon à prendre. Le bénéfice est immédiat, alors que les alternatives que j'évoque ont un effet à long terme sur la productivité des entreprises et doivent être portées dans la durée par plusieurs gouvernements. C'est le vieil adage selon lequel « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras ».

📖 **« Toujours moins ! »,** de Clément Carbonnier, La Découverte, 184 pages, 20 euros.

Pascal Riché

Le Monde Ateliers

Découvrir

Cours du soir

Cinq auteurs vous partagent leurs secrets d'écriture

Le paradoxe du travail hybride : davantage d'absences, mais plus d'engagement

Loin de désengager les salariés, le travail hybride redéfinit leur rapport au bureau, estiment Flore Pradère et Diana Naït-Belkacem du cabinet JLL. Les collaborateurs orchestrent leur présence entre télétravail et présentiel, maximisant bien-être et performance. Une nouvelle ère de collaboration et de flexibilité s'installe dans les entreprises.



Ces salariés « absents » physiquement cultivent une omniprésence digitale qui transforme leur rapport aux outils de travail. (iStock)

Publié le 5 déc. 2025 à 06:31 | Mis à jour le 5 déc. 2025 à 06:34



Votre abonnement vous permet d'accéder à cet article

Par **Flore Pradère** et **Diana Naït-Belkacem**, directrice de recherche et consultante senior recherche et prospective chez JLL France.

Trois ans après avoir prédit la mort **du bureau** et l'effondrement de la productivité, les entreprises découvrent une réalité inattendue et contre-intuitive : loin de se désengager, les travailleurs hybrides développent un syndrome d'omniprésence qui transforme silencieusement les codes de l'entreprise et leur rapport à l'environnement de travail.

Contrairement à ce que laissent penser les craintes managériales, le travail hybride transforme la relation à l'environnement de travail et produit des salariés engagés qui réinventent les modalités de la performance professionnelle.

Entre bien-être personnel et impact au sein de l'entreprise

Alors que les entreprises s'inquiètent de la difficulté à faire revenir leurs équipes au bureau, les salariés orchestrent stratégiquement leur présence au sein de différents environnements de travail, à distance et en présentiel. Cela rend obsolète la vision traditionnelle selon laquelle **l'engagement** se mesurerait au niveau de présence sur site.

Ils déploient une approche plus sophistiquée dans l'appropriation spatiale, orchestrant présence sur site et à distance pour une performance plus soutenable. Ce faisant, ces salariés développent une stratégie qui maximise à la fois leur bien-être et leur impact réel au sein de l'entreprise (être vu(e) et reconnu(e), développer son réseau, apprendre de ses pairs, etc.)

«Digital Commute »

Autre surprise : les salariés hybrides créent spontanément ce que le travail traditionnel avait perdu. Face à l'effacement des frontières spatiales, ils inventent le «Digital Commute» - ces rituels de transition qui remplacent **le trajet domicile-bureau**.

Promenades décompressives, changements vestimentaires symboliques, micro-pauses méditatives : ils reconstruisent artificiellement la séparation que le travail hybride avait commencé à effacer.

Outre la maîtrise du lieu, il s'agit avant tout de maîtriser le temps. **La flexibilité horaire** devient leur priorité principale, dépassant désormais l'accès au télétravail. **Ils gèrent leur agenda** comme un territoire personnel dans lequel ils entremêlent impératifs professionnels et personnels, transformant, pour les plus habiles d'entre eux, allouant à chaque journée passée au bureau des objectifs relationnels précis.

LIRE AUSSI :

- **TRIBUNE** – « Le bureau de demain devra être intelligent, évolutif, et conçu autour de l'expérience collaborateur »
- **CHRONIQUE** – « Des bureaux qui valent le déplacement »

Cette approche transforme l'usage des espaces communs : la pause-café devient un moment relationnel orchestré, les espaces de détente sont investis pour **les conversations importantes**, les salles de réunion accueillent des rendez-vous informels.

Alliance tacite entre manager et managé

En contrepoint aux discours alarmistes sur la perte de contrôle managérial émerge une collaboration inédite entre hiérarchie et salariés. Ces derniers naviguent subtilement entre politiques officielles et arrangements informels, créant des « règles non écrites » qui ne relèvent pas de la subversion mais d'une coconstruction pragmatique.

Cette souplesse révèle une maturité organisationnelle nouvelle, où **la confiance mutuelle remplace le contrôle strict**. Les salariés développent des alliances informelles qui transcendent les règles formelles de présence sur site, créant des réseaux d'entraide plus efficaces que les structures hiérarchiques traditionnelles.

Les outils collaboratifs deviennent alors les supports de ces nouvelles solidarités : groupes WhatsApp pour coordonner les présences, calendriers partagés pour optimiser l'usage des ressources, plateformes internes détournées pour faciliter l'entraide quotidienne.

Art des « traces digitales »

Paradoxe saisissant : ces salariés « absents » physiquement cultivent une omniprésence digitale qui transforme leur rapport aux outils de travail. Réactivité calculée sur les outils conversationnels internes, participation stratégique aux réunions virtuelles, gestion réfléchie des statuts de connexion qui signalent leur disponibilité... Ils maîtrisent l'art des « traces digitales ».

Cette expertise s'accompagne d'une transformation de leurs espaces domestiques en véritables bureaux satellites : investissement dans du matériel ergonomique, création d'arrière-plans vidéo soignés, optimisation de la connectivité.

LIRE AUSSI :

- **TRIBUNE** – « Il faut prendre le télétravail pour ce qu'il est : non pas une mode, mais un nouvel état stable »
- **CHRONIQUE** – La revanche du bureau : une idée pernicieuse

Parallèlement, ils réinventent l'usage du bureau physique comme espace premium dédié aux interactions approfondies, aux brainstormings collectifs et à la construction intentionnelle de capital social auprès des collègues.

L'entrepreneur interne, le salarié autonome de demain ?

Dans un monde où **l'intelligence artificielle (IA)** bouscule les organisations pyramidales traditionnelles et aplanit les organisations, chaque individu pourrait demain devenir un « contributeur individuel ».

LIRE AUSSI :

- **ANALYSE** – Repenser le travail : un défi pour les entreprises face aux nouvelles attentes

Nos observations anthropologiques témoignent d'ores et déjà de cette évolution fondamentale. Les salariés de demain deviendront les architectes de leur vie professionnelle, combinant espaces physiques multiples, outils numériques personnalisés et réseaux relationnels hybrides.

Ne s'agit-il pas là des clés d'un engagement durable, où **la qualité de l'environnement de travail** est un véritable levier de performance et de bien-être ?

ABONNEZ-VOUS À LA NEWSLETTER LEADERSHIP&MANAGEMENT

Analyses, décryptages, chroniques, portraits... Chaque vendredi, à 07h00, recevez les informations les plus en pointe sur le management et les RH > **S'inscrire**

Flore Pradère et Diana Naït-Belkacem

THÉMATIQUES ASSOCIÉES

Emploi & Salaires

DÉBATS FINANCES PUBLIQUES

La France doit se préparer au défi démographique**ÉDITORIAL****Le Monde**

Avec moins d'actifs, donc moins de cotisations, plus de dépenses publiques sensibles au vieillissement et un potentiel de croissance anémié, la France est confrontée à des enjeux inédits et va devoir anticiper les conséquences pour s'y adapter.

Publié hier à 11h30, modifié hier à 11h52 | Lecture 2 min.

La France a longtemps fait figure d'exception en Europe sur le plan démographique. Alors que la plupart de ses voisins connaissaient un déclin prononcé de leur taux de fécondité, la natalité française semblait résister, entretenant l'espoir que le pays pourrait échapper à un hiver démographique. Mais, face à la dégradation des statistiques, les alertes se multiplient. Mardi 2 décembre, la Cour des comptes a apporté sa contribution à une indispensable prise de conscience des enjeux, en publiant un rapport consacré aux impacts de la démographie sur les finances publiques.

Lire aussi | [Finances publiques : la France face au bouleversement démographique](#)

Pour la première fois depuis la fin de la seconde guerre mondiale, la France devrait afficher en 2025 un solde naturel négatif, avec un nombre de décès supérieur à celui des naissances. Tandis que le nombre d'enfants par femme s'éloigne de plus en plus du seuil de renouvellement de la population, le pays vieillit de façon tendancielle en raison de l'allongement de l'espérance de vie. La part des plus de 65 ans pourrait ainsi représenter près du tiers de la population en 2070, selon l'Insee. Cet essoufflement aura des effets très importants sur les comptes publics, la soutenabilité du modèle social, le secteur du soin et de la dépendance, dont les besoins vont exploser, et la main-d'œuvre disponible, qui risque de manquer.

Avec moins d'actifs, donc moins de cotisations, davantage de dépenses publiques sensibles au vieillissement et un potentiel de croissance anémié, la France est confrontée à un défi inédit. Début 2024, Emmanuel Macron a évoqué un nécessaire « réarmement démographique ». Si le choix des mots a pu sembler maladroit, l'intention est louable. Il ne faut toutefois pas se faire d'illusions. Les politiques natalistes, même quand elles sont menées dans certains pays de façon autoritaire, peinent à produire les effets escomptés.

Partager le fardeau entre les générations

Faire un enfant relève d'une décision intime dans laquelle une multiplicité de facteurs intervient. Les identifier et tenter d'y répondre est important, mais probablement insuffisant pour réamorcer la dynamique démographique. L'immigration ne pourra pas, non plus, répondre à l'ampleur du problème, estime la Cour des comptes, même si la France pourra difficilement se passer de l'apport de main-d'œuvre étrangère, à moins d'assumer un déclin démographique encore plus prononcé.



Dans une maternité, à Ajaccio, le 18 janvier 2024. PASCAL POCHARD-CASABIANCA / AFP

Faute de pouvoir enrayer la tendance, le pays va devoir anticiper ses conséquences pour s'y adapter. Même si les solutions ne sont pas populaires, elles semblent inévitables. Elles passent par une amélioration du taux d'emploi aux deux extrémités de la vie active. Notamment, le pays ne pourra pas faire l'économie d'un ajustement de notre système de retraite par répartition qui, justement, repose entièrement sur la démographie. Enfin se pose la question du partage du fardeau entre les générations. Les actifs, de plus en plus rares, ne pourront plus en assumer la plus grande part, comme c'est le cas aujourd'hui.

Une mission parlementaire sur les causes et conséquences de la baisse de la natalité en France va se réunir dès la semaine du lundi 8 décembre. Il s'agit d'un timide début de réflexion sur des enjeux qui ont été jusqu'à présent absents des débats budgétaires. « *Ne commettons pas la même erreur avec la démographie que celle que nous avons commise avec la dette publique* », prévient le président de la Cour des comptes, Pierre Moscovici. Si la démographie ne fait pas de politique, les politiques, eux, vont devoir s'intéresser à la démographie, et de façon urgente.

Lire aussi l'entretien | [« Le vieillissement de la population est ce qui risque de faire exploser notre système »](#)

[« Le vieillissement de la population est ce qui risque de faire](#)

Le Monde

Le Monde Ateliers

Découvrir

Cours du soir

Cinq auteurs vous partagent leurs secrets d'écriture