Aix Le Cercle des économistes
Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence

Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence
2015

Et si le travail était la solution ?

What if Work were the Key?

Le Cercle des économistes

RENCONTRES ÉCONOMIQUES D'AIX-EN-PROVENCE

ET SI LE TRAVAIL ETAIT LA SOLUTION ?

What if work were the key?

3 I 4 I 5 juillet

Aix Le Cercle des économistes
Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence

www.lesrencontreseconomiques.fr #REaix2015

Remerciements

Le Cercle des économistes remercie pour leur collaboration et leur soutien aux Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence 2015 :

Sciences Po Aix,

L'Université Aix-Marseille,

La Mairie d'Aix-en-Provence, La Communauté du Pays d'Aix et Pays d'Aix Développement,

Le Festival d'Aix-en-Provence.

Accenture ; Aéroports de Paris ; Airbus Group ; Air France – KLM ; Amundi ; Chambre de Commerce et d'Industrie région Paris Ile-de-France ; CIC ; CNP Assurances ; EDF ; ERDF ; Generali France ; Groupe RATP ; HSBC ; Humanis ; Kepler Cheuvreux ; Klépierre ; Lafarge ; LE GROUPE LA POSTE ; Le Leem ; Malakoff Médéric ; McKinsey & Company ; Michelin ; Orange ; PwC ; Renault ; RTE ; Safran ; Saint-Gobain ; SNCF ; Solvay ; STMicroelectronics ; SUEZ ENVIRONNEMENT ; Total.

Ainsi que :

Adecco ; Alcatel-Lucent ; Allen & Overy ; Altis International ; BRED ; Burson-Marsteller i&e ; Caisse des Dépôts – Icade ; Carrefour ; CLIFFORD CHANCE ; Davis Polk ; ENGIE ; Euronext ; GE ; Gide Loyrette Nouel ; Google ; Groupama ; Huawei ; JeantetAssociés ; La Française des Jeux ; Natixis ; Orrick Rambaud Martel ; Pitch Promotion ; Ricol Lasteyrie ; Rise Conseil ; Shan ; Standard & Poor's ; Turenne Capital ; UBS ; Vae Solis ; Valeo.

Et :

Stéphanie Antoine (France 24) ; Nicolas Barré *(Les Echos)* ; Bruna Basini *(Le Journal du Dimanche)* ; Alexandra Bensaid (France Inter) ; Nicolas Beytout *(L'Opinion)* ; Elisabeth Chavelet *(Paris Match)* ; Anne-Sylvaine Chassany *(Financial Times)* ; Hedwige Chevrillon (BFM Business) ; Sabine Delanglade *(Les Echos)* ; Ruth Elkrief (BFMTV) ; Philippe Escande *(Le Monde)* ; Thierry Fabre *(Challenges)* ; Olivier Galzi (i>TELE) ; Henri Gibier *(Les Echos)* ; Vincent Giret *(Le Monde)* ; Guillaume Goubert *(La Croix)* ; Isabelle Gounin-Lévy (LCI) ; Sylvie Kauffmann *(Le Monde)* ; Eric Le Boucher (*Les Echos* / Slate.fr) ; Philippe Lefébure (France Inter) ; Patrick Lelong (France Info) ; François Lenglet (RTL / France 2) ; Patricia Loison (France 3) ; Philippe Mabille *(La Tribune)* ; Christian Menanteau (RTL) ; François-Xavier Pietri (TF1 / LCI) ; Jean-Pierre Robin *(Le Figaro)* ; Dominique Rousset (France Culture) ; Bénédicte Tassart (RTL) ; Marie Visot *(Le Figaro)*.

À l'occasion des Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence 2015, le Cercle des économistes a organisé la troisième édition du concours national intitulé « La parole aux étudiants ». Les 100 étudiants sélectionnés ont été invités à participer aux Rencontres Économiques.

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont accompagné ces étudiants :

Le jury du concours présidé par Erik Orsenna (de l'Académie française) ; Hippolyte d'Albis (Cercle des économistes) ; Jacques Biot (Polytechnique) ; Anne Bucher (Institut du travail) ; André Cartapanis (Cercle des économistes) ; François Chérèque (Service Civique) ; Jérôme Brunetière (Festival d'Aix-en-Provence) ; Sylvie Kauffmann *(Le Monde)* ; Vincent Lemerre (France Culture) ; Bruno Raffaelli (de la Comédie Française).

Ainsi que :

France Culture pour sa coproduction ; le Festival d'Aix-en-Provence pour le parcours musical conçu pour les étudiants ; le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche pour son soutien actif, ainsi que nos partenaires : Arrowgrass ; BCG ; Editis ; LE GROUPE LA POSTE ; LVMH ; MAIF ; MGEN ; PwC ; Scutum ; SNCF ; SpencerStuart.

Ainsi que les journalistes qui ont animé les sessions étudiantes :

Sylvie Kauffmann *(Le Monde)* ; Vincent Lemerre (France Culture) et Dominique Rousset (France Culture).

Et enfin :

Les Amis du Cercle des économistes, Marie Castaing, Elisabeth Gourdon et leur équipe ;

Hélène Clément, Clara Pisani-Ferry, Pierre-Xavier Prietto, Anne Raffaelli et Fabienne Azire pour le suivi éditorial ;

Didier Guilland, Boréal Production, pour les enregistrements audio et vidéo ;

Ubiqus pour les transcriptions ;

Wagram Éditions pour la mise en page.

© Le Cercle des économistes, 2015
16 rue Jean Mermoz, 75008 PARIS
www.lecercledeseconomistes.fr / www.lesrencontreseconomiques.fr
En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

Sommaire

Avant-propos ..... J.-H. Lorenzi 12

Session inaugurale. Le travail, destin des hommes

Il faut émanciper le travail ..... J. Mistral 16
Cultivons notre jardin ! ..... M. Sall 19
A Time of System Shocks ..... A. Giddens 22
L'avenir sera-t-il une course contre la machine ? ..... E. Duflo 26
Échanges 30

1. Le plein emploi, une utopie ?

Redonner du souffle aux politiques publiques ..... Ch. de Boissieu 34
What Can we Learn from Each Other? ..... J. Asmussen 38
The Japanese Experience of Unemployment ..... M. Itoh 42
La cohérence des politiques publiques en Afrique subsaharienne ..... K. Nubukpo 45
L'emploi face aux enjeux du développement durable ..... P. Mongin 48
Le plein emploi est-il encore possible en Europe ? ..... É. Labaye 51
Échanges 56

2. Le travail face aux chocs démographiques et technologiques

Des incertitudes démographiques et technologiques qui demeurent ..... B. Jacquillat 62
Towards an Increasingly Bountiful Economy ..... A. McAfee 66
La féminisation du travail, un bouleversement universel ..... H. Le Bras 69
Pension-Saving Models Based on Collapsing Assumptions ..... D. Passig 72
Créer des emplois à haute qualité relationnelle ..... Ph. Wahl 74
Le digital et les nouvelles structures d'entreprise ..... L. Mignon 76
Le courage de réformer ..... WU Jianmin 78
L'empathie humaine est irremplaçable ..... A. de Romanet 80
Échanges 83

3. La révolution du travail crée-t-elle le progrès social ?

Comment ne pas rester optimiste ! ..... Y. Algan 92
What does the OECD have to Offer? ..... C. L. Mann 95
A Chinese Mix of Joy and Sorrow ..... ZENG Xiangquan 98
L'économie numérique, mirage ou eldorado ? ..... N. Colin 101
Question de temps ..... G. Plassat 106
Échanges 108

4. Les chassés-croisés du travail

Migrations internationales, florilège d'idées reçues ..... A. Cartapanis 116
Pour une gestion régionale coordonnée des migrations ..... H. Védrine 121
Que nous apprennent les études prospectives ? ..... J. de Melo 124
A Global Merry-Go-Round ..... A. Saxenian 127
The Migration Issue, a Shared European Challenge ..... V. Helgesen 130
Favoriser la mobilité des jeunes en Europe ..... H. Enderlein 133
Maîtriser l'immigration et réussir l'intégration ..... J.-M. Le Guen 136
Échanges 139

Débat. Le travail dans les crises

Travail et crise, le mythe de Sisyphe ..... O. Pastré 146
..... G. Ryder 149
..... St. Richard 150
..... G. Pepy 153
..... J.-L. Borloo 155

Débat. Demain, tous créateurs !

Innovation et croissance ..... H. Rey 162
..... N. Radjou 165
..... C. Gaymard 166
..... E. Orsenna 167
..... J. Attali 168

Parcours 1. Accompagner les bouleversements technologiques

5. Quelles ruptures technologiques au XXIe siècle ?

Le numérique, une mutation génétique du monde ..... D. Roux 180
Les ruptures technologiques, vecteurs de développement ..... C. Kanté 182
Being Disruptive .....C. Bozotti 184
The Future of Robotics..... H. Inoue 187
Une nouvelle gestion de l'eau et des déchets..... J.-L. Chaussade 189
Modification des emplois et superposition technologique..... D. Maillard 192
Ruptures technologiques : une bénédiction pour la France ..... Ph. Varin 195
Révolution digitale : des solutions innovantes..... P. Nanterme 198
Échanges 200

6. Remettre la finance au service du travail et de l'innovation

Financer l'innovation, financer par l'innovation..... C. Lubochinsky 206
Besoin de défragmentation..... B. Badré 209
Are Banks under Threat?..... B. Richardson 213
Le meilleur de l'humain, du relationnel et de la technologie .... Ph. Vidal 216
Sortir de l'assistanat financier ..... R. McInnes 219
Un alignement de planètes pour les investisseurs ?..... Y. Le Pallec 221
La Bourse, cercle vertueux ..... A. Attia 224
Échanges 227

7. Quel écosystème pour l'innovation ?

Élaborer des politiques adaptées à l'innovation..... F. Benhamou 232
Debunking Innovation Myths..... G. Dosi 235
Keep an Eye on Small Businesses ..... G. Battisti 238
Liberté et non conformisme au service de l'ambition..... N. Dufourcq 240
L'esprit d'innovation progresse en France..... J. Beunardeau 244
Un outil de test grandeur nature.....A. Burgot 247
Un joueur derrière l'échiquier européen, s'il vous plaît!..... D. Lombard 249
« The action is in the lab »..... J.-L. Chameau 252
Échanges 254

8. La start-up a-t-elle le monopole de l'innovation ?

L'innovation, moteur des start-ups ..... J.-M. Chevalier 258
Culture and Vision are what it Takes to Innovate ..... N. Gershenfeld 261
Les grands groupes sont-ils fermés à l'innovation ? ..... M. Combes 265
Mind the Gap! ..... S. Barro 268
Les nouveaux Barbares ..... N. Colin 271
Innovation et chocs juridiques ..... P. Hubert 275
Le grand écart entre esprit start-up et entreprise mondiale ..... F. Curto Millet 278
Échanges 281

Débat. Travail et mondialisation

..... C. Ghosn 288
..... P. Lamy 289

Parcours 2. Comment faire émerger les talents ?

9. Comment éduquer nos enfants aux défis de demain ?

Pour une Renaissance des systèmes d'enseignement ..... Ch. Saint-Étienne 302
Vers une société apprenante ..... J.-P. de Gaudemar 307
Apprendre à nos enfants à décoder le monde ..... B. Gainnier 310
Enseigner l'ouverture à la concurrence ..... F. Ninane 313
Democracy Begins at Home ..... A. Asfour 316
The Digital Era is Full of Surprises ..... K. Sidor 319
La curiosité n'est pas un vilain défaut ..... Fr. Taddei 321
Échanges 325

10. Comment réconcilier formations et offres de travail ?

Apprendre tout au long de sa vie ..... P.-Y. Geoffard 330
L'inégalité des chances s'aggrave en France ..... O. Klein 333
Enseigner l'innovation ..... R. Cherkaoui El Moursli 336
L'apprentissage, une priorité nationale mal défendue ..... P.-A. Gailly 339
Failing is a great thing! ..... L. Aaronson 342
Une Université pour un code culturel commun ..... N. Moreau 345
Pour une approche territoriale de la formation ..... X. Bertrand 347
Échanges 350

11. Un travailleur, plusieurs carrières

Jamais le capital n'a eu autant besoin de l'humain et vice-versa ..... J.-P. Betbèze 356
S'adapter ou mourir ..... M. de Oriol Icaza 360
Le digital est d'abord une affaire de personnes ..... E. Lombard 362
One Person and two Careers Sounds Good ..... P. Kriegelsteiner 365
La multi-passion pour une multi-carrière ..... A. Dehaze 367
What is a Successful Career? ..... V. Mau 370
Embrace the Digital Change ..... M. Schmucker 372
Échanges 375

12. Public ou privé pour financer les talents ?

Public et privé pour financer les talents ..... St. Carcillo 380
Does Education Lead to Growth? ..... C. Hoxby 383
L'autonomie des Universités est en régression ..... V. Pécresse 387
« The Great Society » et après… ..... S. Sinelnikov-Murylev 389
The Challenge of Education in Africa ..... V. Yeda 391
Faire vivre les triangles d'or ..... Fr. Villeroy de Galhau 394
Le talent n'est ni public ni privé ..... J.-F. de Leusse 397
Du nouveau dans les big pharma ..... Ph. Lamoureux 399
Échanges 402

Débat. Comment rémunérer capital et travail au XXIe siècle ?

Une assurance-chômage européenne ? ..... A. Bénassy-Quéré 408
..... St. Pallez 417
..... J.-B. Levy 419
..... P. Pouyanné 421

Parcours 3. Comment redéfinir le marché du travail ?

13. Le marché du travail est-il vraiment un marché ?

La fiction d'un marché du travail homogène ..... J.-P. Pollin 434
Flexibility is not the Whole Story ..... H. Yoshikawa 438
Le travail bouleversé ..... O. Pagezy 440
La valeur morale du travail ..... C. Potts 442
The Battle for Female Work in Saoudi Arabia ..... K. Alkhudair 444
Rien n'est simple, surtout pas le marché du travail ..... J.-L. Gaffard 447
Échanges 450

14. Vers un emploi durable

L'accès à l'emploi des jeunes en France ..... A. Suwa-Eisenmann 456
Questioning Orthodox Macroeconomic Policies ..... D. Nayyar 460
Pas d'emploi durable sans nouvelle organisation ..... E. Woerth 462
Restaurer la valeur du travail ..... J.-P. Martel 465
Le chantier de l'emploi ..... Y. Sabeg 468
Urgence pour les jeunes ..... J. Evans 470
Pour un nouveau contrat social ..... K. Derviş 472
Échanges 475

15. Combien de temps travaillerons-nous ?

Combien de temps travaillerons-nous ?
Trois modèles et trois réponses ..... Ph. Trainar 480
Work as the Key to Individual and Social Welfare ..... E. Fornero 488
The Workplace is a Sphere of Resonance ..... H. Rosa 494
Quelle vie après le travail ? ..... A. Masson 497
Serons-nous des « nouveaux sublimes » ..... M. Derdevet 502
Why are there no Women in the Boardrooms? ..... M. Lückerath-Rovers 505
Investir dans les politiques de santé en entreprise ..... G. Sarkozy 508

16. Quel est le Code du travail idéal ?

Quel Code du travail dans un monde ouvert ? ..... A. Trannoy 512
De l'importance du Code du travail ..... Ch. Noyer 515
Quel Code du travail voulons-nous ? ..... D. de La Garanderie 518
Code du travail, une réforme nécessaire ..... B. de Moucheron 521
The Ideal Labor Code ..... E. Landau 524
Équilibrer les droits des employeurs et des travailleurs ..... CHANG Kai 528
A US Perspective on the World of Work ..... M. Horrigan 530
Échanges 533

Débat. Libérer le travail, espoirs et contraintes

Quatre conditions pour faire fonctionner
le marché du travail sans léser les salariés ..... P. Artus 538
..... J.-D. Senard 544
..... P.-A. de Chalendar 545
..... Fr. Rebsamen 547

Parcours 4. La révolution du travailleur

17. Faut-il avoir peur pour nos emplois ?

Une « création destructrice » des emplois ..... P. Dockès 562
Faut-il avoir peur de la stagnation séculaire ? ..... E. Farhi 567
Comment sauver nos emplois ? ..... P. Berès 570
Des solutions pour la France ..... L. Gallois 572
Réinventer le travail ..... M. Peña 575
Pour un État 4.0 ..... J. Aschenbroich 577
C'est le moment de prendre les bonnes décisions ..... G. Cromme 579
Puisqu'on en parle ! ..... P.-D. Gore-Coty 581
Échanges 583

18. S'épanouir au travail

S'épanouir au travail, oxymore ou pléonasme ? ..... M. Guillaume 586
..... Cl. Senik 591
..... M. Cicurel 592
..... Y. Suzuki 594
..... S. Treppoz 594
..... M.-L. Sauty de Chalon 596

19. Quelle place pour les alternatives au salariat ?

Potentialités et menaces
des formes alternatives au salariat ..... M. Ferracci 606
What Arrangements between Work,
Workers and Organizations? ..... D. Owens 608
Learning from the Israeli Example ..... A. Matalon 612
Abandonner les vieux paradigmes ! ..... G. Babinet 616
Self-Employment, a Hot Topic in China ..... QIAN Jiannong 619
Let's Change our Thinking ..... J. Mugo 621
Quel travailleur pour la net-économie ? ... L. Donnedieu de Vabres-Tranié 625
Échanges 628

20. À quoi ressemblera l'entreprise de demain ?

Lire dans la boule de cristal ..... P. Geoffron 632
..... M. Zollo 636
..... I. Getz 638
..... J.-P. Menanteau 639
..... L. Morel 641
..... A. Léonard 642
..... G. Terrier 643
..... R. Saadé 644

Débat. Comment parler du travail en France ?

..... J.-H. Lorenzi 654
..... L. Berger 654
..... P. Gattaz 656

21. L'Europe a-t-elle tourné le dos au travail ?

Emploi : que peut faire l'Europe ? ..... D. Thesmar 664
..... D. Reynders 668
..... R. Janssen 670
..... J.-C. Trichet 671
..... J.-P. Clamadieu 673
..... M. Lahoud 675

22. Emploi : nouveaux acteurs, nouveaux instruments

Cinq questions pour un thème ..... L. Fontagné 686
..... P. Moscovici 689
..... B. Cœuré 691
..... L. A. Pereira da Silva 693

23. Les défis politiques du travail

Que le politique fasse preuve de leadership ! ..... H. d'Albis 704
Irish Lessons from the Crisis ..... M. Noonan 706
Labor Markets in Latin America ..... A. Velasco 710
Laissez-nous travailler librement ! ..... A. de Juniac 713
Les territoires, les réseaux
et les ressources humaines pour l'emploi ..... P.-R. Lemas 715
« Be Positive Planet » ! ..... J. Attali 718
Échanges 721

24. Le travail, richesse du monde

..... E. Macron 727
..... J. Pisani-Ferry 729
..... N. Okonjo-Iweala 730
..... T. Thiam 734

Déclaration finale 743

Index des auteurs 751

Avant-propos

Les sept années que nous venons de vivre ont non seulement perturbé les marchés mais surtout ont disloqué, détruit des solidarités dans nos sociétés et ont profondément distendu les liens sociaux. C'est ainsi que nous, économistes, avons fait le choix d'un thème différent de nos territoires de réflexions habituels et de nous attaquer à l'un des sujets majeurs du lien social, le Travail : Et si le travail pouvait être considéré comme la valeur positive d'avenir.

Depuis la première révolution industrielle nos sociétés débattent du caractère aliénant ou épanouissant du travail. Depuis le XIX^{e} siècle, une seconde interrogation émerge : le progrès technique a-t-il vocation à détruire le travail ?

Il faut bien sûr répondre à ces interrogations mais le Cercle des économistes a pris position dans l'élaboration du programme de ces quinzièmes Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence ; le travail est une valeur positive et représente un élément clé de stabilité, de lien social, d'insertion et notamment pour les jeunes.

À la question « Et si le travail était la solution ? », nous avons proposé trois niveaux de réponses :

Au niveau mondial, malgré la difficulté de penser la trajectoire de l'économie mondiale, nous essaierons de nous dire : est-ce que le G20, qui a plus ou moins bien joué son rôle dans la crise financière, ne pourrait pas finalement avoir pour rôle de capter, de mobiliser l'épargne dans nos pays, dans tous les pays du monde, et de la canaliser vers des activités qui soient des activités porteuses d'emplois durables pour l'ensemble du monde ?

Au niveau européen, beaucoup de jeunes prennent des distances avec l'idée européenne qui donne le sentiment de ne pas dépasser les antagonismes et qui ne permet plus de rêver. La solution ne serait-elle pas une Europe du marché du travail, une Europe qui permette une véritable fluidité des marchés, une véritable formation ?

Enfin, le dernier niveau est celui de la France. Nous devons surmonter deux difficultés : nous avons beaucoup de mal à créer des emplois et il y a un véritable tabou autour du contrat de travail. Il s'agit de dépasser les débats idéologiques et de refuser une situation dans laquelle notre pays compte aujourd'hui plus de 3,5 millions de chômeurs.

Pendant 3 jours, 220 intervenants ont débattu de ces questions, fait des propositions.

Le vendredi, nous avons étudié la place du travail dans nos sociétés et interrogé ce lien social si essentiel. Le samedi était consacré aux bouleversements humains, technologiques, réglementaires et sociaux et le dimanche au débat politique et aux propositions concrètes au niveau mondial, européen et français.

Ces Actes sont porteurs d'espoir, il faut les lire.

Jean-Hervé Lorenzi
Président du Cercle des économistes

Session inaugurale

Le travail, destin des hommes

Introduction du Cercle des économistes
Jacques Mistral

Contributions
Esther Duflo • Anthony Giddens • Macky Sall

Modération
Sylvie Kauffmann

Il faut émanciper le travail

Jacques Mistral

Nous sommes des économistes mais nous n'en refusons pas moins la réduction du travail à une pure et simple marchandise, *a commodity* comme le disent les Anglo-Saxons. Ce que nous avons voulu depuis un an, depuis le choix que nous avions fait de retenir ce thème pour 2015, c'est nous tenir sur une ligne de crête, d'un côté le travail dans la bataille de la compétitivité (pour simplifier) et de l'autre le travail irréductible à une marchandise. Il ne faut en tout cas pas se tromper : il n'y a rien qui soit plus étranger à « l'économie pure » que le travail. D'ailleurs tous les grands auteurs se sont bien gardés de procéder à cette réduction et ont toujours développé une approche d'économie politique pour parler du travail : les « sentiments moraux » chez Smith, « l'économie sociale », complément de l'économie pure, chez Walras, la conditions de vie des salariés et la « rigidité du salaire nominal » chez Keynes. Il y a à cela une raison absolument fondamentale : la religion ne jouant plus dans nos sociétés « modernes » le rôle directeur qui a longtemps été le sien, le travail – et son absence éventuelle en période de chômage de masse – est ce qui structure fondamentalement la vie de la société. Nous aborderons donc aussi le travail comme facteur du progrès social, le travail comme capacité d'expression créatrice de chacun, le travail comme axe de la lutte contre les inégalités sans oublier la diversité des mondes du travail à l'échelle de la planète et la situation de tous ceux qui, au péril de leur vie, abordent notre continent avec l'espoir d'y trouver un travail décent. À nos yeux, le travail est donc avant tout une valeur sociale dont il faut explorer toutes les dimensions, ce que l'on peut être tenté de résumer par l'expression ancienne « il faut émanciper le travail. »

Ainsi, pour « décrypter » ce que nous réservent les expertises et les polémiques actuelles sur le travail et son avenir, ces Rencontres devront-elles faire appel aux

ressources de toutes les sciences de l'homme et de la société, l'histoire, le droit, la sociologie, la psychologie ; il faut en tout cas ancrer solidement, dès le départ, notre réflexion dans un terreau qui nous oblige à sortir de l'économisme. Il y a deux ans, face à cette même exigence, j'avais, à propos de la croissance et de la crise, organisé une brève excursion en territoire philosophique en comparant, la métaphore de la « flèche orientée du temps » selon Hegel et celle de « la brèche du temps » selon Hannah Arendt ; l'an dernier, j'avais inscrit mon exposé sous le patronage de Dickens dont la célèbre formule, *« It was the best of times, it was the worst of times »,* me paraissait propre à résumer les effets ambigus de l'investissement et de l'innovation au XXI^e^ siècle, comme ce fut déjà le cas au XIX^e^. À propos du travail, de semblables échappées ne manquent évidemment pas ; mais en réfléchissant au titre donné à cette première session, « Le travail, destin des hommes », il m'a paru nécessaire d'aller encore plus profond et de remonter aux mythes fondateurs de notre civilisation, à cette expression première de l'humanité au moment où, se saisissant de manière consciente de sa destinée sur cette terre, elle place le travail au centre de certains de ses principaux mythes.

« Les travaux et les jours »

Je vous invite donc aujourd'hui à passer quelques instants en compagnie d'Hésiode, poète grec du VIII^e^ siècle avant notre ère que je ne suis pas loin, pour une raison que vous allez tout de suite comprendre, de considérer comme le fondateur de l'économie politique. L'un de ses grands poèmes s'intitule en effet « Les travaux et les jours » et l'on y trouve une merveilleuse évocation du travail agricole au fil des saisons, de ses techniques, de ses disciplines et de ses fruits. Permettez moi de citer : « Et quand Orion et Sirius auront atteint le milieu du ciel et qu'Aurore aux doigts de rose pourra voir Acture [c'est le nom d'une plante délicate], alors, Persès, [c'est son frère à qui est destiné le poème] cueille et rapporte chez toi toutes tes grappes, expose-les au soleil dix jours et dix nuits, mets-les à l'ombre pendant cinq et le sixième jour puise et mets dans tes vases le don riche en joies que te fait Dionysos. Enfin, quand auront plongé les Pléiades et la force d'Orion, souviens-toi des semailles dont voici à nouveau la saison. Et que le grain sous le sol suive son destin. »

C'est vraiment magnifique, et, au delà du plaisir esthétique, on pourrait même, à travers la dernière phrase, s'amuser à voir en Hésiode un précurseur des Physiocrates. Mais il y a plus intéressant car le poète propose beaucoup plus qu'un manuel de travaux agricoles, il élève sa pensée au niveau des principes politiques et moraux. À propos du travail dans la société en général, il voit à l'œuvre deux « Luttes », deux tendances contradictoires. La première est bienfaisante, elle stimule le travail et son moteur, ce n'est rien d'autre que la concurrence – c'est évidemment moi qui introduis le terme –, mais jugez par vous-même : « cette Lutte éveille au travail même l'homme indolent, […] tout

voisin envie le voisin empressé à faire fortune» ; et il y voit une lutte positive. Mais il y a une seconde Lutte, envoyée aux hommes par Zeus pour se venger de Prométhée, une lutte cruelle et destructrice, «qui naquit de la nuit ténébreuse… [et qui pousse l'homme] à prendre le bien d'autrui.» Bref, le message se résume à deux préceptes : travaille et sois juste ou, pour être plus fidèle encore au poète, travaille pour éviter la violence, travaille pour être juste ; c'est cette conjonction intime que nous ne devons jamais oublier et j'y vois le signe sous lequel placer les travaux et les jours de ces Rencontres 2015.

Cultivons notre jardin !

Macky Sall
Président de la République du Sénégal

La question posée « Et si le travail était la solution ? » est intemporelle et existentielle, tant l'ambivalence du rapport de l'homme au travail a toujours été au cœur de la société.

À travers les âges, le travail s'est imposé à l'homme comme moyen de subsistance, de libération ou d'oppression mais aussi comme donnée sociale, spirituelle, philosophique et idéologique.

Le travail a pu s'incarner, hélas, dans les pires formes de servitude comme l'esclavage et le servage. Dans les cultures monothéistes, le travail est tantôt magnifié comme œuvre expiatoire pour regagner une dignité perdue, tantôt sublimé comme source de fraternité humaine et d'élévation spirituelle. Ainsi, la règle de Saint Benoît prescrit-elle qu'en dehors des offices, les moines s'adonnent au travail manuel parce que c'est alors qu'ils seront vraiment moines : « lorsqu'ils vivront du travail de leurs mains, à l'exemple de nos pères et des apôtres ».

La même exaltation apparaît pour le musulman dans la parole prophétique qui annonce que la meilleure nourriture est celle que l'on acquiert au moyen du travail de sa main.

Références philosophiques, avons-nous dit, idéologiques et spirituelles, le travail agite aussi la pensée économique depuis Adam Smith, David Ricardo, John Stuart Mill et Karl Marx, pour ne citer que quelques classiques. Plus récemment, Thomas Piketty, dans son ouvrage *Le Capital au XXI^e siècle* aborde de façon inédite les inégalités dans le rapport capital/travail en proposant un impôt mondial progressif sur le capital pour, suggère-t-il, éviter une divergence sans limites des inégalités patrimoniales. Je pense que c'est un sujet d'actualité qui mérite réflexion.

C'est dire que le facteur travail, partie intégrante des autres déterminants de l'économie, garde sa place dans la recherche et la formulation des politiques publiques.

Le travail bénéficie-t-il de la meilleure attention ?

Il me semble que d'autres sujets lui ravissent trop souvent la vedette : la dette (sujet d'actualité en Europe), les déficits budgétaires, la balance des paiements, la monnaie, les règles commerciales, et j'en passe. Certes ces facteurs sont importants parce qu'ils conditionnent pour l'essentiel l'état de l'économie. Mais il y a aussi le travail. J'allais dire le manque de travail. Il y a le chômage, en particulier celui des jeunes, qui interpelle au premier chef les pouvoirs publics dans la définition des politiques propices à la croissance.

Et là, je m'empresse d'ajouter : une croissance inclusive, c'est-à-dire une croissance partagée, qui crée de l'emploi, donc du travail. Or, à l'heure des économies d'échelle, du machinisme et du libéralisme tous azimuts, des questions fondamentales se posent à nous.

Faut-il toujours céder à la théorie de la main invisible d'Adam Smith, en faisant confiance aux mécanismes d'autorégulation du marché ? Faut-il que l'État intervienne de façon volontariste par des politiques keynésiennes ? Quel équilibre optimal entre le souci de productivité de l'entreprise et le besoin de protection du travailleur ? *Quid* du travail domestique et de la protection des droits des travailleurs migrants ?

Ces problématiques ne sont pas simples, encore moins leurs solutions. Car en la matière, je ne vois pas de panacée.

La crise financière de 2007-2008 l'a prouvé à suffisance : bien des certitudes et des idées reçues ont été ébranlées. De grands économistes ont été obligés de revoir leur copie. Et le profane peut se poser des questions, peut-être un peu provocatrices pour les économistes : pourquoi ne parviennent-ils pas à anticiper les crises ? Pourquoi les politiques économiques proposées ne sont-elles pas toujours efficaces ? Ces questions légitimes traduisent toute la complexité de la matière économique qui agit sur l'homme et son comportement, ses besoins, ses ambitions, ses préférences connues ou supposées, ses émotions.

Voilà pourquoi, comme vous le faites ici à Aix, il faut maintenir le débat ouvert. Écoutons tous les points de vue, y compris sur des questions difficiles voire controversées comme la gouvernance financière mondiale, les paradis fiscaux et les flux financiers illicites, la juste rémunération des ressources naturelles (minières en particulier) et enfin la migration, qui fera l'objet d'une conférence Europe/Afrique très prochainement.

J'ai posé ces questions au dernier sommet du G7 Afrique parce que je suis convaincu qu'elles nécessitent des réponses concertées, des réponses justes et équitables pour réduire les inégalités persistantes dans les échanges Nord/Sud. Il nous faut corriger ces déséquilibres, bien entendu pour donner matière à travailler au Sud, même si le Nord aussi a besoin de travail. C'est la meilleure façon d'aider à la lutte contre la pauvreté, le chômage, l'immigration clandestine et l'exclusion sociale, qui alimentent la frustration et le radicalisme.

Je n'oublie pas les efforts de développement interne. C'est pour répondre à ces défis que le Sénégal a lancé en février dernier le plan «Sénégal Émergent» comme nouvelle stratégie de développement économique et social. Ce plan vise un renouveau productif du Sénégal avec un taux de croissance annuelle de l'ordre de 7% pour atteindre l'émergence en 2035. Ce plan prône ainsi une croissance inclusive, un développement humain durable et une bonne gouvernance.

Je ne vais pas insister outre mesure sur la question de la stratégie nationale du Sénégal. Je voudrais tout simplement dire que quelles que soient en définitive les stratégies, c'est toujours le travail qui fera la différence. Parce que le travail, c'est la richesse des nations. C'est ce qui nous relie à l'économie réelle et à l'essence même de la vie.

Revisitons avec Voltaire la philosophie des Lumières et la sagesse du bon vieillard de Constantinople, heureux dans son jardin, entouré de ses enfants et disposant de toutes sortes de fruits. À Candide, émerveillé qui croit que le vieillard détient une vaste et magnifique terre, ce dernier indique sagement : «Je n'ai que vingt arpents. Je les cultive avec mes enfants. Le travail éloigne de nous trois grands maux : l'ennui, le vice et le besoin.» «Alors, dit Martin, le compagnon d'aventure de Candide, travaillons sans raisonner. C'est le seul moyen de rendre la vie supportable. «Finalement, dit Candide, il faut cultiver notre jardin».

Oui, cultivons notre jardin, car le travail est bien la solution, pour autant qu'il soit décent et qu'il contribue à l'épanouissement de l'homme et au progrès des nations.

A Time of System Shocks

Anthony Giddens
London School of Economics

We are living today through a period of what may be the greatest technological innovation ever in history, with no direct parallel even in the original Industrial Revolution. In terms of speed, intensity and scale, there has never been a time at which technological change has been so intense and so pervasive. The dominant driving force of this is the digital revolution, a set of transformations which I will argue a bit later is often not properly understood by social scientists. When the telephone was first invented, it took 75 years to reach 50 million people. Smartphones only date from the turn of the century, and the iPhone, which was a major transition in technology, only dates from 2007. Today there are reckoned to be some 2 billion smartphones in the world and 5 billion mobile phones.

This is the first time ever that cutting-edge technology has gone straight to the poorer countries of the world –and it has happened on a large scale. There are some 630 million mobile phone users in sub-Saharan Africa. There is almost certain to be a sharp growth in the number of smartphones in Africa over the next few years. A smartphone today is more powerful than a super computer of a few decades ago. If you have a smartphone in your pocket, you feel differently about the world and the world seems different to you. Many migrants coming through the Balkans from Syria and elsewhere are using smartphones to track their journey, keep in touch with others making the trek and monitor what the authorities are up to. This is twenty-first century migration just as IS, which deploys such resources widely, is twenty-first century terrorism.

The rise of digital technology is a significant factor helping to fuel discontents within the industrial countries themselves. People are losing

faith in political institutions, and mistrust political leaders and parliaments. Populism is on the rise, not just in Europe but in many other countries. I do not say that this is just the result of digital technology, but when you have a smartphone in your pocket, you can check on everything instantaneously. Traditional political institutions seem slow, creaky, archaic and remote and perhaps they are.

The example of mobile phones in Africa is very telling, because as everyone will know, many African countries have leap-frogged the stage of fixed phone lines. They have gone straight to mobile systems. The implications of being on the front end of technological change in poorer parts of the world are many; some are very positive. I work on climate change, one of my abiding concerns. What happened with mobile phones could possibly happen with renewable technologies in Africa and elsewhere. Using digital means, there could be dramatic advances in the storing of electricity, allowing poorer countries the chance to go straight to renewable energy sources on the large-scale –and therefore limit carbon emissions even as they progress economically. I used to think that the fossil fuel companies were fixed and dominant, and would be so for many decades. Now they perhaps will turn out be like other some other industries that looked to be around for ever, but have largely faded into history.

The digital revolution is misunderstood

One main reason is that it is usually identified with the internet. The internet is indeed an unparalleled phenomenon historically. The closest historical analogy to it is perhaps the invention and diffusion of writing. It took some 10,000 years for writing to reach even a few literate groups in different civilisations following its first invention. The Internet went from nowhere to everywhere within a period of about one quarter of a century. However, the digital revolution is not the internet, or not the internet alone. It is the conjunction between the internet, supercomputers and robotics. That is the cutting edge of the digital revolution. I have come to see supercomputers as the key link in the digital transformation. So many aspects of our lives that we now take for granted, including the existence of a global cashless economy, based on billions of near-instantaneous transactions every day, are based on supercomputers. Robotics, in turn, is invading most areas of our existence. One should not think here simply in terms of humanoid-style robots, but of digitally based automation, which is everywhere –when you use a credit card, get cash out of a hole in the wall, pay your bills online, or engage in a multiplicity of everday actvities we now take for granted.

As far as work is concerned, which is the main objective of this meeting, there are four points I would make. First of all, we are in a time of system shocks. As I have mentioned, industries that have seemingly been around forever could almost disappear overnight, and we could give many examples. New companies like Google come from nowhere and assume a dominant position. Second, workplaces are likely to become much more decentralised and the distinction between home and the workplace will be more and more blurred. This is what a just-in-time economy looks like. If you think that the so-called "shared economy" –enterprises like Uber and Airbnb– is something that is around the edges, think again. Similar innovations are likely to be transformative for very large areas of economic life.

Third, as we all know, and as Professor McAfee will discuss later today, there are major problems of job destruction looming in the next few years for the Western economies. Carl Frey and his colleagues of the Oxford Martin Institute, in Oxford, calculate that 47% of current jobs in the US labour market are vulnerable to destruction or transformation within a quite short time frame. No-one knows whether new jobs, in areas as yet unthought of, will come into being to replace them. Whatver turns out to be the case, a substantial rethinking of welfare systems looks inevitable.

Fourth, and finally, these changes are resonant with implications for social mobility. Social mobility in the twentieth century depended mostly upon the creation of new white collar and professional jobs, as deindustrialisation took hold in the Western economies. People were able to move up on the large scale not because those at the top made way for them, but because a diversity of new and relatively well-paid jobs were created. In sociological terms most mobility was absolute rather than relative. Now the situation could turn out to be almost exactly the reverse –a radical hollowing out of middle class and lower-level professional jobs. The implications for social mobility, and therefore for inequality, are huge. How will those from poorer backgrounds manage to better themselves? Against such a backdrop it is not surprising that André Gorz is back in fashion. That is, the discussion about the "end of work" is back with us but under very different circumstances today from when he originally wrote.

▶ The future is not what it used to be

Policy-making is going to be testing indeed in a world of dislocated and unpredictable change, moving at a much faster pace than in the past. Our world today is not like that envisaged by the Enlightenment –indeed it seems almost its opposite. According to many Enlightenment thinkers, the progress of science and technology would allow us to colonise the future: to achieve mastery both of our inner and of external nature. The world in which we live today is in some ways almost like the opposite of this vision.

> Where the mix of opportunity and risk is so complex –and where some of the most far-reaching opportunities, but also the global risks (like climate change) are unique to our period– the future, even the near future, becomes opaque. The American satirist Yogi Berra once famously quipped that "The future ain't what it used to be". It was a much more profound remark than he could possibly have imagined.

L'avenir sera-t-il une course contre la machine ?

Esther Duflo
MIT

Je vais vous proposer de faire brièvement le point sur les questions que se posent les économistes aujourd'hui, – en particulier les économistes de mon côté de l'Atlantique que je connais mieux – et comment les questions sur le travail ont changé par rapport aux dix ou vingt dernières années.

Il y a une évolution intéressante mais subtile dans le discours économique disons « standard », *mainstream,* sur le travail et sur le non travail depuis la grande récession, depuis la crise de 2008. Quand je suis arrivée aux États-Unis, je venais de France où j'avais fait mon DEA et où la question du travail était essentiellement celle du chômage : un cours d'économie du travail était nécessairement consacré à la question du chômage. Le sujet m'intéressait et quand je suis arrivée au MIT, je me suis inscrite au cours sur le travail. J'ai attendu tout le premier semestre pour qu'on me parle de chômage et on n'y est jamais arrivé ! C'était pourtant bien sur la liste des sujets traités, mais tout à la fin ! C'est dire la place que tenait la question du chômage il n'y a pas si longtemps dans la réflexion économique aux États-Unis.

Ce n'est pas que les gens ne pensaient pas au genre de questions que l'on se pose aujourd'hui. La manière dont le progrès technique, les institutions, les migrations, l'exportation de certains types de travaux à l'étranger changeaient la donne économique, faisait l'objet de réflexion et d'études. Il y avait beaucoup de travaux en particulier sur ce qu'on appelle le *skill-biased technological progress,* c'est-à-dire le progrès technologique en tant qu'il favorise ceux qui ont des compétences. Il y a eu à l'époque, par exemple un article intéressant dont le titre était « Les ordinateurs ont changé la face du marché du travail », et qui montrait que les gens qui travaillaient

avec un ordinateur dans les années 70 avaient gagné beaucoup plus d'argent que ceux qui ne s'en servaient pas. Cet article avait été suivi d'un papier tout aussi intéressant qui était « Les crayons ont changé la donne du marché du travail », et qui montrait que l'on trouve à peu près la même augmentation des salaires relatifs des gens qui, dans les années 70, travaillaient avec un crayon par rapport à ceux qui travaillaient sans.

Il faut donc faire attention à la manière dont on interprète les effets induits par les technologies : si je travaille avec une technologie donnée, c'est aussi parce que j'ai les compétences qui me permettent de l'utiliser. Et ces compétences me permettent aussi potentiellement de m'adapter à d'autres changements dans la donne du marché du travail.

▶ Problèmes d'offre ou de demande d'emplois ?

Mais si les gens réfléchissaient à ce type de questions, le modèle qui prévalait dans la tête de la plupart des économistes – en tout cas aux États-Unis – était un modèle où face à ces forces qui étaient perçues comme étant effectivement fondamentales (il n'y avait pas encore les smartphones à l'époque), la variable fondamentale d'ajustement, c'était le salaire. En d'autres termes, dans le cas de compétences moins valorisées par le marché du travail, le salaire serait calculé à la baisse – et accepté. Ce que l'on verrait – et ce que l'on a vu de fait aux États-Unis pendant ces dernières décennies et jusqu'à très récemment – c'est non seulement l'explosion des revenus (revenus du capital) en termes d'éventail, et la quasi-stagnation des salaires jusqu'au salaire médian.

Donc s'il y a chômage, c'est un chômage qui est dû à des comportements de recherche d'emploi, plus qu'à des frictions du côté de la demande. Et si on veut réduire le chômage, on s'y attaque avec des politiques concentrées sur l'offre de travail. En conséquence, il y avait jusqu'à très récemment un débat sur le montant de l'assurance chômage, qui, plus il serait élevé, moins il inciterait les chômeurs à se remettre au travail. Ce ne serait pas une question de paresse, mais d'espoir de meilleures propositions.

Une manière d'éviter ces comportements de recherche est de réduire les assurances chômage – ce qui a été fait – et surtout de réduire la durée pendant laquelle les gens peuvent avoir droit aux assurances sociales, ce qui a été la grosse réforme des années Clinton.

Mais pendant la grande récession, deux choses ont changé fondamentalement aux États-Unis. D'abord, l'échelle sans précédent du nombre de gens qui se sont retrouvés sans emploi. Ensuite le fait que, plus que pendant les récessions précédentes, ce chômage s'est converti assez vite en chômage de longue durée. Auparavant, quand il y avait une récession, les gens étaient au chômage, la crise passée ils retrouvaient du travail. Plusieurs

études ont montré qu'ils subissaient certes une perte permanente sur leur salaire mais que de fait ils retrouvaient rapidement un emploi. À contrario, la caractéristique de la grande récession est le chômage de long terme dont il reste encore aujourd'hui un résidu non négligeable.

L'explosion des inégalités qui était dans les faits bien avant la grande récession, est devenue beaucoup plus apparente : les gens voulaient travailler et ne le pouvaient pas. Aux États-Unis, peut-être pour la première fois, beaucoup de gens se sont rendu compte que la fameuse mobilité ne permettait pas de compenser cette énorme inégalité.

À ce moment-là, certains économistes et quelques décideurs politiques sont passés de la question exclusive sur l'offre de travail à la question sur la demande de travail, en se disant que cette dernière était après tout effectivement un facteur contraignant.

En France, avec Bruno Crepon, Marc Gurgand et Roland Rathelot[1], nous avons montré que dans un marché du travail très mou comme celui d'après la crise, les politiques traditionnelles qui sont en gros les seules qu'on ait pour le moment, – un programme pour les chômeurs de longue durée, un programme pour les jeunes, un programme pour les jeunes diplômés, etc. – consiste à devenir des agences d'intérim, y compris Pôle Emploi, et de tenter de susciter une rencontre avec une entreprise.

Nous nous sommes rendu compte en décryptant une très grosse expérience randomisée en association avec Pôle Emploi, que dans les marchés mous où il n'y a pas tellement de demande, faire cela équivaut à un jeu de chaises musicales complet : on aide un jeune à trouver un travail, ça l'aide effectivement, mais au détriment d'un autre jeune.

En termes de politiques économiques, ce n'est donc plus tellement la peine de s'inquiéter du fait que des assurances-chômage prolongées vont empêcher les chômeurs de chercher du travail. Le problème n'est pas là. Cette prise de conscience s'est traduite aux États-Unis par une augmentation de la durée des assurances chômage dans plusieurs États.

Et, de fait, empiriquement, Jesse Rothstein[2] a pu montrer que cet allongement de la durée d'indemnisation ne s'est absolument pas traduit par une augmentation du chômage. Cela montre bien que la contrainte, c'est vraiment la demande. Cela peut paraître évident de notre point de vue en France, mais c'est complètement nouveau pour les États-Unis.

---

1. Tous trois chercheurs au CREST. Co-auteurs avec Esther Duflo et Philippe Zamorra de l'analyse d'une *Clustered Randomized Experiment : "Do Labor Market Policies have Displacement Effects? Evidence from a Clustered Randomized Experiment"* NBER Working Paper n° 18597, December 2012.
2. Jesse Rothstein, professeur associé à l'Université de Berkeley. Il a été chef économiste au Secrétariat du travail à la fin du premier mandat de Barack Obama.

Il y a ainsi beaucoup de livres populaires, comme par exemple *Race against the Machine*[3] qui ont remis au goût du jour cette notion un peu luddite du remplacements de nos emplois par les ordinateurs, les téléphones, les robots, etc. ou envisagent la concentration du travail vers ce que l'on appelle les « superstars », qui sont démultipliées par ce pouvoir digital et vont concentrer de plus en plus les revenus sur eux. Le reste d'entre nous n'aura plus rien à faire, n'aura plus de travail.

Autre conséquence, pas si anecdotique : plus de trois quarts des étudiants du MIT et des étudiants de Stanford choisissent une option en *Computer Sciences,* (technologie informatique). Ils ont bien compris qu'il valait mieux remplacer les machines avant de se faire remplacer par elles.

▶ Des questions en attente de réponses

Tout cela pose beaucoup de questions. D'abord, cette augmentation des inégalités ces dernières années est-elle effectivement due à la technologie ou est-elle plutôt un produit des institutions ? Est-ce que la grande récession et l'augmentation du chômage de longue durée étaient une anomalie passagère et que rien n'a changé fondamentalement ou alors est-ce qu'elle a accéléré une nouvelle tendance ? Les machines vont-elles effectivement remplacer tous les emplois ou bien comme toutes les révolutions précédentes, va-t-on en trouver de nouveaux ? Si effectivement les machines remplacent le travail, le travail de qui vont-elles remplacer ? Comment cela va-t-il se traduire dans l'évolution de l'inégalité des revenus ? Que feront les humains ? Auront-ils plus de travail ou plus de loisirs ? Ou encore, vont-ils tous mourir de faim ? Serons-nous capable d'inventer des systèmes éducatifs nouveaux, de nouveaux systèmes de protection des employés pour compenser ces incertitudes et nous permettre de nous adapter à ce nouveau système ?

C'est ce genre de questions ouvertes que les gens se posent aujourd'hui. Elles paraissent simples mais, honnêtement, elles sont sans réponse.

3. *Race against the Machine: how the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Opportunity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy,* Erik Brynjolfsson et Andrew McCafee, Harvard University Press, 2012.

Échanges

Marie Vialaret, *« La Parole aux étudiants »*

Je trouve que l'on parle beaucoup de lutte concurrentielle des différents acteurs, d'une lutte également contre le développement des nouvelles technologies, des machines qui finiraient par nous remplacer, etc. Mais je me demande s'il ne faudrait pas changer de paradigme dans notre manière de penser l'efficacité au travail. Est-ce qu'une libéralisation du travail et une concurrence accrue sous prétexte de gagner en efficacité ne pourraient pas être nuancées par plus de collaboratif qui permettrait peut-être de résoudre en partie les problèmes d'exclusion sociale que vous avez évoqués et de revaloriser peut-être la facette sociale du travail ?

Amany Asfour, *Egyptian Businesswomen's Association*

I am the Chair of the science, technology and human resources cluster of the African Union Economic, Cultural and Social Council (ECOSOCC), which is the civil society component of the African Union (AU). I have a comment more than a question. Work or employment is linked to education, entrepreneurship and economic growth. It is also about investment in human resources and in science and technology, which are the creators of economic growth and the digital revolution. Shouldn't we try to link science/technology and investment in human resources to enable us to have skilled labour and new jobs through entrepreneurship? This would also support SMEs in Africa. All the illegal migrants who cross the Mediterranean are searching for jobs.

Macky Sall, *Président du Sénégal*

En fait, je voudrais très rapidement donner une appréciation sur la question de Marie. Nous pouvons avoir peur de l'évolution de la technologie, puisqu'il y aura de plus en plus de robots, de plus en plus d'ordinateurs puissants. Mais c'est un processus naturel. Il y a cinquante ans, il y avait des télégraphistes, des ronéotypistes. Ces métiers ont disparu devant l'évolution de l'imprimerie, les imprimantes, etc. Les machines vont faire disparaître un certain nombre de métiers, il n'y a pas de doute. Mais des métiers nouveaux vont naître, parce qu'avec le développement de l'internet, il faudra des contenus. Donc il faudra que ces nouveaux métiers liés à la production intellectuelle, au développement des industries culturelles, prennent le relais.

On a besoin de productivité. Il faut que le monde produise plus et mieux en qualité mais on aura besoin également que ces machines, si puissantes

soient-elles, soient manipulées et dirigées par des hommes. Quel que soit le développement des centrales nucléaires ou autres, il faudra des ingénieurs, des techniciens pour superviser la marche des machines. Donc il ne faut pas installer une dichotomie absolue entre le développement du machinisme ou de la robotique et l'emploi. Je pense que c'est finalement une question d'équilibre qu'il faut rechercher. Il ne faut pas avoir peur du machinisme.

Cela dit, il est vrai que nous devons valoriser tous les autres métiers, y compris les métiers manuels : les métiers manuels, le sport, la culture, c'est aussi une manière de vivre correctement. Et c'est tout cela qui devra faire le monde de demain.

Jacques Mistral, *Cercle des économistes*

Merci à tous les étudiantes et étudiants qui, par le truchement de Marie ont posé une excellente question qui oblige à pousser la réflexion plus loin que ce que nous évoquions sur l'efficacité en introduisant cette notion de coopération. La question est donc de savoir, comment dans la vie économique, la coopération et l'initiative individuelle doivent toujours se conjuguer et se conjuguer sous des formes perpétuellement changeantes. Ce sont ces formes changeantes que nous allons explorer.

1.

Le plein emploi, une utopie ?

Introduction du Cercle des économistes
Christian de Boissieu

Contributions
Jörg Asmussen • Motoshige Itoh • Éric Labaye • Pierre Mongin • Kako Nubukpo

Modération
Patricia Loison

Redonner du souffle aux politiques publiques

Christian de Boissieu

1. La situation de l'emploi est très hétérogène dans le monde et en Europe. La mondialisation et l'intégration européenne n'ont pas, jusqu'à présent du moins, remis en cause le fonctionnement très «national» (parfois même régional, local,…) du marché du travail. Le degré de flexibilité de ce marché, la solidarité ou l'absence de solidarité entre *insiders* et *outsiders,* qui a des conséquences fortes pour l'évolution des salaires et le niveau de l'emploi, la nature du dialogue social et en particulier les places respectives de la loi et du contrat, ou le niveau des négociations (le pays, la branche, l'entreprise,…), tout cela et bien d'autres paramètres restent imprégnés des traditions, des structures et cultures de chaque pays.

2. Les performances très contrastées d'un pays à l'autre au regard de l'emploi et du chômage expliquent pourquoi la référence à la cible de plein emploi, elle-même mouvante, est inégalement utilisée dans le débat politique et économique selon la «distance» constatée ou supposée par rapport à cette cible. L'Europe est à plusieurs vitesses aussi sous l'angle du chômage : la problématique est nécessairement différente dans les pays membres où le taux de chômage dépasse 20% (Grèce, Espagne,…) et ceux où il est inférieur à 8% (Allemagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Autriche, Luxembourg, Suède…), des pays comme la France ou l'Italie se trouvant dans des positions intermédiaires, heureusement plus proches de la seconde catégorie. Mais le chômage des jeunes est devenu un dénominateur presque commun. Même dans les pays où le taux de chômage est relativement bas, celui des moins de 25 ans est significativement supérieur : 22% en Suède, près de 16% en Grande-Bretagne, 7,6% en Allemagne qui, pour des raisons liées à l'apprentissage mais pas seulement, affiche pour le taux de

chômage des jeunes l'un des plus faibles « multiplicateurs » du taux de chômage global en Europe.

3. Dans des pays qui ont des taux de chômage supérieurs ou égaux à 10%, un discours politique organisé autour d'un objectif de plein emploi ne peut prendre de sens qu'à un horizon de long terme. Dans beaucoup de ces pays, et même dans ceux en dessous du seuil de 10% de chômage, les politiques publiques sont organisées autour de l'objectif de créations nettes d'emplois suffisantes pour faire baisser le chômage (le sens de la variation compte fortement, à tous égards y compris sous l'angle électoral) plus qu'autour de l'hypothétique et lointain « plein emploi ». Même aux États-Unis, où pourtant la cible du plein emploi semble à portée de vue (taux de chômage de 5,4% en mai 2015), la même prudence sémantique dans le discours des économistes et des politiques prévaut. Car les analyses suggèrent que, jusqu'à présent, le recul du taux de chômage dans la reprise actuelle combine un phénomène positif – des créations nettes d'emplois avec l'accélération de la croissance – et une inflexion négative – la baisse du taux de participation de la population active, certains Américains se retirant du marché du travail faute de réussite dans leur recherche. Car il ne faut pas exclure que, dans les mois qui viennent, la consolidation de la reprise se traduise par une hausse (et non une réduction) du taux de chômage du fait de la remontée du taux de participation. La même prudence, mais pour des motifs différents, prévaut dans l'interprétation des statistiques de l'emploi en Grande-Bretagne alors que le taux de chômage y est au plus bas depuis 2008 (5,5% à fin mars 2015).

La gêne constatée vis-à-vis du concept de plein emploi dans le débat économique et dans le discours politique est générale puisqu'elle touche aussi bien les pays les plus avancés, les pays émergents et les pays en développement qui ont du mal à émerger. L'administration Kennedy avait rendu populaire aux États-Unis, et par ricochet ailleurs, la notion de solde budgétaire de plein emploi (ou de haut niveau d'emploi). Sous l'effet du principe de réalité mais aussi d'une prudence des engagements dictée par l'expérience, la notion plus « neutre » (mais assez proche dans son objet : séparer dans l'évolution budgétaire ce qui est dû à la conjoncture et ce qui découle des mesures discrétionnaires) de solde budgétaire structurel s'est imposée un peu partout. Une autre illustration : le taux de chômage naturel, au sens de Milton Friedman et de Edmund Phelps, et le taux de chômage structurel ont supplanté dans l'analyse et dans le guidage des politiques publiques le taux de chômage considéré comme correspondant au plein emploi, même s'il s'agit de concepts qui finissent par se rejoindre. Ce sont là aussi des repères mouvants : le taux de chômage naturel a augmenté avec la crise et il tend à se réduire avec la reprise. Lentement d'ailleurs, du fait de phénomènes d'hystérésis étudiés depuis longtemps par Olivier Blanchard, qui créent pour l'emploi et le chômage une asymétrie entre la phase haute et

la phase basse du cycle économique. En France, le taux de chômage naturel et le taux de chômage structurel sont, dans la plupart des études, estimés être de l'ordre de 8 à 9%, des niveaux proches du taux de chômage effectif (10%), avec de multiples connexions entre eux qui expliquent leur forte corrélation sans qu'un sens de la causalité s'impose plus qu'un autre…

4. Au cœur de la problématique de l'emploi se trouve nécessairement celle de la croissance, du développement et de la reprise pour les pays spécialement marqués par la crise. La volatilité de la croissance et les soubresauts de la reprise contribuent à alimenter un désenchantement vis-à-vis de la cible de plein emploi, considérée comme trop lointaine pour être imaginée ou envisagée. Certes, la loi d'Okun, liant croissance et emploi, n'est plus ce qu'elle était dans les années 1960 et même encore en 1970 : elle est devenue plus instable, moins prévisible, donc d'application beaucoup moins mécanique. Il n'en reste pas moins que les liens croissance-emploi demeurent. Même si l'économie verte annonce de nouveaux emplois, il est difficile d'y voir la voie royale vers le plein emploi. Les créations nettes d'emplois associées à la transition énergétique et à la lutte contre le changement climatique ne doivent être ni sous-estimées ni surestimées. À fortiori, on voit mal par quels enchaînements la décroissance pourrait nous mettre sur le chemin du plein emploi. La stratégie de croissance demeure centrale, et elle peut être rendue compatible avec des objectifs environnementaux et climatiques à condition de réduire le contenu de la croissance en CO_2 et autres gaz à effet de serre *via* des économies d'énergie et l'amélioration de l'efficacité énergétique.

5. Quel est et quel sera l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la quantité et la qualité de l'emploi et sur le chômage ? La question est posée depuis longtemps à l'occasion de chaque révolution industrielle ou technologique, et elle est présentement réouverte par les thèses de la *secular stagnation*. Les pronostics sombres ont souvent, et heureusement, été déjoués… L'intuition d'Alfred Sauvy s'est révélée féconde : à court terme, le progrès technique est « récessif », en ce qu'il détruit en net des emplois. À long terme, il devient « processif », car il engendre des créations nettes d'emplois, et bien sûr des emplois de contenu et de qualification différents. On peut accepter une telle proposition sans accepter la conclusion de Sauvy selon laquelle « il existe toujours une solution de plein emploi ». Tout dépend en particulier de l'horizon temporel choisi… La connexion entre progrès technique et emploi se fait en particulier *via* l'évolution des gains de productivité, productivité du travail bien sûr mais aussi productivité globale des facteurs de production. L'analyse doit alors prendre l'innovation au sens plein : nouvelles technologies, nouveaux produits, nouvelles formes d'organisation. L'actualité montre que les NTIC combinent, sous des angles difficilement séparables, ces trois dimensions, et les études d'impact réalisées par exemple par McKinsey le confirment.

6. Par leurs impacts sur les nouvelles formes de travail et d'organisation de ce travail, les NTIC changent drastiquement la problématique de l'emploi et du plein emploi. Avec l'extension de l'économie d'usage et de partage et la généralisation du business model Uber ainsi que d'autres nouveaux modèles d'entreprise, avec aussi certaines implications de l'augmentation de l'espérance de vie, des notions aussi canoniques que le travail, le salariat et tout ce qui l'accompagne au regard du droit du travail, de même que la frontière entre le travail et le non travail, sont remises en cause. Sur tous ces thèmes, nous commençons à bénéficier d'éclairages qualitatifs et de monographies empiriques. Mais l'essentiel reste à construire ou plutôt à reconstruire pour que la nouvelle économie de l'emploi et du marché du travail puisse prétendre vraiment éclairer les choix publics.

7. C'est l'inefficacité relative des politiques de l'emploi qui rend mythique ou utopique la cible du plein emploi. Par politiques de l'emploi, on peut entendre l'ensemble des voies et moyens visant à augmenter le contenu en emplois de la croissance, c'est-à-dire à obtenir plus de créations nettes d'emplois pour un même taux de croissance. Le constat est assez général, il concerne les pays avancés comme ceux en développement : nous avons besoin d'un vrai renouvellement, d'un *aggiornamento* des politiques de l'emploi. Souvent, les politiques d'allégement de charges, visant à réduire le coût du travail, atteignent assez vite une zone de rendements décroissants et de bilans coûts/avantages décevants. Quant à l'éducation et à la formation, initiale ou tout au long de la vie, leur rôle central pour faire baisser le chômage naturel et le chômage structurel est unanimement reconnu, mais les modélisations restent grossières et les politiques publiques de l'emploi manquent de repères et de cohérence. La politique de l'emploi est trop souvent une juxtaposition de mesures ponctuelles, appliquées par couches sédimentaires et non intégrées. Il lui faut retrouver du souffle, de l'ambition et le sens du long terme pour redonner à la cible de plein emploi du sens et de la crédibilité.

What Can we Learn from Each Other?

Jörg Asmussen
Permanent State Secretary at the Federal Ministry
of Labour and Social Affairs, Germany

When I saw the question "Is full employment an utopian dream?" my initial reaction was that full employment may be a utopian dream but very low unemployment is not. If I look at some areas in parts of Germany, we have an unemployment rate in some regions of around 2%. This is in the south and in the southwest. This is nearly full employment. We have, of course, other parts –more in the north, more to the east– where the situation is very different, but there is an obvious possibility that we can come as close as possible to full employment, and the question is how we can get there and what we can learn from each other to achieve this.

The reality in Europe is different and diverse. We have an unemployment rate of, on average, 10% in Europe; but one out of four young people is out of work. We are faced with significant regional differences: youth unemployment is 6% in Germany, more than 50% in Greece and almost that amount in Spain.

It is important because work is not only a means to earn a living; it is a way to socially participate. In my view, then, if we think about full employment, it is no less than discussing the European social model. What model do we want as a continent to compete on a global scale in the 21st century? What do we want to offer as an opportunity to our young people? They face the risk that we leave them with a double burden: no jobs and having to repay the debts of their parents. This is unacceptable. That can´t be it.

I think we can work on this from a political standpoint. This means reducing the unemployment rate, especially for the young, but also for the

long-term unemployed, and, second, that we need more convergence when it comes to economic outcomes across Europe. That does not mean that we all have to follow the same economic recipe. We should not all try to resemble Luxemburg for example! There might be different ways to get there. But the outcome should be to get closer to a positive European social model, and this debate has been going on for a long time in Europe.

We all know the abbreviation ESM: it stands for European Stability Mechanism. This is the bailout instrument that is used so much, but the abbreviation ESM was invented more than 20 years ago by Jacques Delors, and it meant ´European Social Model´. He is the father of the European Common Market, but he had in mind from the outset, that we need to have a European social union to complement the Common Market. He was not blind in his social eye. Maybe we should reinvent this idea a bit.

As economists, we can elaborate a lot on the question of why we discuss full employment. Because, in economic theory, work does not provide utility to the individual because, in contrast, we economists assume that work is a burden because consumption and leisure are the arguments in the utility function. In this sense, the dream or the utopia probably is not a story of people going to work eight hours a day, but probably people sitting lazily under a tree. Yet, somehow, this has been challenged in history, because there was a book written, back in the 60s, where people talked about progress in forms of higher wages but also shorter working hours. It was Keynes, in the 30s, who thought that maybe in the future we would be working 15 hours a week.

Why has this changed?

The answer is twofold. The first one is a rather simple one: people need to earn their living. In our societies, work is the key instrument against poverty. Second, work is not simply a matter of income; it is also a matter of general life satisfaction. Work is the last remaining important economic, social and societal anchor that we have because unemployment means a lack of social participation, and this makes people dissatisfied. This is why coming to full employment, as much as we can, is probably the most undisputed goal in politics.

One can have a long debate about how to define full employment, which also goes back to Keynes and Beveridge. Later on we will talk about the distinction between structural and cyclical unemployment, and this is an important distinction. If you look at the current situation in Europe, it appears to me –and this is shared by Benoît Cœuré and Mario Draghi as demonstrated in recent speeches– that we have an increasing share of structural unemployment in Europe, but probably not the whole 100% of unemployment is structural; there's a cyclical component.

If we share this analysis, then we must work around what we can do to reduce this kind of unemployment. There are answers at both micro and macro economic levels, and of course there are answers on the supply and demand sides of the debate. If one focuses only on the demand side, we will never achieve a better economic outcome, but if we only focus on the supply side, we will also fail. We need a two-handed approach.

At macro level, in order to stimulate economic activity, we need an accommodative monetary policy. I think the ECB is doing what can be done given the mandate. Second, we need a fiscal policy in countries that have fiscal spaces geared towards more investment. The Juncker plan, in this respect, is very welcome. Then we need more on the structural-reform side, the famous structural reforms that everyone is talking about. What are they? They are no more than a number of often tiny but important supply-side reforms we need to implement in order to increase the growth potential of an economy. You need a critical mass of these reforms before they take effect. There is a time lag before you can see the positive effects. This makes it difficult for governments to undertake these reforms. They might be requested to do things, which are right for their country and for their citizens but which are bad for their party, but these reforms are nevertheless the right thing to do.

Things we need to do at home

You need demand management as well as supply-side management, and we have some experience in Germany of these kinds of structural reforms. There is the famous label Agenda 2010. More than 10 years ago, Germany was the sick man of Europe. We had more than five million unemployed and, at that point in time, we designed a reform package that was labelled Agenda 2010. It increased the flexibility and product-market reforms, but especially in labour markets. We were not moving towards the Anglo-Saxon "hire and fire" type of flexibility in the labour market; what we did instead was to increase the internal flexibility in our labour market, *i.e.* the amount of hours worked. When we had a crisis, let us say, like in 2009 when real GDP dropped by 5%, unemployment remained relatively stable but the number of hours worked fell dramatically, and this is the adjustment mechanism that we facilitated.

This Agenda 2010 is still disputed in Germany, though not across the globe. You can travel to South Korea on an economic conference like this one; they can say Agenda 2010 in German fluently and think it is positive. If still today you go to a party convention –the party that I know best– and you say "Agenda 2010", it gets five degrees colder in the room. Nevertheless, it was the right thing to do.

However we cannot rest on our laurels. These reforms took place roughly 10 years ago, so the question is, looking ahead, what do we need to do now in order to stay competitive? We do this for the benefit of our German citizens but also from a European perspective. We are very much interested currently in things like whether or not Spain is gaining competitiveness towards Germany. This is all-important but, in the end, as Europeans, we have, to stay competitive on a global scale towards other regions around the globe that are catching up very quickly.

▶ Things to do in Europe

There are things, then, that we need to do at home. This is our homework. Many things still lie, even today, in the hand of national governments. As I said, from the standpoint of the political economy, this is sometimes difficult to do but it is nevertheless necessary. However, there are many areas where we could take joint action on the European scale, and this is what I would like to share with you.

The idea is that we all look at what we can do best. There may be different ways to achieve positive economic outcomes, reduce unemployment and come closer to full employment. I have learned that social partnership is a key precondition for any kind of result in the labour market. You can deal with many conflicts and with many challenges either faced by demographics or by digitalisation –the two big Ds– if you have a functioning social partnership, so it is very much worthwhile to invest in this kind of social partnership.

For me, as a European Social Democrat, this is the key that we need to work for, a European social model that is suitable to our citizens, that creates an equality of opportunities for us, for our young people currently and, at the same time, be competitive and be proud as Europeans on a global scale.

The Japanese Experience of Unemployment

Motoshige Itoh
University of Tokyo

It is my great pleasure to talk about the labour market, especially our experience in Japan. I think understanding the difference between countries is a very important first step. As you know, our experience in Japan is very different from the French experience.

Currently, the unemployment rate in Japan is 3.3%, and the so-called youth-unemployment rate is just around 6%. Some data I just looked at before I came here said that the unemployment rate in France is 10% and the youth-unemployment rate is above 20%. Why do we have this kind of difference?

Now, I should just mention the fact that our economy is not doing so well at the moment. Although we are now in the recovery process, our growth rate is only 1%, not exactly a very impressive achievement. Our economy is weak but, at the same time, we have very high employment. I think this is probably very important because it is not just about macroeconomic condition such as the boom or slump or labour demand or labour supply; maybe some other structural factor is very important.

▶ The demographic factor and the labour market structure

I would like to mention two very important factors, which help to understand the Japanese situation. One is our demography. The other is the structure of our labour market. As for demography, and as you probably know, the Japanese population is ageing rapidly. In the last year, in just one year, we lost 1.16 million of the working population. This represents roughly a 1.45% reduction of the working population. This trend is so fast, that we are actually feeling this very strongly. In Japan, we have a sense of lack of

labour, rather than awareness of unemployment. I think demography is very important, especially when talking about ageing society, not only in Japan but also in Europe.

Now, the second factor may be more important –the labour market is a very, very complicated issue. It implies education; the duality of large and small companies; wages and related human conditions. There are several reasons for the unemployment rate in Japan. One is the so-called recruiting process. Do you know what our university students are doing now for their senior year? They are busy tackling with the recruiting process because we have a kind of nationwide coordinated and very short-period recruiting period where students investigate companies, and companies look for students. If they do get job in this recruitment process, there is no time gap between graduation and entering the labour market.

You will be surprised to hear that for better or for worse, quite a large proportion of Japanese university students go to work in these companies right after they graduate, and this contributes to a large extent to the very low youth-unemployment rate, because the young people, especially the college graduates, are probably at the time in their lives when they can find the best job.

Harmonization needed between large and medium/small-size companies

Now, the second important thing is so-called full employment or lifetime employment system. You probably know it is very difficult for big companies to lay off workers, unless they are in very difficult economic conditions. A very important decision of the High Court confirmed the decision of the Japanese government to make it illegal for companies to fire their workers, if the company is making a profit, and so on. This has provided some stability for the workers but, at the same time, you have to remember that this concerns only 30% of our population. Our unionised percentage is only 16%, and the majority of the Japanese industry is made of the so-called small- and medium-sized firms, and the self-employed.

In those different worlds, it means it is very easy to be fired; wages are fragile and can vary rapidly, depending on economic conditions. We do have some kind of duality: the very stable, so-called full, lifetime employment system, maybe 30% of the working population, and the remaining 65% who work on an unstable basis. Now, this provides some kind of flexibility because when economic conditions are not very good, people cannot find jobs, and take on temporary jobs.

This is the real reason why the Japanese unemployment rate is so low but, at the same time, we do have a problem. I think many people just emphasise the fact that the unemployment rate is very important to the

adjustment process because the economy has reallocated labour from low productivity sectors to high productivity sectors in order to increase productivity. As a consequence, workers in search of jobs need more time.

The fact that unemployment rate is very low in Japan suggests that we do have a lack of adjustment of labour reform. I think the Japanese case is maybe a good example when discussing the policy issue in this regard. Actually, the government recognises this point, so the major reform we are now facing is this: first, how much more freedom we can give to large companies to lay off workers. If they have more freedom to lay off workers, they will be more willing to hire new workers. Right now because they have a commitment of lifetime employment, they are very cautious about giving jobs to young people. On the one hand, companies should have the ability to lay off workers but, at the same time, we should provide much more support for the laid-off workers to find a better job –the so-called positive support by the government.

The second thing is how we can adjust the duality between large and small companies. There must be some kind of convergence of working conditions and skill-acquisition conditions between the two different types of people. This is very complicated. This is not only the problem of the labour market; it is also the problem of education, family and taxation. However, as I said, we are aware of this importance, so duality is the other area on which we are now working.

La cohérence des politiques publiques en Afrique subsaharienne

Kako Nubukpo
Ancien Ministre de la Prospective
et de l'Évaluation des Politiques publiques du Togo

Je vais développer quatre éléments, pour contribuer au débat. En premier j'évoquerai la question de la démographie, puis celle de la croissance. Pour faire le lien, je vais parler de la cohérence ou plutôt de l'incohérence des politiques publiques. Enfin, en guise de conclusion, je reviendrai sur l'impact du progrès technique.

▶ Démographie galopante et croissance non inclusive

La question de la démographie, en Afrique et notamment en Afrique subsaharienne, est l'élément social le plus important de cette région. Je viens d'un pays, le Togo, qui a une population jeune. 75% de la population a moins de 35 ans, 40% de cette population a moins de 15 ans et le taux de croissance démographique est de 2,8% par an. Cela veut dire que la population double tous les 25 ans. Si l'on considère l'ensemble de l'Afrique subsaharienne, en 2050 la population atteindra les deux milliards d'habitants. C'est le double de la population actuelle, un milliard d'habitants. Dans les pays les moins avancés de la région, chaque année, 15 millions de jeunes arrivent sur le marché du travail. Au cours des quarante prochaines années, nous observerons donc 600 millions de nouveaux entrants sur ce marché du travail. Voilà les tendances démographiques lourdes de cette région. C'est pour intégrer ces réalités que la question démographique est incontournable, en relation avec la question du travail.

En face, on observe une croissance que tout le monde qualifie d'élevée, de 5 ou 6%, mais c'est une croissance très faible en emplois pour deux raisons. La première raison, c'est que les ressorts de cette croissance sont

des ressorts que nous qualifions de volatils. C'est l'exportation des matières premières qui engendre majoritairement la croissance africaine. C'est cette insertion primaire au sein du commerce international qui fait que nous avons des taux de croissance élevés. Mais quand vous exportez la matière première, vous exportez aussi les emplois potentiels qu'elle représente. Et comme depuis cinquante ans, nous sommes restés dans cette spécialisation primaire, il n'est pas étonnant que l'on mesure des taux de chômage très élevés en Afrique. Nous ne fabriquons pas, nous ne remontons pas en gamme, nous ne rentrons pas dans le secteur secondaire, il n'y a donc pas de création de valeur ajoutée chez nous. Et cet élément me paraît important, si on le rapporte au premier, la démographie.

Le deuxième élément qui induit une croissance africaine peu créatrice en emploi, c'est que les leviers qui fondent cette croissance sont souvent, au-delà des matières premières agricoles, essentiellement basés sur l'exploitation minière. Ces activités supposent une forte intensité capitalistique mais une faible intensité en main-d'œuvre. Quand vous couplez ces deux éléments, une croissance extravertie primaire et une composition capitalistique très importante de cette croissance, vous comprenez tout de suite pourquoi la croissance, bien que l'on parle beaucoup d'émergence, ne va certainement pas régler la question de l'emploi en Afrique.

▶ Quelle cohérence des politiques publiques face à la mondialisation ?

Le troisième élément que je souhaite aborder, c'est la question plus générale de la cohérence des politiques publiques. Je voudrais insister sur le fait qu'avec 35 ans d'ajustements structurels avec le Fonds Monétaire International qui a beaucoup insisté sur la libéralisation, nous nous retrouvons dans un paradoxe qui n'est peut-être qu'apparent. Nous sommes de grands producteurs de coton, mais de grands importateurs de tee-shirts, de costumes, etc., notamment chinois. La raison est simple, nous avons appliqué le désarmement tarifaire. L'Afrique de l'Ouest, en particulier, est aujourd'hui la zone du monde la plus ouverte, où le taux maximum de protection est de 20%. Or quand un producteur de riz togolais travaille pendant une heure et qu'un producteur de riz américain travaille pendant une heure, le producteur américain produit 400 fois plus que le producteur togolais, mais il n'a pas 400 fois plus de coûts de production. Cela induit que lorsque ces deux producteurs arrivent sur le même marché, le Togolais disparaît mécaniquement.

Si l'on ne remet pas la question de la protection dans le débat autour de la création d'emplois et d'emplois pérennes, je crois que nous allons rater quelque chose qui nous paraît important. La problématique de l'emploi ne se joue pas sur le marché du travail. Ce n'est que le résultat de tout ce qu'il se passe en amont au niveau de la qualité et de l'orientation des politiques

publiques, au niveau de la question de la productivité et de la compétitivité. C'est une variable d'ajustement de la capacité d'un système productif à donner des résultats importants.

Le progrès technique, opportunité ou danger pour l'emploi ?

Pour finir et revenir sur cette question du progrès technique, je voudrais faire un peu d'histoire de la pensée économique. David Ricardo a sorti une troisième édition des *Principes de l'économie politique et de l'impôt*. La première édition datait de 1817, mais en 1821, il a sorti une troisième édition en ajoutant un chapitre intitulé « Des Machines », qui est une réponse à Sismondi et à Malthus. Sismondi disait : « Si Monsieur Ricardo pouvait faire faire tout le travail de l'Angleterre par des machines et laisser les Anglais tous au chômage, il le ferait. » En réponse, Ricardo déclara : « J'ai cru devoir faire cette troisième édition spécialement pour le chapitre « Des Machines », pour dire que Sismondi et Malthus n'ont pas forcément tort. » Le progrès technique est une bonne chose, mais tout dépend de ce que l'on en fait. Si l'on ne réinvestit pas les bénéfices qu'il permet d'engendrer dans le système productif, si l'on fait de la thésaurisation, si l'on fait des jeux spéculatifs, effectivement il ne faut pas se dépêcher de remplacer les hommes par des machines. En revanche, nous pouvons faire des investissements productifs, avec en tête deux éléments importants. Le premier est que si l'on ne conduit pas de progrès technique, on risque de ne pas bénéficier des coûts de production les plus bas possible. Et second élément, si l'on n'encourage pas le progrès technique, on risque de ne pas être compétitif à l'export dans notre environnement mondialisé.

Au-delà de cette question importante du plein emploi, je crois que c'est la question de la qualité de la gouvernance économique qui nous est posée à tous, avec certes des spécificités régionales. Mais finalement, nous aurions tort de sous-estimer ce qui se joue en Afrique, notamment au niveau de la question démographique et de la capacité de nos politiques publiques à répondre à cette nouvelle donne.

L'emploi face aux enjeux du développement durable

Pierre Mongin
Engie

Je voudrais ici exprimer un point de vue qui n'est ni politique ni académique, mais un point de vue d'entreprise, puisque je m'exprime au nom de Gérard Mestrallet, le Président Directeur général du Groupe Engie. À titre personnel, je ne pense pas que le plein emploi, tel qu'il a été défini par Christian de Boissieu ou par Monsieur Asmussen soit à long et moyen termes une utopie. Au contraire, je pense que c'est une responsabilité qui s'impose à tous les acteurs de la société, que ce soit les entreprises, bien sûr, mais aussi les décideurs publics et les salariés. Je partage cette conviction de William Beveridge qui disait : « Si le plein emploi n'est pas conquis ou conservé, aucune liberté ne sera sauve, car pour beaucoup elle n'aura pas de sens. »

▶ Les métiers de services, nouveau cœur d'activité des entreprises

Il nous faut donc rechercher le plein emploi dans un contexte qui n'a probablement jamais aussi vite bougé, un contexte de mondialisation et d'accélération des transformations, ce qui signifie pour les entreprises des changements complets de *business model,* du fait des modifications technologiques. Sous cette poussée très forte, les métiers n'ont jamais évolué aussi vite, aussi bien dans leur contenu, que dans leur localisation et dans leur organisation. C'est notamment vrai pour un groupe comme le Groupe Engie, qui est l'un des leaders mondiaux de l'architecture de l'énergie, qui présente selon nous trois nouvelles caractéristiques : elle est plus décentralisée, décarbonée et digitalisée.

La chaîne de valeurs, dans le monde de l'énergie, est en train de changer complètement. La production centralisée de l'énergie, c'est-à-

dire l'offre, laisse de plus en plus la priorité aux usages du client final, qui devient le cœur de la stratégie d'un groupe comme le nôtre. Nous savons qu'il ne faut plus viser une augmentation continue des volumes vendus, mais au contraire proposer des solutions d'efficacité énergétique, grâce par exemple à des réseaux intelligents ou à des objets connectés, qui amènent au consommateur la maîtrise de son énergie. C'est ma conviction, cet engagement pour la transition énergétique va permettre de créer des millions d'emplois partout dans le monde, essentiellement dans le domaine des services. Nous mesurons déjà cette évolution dans le groupe, où plus des deux tiers de nos collaborateurs sont des spécialistes des services à l'énergie, soit 100 000 emplois sur 150 000 salariés.

▶ L'impact de la transition énergétique sur l'emploi

Il y a une urgence à cette transition énergétique. Le réchauffement de la planète est non seulement un défi majeur pour l'humanité – je n'insisterai pas là-dessus –, mais aussi une menace et un challenge pour l'emploi. D'une part, si l'on n'agit pas rapidement, les changements climatiques entraîneront de profonds bouleversements économiques, dont le marché du travail sera assurément la première victime. L'engagement chinois pour le climat, dont nous avons pris connaissance, est une très bonne nouvelle, et semble avoir intégré précisément le fait qu'il n'y aura pas de croissance sans soutenabilité. D'autre part, il faut réussir à adapter partout le marché de l'emploi pour que les salariés maîtrisent toujours plus de technologies et acquièrent davantage les compétences des métiers de service.

Nous sommes parfaitement conscients de ces enjeux, et donc engagés pour le succès de la COP21 qui, notamment, permettra – nous l'espérons – d'avancer vers la création d'un vrai prix du carbone qui couvrira l'impact sur l'environnement des émissions de gaz à effet de serre. Payer le vrai prix pour le carbone, comme le rappelle fortement Jean Tirole, c'est faire peser la balance du côté des énergies nouvelles et renouvelables, de l'efficacité énergétique et de l'innovation dans les choix d'investissements. Le prix du carbone agirait donc potentiellement comme un accélérateur mondial de la croissance et pourrait générer des centaines de millions d'emplois soutenables.

La mise en place d'un tel modèle énergétique impose de se réinventer complètement et constamment, et notamment de transformer les compétences et les profils professionnels. Pour attirer les talents qui maîtriseront les nouvelles compétences, nous pratiquons dans le Groupe Engie une politique de recrutement dynamique, avec 15 000 embauches annuelles, dont 9 000 en France, pour accélérer le renouvellement de nos savoir-faire. La formation est également au cœur du projet de l'entreprise. Chez nous, 70 % de l'effectif est concerné chaque année par une formation. Nous

mettons l'accent sur l'alternance – qui est par ailleurs un combat personnel de Gérard Mestrallet – comme voie prioritaire d'insertion des jeunes dans l'entreprise. Nous en accueillons 4 000 par an, avec l'objectif de recruter la moitié d'entre eux. Enfin, ce sont toutes les organisations du travail qui sont en train de bouger. Elles deviennent plus transverses, plus agiles, plus participatives et davantage co-construites avec nos *stakeholders*. C'est tout le sens de notre projet d'entreprise qui bascule complètement le centre de gravité d'un groupe historique et mondial comme le nôtre, vers 24 unités que l'on appelle des *business units* géographiques. Dans ces structures, il sera beaucoup plus facile de capter les viviers de talents qui seront plus diversifiés, souvent non européens et très attachés territorialement.

L'accès à l'énergie, vecteur de création d'emploi

Un autre volet du développement de l'emploi sur la planète, c'est bien sûr la question qui a déjà été évoquée, de l'accès à l'énergie. Aujourd'hui, plus de 1,3 milliard d'êtres humains n'ont pas accès à l'électricité. L'accès à l'énergie est pourtant la clef de la liberté et de la promotion des individus.

Cette ressource permet d'améliorer les conditions de vie et de santé, d'accéder au savoir, et bien sûr de se connecter à Internet. Notre mission, qui consiste à apporter l'énergie au plus grand nombre, aura dans ses métiers, dans ses filières, des impacts massifs sur l'emploi. Si les conditions macro-économiques régulatrices, notamment le prix du carbone, évoluent dans la bonne direction – je rejoins ce que disait Monsieur Nubukpo –, nous pouvons alors être très optimistes sur la possibilité d'offrir toujours davantage de travail dans le futur, notamment dans des territoires où le sous-emploi massif est à la fois la cause et la conséquence de l'insuffisance du développement.

Ma conviction profonde est que l'emploi est d'abord corrélé à la productivité. Et je suis certain qu'avec le développement des technologies et la transformation radicale du domaine énergétique – c'est sans doute vrai pour d'autres secteurs de l'économie que je connais moins bien –, nous allons connaître une productivité endogène des organisations et des entreprises, notamment plus numérisées, qui sera elle-même créatrice de richesses et donc d'emplois, et ceci avec beaucoup plus de respect pour les ressources de notre planète.

Le plein emploi est-il encore possible en Europe ?

Éric Labaye
McKinsey Global Institute

Commençons par ce constat : le plein emploi en Europe n'a rien d'une utopie, puisque c'est aujourd'hui une réalité sur notre continent, une réalité très proche de nous. Plusieurs de nos voisins ont en effet su recréer les conditions du plein emploi (ou du quasi plein emploi) et ce, quelle que soit la définition que l'on en retient. Si l'on entend le plein emploi comme un taux de chômage réduit à son niveau structurel ou frictionnel, on peut par exemple citer la Norvège, la Suisse et l'Allemagne qui se situent en deçà des 5%. Si l'on considère cette notion comme un taux d'emploi de la population en âge de travailler supérieur à 75%, on peut encore mentionner la Norvège, la Suède ou la Suisse, cette dernière atteignant même un taux de 80%.

Les modèles d'une économie de plein emploi existent donc en Europe, malgré une conjoncture économique peu favorable. La première réflexion qu'inspire un tel constat consiste simplement à se demander comment ces pays parviennent à de tels résultats, quels mécanismes ou dispositifs ils ont mis en place et quels sont les enseignements pragmatiques que l'on peut tirer de leurs politiques publiques au cours des dernières années. La conviction fondamentale que j'en retire est la suivante : mobilité professionnelle des individus, d'une part, et adaptation des compétences aux nouveaux métiers, d'autre part, constituent les deux maîtres mots d'une trajectoire de plein emploi. Une de nos études récentes révèle ainsi que 50% des dirigeants d'entreprises dans le monde anticipent une évolution fondamentale de leur *business model* dans les 10 prochaines années. Face à la rapidité et l'ampleur des mutations qui se profilent, il apparaît capital pour une économie nationale ou régionale de pouvoir réallouer rapidement les compétences des activités économiques en perte de vitesse vers les secteurs

de croissance ; ce qui exige une flexibilité accrue du marché du travail et une capacité à requalifier en permanence les actifs sur les spécialisations ou métiers dont les acteurs économiques ont besoin.

De nouveaux métiers dans un monde en mutation

Si l'on prend un peu de recul, depuis une quinzaine d'années deux tendances de fond dominent l'économie mondiale. Premièrement, la globalisation et la montée en puissance de deux ou trois milliards de consommateurs et de travailleurs additionnels, qui viennent s'ajouter au milliard d'individus que comptaient jusqu'à récemment les seuls pays développés, soit en 20 ans une augmentation d'un facteur de un à quatre. Deuxièmement, la transformation des technologies, qu'elles soient numériques, environnementales ou biologiques, est en train de bouleverser les échelles de valeur et les facteurs concurrentiels, mais aussi de transformer radicalement les métiers et les compétences recherchées.

Si l'on regarde les secteurs en croissance, on y trouve le numérique, les métiers du savoir, mais aussi les services à la personne : autrement dit, à la fois des secteurs qui nécessitent des compétences de pointe et des activités accessibles à une main-d'œuvre peu ou non diplômée. Si l'on regarde les métiers qui enregistrent la plus grande hausse de la demande, on trouve les métiers d'ingénierie et ceux de *data scientists* – le *big data* dont on parle depuis une dizaine d'années est actuellement un puissant générateur d'emplois, et notre cabinet estime par exemple que les métiers issus de cette technologie représenteront près de 4 millions de postes aux États-Unis en 2018. La question fondamentale consiste à présent à se demander comment emmener la population vers ces nouvelles opportunités professionnelles.

Si l'on analyse le type de travail demandé par les employeurs, en répartissant les métiers en trois grandes catégories – production, exécution ou interaction – on constate que les métiers d'exécution et de production subissent une réduction drastique, tandis que les métiers d'interaction sont en très forte hausse, avec pour corollaire un besoin de formation qui va s'amplifier très nettement. Pour prendre encore l'exemple des États-Unis, nous avons ainsi mesuré qu'entre 2001 et 2009, les emplois d'exécution et de production s'étaient respectivement contractés de 0,7 et 2,7 millions de postes, alors que les emplois d'interactions enregistraient une création nette de 4,8 millions de postes.

L'émergence de ces nouveaux métiers s'accompagne d'un autre mouvement qui touche non plus à la nature de l'emploi mais à son modèle : du salariat et de l'emploi à vie, on évolue vers des types d'emplois beaucoup plus fragmentés et plus informels – free-lance, temps partiels, emplois

multiples ou de complément… – qui exigent là encore une adaptation du marché du travail pour garantir dans la durée l'adéquation entre offre et demande de main-d'œuvre.

Au vu de l'ensemble de ces tendances et de leurs répercussions, le phénomène sur lequel il devient impératif d'agir est sans conteste le déséquilibre structurel qui se fait jour entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Notre cabinet a ainsi mené plusieurs analyses sur le sujet. Il en ressort qu'à l'échelle mondiale, ce sont près de 40 millions d'emplois, à très forte valeur ajoutée, qui risquent de ne pas être créés si l'on n'adapte pas les divers parcours de formation. Inversement, près de 90 millions de personnes dans le monde pourraient ne pas trouver d'emploi faute d'un niveau de qualification suffisant ou adapté à la demande. S'agissant de la France, ces deux chiffres, représentent respectivement 700 000 postes et 1,5 million d'individus.

Comment remédier à un déséquilibre de cette envergure ? Comment rétablir un lien solide entre offre et demande de compétences ? Il faudra à la fois former aux métiers de demain, mais aussi créer des opportunités d'emploi pour ceux qui disposent d'un faible niveau de qualification.

▶ Fluidité du marché et nouvelles approches de formation pour réallouer le travail

Comment faire évoluer le marché du travail pour le rendre fluide et permettre ces réallocations ? Nous pouvons en premier lieu nous inspirer des exemples des pays du Nord de l'Europe et des facteurs de succès de ces économies en matière d'emploi. Depuis quelques années on parle beaucoup de la flexisécurité, qui caractérise le marché du travail de ces pays. Pour contrebalancer les mutations de l'emploi, ces pays ont fait le choix résolu de protéger non plus les postes, mais les personnes en les accompagnant dans leur requalification et leur réorientation vers les secteurs porteurs, avec des bénéfices aussi bien en matière d'emploi que de productivité.

Nous devons aussi, pour assurer la compétitivité de notre territoire, nous assurer que les augmentations salariales se font en lien étroit avec les gains de productivité, ce qui n'est pas toujours le cas dans certains marchés. Créer des emplois dont la rémunération se situe au niveau du salaire minimum constitue une autre piste complémentaire. Il existe en France un gisement d'emplois au voisinage du SMIC qui se situe entre 500 000 et 1 million de postes potentiels. Il s'agit là d'emplois dont le niveau de productivité n'équivaut pas au montant d'un SMIC. Pour convertir ce potentiel en emploi, il conviendrait de pouvoir moduler le salaire minimum – par branche professionnelle, ou par régions en fonction du coût de la vie – pour rendre économiquement viables ces créations de postes, quitte à compléter ou compenser la rémunération (par l'impôt négatif ou par des instruments de

politiques sociales) en garantissant le revenu net du salarié et donc son niveau de vie.

Adapter les circuits de formation

L'autre piste majeure à envisager correspond à l'adaptation des circuits de formation. La première préoccupation est de savoir si les établissements d'enseignement supérieur forment réellement aux nouveaux métiers, si la correspondance entre formations dispensées et compétences recherchées est satisfaisante. Et sur ce point, une étude que nous avons récemment menée établit qu'en France près de 80% des responsables d'organismes d'enseignement sont convaincus que leurs diplômés sont prêts pour le monde du travail, alors que moins de 30% des employeurs partagent cet avis. Un tel décalage de perception laisse à penser que de progrès substantiels pourraient être réalisés pour résorber l'écart entre les besoins des entreprises et les compétences transmises par le système éducatif. Par ailleurs, si je prends l'exemple du *big data* que j'ai déjà mentionné, les mastères en *big data* et *business analytics* n'existent en France que depuis deux ou trois ans à peine, et plusieurs sont en cours de création. L'enjeu majeur est donc d'abord celui de la transformation du système de formation initiale pour qu'il soit en mesure de s'ajuster en quantité aux nouveaux métiers, notamment au travers d'une amélioration sensible de l'orientation des élèves vers les cursus du supérieur. Le deuxième sujet à évoquer est incontestablement celui de la formation continue. Dans bon nombre de pays, et en France particulièrement, elle s'avère aussi coûteuse qu'inefficace : dans notre pays, le taux de participation des salariés à la formation continue n'excède pas 6%, contre 32% au Danemark.

Améliorer l'adéquation offre/demande d'emplois

Le dernier terme de l'équation à repenser est celui des dispositifs de *matching* – ou de rencontre – entre l'offre et la demande de travail. Aujourd'hui, de multiples acteurs sont impliqués dans ce mécanisme, qui demeure relativement inefficace. Là encore, exploitons les technologies numériques pour l'améliorer sensiblement. Assurons-nous, soit *via* des places de marchés digitales, soit par de nouvelles offres de services, que l'adéquation entre offre et demande puisse se faire de manière optimale, c'est-à-dire plus rapidement et plus finement.

Pour conclure, j'ajouterais que si l'on menait à bien toutes ces réformes sur le marché du travail, on pourrait en attendre près de 0,5% de croissance supplémentaire en Europe ; un surcroît de croissance loin d'être négligeable alors que les prévisions pour l'économie du continent se stabilisent aujourd'hui entre 1% et 1,5%. Un tel ajout de croissance permettrait d'augmenter sensiblement le PIB par habitant et d'accélérer encore l'avancée vers le

plein emploi. Pour atteindre un tel objectif, il faudra également consentir à des efforts majeurs quant aux politiques de l'emploi et aux approches déployées, tout en veillant à l'homogénéité de ces politiques à l'échelle communautaire, à une évaluation de leurs performances, et donc à un suivi rigoureux de leur impact dans le temps.

Échanges

Florian Grosset, *«La Parole aux étudiants»*

Je voudrais revenir sur ce que disait Monsieur Asmussen à savoir que ce qui compte, ce n'est pas de regarder l'état dans lequel on est aujourd'hui, mais de commencer à penser à long terme, de commencer à penser où l'on voudrait se trouver dans dix ans et comment y parvenir. Dans cette perspective, j'aurais aimé avoir l'avis du panel sur deux points.

Premièrement, pour rebondir sur ce que disait Pierre Mongin, les autres intervenants pensent-ils que la lutte contre le changement climatique et la conversion à une économie verte et durable pourront apporter des emplois en nombre ? On pourrait peut-être voir si, sur ce point, il y a divergence de vue entre les pays du Sud et les pays du Nord qui sont représentés ici.

Deuxièmement, le fait de travailler ce n'est pas juste gagner sa vie, mais représente de nombreuses autres valeurs, notamment des valeurs sociales autour du travail. Dans ce cadre, est-il toujours pertinent de ne regarder que les taux de chômage et d'emploi, ou ne devrait-on pas plutôt regarder le taux d'activité ? Cela voudrait dire prendre en compte aussi toutes les activités sociales et bénévoles qui pour l'instant sont assez négligées, mais qui pourtant, pour les personnes qui les exercent, peuvent apporter le même bonheur au travail et le même épanouissement.

Patricia Loison, *France Télévisions*

Monsieur Nubukpo, du côté du Sud, imagine-t-on que la lutte contre le changement climatique, entre autres, peut générer des emplois ?

Kako Nubukpo, *ancien Ministre de la Prospective, Togo*

Oui, tout à fait. Ce qui est paradoxal, c'est que l'Afrique, justement parce qu'elle ne s'est pas industrialisée, n'est pas responsable de ce que l'on observe en termes de changement climatique. Pour autant, elle en subit les effets de plein fouet. Je vous donne l'exemple de mon pays, le Togo, qui a une façade maritime. Nous perdons chaque année cinq à dix mètres de terres littorales du fait de l'avancée de la mer. La capitale, Lomé, qui est au bord de la mer, regroupe 40% de la population togolaise. C'est donc une zone fragile au plan hydrogéologique, qui subit l'avancée de la mer et l'érosion côtière, mais qui subit aussi un phénomène d'urbanisation accéléré. Cela veut dire que nous sommes typiquement dans le cadre de la dictature de l'urgence. Nous travaillons à l'heure actuelle sur la conférence climatique qui se prépare, la

COP21, pour le mois de décembre à Paris. Et ce qui nous paraît important, c'est de mettre au cœur de l'agenda la question des biens publics mondiaux. Il faut que le changement climatique fasse explicitement partie des problématiques mondiales.

Deux points pour finir et sans être millénariste. Le premier, c'est ce que l'on observe au niveau des migrations. Nous pensons, en Afrique, que ce n'est que le début du processus. Vous ne pouvez pas obliger les gens à mourir de faim sans essayer de s'en sortir. C'est une évidence. Donc, s'il n'y a pas la capacité en Afrique à développer des modes de production plus résilients, à développer de véritables politiques d'aménagement du territoire, dans les années à venir, des milliers de jeunes Africains préféreront tenter l'aventure parce qu'ils préféreront toujours l'incertitude à la certitude négative, celle de mourir sur place.

Le deuxième point, c'est l'insécurité. Si Boko Haram fait ce qu'il fait en Afrique, c'est parce qu'il peut recruter quasiment gratuitement des centaines de milliers d'Africains qui n'ont rien à faire, qui tournent en rond au quotidien. Si vous couplez ces deux problématiques, celle de la migration et celle de l'insécurité, je crois que beaucoup de choses dans l'avenir de l'humanité vont se jouer en Afrique dans les années à venir. Je voudrais vraiment que nous en ayons tous conscience.

Éric Labaye, *McKinsey Global Institute*

Je rajouterais un fait concernant la croissance due à la lutte contre le réchauffement climatique. Nous avons fait une étude et nous avons trouvé qu'il faudrait à peu près 2 800 milliards d'investissement d'améliorations potentielles en utilisation des ressources pour lutter contre ce réchauffement. Néanmoins, deux tiers d'entre elles sont à coût négatif, c'est-à-dire qu'elles libèrent des ressources qu'elles remettent dans l'économie ; un tiers d'entre elles représentent un coût pour la société. Il faut donc bien doser dans quel sens on agit. Si on commence par le deuxième type d'investissement, on va plutôt mettre la société à contribution, cela se traduira par des taxes ou autres coûts, on va donc ralentir l'économie. Le *mix* de mesures est donc très important pour s'assurer que l'on tire parti des gains en productivité des ressources sur les bonnes mesures, pour alimenter les autres qui sont aussi nécessaires, car si l'on veut un vrai effet, il faut tout faire. Mon message porte donc sur l'évaluation du *mix* des mesures.

Patricia Loison

Seconde question de Florian Grosset : est-il encore pertinent de raisonner seulement en termes d'emplois ? Ne faut-il pas regarder plus globalement l'activité ?

Éric Labaye

Je suis tout à fait d'accord, et d'ailleurs nous travaillons actuellement sur ces questions. On est trop focalisé sur le PNB par tête. Alors qu'il faudrait évaluer le bien-être, sans aller jusqu'à l'indice du bonheur du Bhoutan. Si l'on regarde bien tous les éléments d'une société qui incluent la santé, l'éducation, l'environnement, la société, etc., on aboutit à une perspective différente. En Europe, si l'on regarde le PIB par tête, on est un peu pessimiste. Si on prend l'ensemble, on se dit que l'Europe est plutôt en tête dans le monde. La réponse est donc oui, il faut intégrer ces quatre ou cinq éléments pour déterminer quelle est la dérivée, l'effet de la politique publique.

Motoshige Itoh, *University of Tokyo*

I would just like to comment on the public activities. There are two different types of division: one is government vs *private sector, and the other is public activities* vs *profit-earning activities. We have a very simple mind: the government alone is in charge of public activities, and the private sector is engaged in profit-earning activities. But I believe that this is not right. I think the involvement of private sectors in public activities is increasingly important. I think the NGO activity or that kind of employment is becoming more and more important, because the private sector has sometimes, if not often, more knowledge and capability of productive activity than governments. I think I have just provided some kind of insight about the idea of employment changing.*

Question du public

The guest speakers emphasised the fact that it is a very optimistic view that full employment can exist in the whole world. However, if different countries globally have the same comparative advantage, maybe in the end, there is going to be competition. Low employment in one country is going to create high unemployment in another country. That was my question.

Question du public

My question is simple. I am convinced there is no full employment in France in particular because some types of educational programmes are more attractive than others. For example training for the media or publishing sectors is more attractive than training to become a data scientist or engineer or agronomist. But for this transition, we need engineers and technicians. Perhaps there are too many students in some sectors and too few in others. This could be one of the causes of unemployment.

Éric Labaye

Un mot sur le SMIC, sur les jeunes. Je le mentionnais tout à l'heure, entre 500 000 et 800 000 emplois peuvent être créés juste en dessous du SMIC pour

réaligner la productivité. De nouveau, il s'agit d'aligner un salaire avec une productivité, qui pourrait être compensée socialement autrement. Il y a très clairement un lien entre les deux, et je pense que l'Allemagne l'a démontré.

Sur l'attractivité des formations, effectivement, quand on regarde les *data scientists,* en tout cas tout ce qui est ingénierie en France, on est entre 20 et 25 points. D'autres pays du monde sont jusqu'à 40. Corée et Chine sont à 35-40. La question est de savoir comment on fait évoluer la politique de formation. Est-ce que l'on met « un peu de théorie de marché » pour aligner l'offre et la demande ? Ou faut-il avoir un planning central qui détermine exactement ce que l'on doit avoir et qui a peut-être un peu de retard sur le futur. De nouveau, il nous faut de la flexibilité du marché de formation pour l'adapter facilement et rapidement. Et très clairement, toutes les formations scientifiques doivent être remontées au moins de 10 à 15 points si l'on veut être en phase avec les métiers de demain.

Alain Bénichou, *Président d'IBM France*

My question is to Jörg Asmussen. I wanted to ask you about the European social model. One taboo subject in France is the minimum wage, in a situation where 30% of our young population leaves school without any qualification. How do you cope with that, without introducing a degree of modularity in the allocation of the minimum wage? You have addressed that in Germany and Japan is doing it by having a 65% flexibility in their labor market. It is obvious that you cannot create a European social model if you do not address this kind of issue.

Jörg Asmussen, *Federal Ministry of Labour and Social Affairs, Germany*

It is always a bit delicate if you are a guest in a country and you are asked to talk about the country's taboos. But I will try with the help of my good training as a civil servant. The European social model can be defined simply as a combination of economic dynamism and social justice, and we need both. It is important to consider how we can then strike a balance, knowing that we have to adapt our social model constantly as technological changes occur. We must at the same time, provide companies with the flexibility they need to be competitive. On the other hand, we must give basic security, or let us say stability, to those who are employed.

A nationwide legal minimum wage is a useful instrument in a situation where you have fewer and fewer collective wage bargaining agreements. For me, it is the preferred approach to have collective bargaining agreements among social partners. When you do not have this, you need a social protection floor at the lower end. The absolute amount of the minimum wage is not so important and the question is, how high the minimum wage is compared to the median wage in an economy. Just to give you some statistical data, the German minimum wage as it currently stands is 51% of the median wage, and coming to your taboo, it is 63% in France. This is just the data.

A minimum wage has to be designed in a way that enables certain groups to be integrated into the labour market. This is why we have made a decision in Germany, which was heavily disputed: the legal minimum wage only applies to people above 18, because we think that before that it is better to do an apprenticeship. You are paid less than 8.50 euros, but you have a good education and you gain skills that will be useful to you during your whole working career. This is why we said there is an age below which the minimum wage does not apply. We have chosen the age of 18 because it seemed a logical border. We contemplated moving it to 21, but for constitutional reasons, we decided to stick to 18.

We also have an exception for the long-term unemployed. If you are long-term unemployed and you then enter the formal labour market, the legal minimum wage does not apply to you during the first six months. This is heavily disputed at home, but it is a good way to give some people a chance. Companies can find out if a person is suitable for the job and after six months, the legal minimum wage applies. There are some exceptions but overall, the introduction of the minimum wage was a very important step in Germany, and we were the 22nd country in the EU to do this.

I would like to make a second point about education. It is a global trend and I discussed this six weeks ago in China. More and more young people go to university and receive some kind of formal degree. The question is, what kind of skills do they gain in terms of their future jobs? I would like to draw your attention to a very suitable instrument i.e. *a good dual vocational training, especially in the technical field.*

If one has good vocational training, one can earn as much money in the long term as one can do with academic study. People have to think about where they want to go. We have a long history in Germany, The Netherlands, Austria and a number of other countries with this dual vocational training system, which of course has to be adapted to companies' needs.

However, even countries that have this decades-long tradition of dual vocational training face some challenges. As I said, we need to adapt this to new digital requirements, but there is also a typical trend in Germany that people want to go to university. If you ask parents what they want for their son or daughter, they say it is a university degree. If you are young, going to university is much more attractive than dual vocational training. You start on Tuesday at 10 and if you do not feel good, you do not go on Wednesday. If you are in dual vocational training, you have to show up at the plant every morning at eight o'clock. We have to think about how to make vocational training, which is a good career path, adaptable and attractive for the 21st century.

2.

Le travail face aux chocs démographiques et technologiques

Introduction du Cercle des économistes

Bertrand Jacquillat

Contributions

Hervé Le Bras • Andrew McAfee • Laurent Mignon • David Passig
Augustin de Romanet • Philippe Wahl • WU Jianmin

Modération

Bénédicte Tassart

Des incertitudes démographiques et technologiques qui demeurent

Bertrand Jacquillat

Rien de nouveau sous le soleil serait-on tenté d'écrire, tant les incertitudes quant aux évolutions de la démographie et de la technologie et leur impact sur le travail n'ont cessé d'interpeller les économistes : « Comprendre comment ajuster la politique économique aux futurs changements démographiques sera une question cruciale pour les gouvernements des pays industriels vieillissant », disait Alvin Hansen, célèbre économiste keynésien du département d'économie d'Harvard lors de son adresse présidentielle à l'Association Américaine d'Économie, en… 1938. C'est d'ailleurs Keynes lui-même qui avait théorisé le chômage technologique et qui envisageait dans les années 1930 pour les petits enfants un âge de loisirs et une semaine de travail de 15 heures.

Ces incertitudes, tant sur le plan démographique que technologique, demeurent aujourd'hui. Certes, certains paramètres traditionnels de la démographie sont plus ou moins prévisibles. Mais dans les pays occidentaux, progrès médicaux et sociaux ont engendré un allongement de la durée de vie et un vieillissement de la population qui bouleverse le modèle traditionnel du travail du côté de la demande et de l'offre. D'ailleurs le FMI n'a cessé de réviser à la baisse ses perspectives de croissance mondiale car la population en âge de travailler baisse après avoir monté pendant des décennies, du fait du *baby boom* et de l'entrée des femmes sur le marché du travail. Depuis 2008 et selon le FMI la croissance potentielle a reculé de 0,5 point dans les pays avancés et de 2 points dans les pays émergents.

En Europe, la rupture se produit précisément en 2009, année de la grande récession : le nombre de 20-60 ans, qui progressait alors de 0,4%/l'an (un peu plus en France) commence à diminuer de 0,2% (y compris en France). En Chine, l'inversion de la courbe vient de se produire. À moins que les progrès de la productivité du travail ne compensent le vieillissement de la population

active, les prochaines cinquante années verront une chute de près de 40% dans le taux de croissance du PIB et d'environ 20% dans la progression du revenu par tête, selon McKinsey. Par ailleurs, une population active qui vieillit est une population moins active.

Mais à en croire les prophètes du transhumanisme et du solutionnisme, de nouveaux chocs démographiques et technologiques sont à prévoir, dont les effets sur le travail seront considérables.

■ Transhumanisme et solutionnisme

Le transhumanisme est un courant de pensée apparu dans les années 1980 et qui prétend que le progrès scientifique et technologique peut et doit servir à améliorer les capacités physiques et cérébrales de l'être humain. Pour les transhumanistes, la convergence des biotechnologies, des nanotechnologies, de l'informatique et des sciences cognitives (NBIC) promet une nouvelle vie dans laquelle le vieillissement, la maladie et la mort pourront être, sinon supprimés, du moins contrôlés avec précision. Le transhumanisme a ses racines dans la Silicon Valley, il est soutenu par les Apple, Facebook et Google (GAFA), laquelle a embauché l'un de ses théoriciens, Ray Kurzweil, au poste de *Director of Engineering,* pionner de l'intelligence artificielle et futurologue provocateur, et cofondateur de la *Singularity University* sur Moffett Field près de l'Université de Stanford.

Ce dernier est le promoteur du solutionnisme, idée selon laquelle les NBIC peuvent apporter une solution à tous les problèmes du monde (la pauvreté, la faim, la maladie). Ainsi Google a créé Calico, une entreprise dont l'ambition est de prolonger d'au moins 20 ans l'espérance de vie humaine.

À l'opposé, la crainte d'une fin du progrès technique est une vieille antienne «des déclonomistes» comme les appelle Robin Rivaton «On peut voir les ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité» écrivait déjà Robert Solow en 1987. Mais c'est oublier que le progrès technique n'est pas linéaire, c'est réécrire l'histoire heurtée des précédentes révolutions industrielles. Si la révolution numérique se traduit finalement par une hausse de la productivité, c'est sa brièveté qui est désormais pointée du doigt. Il y a et il y aura toujours un temps de latence entre l'apparition d'une invention, la diffusion de son usage, les perturbations diverses qu'elle engendre avant que l'organisation ne parvienne à un nouvel état d'équilibre plus productif. Suivre l'avis des «déclonomistes», c'est nier que la culture prédomine sur toute statistique (incubateur, laboratoires, vague entreprenariale de la jeunesse) et c'est essayer de comprendre le monde d'aujourd'hui avec les outils d'hier.

Jusqu'à présent, les enthousiastes ont eu raison. Les armées de miséreux promises par les prophètes de malheur se sont dissoutes dans la création de nouveaux emplois. Mais cette fois-ci, l'inquiétude revient avec une vigueur nouvelle. Car les nouveaux outils sont incroyablement efficaces.

■ **Quelle sera la portée de la révolution numérique ?**

Cela ne fait guère de doute pour certains : la révolution numérique a déjà et aura encore des conséquences profondes sur le travail et l'emploi. Après avoir éliminé les postes routiniers, l'intelligence artificielle, les robots et les logiciels se substituent à bon nombre d'emplois qualifiés. Aujourd'hui, nous avons des prototypes de voitures sans pilote, Skype et le bureau moderne est truffé d'ordinateurs personnels tandis qu'apparaît Baxter, un robot industriel particulièrement sophistiqué conçu par une entreprise du Massachusetts. Brynjolfsson et McAfee[1], tous deux professeurs au MIT, annoncent que la technologie est à un « point d'inflexion » et que nous sommes sur le point d'en découvrir les profondes conséquences. Cette opinion n'est pas partagée par tout le monde, et notamment pas par les tenants de la stagnation séculaire, dont le chef de file est Robert Gordon, professeur à l'Université Northwestern, pour qui la révolution numérique n'entraînera pas les changements révolutionnaires apportés par la deuxième révolution industrielle avec l'électricité, le moteur à combustion et la radio sans fil, mais seulement des innovations de rupture comme celles des taxis avec Uber ou du commerce de détail avec Amazon. Il est bien sûr impossible de savoir si Gordon pêche par excès de pessimisme. Des idées qui semblaient stériles il y a quelques années à peine produisent aujourd'hui des résultats, ce qui inspire à Paul Krugman, Prix Nobel d'Économie ce commentaire « Mon instinct me dit que Bob (Gordon), malgré une argumentation solide, se trompe probablement. »

Les machines de la première révolution industrielle savaient seulement faire des tâches simples : tisser une toile, couler de l'acier. Les machines de la deuxième révolution industrielle pouvaient aider à réaliser des tâches complexes comme le montage d'une automobile, mais de manière répétitive. Les machines actuelles savent au contraire effectuer des tâches non routinières, avec des ordinateurs de plus en plus puissants et de moins en moins chers, et des capteurs de plus en plus précis. Elles peuvent apprendre par elles-mêmes, accomplir des tâches intellectuelles. Les robots deviennent mobiles.

L'automatisation ne concerne plus seulement quelques métiers mais des centaines : les conducteurs de trains, les peintres industriels, les caristes, les manutentionnaires, les opérateurs téléphoniques, les agents de voyage, les comptables, les agents immobiliers, les conseillers financiers.

Une étude publiée en 2013 a cristallisé cette inquiétude. Deux chercheurs d'Oxford, Carl Frey et Michael Osborne, ont évalué la probabilité de « computerisation » de sept cent professionnels aux États-Unis, c'est-à-dire d'automatisation d'un emploi avec des équipements pilotés par ordinateur. Selon eux, 47% des emplois américains sont à risque. Un emploi sur deux

1. Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, *The Second Machine Age,* W.W. Norton, New York, janvier 2014.

pourrait être automatisé d'ici dix à vingt ans. Le cabinet Roland Berger[2] a effectué le même genre d'étude pour la France, et conclut que 42% des emplois dans l'Hexagone présentent une probabilité d'automatisation élevée, du fait de la numérisation de l'économie, soit une destruction de 3 millions de jobs d'ici 2025.

Face à ces perspectives, il y a trois scénarios possibles :

– La lenteur, il y aurait bien une automatisation mais elle serait progressive et ne s'installerait qu'au bout d'une ou deux générations, ce qui laisserait du temps pour procéder aux adaptations nécessaires.

– La création de nouveaux emplois, mais on connaît les postes d'hier, pas ceux de demain.

– La destruction d'emplois n'est pas compensée, ou pas assez vite, et le chômage explose. L'État serait appelé à la rescousse, en interdisant ou en ralentissant, comme le fit la reine Elizabeth en 1589 lorsqu'elle refusa l'invention de la machine à tricoter les bas de l'inventeur William Lee, ou en instaurant un revenu minimal pour tous.

Quoi qu'il en soit, la formation sera clé pour faire face à ces défis.

Jusqu'à présent, toutes les prédictions annonçant dans l'époque moderne un assombrissement du destin de l'humanité, de Malthus à Marx, ont été fondamentalement erronées, car le progrès technologique a permis de surmonter les obstacles à la croissance économique. Toutefois, les performances de croissance passées ne garantissant nullement le maintien d'une trajectoire peu ou prou similaire au cours de notre siècle, à cause de plusieurs difficultés :

– la dégradation de l'environnement : réchauffement climatique, épuisement des ressources en eau potable ;

– l'accroissement des inégalités à cause de l'interaction entre la technologie et la mondialisation ;

– le vieillissement des populations ;

– l'incompétence des gouvernements à assurer une bonne règlementation des technologies.

Les économies de marché se sont montrées spectaculairement efficaces dans la garantie d'une consommation croissante en biens du secteur privé, au moins sur le long terme. S'agissant des biens du secteur public – tels qu'éducation, environnement, santé, et égalité des chances – le palmarès s'avère loin d'être aussi impressionnant, les obstacles politiques aux avancées en la matière semblant s'être renforcées à mesure de la maturation des économies capitalistes.

2. Cf. Charles-Edouard Bouée, *Confucius et les automates,* Grasset, 2014.

Towards an Increasingly Bountiful Economy

Andrew McAfee
Sloan School of Management, MIT

One of the important questions that confront us right now is whether this time is different in the relationship between technology, economic progress, labor and work. We have been living in the industrial era for just about 200 years and for just about 200 years, we have had people tell us that technological progress was going to lead to massive unemployment. The Luddites said that just about 200 years ago. Karl Marx said it in the middle of the 19th century and John Maynard Keynes predicted it in 1930.

Over and over again, these predictions have been completely wrong. There has been an amazing phenomenon that even as the population of the world exploded, we did not see mass unemployment. We saw steadily rising wages and more and more jobs. We saw this incredibly positive phenomenon of the emergence of a middle-class, a working middle-class, in the rich world. Some of those productions were made by incredibly intelligent people and the reason they were wrong is that they underestimated the forces of innovation and entrepreneurship.

Something happened over and over again. It was true that new technologies came in, which were very powerful and eliminated old jobs. However, it also happened that those same technologies were used by innovators and entrepreneurs to start new companies and entirely new industries. These created new opportunities for work, and the new companies and industries had an almost insatiable thirst for labor.

▶ Are we moving into a different era?

As I said, the question today is whether this time is finally different. Are we moving into a different era? I am not 100% sure, but I believe there is an

excellent chance that this time is in fact different, and I want to lay out an argument for why that might be. First of all, we are seeing some things in the evidence and the data about the workforce that we have never seen before.

I will talk about my home country, the United States. For about 30 years now, the average standard of living has not improved in America. That worker who is right at the 50th percentile is no better off than they were 50 years ago. We see in many countries that the middle-class is being hollowed out. We are still creating jobs in some countries, but those jobs are at the lowest and highest level of skill. That classic middle-class is under threat and is being challenged in many ways. That is not just a phenomenon of the great recession. As I say, that phenomenon has been going on for two or three decades in most countries in the rich world.

There is another really interesting phenomenon in most countries around the world. The percentage of GDP that is getting paid out in wages every year is declining and since the turn of the century, it has actually been declining quite quickly in some countries. You might think that is because of globalisation and offshoring, but that share of GDP being paid out in wages is declining in countries like India, China and Mexico as well. We are seeing some things in the data which we have not seen before and this leads me to believe that this time, it is different. Why is it different? I believe it is different because of the technologies of what I call the second machine age, the digital technologies. These are serving as substitutes for human labour in a way that we have not seen before.

It has become pretty clear from some good research that the reason the middle-class is getting hollowed out is because the middle-class has historically done is fairly routine physical and knowledge work. Since the dawn of the computer era, we have been getting technologies that are very good at doing routine work. This is either routine work on an assembly line in a factory or the routine work a clerk does in an office. We have had those technologies for at least a generation and we are seeing their impact in the data.

▶ What is going to happen?

I believe that in the future, our technologies are going to escape that box of routine work. They are going to start doing things that they have never done before, and they are going to be surprising to most of us. Let me give you a few examples. We already have technologies that can drive cars completely on their own. I have ridden in one of Google's autonomous vehicles. The fact that I am alive today and that I do not have any injuries indicate that these things work. In a few more years, the best drivers on the planet will not be human beings.

We have artificial intelligence technologies that are able to understand human speech and understand what we want. They will answer questions better than the best TV quiz show contestants in the United States. These technologies are going to be used quite quickly in fields like medicine and law. We had a demonstration of an artificial intelligence technology just a little while back that scored more highly on standard IQ tests than the average university graduate.

These technologies are accelerating very rapidly and they are not about to stop or hit any plateau. I believe they are going to continue to improve exponentially, and that is to say nothing of more powerful, precise and cheap robots of drones and a lot of these other technologies that we are seeing. When I look into the future, I see technology escaping that small box of routine work, where it has been so far. It will move out into what we would typically call very high skilled and prestigious occupations, and into lower end occupations as well.

There was a demonstration in Australia of a robot that could lay 1,000 bricks an hour and build a house in that way. Some of those professions are going to see technology coming as well. I have a clear prediction, and by the way, anyone who tells you they know exactly what the future is going to look like in 10 or 20 years is either lying to you or to themselves.

The future is a very uncertain place, but my clearest prediction is that we are going to create an increasingly abundant and bountiful economy. That is the good news and that is really good news. However, it is going to have less and less of that thirst for human labor that we got used to in the industrial era. Human labor is going to fade away as an input to production in much the same way as horse labour did in the early years of the 20th century. How we manage that transition is a great challenge and I do not want to minimise that challenge at all. However, think about what good news that is. We are creating a world of more wealth, less drudgery and less toil. If we cannot figure out how to get that right, shame on us.

La féminisation du travail, un bouleversement universel

Hervé Le Bras
EHESS

Si l'on cherche quel est le grand changement du travail dans notre société depuis une cinquantaine d'années, du point de vue démographique et de sa relation à l'emploi, on peut considérer le fait que l'allongement des études a poussé les jeunes à entrer beaucoup plus tard sur le marché du travail. On s'aperçoit aussi qu'il y a eu une certaine tendance, même si elle est actuellement stoppée, à sortir plus tôt de l'activité, en lien notamment avec des questions d'obsolescence des compétences. On le vérifie facilement en examinant le changement de population active entre 1962 et maintenant. En 1962, 75 % de la population active avait entre 25 et 60 ans ; ils sont maintenant 86 % à appartenir à cette tranche d'âge. Parallèlement, la population vieillit. Ainsi, non seulement la part des actifs est plus concentrée, mais il y a beaucoup plus de personnes âgées, c'est là une réalité fréquemment évoquée.

On pourrait donc penser que la proportion de personnes inactives à charge des personnes actives – ce qu'on appelle parfois la charge des actifs – a augmenté. Or, c'est exactement l'inverse. En 1962, on comptait 1,32 personne inactive pour une personne active. Actuellement en France on compte 1,19 inactif pour un actif, ce chiffre est donc en baisse, et c'est une réalité dans la plupart des pays développés. C'est une sorte de paradoxe, mais ce paradoxe se résout immédiatement si on s'intéresse à l'évolution de l'activité des femmes. Si on fait la part exacte, on s'aperçoit que par rapport à 1962, du fait de la baisse de fécondité, la charge de l'enfance est aujourd'hui plus faible : elle a diminué de 0,16 pour un actif. Mais la charge du vieillissement a augmenté de 0,17 par actif sur cette même période. Ce qui explique que la charge globale ait décru, c'est que l'entrée des femmes

sur le marché du travail a fait diminuer la charge par actif de 0,14 personne. C'est logique puisque lorsqu'une femme est au travail, elle est retirée du numérateur qui correspond à la population inactive et elle est ajoutée au dénominateur qui correspond à la population active.

La féminisation du travail a déjà transformé nos sociétés

C'est une mutation très forte, et je vais le montrer en trois points. D'abord, particulièrement dans un pays comme la France, c'est sans doute ce phénomène qui a permis au régime de retraite par répartition de ne pas exploser. L'avantage de l'entrée des femmes sur le marché du travail est qu'elles payent des cotisations et qu'elles ne touchent pas de retraite avant 38 ou 40 ans. Si on fait un calcul, même approximatif, on se rend compte que le gain est très important. En 1962, seulement 41% des femmes étaient actives entre 35 et 50 ans, alors qu'aujourd'hui ce taux est de 85%. Si les femmes étaient restées aussi peu actives qu'en 1962, nous aurions une charge des retraites qui serait plus élevée de 18%. Bien sûr, le travail féminin comporte du travail partiel et subit des salaires inférieurs, l'écart est donc moins fort que cela en réalité, mais on a là un bon ordre de grandeur. Mais cet effet va s'inverser, parce que les femmes vivent beaucoup plus longtemps que les hommes. Cette inversion a déjà commencé et l'on se dirige vers des périodes très difficiles, les femmes arrivant maintenant en nombre dans la population des retraités. Comme elles vivent pratiquement sept ans de plus et comme elles ont à l'âge de 65 ans environ cinq ans de plus de retraite devant elles, le coût de la retraite par répartition va exploser. C'est un premier point très important en termes de genre, mais qui est massivement négligé.

Mon second point concerne tout ce qui touche à l'organisation du travail domestique et au marché du service à la personne. Bien sûr, beaucoup de femmes font ce qu'on appelle des doubles journées, mais cela diminuera très certainement dans les années à venir.

Mon troisième point, tout aussi essentiel, concerne le niveau de compétence. Désormais, en France comme dans la plupart des pays développés, le niveau d'études des femmes devient de plus en plus élevé et dépasse de plus en plus souvent le niveau d'études des hommes. On arrive à des inversions remarquables des situations dans des domaines comme le marché matrimonial. Traditionnellement, les femmes étaient en hypergamie, c'est-à-dire qu'elles se mariaient en moyenne légèrement au-dessus de leur milieu. Cette tendance s'inverse, du fait de ce changement dans les niveaux de compétence. Un chiffre illustre bien ce propos : l'année dernière, pour la première fois en France, le taux de chômage des hommes a dépassé le taux de chômage des femmes.

Le sens de mon intervention, dans cette réflexion sur le travail, est assez clair. On étudie très souvent le travail sous l'angle de la technologie qui impacte le travail et la société. Je vous ai parlé ici d'un cas où ce n'est pas la technologie, mais le travail lui-même qui change la société. C'est la façon dont le travail est réparti qui va amener et qui amène déjà des changements très importants dans nos structures de vie sociale. Je pourrais montrer que la même chose est en marche, à des rythmes différents, dans les pays en développement. L'activité féminine s'accroît absolument partout, à des rythmes divers, un peu plus élevé en Afrique du Nord, très lentement dans le Moyen-Orient, et ainsi de suite. C'est un phénomène absolument universel, et il en est de même pour l'éducation.

Pension-Saving Models Based on Collapsing Assumptions

David Passig
Bar-Ilan University, Israel

I would like to stress something that reflects what my friend Professor McAfee just said. He said, "Never trust a futurist whenever he says something." I would like to add something else. Never trust anybody who does not tell you the predictive reliability of his or her predictions. Whatever I am going to speak about, the reliability of the megatrends that I am going to speak about is about 80%, which is high. The main idea of speaking about those kinds of things is to try to see what we can do at the moment to change those trends, or at least enforce trends that are positive to us.

Disturbing megatrends

I would like to speak about two megatrends that are going to shape human societies in the 21st century. I am going to reflect on those trends in order to give some suggestions about how to tackle the challenges that are going to be derived from those two metatrends. The first megatrend that we are speaking about already has a title, and it is called the demographic winter. We were brought up to understand and to believe that the most difficult challenge ahead of us is the explosion of population. However, we see exactly the opposite at the moment.

Let me give you a perspective. About 60,000 years ago, these humans who we call *homo sapiens* or *homo sapiens sapiens,* used to number about 10,000 people on the globe. 200 years ago, we reached the level of 1 billion people and at the moment, we are at 7.2 or 7.4 billion people worldwide. By 2050, we will still continue to grow, to reach about 9 to 10 billion people. This means that in about 250 years, we will have gone from 1 billion to 10 billion people, with all its implications. However, from then on, humanity

is going to experience a devastating trend. By the end of the 21st century, the population will probably go back to 5-6 billion. I say this with 80% reliability. This is a major trend that is going to shake the foundations of societies. Within it, you can find future technologies, conflicts and types of families; everything is within this trend.

The reasons for these megatrends are many and I would like to mention just two. One is what we call the ratio between males and females. As far as we know, for millennia, there were more females than males worldwide, for 10 reasons that I do not have time to go over. Nowadays, at this very moment, for every 100 females, there are already 117 males. This is major and it is going to change everything. A lot of what you see and hear in the news daily is derived from this trend. Just take DAESH or ISIS for example. That tendency of going after females worldwide and buying females for USD 100 is part of what we call this meta-trend.

The other thing, which is much more important, is the ratio between ages. As far as we know, for millennia, about 3% of human society used to consist of elderly people aged 65 and older. About 15% of those were 5 years old and younger. In 2020, we are going to go through a transition point in which there will be the same amount of kids as of elderly people. By 2050, a phenomenon of millennia is going to reverse itself.

What does this mean? It means a lot of things, but since we are speaking here about the future of work, I would like to stress that the most important challenge ahead of us is to deal with the current pension saving model. That pension saving model is based upon a lot of assumptions that are collapsing totally each day. We will not be able to continue with that model.

I was looking all over the world to see if there was somebody who addressed that challenge and, unfortunately, I did not find anyone who gave a somehow comprehensive solution. It is not enough to say that there is a challenge. The model I have developed with a colleague have a list of 10 tenets, with a very different set of assumptions. We need to start talking about it and similar alternative right now in order to devise a sustainable model that will take our kids into the 21st century without experiencing what Greece is experiencing at the moment. Our model was published as a scientific paper in 2014[1].

1. Passig, D. & Gerstenhaber, M. (2014). "A possible pension-savings paradigm for a sustainable future: A developed country case study (UK)". *Journal of Organisational Transformation & Social Change,* 11(3), 207-229.

Créer des emplois à haute qualité relationnelle

Philippe Wahl
Le Groupe La Poste

Ce qui rend notre sujet passionnant, c'est qu'il n'est pas uniquement économique. Le travail va changer et la société humaine va changer. Ce que nous disait Bertrand Jacquillat dans son introduction, c'est qu'autour de Google et en Californie, des gens pensent que l'espèce humaine va changer à l'occasion de cette troisième révolution industrielle. Le sujet est donc un sujet anthropologique. Que va devenir le travail ? Que va devenir la société humaine dans l'ère du digital et du numérique ?

Notre vision est qu'un robot et un ordinateur ne créent pas une économie créatrice de richesse et de société. Bien sûr le robot, comme le profess eur McAfee l'a dit, peut être beaucoup plus puissant d'un point de vue productif que l'homme. Grâce aux progrès de l'intelligence artificielle, les ordinateurs seront peut-être plus puissants intellectuellement que l'homme. Ce qu'il nous reste comme puissance, c'est la capacité de l'être humain à gérer la relation, à gérer l'interaction. Pour essayer de me faire comprendre, je voudrais dire au professeur McAfee qu'avec une voiture sans conducteur, je ne suis pas sûr qu'il serait parvenu à cette tribune s'il s'était présenté à sa vitesse moyenne sur la Place de l'Étoile à Paris. Je veux dire que la complexité et la puissance humaines tiennent aussi à la gestion de la relation. Or, il y a dans l'économie de demain un potentiel humain que nous devons exploiter, qui est la capacité de gestion de la relation avec la multitude. En effet, il restera quoi qu'il se passe – et de ce point de vue, l'avis du futuriste doit nous intéresser – une frontière entre l'humain et le digital, quelle que soit l'expansion du digital. Et sur cette frontière, il faudra gérer, par le travail, la relation entre l'humain et le digital.

Et puis, à travers et en même temps que la digitalisation de la société, il y a un autre changement historique, qui est anthropologique, pour la première fois de l'histoire de notre espèce. Je pense au vieillissement accéléré. L'apparition de classes de seniors massives dans la société, peut-être un jour majoritaires dans la société humaine, va créer un besoin de relation, un besoin de proximité qui va, de mon point de vue, fonder un nouveau modèle d'emplois pour les humains. Nous devrons trouver comment financer ce modèle. Mais je laisse ce sujet aux financiers et aux banquiers. Sur la stratégie, c'est sur la relation et l'intelligence relationnelle au plus près de la frontière digitale et au plus près de milliards d'humains que se trouve un espace considérable pour l'évolution du travail.

Investir dans l'humain

Comment s'y prendre ? Fondamentalement il faut investir dans le facteur humain. Cela veut dire investir dans l'éducation – on ne le fait pas assez, même si les systèmes éducatifs coûtent très cher –, et investir plus encore dans la formation car nos enfants vont changer plusieurs fois de métier dans leur vie professionnelle. Ce sujet de l'adaptation du facteur humain sera un élément absolument clé. Pour essayer d'être plus convaincant, je voudrais le dire autrement. Ce qu'il faut, c'est investir dans le capital humain. Si le terme de « facteur humain » ne suffit pas pour vous convaincre, je dirais que c'est en investissant dans le capital humain et en intégrant évidemment le digital que nous arriverons à créer ces emplois à haute qualité relationnelle et que nous répondrons au défi de la société qui est devant nous.

Le digital et les nouvelles structures d'entreprise

Laurent Mignon
Natixis

On appréhende beaucoup le digital par ce qu'il apporte, par les transformations qu'il provoque chez chacun d'entre nous comme consommateurs ou par les bénéfices que l'on peut en retirer. C'est aussi un sujet de productivité, d'amélioration de la façon d'apporter ses offres au client pour les entreprises. Mais en réalité, les entreprises d'aujourd'hui sont confrontées à quelque chose d'assez nouveau, parce que cette intrusion du digital les oblige à s'interroger sur la façon dont elles doivent faire évoluer leur activité et leurs offres à leurs clients pour les rendre plus attractives. Mais l'arrivée du digital impacte aussi la façon dont elles vont organiser la relation de travail et leur manière de permettre à leurs salariés de s'épanouir dans leur travail et d'apporter le meilleur d'eux-mêmes. Je crois qu'aujourd'hui, elles sont face à un changement profond. Si on regarde un peu en arrière, on s'aperçoit que la révolution industrielle a amené le salariat, elle a amené le taylorisme, elle a amené en fait un mode d'organisation de l'entreprise très particulier. Je suis convaincu que la révolution digitale va amener une révolution fondamentale dans la façon dont le travail sera organisé dans les entreprises.

Il est assez frappant de voir que pour la première fois aujourd'hui, un salarié a probablement accès à plus de technologies chez lui que sur son lieu de travail. Il y a peu, un accès à un ordinateur au travail, c'était une chance mais peu de gens en avait un chez eux. Aujourd'hui, tout le monde a accès à des instruments beaucoup plus puissants et *user friendly* que ce qui est en général disponible sur les lieux de travail, des instruments fixes, qui ne bougent pas. Une révolution est à venir à ce niveau. Car le digital transforme la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle. Elle est devenue beaucoup plus poreuse avec l'introduction des médias sociaux dans le quotidien.

L'entreprise n'est plus simplement un lieu de rassemblement physique. Le télétravail devient un mode d'organisation qui permet de délocaliser la façon dont la relation se fait. Aujourd'hui, les réunions se virtualisent. On peut avoir des collaborateurs répartis sur plusieurs sites, dans plusieurs pays et leur permettre de travailler ensemble. En fait, les collaborateurs disposent aujourd'hui d'outils technologiques personnels extrêmement puissants qui leur permettent d'appréhender leur travail de façon différente.

Le nouveau défi managérial

Mais si le digital est un levier de productivité, c'est surtout un phénomène qui va transformer les relations entre les gens et les relations au travail, qui sont encore à mettre en place et qui représentent un énorme défi pour les managers. Auparavant, manager des équipes, c'était aller les voir, c'était manager leurs savoirs. Mais les individus ont accès à un savoir illimité aujourd'hui. Avant la digitalisation, le manager avait la capacité de surveiller ce qu'ils faisaient. Aujourd'hui, ils sont dans des lieux différents. Le manager de demain devra gérer dans un environnement totalement virtualisé. C'est un énorme enjeu de transformation de la société et de transformation des entreprises qui est devant nous. Bien sûr, le télétravail est un élément nouveau, mais ce n'est pas le seul élément apporté par la digitalisation. Beaucoup de choses sont en train de se transformer sous son effet.

L'équilibre managérial est à définir, entre contrôle et autonomie, face à des collaborateurs qui ne sont plus forcément physiquement dans le même espace de travail. Comment alors contrôler leur travail ? L'autonomie que confèrent les outils numériques implique le basculement vers une culture de résultat. Mais comment aider et orienter les collaborateurs en cas de difficulté ? Le manager devient moins celui qui sait, que celui qui anime, qui entretient la motivation et qui s'assure que tout le monde va dans la même direction. Et puis les salariés évoluent aussi. On a beaucoup parlé de la génération Y. Mais demain la génération Z, qui a toujours vécu avec des instruments technologiques du digital, ne voudra pas voir le travail de la même façon. Elle va vouloir vivre son travail de manière très différente de ce que nous avons vécu.

Le digital induit en fait une vraie révolution dans la façon dont le travail s'organise et peut-être même dans la perception du travail. Le fonctionnement collaboratif induit par la digitalisation et l'accès instantané à l'information de façon transparente et large – en plus de modifier profondément l'offre au client – modifient la façon dont le travail dans l'entreprise va s'effectuer en profondeur. C'est un défi et peut-être une chance pour un pays comme la France dont les structures d'entreprises sont très largement fondées sur des liens hiérarchiques et structurés. Notre pays va devoir réfléchir, au risque de voir ce que l'on présente aujourd'hui comme les rigidités du système français devenir assez vite obsolètes, à cause de cette révolution.

Le courage de réformer

WU Jianmin
Ancien Ambassadeur de Chine en France

Dans le cadre de notre session, nous avons mentionné deux chocs, l'un démographique et l'autre technologique. Je pense qu'il y a un troisième choc, qui est plus important que les deux autres, c'est le choc institutionnel.

En tant que Chinois, je suis en position de comparer. Entre 1949 et 1978, les Chinois étaient réputés pour être travailleurs. Mais au cours de cette période, les Chinois sont devenus paresseux. Ce qui les a conduits à la paresse, c'est l'institution, c'est l'égalitarisme. Qu'un Chinois travaille bien ou mal, il gagnait la même chose et cela a tué l'enthousiasme au travail. En 1978, tout a changé. Monsieur Deng Xiaoping a lancé le mot d'ordre : « Il est glorieux de s'enrichir. » La Chine a alors mis fin à l'égalitarisme. Ce que je vois aujourd'hui en France, c'est un modèle égalitaire à un haut niveau. La France a créé l'État providence, qui a assuré la stabilité pendant des décennies. Toute chose doit avoir une fin, mais instituer ce changement sera très difficile. Et ce choc institutionnel empêche la marche en avant de la France. C'est mon premier point.

Mon deuxième point est que seule la réforme peut mettre fin au choc institutionnel. C'est ce que les Chinois ont fait pendant les 37 dernières années. Les Chinois sont devenus aujourd'hui très travailleurs. Je suis devenu ambassadeur en France en 1998. J'ai pris le TGV pour la première fois en 1994 avec le Président de la République, et j'étais émerveillé. C'est une invention magnifique des Français, qui me faisait rêver. Mais je pensais que je ne verrais jamais le TGV en Chine au cours de ma vie. J'avais tort. La Chine a commencé à construire le TGV en 2008 et compte aujourd'hui 18 000 kilomètres de lignes de TGV. Et c'est la réforme qui nous a amenés à ce succès.

Mettre fin à l'inertie française

Enfin je souhaite dire que ce qui empêche et freine la réforme, c'est l'inertie ou le populisme. Un proverbe français dit ceci : « Qui va à la chasse perd sa place. » Mais aujourd'hui, en France, on pourrait aussi dire « Qui réforme perd la campagne. »

Cependant, Je fais confiance aux Français. Les Français sont très intelligents, très innovants. Je pense qu'ils trouveront un jour le moyen de mettre fin à cette inertie. Et que les hommes politiques français deviendront suffisamment courageux pour se lancer dans la réforme.

L'empathie humaine est irremplaçable

Augustin de Romanet
Aéroports de Paris

Jacques Mistral expliquait que le travail est le socle d'une société juste. Or, le travail est menacé aujourd'hui. Il est d'abord menacé par tous ceux qui pensent que nous sommes entrés en stagnation séculaire. Il est aussi menacé par l'avènement des robots et la digitalisation de la société.

J'aborderai sept points. Je pense premièrement que la crainte de la stagnation séculaire est infondée. Deuxième point, je pense que la révolution robotique et numérique qui arrive ne va pas empêcher la création d'emplois. J'évoquerai ensuite trois craintes infondées, qui seront mes points trois à cinq. D'abord la crainte du déversement des emplois du primaire vers le secondaire et du secondaire vers le tertiaire. Ensuite, la crainte du fait que le taux d'obsolescence des emplois serait devenu trop rapide. Enfin, la crainte d'un marché de l'emploi trop polarisé. Cela me conduira à mes deux derniers points. Le premier, sera que des besoins immenses restent à couvrir pour les humains, qu'il s'agisse de la troisième révolution industrielle ou des besoins d'éducation, de santé et de tourisme. Enfin, ma conclusion sera de dire, pour paraphraser ce qu'a magnifiquement dit Philippe Wahl : « Plus les robots seront présents, plus nous aurons besoin d'humains. »

▶ Révolution numérique et stagnation séculaire

Premièrement donc, je reviens sur le débat de la crainte de la stagnation séculaire. Je ne vais pas le traiter exhaustivement, mais sachez que ce débat fait rage actuellement aux États-Unis. Larry Summers notamment, explique qu'aujourd'hui, avec un excédent d'épargne généralisé et avec de trop grandes inégalités, la croissance n'est plus nourrie. Elle ne peut être alimentée que par une politique monétaire excessivement accommodante,

qui a conduit aux crises que vous connaissez. Par ailleurs, le prix Nobel Phelps ou l'économiste Gordon, entre autres, expliquent que les technologies de l'information ont achevé de produire leurs effets positifs. Je ne crois pas à ces conclusions pessimistes.

La révolution robotique et numérique arrive

Il y a eu la révolution du calcul informatique, il y a eu la révolution d'internet avec le réseau global de communication, il y a eu la révolution du traitement des données de masse (le *big data*). Aujourd'hui, nous assistons à une révolution de la désintermédiation – toutes les entreprises craignent d'être «uberisées» – et de l'arrivée massive des robots. Le premier robot, au sens industriel, date de 1961. C'était un robot de General Motors fait pour décharger une machine à mouler et pour construire des automobiles. Aujourd'hui, on peut prédire à Esther Duflo, qui s'inquiète que les robots ne descendent toujours pas les escaliers, que les robots vont commencer à les descendre et accompliront presque toutes les actions que nous pouvons imaginer. La société américaine AOL est en train de licencier ses salariés qui faisaient de la publicité pour mettre en avant des logiciels automatisés de planification publicitaire. Il y a donc assez peu de tâches aujourd'hui qui peuvent être assumées moins bien par des robots que par des humains.

Trois craintes infondées

Nous avons aujourd'hui de multiples craintes sur l'emploi. La première crainte, de ceux qu'on appelle les «néo-luddistes», est que le déversement serait terminé. Par exemple, l'économiste Brian Arthur explique dans un article du McKinsey Institute que, lorsque les emplois agricoles ont disparu, on s'est tourné vers les emplois de fabrication; que lorsque les emplois de fabrication ont commencé à disparaître, on a pu se tourner vers les emplois de service. Avec la transformation numérique, la thèse de cette personne est que ce dernier réservoir se rétrécit. D'autres avancent que les ordinateurs et les robots vont éclipser la gamme des capacités humaines. Des économistes soulignent aujourd'hui que la moitié des emplois américains seront remplacés d'ici vingt ans. La première étude de ce type, sur l'impact de la robotisation sur l'économie, estime qu'en France nous pourrions avoir un taux de chômage de 18% en 2025.

Il y a une autre crainte majeure, c'est le fait que le taux d'obsolescence du travail serait devenu trop rapide, avec un problème majeur de transition.

Enfin, la dernière crainte serait la polarisation de l'emploi entre qualifiés et non qualifiés. Aujourd'hui, les emplois les plus dynamiques sont les emplois à temps partiel. On estime par ailleurs que près de la moitié des diplômés de l'enseignement supérieur occupent un emploi qui ne demande

pas de diplôme. Lorsqu'il y a une semaine je recevais des nouveaux recrutés d'agents commerciaux à Aéroports de Paris – que je reçois dans un grand hôtel pour leur montrer que je souhaite qu'ils traitent nos clients aussi bien que je les traite –, la moitié d'entre eux avaient un niveau d'étude de bac+4 (licence de langues étrangères appliquée par exemple). Il y avait même parmi eux une avocate brésilienne quadragénaire, qui souhaitait devenir agent commercial dans les aéroports. Nous observons donc une surqualification des personnes qui est impressionnante.

Des besoins immenses à couvrir

Je pense pourtant que des besoins immenses restent à couvrir. Tant qu'il y aura des humains dont les besoins ne seront pas satisfaits, il ne devrait pas y avoir de chômage si l'adéquation s'effectue correctement. Je ne vais pas évoquer tous les emplois de la troisième révolution industrielle, qu'il s'agisse du secteur des nouvelles normes énergétiques ou des réseaux de transport. Je vais me cantonner à l'industrie du tourisme. Le tourisme va être un des principaux moteurs de la croissance mondiale dans les années qui viennent, pour une raison simple : l'accès au statut de classe moyenne aiguise les envies de tourisme chez les individus. On estime que la classe moyenne mondiale devrait dépasser trois milliards d'individus en 2020 et cinq milliards en 2030. Le secteur du transport aérien, d'ici 2030, va ainsi demander la construction de 29 000 avions et croître deux fois plus vite que le PIB global.

Rien n'est perdu

Pour conclure sur ce point, les robots qui vont s'imposer dans nos économies ne pourront jamais rivaliser avec les humains dans trois domaines : la créativité, la dextérité et l'empathie. Ainsi, plus nous aurons de robots, plus nous aurons besoin d'humains. Lorsqu'en 2030 vous pourrez déguster dans un restaurant des produits qui viennent de robots, vous n'accepterez de le faire que dans un fast-food. Sinon, vous souhaiterez des serveurs, des serveuses et des personnes empathiques. Lorsque vous prendrez un taxi, vous aurez certes la possibilité de prendre une Google Car qui vous conduira sans personne dans la voiture, mais vous choisirez probablement un VTC ou un « Uber Super Pop » qui vous emmènera, avec une jeune fille ou un jeune homme pour vous présenter la ville de Paris pendant le trajet. Je partage donc avec Philippe Wahl l'idée que rien n'est perdu. Avec de l'adaptation, de l'innovation et de la formation, l'avenir le plus rose est devant nous.

Échanges

Charles Bazin, *Lauréat du concours «La Parole aux Étudiants»*

Je voulais vous faire part de mes inquiétudes, que les jeunes de vingt ans partagent assez souvent. La croissance démographique implique qu'il y a de plus en plus de gens sur le marché du travail. La société change et le travail des femmes explose. La mondialisation met les Français en concurrence directe avec les Chinois, qui sont très impressionnants. Nous sommes tous de plus en plus éduqués, voir sur-éduqués. Dans ces conditions, il faudra que les travailleurs actifs français payent pour les retraites de leurs ainés, tout en supportant leur legs de 2 000 milliards d'euros de dettes. Ma question est donc la suivante : doit-on continuer à se battre entre individus pour du travail qui devient de plus en plus rare ? Et doit-on en plus se battre contre les machines ? Ou doit-on fusionner avec les machines et devenir trans-humains ?

Bénédicte Tassart, *RTL*

Monsieur McAFee, avez-vous une solution pour qu'on ne se batte pas contre les robots ou qu'on ne se batte pas entre nous ?

Andrew McAfee, *MIT*

We already are becoming trans-human. We have hearing aids that in many ways are better than the ears we were born with and we will very soon have implants for our eyes that will restore sight to the blind. I feel I am married to my device and I am trans-human because of this. Over time, we are integrating more and more deeply with machines, and I completely agree with what my fellow panelist said. The route in the future is to pair what we humans are good at with what machines are good at. We absolutely do still have the edge in relationships and human interactions. I completely agree with that and that is the future we are headed towards.

I hear some visions of a post-human future or a trans-human future where we just unite our souls and our brains with the machines. There was this wonderful version of the singularity. Frankly, that is nonsense. The future that we are going to create is of us humans hopefully making smart choices to build a society that reflects our values, and using our machines and our technologies to help us with that.

David Passig, *Bar-Ilan University*

Let me give you something to think about. First of all, do not worry, because there is something in the making that you are not aware of. This will have a

tremendous impact on the life of your generation, and it is called the Flynn effect. Flynn has discovered that IQ has risen about 17% in the last half century, and it is accelerating. This means that your kids are going to be about 20% smarter than you. Do not worry, because they will find their way in life.

Philippe Wahl, *Le Groupe La Poste*

Je voudrais répondre à l'inquiétude de cet étudiant que je comprends. Parce que, quand notre génération est sortie du système éducatif, il y a quarante ans, il n'y avait pas de chômage. En même temps, je crois que le monde reste à changer. Et puisque le monde reste à changer, il y aura des emplois pour changer le monde. Il faut juste être capable de les trouver, de les faire surgir. Le monde doit changer. Vous devez donc changer le monde. Cela remplit une vie et cela fait des millions d'emplois.

J'ajoute que les jeunes travailleurs d'aujourd'hui vont changer d'emploi plusieurs fois dans leur vie. C'est un vrai changement par rapport à notre génération. Il faut qu'ils y soient prêts. De ce point de vue, parler des langues vivantes, avoir une ouverture d'esprit, connaître d'autres pays ou approfondir sa capacité relationnelle accroît la capacité à changer.

Question du public

D'un côté, le chômage augmente et de l'autre, des secteurs cherchent à embaucher. Pourquoi ?

Augustin de Romanet, *Aéroports de Paris*

Une des réponses à cette question est que les domaines dans lesquels nous avons des besoins d'emplois ne sont pas les domaines pour lesquels les gens sont nécessairement formés. Par ailleurs, il y a des domaines dans lesquels nous avons des besoins d'emplois et vers lesquels les gens ne vont pas aller spontanément.

Face à un chômage considérable, il y a parfois une surqualification ou une inadéquation des compétences. La mobilité est une des clés de réponse. Aussi quand je recrute un agent commercial qui a un niveau d'études de bac + 4, je lui dis : « Madame, Monsieur, vous ne resterez sûrement pas agent commercial pendant quarante ans à courir dans les aéroports. Pendant trois ans vous allez faire ça. Ensuite, pendant trois ans vous allez faire un autre métier. Vous allez faire du commerce, puis de l'administration, et ensuite vous irez sur les pistes. Au bout de douze ans, vous allez choisir un métier. »

Dans le domaine du tourisme par exemple, nous allons accueillir des quantités astronomiques d'Indiens et de Chinois, pour qui le voyage en Europe est quelque chose de fantasmatique puisque c'est la réalisation du rêve individuel. Pour accueillir ces Chinois et ces Indiens, il faudra des humains pour les conduire, pour les guider, des gens qui parleront leur langue. Ce seront de nouveaux métiers.

On prévoit que d'ici quelques années, une part non négligeable des nouveaux emplois auront des statuts d'entrepreneurs individuels. Il va d'ailleurs falloir modifier notre protection sociale pour qu'elle soit mieux adaptée au travail individuel. Mon rêve est que dans dix ans, ces agents commerciaux que je recrute aujourd'hui, créent leur entreprise de réceptifs. Je souhaite qu'ils soient en mesure eux-mêmes de diriger les petites entreprises d'accueil de touristes étrangers qui voudront venir en Europe. Je crois qu'on va réussir à améliorer considérablement l'adéquation entre offre et demande dans les prochaines années grâce à cela.

Laurent Mignon, *Natixis*

Nous n'avons pas le même problème dans la banque. Enfin, je ne crois pas que nous ayons de sujet d'offre et de demande. Mais je partage tout à fait ce que vient de dire Augustin de Romanet. La transformation du travail que j'ai évoquée tout à l'heure, la transformation de la relation au travail, va se traduire par une relation où la part de l'entreprenariat, même dans les entreprises, va devenir de plus en plus importante. La capacité à inventer son propre travail, va devenir de plus en plus importante. Les parcours structurés dans une grande entreprise à l'issue des études, appartiennent à mon avis complètement au passé. Le digital transforme profondément la relation au travail, la façon dont le travail va être abordé par les jeunes qui arrivent sur ce marché. Cette transformation va s'accompagner d'une transformation de la façon dont la société va fonctionner. Cela ira plus loin qu'une simple transformation dans l'entreprise.

David Passig

I will give you some data that explains your feelings and then I will give you a solution. There are about 3,000 definitions of different jobs worldwide. Every decade, about 20% of those jobs are changing. It does not mean that they are just passing, but they are changing. The definition of a cook, or the training to be a cook, was very different 20 years ago than it is nowadays. This is the feeling that you are going with. The problem is that our educational system does not adapt fast enough in order to train you for those changes.

Nonetheless, there is one solution that can be adopted right away. Most students who go to study take one or two subject matters that are very close to each other, such as economics and management. This is a terrible mistake. The best thing to do is to select two domains of study that are as far as possible from each other. For example, you take computer science with philosophy. That way, you will be able to provide something to your future employer that nobody else can provide and you will be able to adapt to change much more easily than others.

Hervé Le Bras, *EHESS*

Je vais aller dans le sens du précédent intervenant. Le désajustement entre l'offre et la demande d'emploi ouvre un autre désajustement, qui a été souligné et qui est un peu paradoxal. On a parlé d'engager des personnes à des niveaux de qualification beaucoup plus faibles que leurs compétences et en même temps de la nécessité de développer les compétences et le capital humain. Il y a là une contradiction.

Effectivement, il y a un grand manque de souplesse dans l'éducation, ce n'est pas le seul problème. En France nous n'envisageons pas ce qu'on appelle dans la plupart des autres pays la possibilité d'une seconde carrière. Notre formation permanente ou continue est totalement bloquée, elle est la plupart du temps dirigée vers une amélioration d'un savoir déjà ancien. Or, les savoirs anciens évoluent bien sûr, mais ils sont surtout remplacés par des savoirs nouveaux. Dans des pays comme la Suède, la moitié de l'équivalent de la formation permanente doit être prise dans un secteur qui n'est pas le vôtre de façon à pouvoir changer de métier à un moment donné.

Pourquoi n'y arrive-t-on pas en France ? Pourquoi y a-t-il ce blocage de la formation permanente ? On touche là à la question de la réforme. Au fond, la France est victime de sa croyance dans le progrès et dans le progrès social. Le progrès social a produit des avantages acquis. Donc il n'est pas question de toucher à ces avantages acquis. Vous les trouvez dans toutes les professions, dans tous les secteurs de la société. Or, ces avantages ont été acquis dans des circonstances qui ont souvent disparu. Ces avantages acquis doivent donc être remis en question. Ils seraient remplacés par d'autres avantages qui seraient acquis un certain temps. Mais nous n'arrivons pas à nous détacher de ce que nous appelons nos avantages acquis. Je crois que c'est, plus qu'une incapacité des hommes politiques, une incapacité mentale des Français à accepter ce type de changement.

Question du public

Vous nous avez fait saliver en nous parlant des solutions que pouvait apporter Monsieur Passig au problème de l'équilibre des régimes de retraite. Nous n'avons pas eu le temps, dans son exposé, d'entendre ses propositions. S'il avait une petite seconde pour nous les rappeler, ce serait très intéressant.

Ma deuxième question est la suivante. Nous avons parlé des problèmes du travail face aux chocs démographique et technologiques. Mais nous n'avons pas parlé de la question de l'organisation de l'entreprise, de sa hiérarchisation, du rôle des différents managers et surtout du *top management*. Comme nous avons en particulier deux banquiers à la table, j'aimerais savoir ce qu'ils pensent de l'impact de ces chocs technologiques et démographiques sur la profession de banquier.

Philippe Wahl

Nous sommes en train de vivre un moment historique qui donne du contenu à ce que disait Joseph Schumpeter : la destruction créatrice. Il y a des métiers qui disparaissent, il y a des métiers qui ralentissent, il y a des métiers qui naissent et il y a des métiers qui accélèrent. C'est cela le monde qui est devant nous.

C'est évidemment notre problématique pour nos quelque 90 000 facteurs. Puisque le volume du courrier diminue drastiquement, ils vont devoir s'adapter. Ils sont déjà en train de s'adapter. Notre travail, c'est bien la transition d'un modèle à un autre modèle. Cela va supposer de la souplesse et de la formation, c'est-à-dire de l'investissement dans le capital humain. Ce point est absolument clé pour toute la période historique qui s'ouvre.

Laurent Mignon

Fondamentalement, le digital transforme tout ce qu'on apporte au client. Dans la banque, on voit bien que cela va être une transformation importante dans la mesure où nous sommes une industrie dématérialisée. Nous sommes profondément affectés et nous allons transformer la façon dont la banque va accompagner le digital. Mais cela bouleverse aussi la façon dont le travail est organisé et la façon dont on peut organiser les relations dans le travail. Pour le management, cela change la façon dont il anime les équipes. Cela implique aussi de nouveaux outils de suivi. Cette transformation n'en est qu'à son début. Autant je pense que ce qui a été transformé vis-à-vis des clients est assez avancé, autant je pense que la transformation au niveau des entreprises ne fait que commencer. C'est donc une vraie transformation qui est en cours et elle est compliquée, notamment dans un domaine comme la banque. On parle de partage et de transparence des données, d'accès de très nombreuses personnes aux données. En même temps, l'obligation de sécurité et de protection de ces données est primordiale. La cybersécurité est un enjeu majeur qui porte sur la protection des données que la banque détient sur ses clients. Ce sont des sujets majeurs qui demandent – et cela nous rend un peu schizophréniques – de protéger et d'investir de manière à rendre plus rigides les systèmes face aux attaques potentielles qu'ils peuvent subir et en même temps de les rendre souples pour que les salariés puissent avoir un accès rapide et qu'on puisse rendre le travail plus souple, c'est-à-dire faire que les salariés puissent travailler de différents endroits de la planète ensemble, de façon collaborative. C'est une transformation très complexe à mettre en œuvre.

Bénédicte Tassart

Monsieur Passig, quelle est votre idée du futur système de retraite ?

David Passig

It has been said that in our life cycle nowadays, we work a certain amount. I am giving you just one tenet. There are 10 tenets on which that model is based, but I do not have time, so I will just explain one.

We work for about 40-45 years in our life cycle in order to draw a pension for about 20 years on average. It is not sufficient and you do not accumulate enough wealth in those 40 years to live 20 years. Nobody calculated that amount of years in pensions when Bismarck generated the idea of pensions about 150 years ago. What do you do in order not to draw a pension? This is not for 20 years, because the young people present aged 20-25 will be able to live for at least 40 years with a pension. How do you accumulate wealth in order to work for 40 years and to live on pensions for 40 years? That is impossible.

One tenet is to start saving from the first day of birth. How do you do it? We devised a model in which government puts in some resources and private citizens put in some resources. If you are able to save for 70 years, that will give you more wealth so that you can draw a pension for more than 20 years. This is just one idea and we have 10 of those ideas. We have calculated the numbers for different nations in order to validate that model.

The most important thing is not that this is the best model that exists. The most important thing to understand is that we need to start talking about those kinds of things and devise different suggestions. It will take us another 30 years to debate those kinds of things and come up with a solution that everybody will be able to implement in our institutes.

Question du public

On parle de technologies, les robots sont très intéressants et nous aident beaucoup. Toute la technique nous a permis d'évoluer. C'est une bonne chose mais cela a sacrifié des emplois. En tant qu'entrepreneur, lorsque j'achète un robot, il fait du chiffre d'affaires. J'ai un entretien et un coût d'investissement, mais aucune charge sociale. En fait, je suis plutôt tenté de travailler avec des robots qu'avec des individus et donc de détruire de l'emploi. Ne serait-il pas possible, pour amortir ce qui est inéluctable à savoir faire passer les robots avant les emplois, de charger socialement les machines à la place des salaires ? Du coup, le coût de l'emploi serait bien moindre et nous aurions peut-être des pompistes aux stations-service plutôt que des automates.

Philippe Wahl

Si on essaye de taxer les robots, on sera absolument sûr que les robots iront ailleurs que chez nous. Nous sommes dans un monde globalisé en compétition. Nous avons deux facteurs de production : le capital et l'humain. Il faut investir dans les robots et en faire des outils pour l'humain. Il faut également investir

dans l'humain. Il faut donner de la souplesse et de l'adaptation à cette transformation. Mais je ne pense pas que la taxation soit la bonne solution.

Augustin de Romanet

Vous dites que les robots vont remplacer les humains. Je ne suis pas tout à fait d'accord avec vous. Je le disais au début : tant qu'il y aura des besoins sur Terre qui ne seront pas satisfaits, le travail humain sera nécessaire. Certes, avec les robots, vous pourrez nourrir en plus grand nombre, produire en plus grande quantité, transporter plus rapidement. Mais si vous voulez répondre à tous les besoins des 7,4 milliards de terriens , vous aurez besoin inévitablement d'humains en complément des robots pour répondre aux besoins de loisirs, d'enseignement, de tous les services liés à la relation humaine. Vous pouvez taxer le couple humain/robot, comme on le fait aujourd'hui, mais je pense qu'on ne séparera jamais les deux contrairement à certaines réactions en ligne sur cette session. Donc taxons les deux, mais sûrement pas uniquement l'un ou l'autre.

Andrew McAfee

Let me respond to that by trying to bring together a few of the comments that I have heard from my fellow panelists. I completely agree that we are living in a global and very competitive economy. The solutions that we come up with have to be ones that improve our competitive standing and drive us towards higher level of quality and output. How do we do that? Obviously, we do that, as I said, by combining what people are good at with what machines are good at. If I gave the impression that humanity has no skills left to offer, that is the wrong impression and I clearly do not believe that.

How do we encourage the innovators and entrepreneurs to create the right combinations of labor and improve our competitiveness? I completely agree with Ambassador WU. The words that we need to keep in mind are "institutions" and "reform". When we think about reforming our policies, I believe we have a very clear choice. We can choose to protect the past from the future or we can choose to protect the future from the past.

I will speak about France a little bit. When I see some of the recent choices that have been made in France, I see efforts to protect the past from the future and I find that a little bit discouraging. I see some recent efforts that seem to me to be clearly aimed at protecting the status quo *and the incumbents in the face of disruption. Regarding something that was said earlier, tourism is clearly a huge global opportunity, and I cannot think of a more beautiful country to visit than France. I mean that very sincerely. This is the most beautiful country in the world, with the richest civilization and history.*

When you come to a foreign country, one thing you might want to do when you land in the capital city is to have very easy ways to get around the city at very low cost. These would be available via your smartphone. Do you see where I am going with this? There were the decisions made recently to riot in the capital of your beautiful country, overturn cars and engage in violence. Then there was the decision made by the Government to prosecute the people responsible for Uber in France. These seemed to be two of the most backward examples I can think of, and two very clear attempts to protect the past from the future.

3.

La révolution du travail crée-t-elle le progrès social ?

Introduction du Cercle des économistes

Yann Algan

Contributions

Nicolas Colin • Catherine Mann • Georges Plassat • ZENG Xiangquan

Modération

Henri Gibier

Comment ne pas rester optimiste !

Yann Algan

Les débats font rage sur l'impact économique et social de la digitalisation de nos économies. De nombreux économistes et pas des moindres, minimisent l'impact de cette troisième révolution industrielle. Elle porterait beaucoup moins de promesses de croissance que les deux premières issues de l'invention de la vapeur puis de l'électricité. Premier sceptique, Robert Solow, professeur au MIT et prix Nobel d'économie pour ses travaux lumineux sur la croissance, s'inquiétait déjà de voir « l'ère informatique partout, sauf dans les statistiques de la productivité ». Plus récemment, Robert Gordon, professeur à l'université de Northwestern, s'alarme de ce que la révolution du *Big Data* ne soit pas suffisante pour stimuler la croissance et l'emploi face aux vents contraires du vieillissement de la population et de l'accumulation des dettes publiques. Gordon est devenu l'un des chefs de file de l'hypothèse d'une stagnation séculaire, prophétie sur le sombre avenir de nos économies.

De l'autre côté, les optimistes. À priori, rien de nouveau dans ces inquiétudes sur les menaces que feraient poser sur l'emploi et le modèle social le progrès technique. Joseph Schumpeter ne soulignait-il pas dès le début du XX^{e} siècle que le processus de création destructrice est à la base du système capitaliste et de sa prospérité. Les inquiétudes portées déjà par le mouvement des Luddites, en Angleterre, au début de la révolution industrielle, et selon lesquelles les inventions et les nouvelles machines signeraient la fin du travail, se sont avérées infondées.

Et pourtant ! Et si cette fois cette troisième révolution ne posait pas de nouveaux défis sur notre organisation économique et sociale. Pour la première fois, ce ne sont pas les emplois non qualifiés qui disparaissent, mais ceux de la classe moyenne sur laquelle s'appuyait l'ensemble de notre système d'État providence d'après guerre. La digitalisation conduit en effet à une polarisation

des emplois et des salaires. Les gagnants sont naturellement les producteurs de symboles, ceux qui ont une tâche non routinière qui ne peut être faite par un ordinateur, les très qualifiés qui profitent de cette hyper connexion pour augmenter leur productivité. Mais aussi les non-qualifiés, ceux qui ont une tâche routinière certes, mais irremplaçable par un ordinateur : service à la personne, aide-soignant, coiffeur, restaurateur… On valorise ces tâches justement par leur humanité. Et ordinateur ou pas, il faudra toujours au moins un quart d'heure pour une coupe de cheveux… Ces deux catégories ont vu leur part dans l'emploi et leurs revenus s'accroître au cours des deux dernières décennies. Au milieu, les grands perdants, la classe moyenne, les personnes qui effectuaient des tâches de routine, qualifiées ou non qualifiées. Selon une étude du MIT, 50% des métiers actuels seraient déjà automatisables, même dans la profession d'avocats ! Dans le contexte français, cela correspondrait à une destruction de 3 millions d'emplois d'ici 2025. De l'autre côté, les promesses de création d'emplois grâce au numérique semblent bien maigres.

Une raison à cela qui est aussi intrinsèquement liée à la révolution digitale : l'émergence du phénomène du *winner takes all*. L'idée ingénieuse des géants de l'internet est d'avoir développé des plateformes capables d'accueillir l'ensemble des applications. C'est la façon pour Apple ou Google de monopoliser l'ensemble du marché. Qui plus est, grâce à la connectivité, ces compagnies peuvent accaparer l'ensemble des marchés au niveau mondial. Autrefois, être le meilleur dans votre village n'empêchait pas votre concurrent d'exister dans le village voisin. Dorénavant, le vainqueur d'un village est celui du monde globalisé. Les pépites de la Sillicon Valey ont une capitalisation incroyablement supérieure à leurs effectifs, et c'est peut être là l'une des grandes spécificités de notre nouvelle économie, celle qui suscite le plus d'inquiétude.

■ Le numérique et les facultés mentales

Pourtant, comment ne pas rester optimiste ! Il y a, à chaque révolution technologique, un temps de latence avant que la croissance suive, et la révolution digitale est encore très récente. Il faudra attendre au moins une ou deux générations pour que ces effets se fassent véritablement sentir. C'est d'autant plus vrai dans le cas de la révolution digitale.

« Alors que les précédentes révolutions impactaient la force physique, le numérique, lui, décuple les facultés mentales. Il demande donc une révolution des mentalités. » C'est le grand message des économistes Erik Brynjolfsson et McAfee, économistes à MIT.

Ce message prend tout son sens dans le contexte français. Développer de nouvelles formes d'organisations, très horizontales et plus collaboratives, prend du temps, surtout dans un pays où les grandes entreprises ont l'habitude de fonctionner plus en silo et de façon plus hiérarchique comme le montre l'étude

comparative sur les pratiques de management de Nick Bloom et Jon Van Reneen économistes à la LSE et MIT. Mais cela nécessite également une véritable réflexion sur nos systèmes de flexisécurité pour accompagner les nouvelles transitions sur le marché de l'emploi en termes de formation et de mobilité.

What does the OECD have to Offer?

Catherine L. Mann
OECD

Let me just say that there are students present, and when I speak to an audience of students –I was a professor for 10 years before I joined the OECD– I find that I want to explain a little bit about the OECD. Maybe you think we are like the IMF or the World Bank, but we are different. The first thing is that we are based in Paris and not in Washington, and the second is that we do not have any money. Therefore, we cannot use that as a lever to get countries to listen to what the OECD has to say.

We do have a membership and in fact, we just signed a memorandum of understanding and a work programme with the Chinese Premier on Wednesday of this week. China is not a member of the OECD yet but they are increasingly interested in the type of work that the OECD does. We collect a lot of data and we use that data to create indicators that countries find very useful. They can compare themselves against each other on economic outcomes and policies that affect economic outcomes.

Once they have got this comparative information, they come together. We convene meetings where countries and their policy makers can talk to each other about how they improved economic wellbeing in their countries. Countries come together to compare their experiences and this is one of the things that we offer countries.

We also do a lot of research. Since we collect all this data, we are able to do very in-depth economic analyses in a cross-country framework. That helps us do presentations, so that countries have an idea of what will happen to their citizens if they take the policy and pull the policy lever. Increasingly, we are focusing on the wellbeing of citizens beyond the concept of GDP. We also look at the wellbeing of citizens as we look at them across income deciles, so rich and poor.

Inequalities in the OECD countries

The background of this session is inequality and the forces that might have been pushing an increase or decrease in inequality in the OECD countries –there are other countries with the same problems that are not necessarily OECD members. One way of measuring inequality is with the Gini coefficient. This is a very common way of looking at what share of production goes to which shares of the population. If it is all equal, then the Gini is equal to one, and if it is unequal, it is lower. From the 1980s to about now, there has been an overall increase in inequality of about 10%, as measured by the Gini.

We can look at a narrower time period over which countries have engaged in policy changes, which we have charted. This is the mid-1990s to the late 2000s. Our data shows that there has been inequality convergence. Countries that were very equal initially, like Sweden, Finland and Denmark, have seen an increase in their inequality from an earlier time. On the other hand, there are countries like Chile, Mexico and Turkey that have seen improvements regarding inequality. Comparing the 1980s to now, there has been an overall increase, but for recent times, the picture is more nuanced.

Let us get down a little deeper into our understanding of inequality. Gini is a very macroeconomic concept, but we now have data on households and individuals within households. When we want to think about inequality, there are three indicators that we consider. One is GDP per capita, and we have tracked the average and the median, which is the most frequently seen change in GDP per person or per household. Then there is the bottom quintile. There is quite a wide variety here. If the average and the median and all the quintiles have the same increase in their income, the situation would be equal, but that is not the case. There is quite a variety of different performances. There are countries such as Luxembourg, Germany, Mexico, The Netherlands and Austria, where the average GDP per capita is much higher than either the median or the bottom quintile. This is very significant of misdistributions of income.

On the other hand, there are countries such as Israel, Sweden, Spain and the US, where the bottom quintile is way below the median or the average. These are countries where the bottom has not experienced any of the gains that the overall economy has received. Then there are countries like Australia, Turkey and the Czech Republic where the average, the median and the bottom all perform similarly. In this case, the bottom has done pretty well, about the same as the median and the average.

Looking beyond the Gini

There is quite a variety of experiences over this time period and this is all masked when we look at the Gini. The point is that we need to look beyond

the Gini to the deciles in order to get a better picture of what is actually happening with inequality. You ask the question of why there are so many differences in the performances of these economies and in the rewards to the different deciles. There are lots of different reasons, but I am just going to talk about a couple of them.

The first is the structural characteristics of the economy. What are the characteristics of their labor markets? Are they rigid? Are they less rigid? Are there insiders and outsiders? Another is the characteristics of product market competition? Are there a lot of oligopolies? Is there very robust competition? Is it easy to start a business? What happens when companies go bankrupt? Do they just hang around? Also, in terms of technological differences, some of these countries take up technology much more rapidly than others. This is because they have more of an entrepreneurial climate and because their labor markets and product markets enable that take-up of entrepreneurship and technology.

Another difference between these economies is the extent to which the tax and transfer system redistributes from market income to the disposable income. Again, I have given an example of the kind of presentation of material that we have. The data for each of these countries tells you what the inequality of market income is. There are countries that have very high inequality of market income. This is how much you would get before taxes and transfers from the government. Taxes and transfers matter and so do structural characteristics.

A Chinese Mix of Joy and Sorrow

ZENG Xiangquan
Renmin University of China

We have heard many politicians, scholars and CEOs talk about the impact of industrial relations on our society. As everybody knows, there are different arguments and opinions, and I would like to talk about what happened in China in relation to this. There are impacts on both sides and one side is joy and another side is sorrow. We create a mix of joy and sorrow. Recently, China strongly put forward an Internet Plus movement, to facilitate the adjustment and the transformation of China's industrial structure. Also, we started to take notice of the impact of the Internet on the Chinese economy and society, especially on the labour market.

Regarding Internet Plus, we are pleasantly surprised by the Chinese labour market. It offers convenient, low-cost and efficient Internet services. At the same time, it has a number of impacts on Chinese employment, income and inequality, structural changes and the destruction of creativity.

I would like to mention three points. The first point is that the Internet creates job opportunities, but has also threatened the traditional job market. Regarding employment size in China, the outlay boasted by an Internet setup is approximately 10 million. Among the Internet stores set up, over 90% are individual old online stores. These individual online stores have pushed employment through Internet setups up to 6 million, according to a recent report.

The emergence of the mobile taxi app Didi Dache in China has eased the hardship in finding taxis and in the traffic situation. Beijing has a very serious problem with traffic. It has reduced the reach of ideal time: 30.23 cars and satisfied the demand of the consumer. It has helped ensure full employment in certain jobs. A large amount of physical stores across

China have experienced difficulties in operations and have gone bankrupt due to the prevalence of online shopping. A large number of people in these industries have therefore become unemployed or work part time.

At the moment, there is serious tension between newcomers in the industry and traditional activity Traditional taxi drivers are fighting in the job market. This year, according to some reports, there has been one strike after another. There have been demonstrations by groups of taxi drivers in Chengdu, Zhongqing and some other cities in China.

The second point is that the Internet changes the community structure of the labour market. The low sales prices have expanded the market share, risked labour productivity and increased the income of Internet managers. Stores are escaping poverty and quick rises are happening in China every day. The reality is that the income gap is still widening and the expectations for the Internet are climbing. However, shortening the gap is still a beautiful dream. It is true that a certain amount of physical stores are going bankrupt or facing difficulties: simply putting all services online does not guarantee success.

▶ Pro's and Con's of the Internet

The key point is that 10 Internet companies own the majority of market share and are in competitive or even monopoly positions. This means many smaller companies are suffering. Their revenue and employment equality have declined significantly compared to before. The third Industrial Revolution of the Internet did not automatically transform the methods of production, the cost of logistics or the state of consumers in society. Yet it does not forecast the termination of the hard labour system established since the first Industrial Revolution. It cannot fundamentally change the distribution relationship between strong capital and weak labour. The third point is that the possibility to make a living from home becomes a reality, but we are facing new challenges.

The Internet has realised the modern dream of work life balance. Human resources management (HRM) always stressed how to keep the balance between life and the workplace. It is possible that people no longer have to spend a great deal of time commuting between home and work. The organisation and the return to life, leisure, freedom and independence is a new hope that the third Industrial Revolution has brought to bear on human life.

However, the dramatic increase in long-standing employment has brought trouble and even a crisis. Human resources management techniques and definitions that stem from the traditional workplace face some challenges. People rely less on companies but more on markets. This work pressure

causes lack of sleep and sunshine and eating disorders, and this has become a threat to health. Employees in Internet companies often suffer from over-commuting in China.

The structural mechanism of the management since the Industrial Revolution is not bound to disappear. However, it is still necessary for management to regulate systems to meet modern needs. For example, there is the contract system for workplace, pay systems, hours, social disputes and social insurance systems. This needs to be reconsidered and restructured. It is necessary to conduct thorough research on how the law and the policy based on the traditional labour market can be transformed into the new working context of a new Industrial Revolution.

L'économie numérique, mirage ou eldorado ?

Nicolas Colin
TheFamily

L'économie numérique est jeune, mais elle n'est pas si jeune : elle a plus de vingt ans. Elle est apparue au grand jour, en quelque sorte, en 1994 avec l'introduction en Bourse de Netscape, qui a amorcé la bulle spéculative des années 90. Depuis cette époque, on n'a pas cessé de dire tout et son contraire sur les effets de cette révolution technologique sur l'emploi.

On s'est d'abord dit qu'on avait-là un nouveau levier de productivité, que la productivité allait amener la croissance et réamorcer un cycle de création d'emplois. On a un peu vécu dans cette illusion-là entre 1997 et 2000. Durant cette période, rappelez-vous, le chômage diminuait de façon assez spectaculaire – y compris en France !

Ensuite, on a constaté que les emplois créés pour les moins qualifiés étaient des emplois plus précaires, qu'il y aurait donc probablement une décrue des emplois non qualifiés et qu'il faudrait que les ouvriers qui perdaient leur travail à l'usine retournent à l'école pour devenir des ingénieurs et des développeurs informatiques. Bref, pour apprendre les nouveaux métiers qui allaient les installer au cœur de cette économie numérique.

Ensuite, quand la bulle a éclaté, tout le monde s'est dit qu'on s'était fait avoir, que cette économie-là était une illusion et qu'elle n'allait rien changer du tout. Les décideurs – notamment les décideurs publics – ont redoublé d'efforts pour créer des emplois qui ressemblaient aux emplois du passé. On a même, aujourd'hui, une sorte de chimère qui est la passion pour les « usines du futur » ou « l'industrie 3.0 ou 4.0 », parce qu'on s'imagine qu'en recréant des usines – avec un peu de numérique dedans – on va recréer les emplois ouvriers perdus, emblématiques du monde ancien.

La quatrième phase de perception de l'effet sur l'emploi est celle dont on discute beaucoup aujourd'hui : y aura-t-il des emplois dans cette économie numérique ou seront-ils tous définitivement détruits ?

▶ Deux pas de côté pour les emplois du futur

Je pense personnellement que l'économie numérique peut créer massivement de l'activité, de la richesse et de l'emploi. Mais pour cela, nous devront faire deux pas de côté très importants.

Le premier pas de côté à faire, c'est d'abandonner définitivement l'illusion de la stratégie de Lisbonne selon laquelle l'économie numérique serait créatrice d'emplois plus qualifiés. Ce que l'on constate, quand le numérique entre dans un secteur ou un métier, c'est qu'il provoque une déqualification parfois très importante. Les chauffeurs de taxi sont une illustration de cette réalité. Le chauffeur de taxi « historique » est très qualifié : il connaît par cœur le plan des rues d'une grande ville, connaît les coins où on trouve les clients à toute heure du jour ou de la nuit, ce qui lui permet d'avoir une activité soutenable. Il sait qu'à certaines heures, il faut aller devant l'hôtel Intercontinental, à une autre heure il faut aller à Roissy, etc. Avec les technologies numériques, tout cela disparaît. Le GPS affranchit le chauffeur de la connaissance des rues de la ville, et les téléphones portables des clients permettent de thésauriser l'information et d'indiquer aux chauffeurs, grâce à des algorithmes de prédiction, où se positionner pour avoir des clients à prendre en charge. Les chauffeurs aujourd'hui sont donc beaucoup moins qualifiés que par le passé.

Autrement dit, le numérique permet à des gens moins qualifiés de rendre le même niveau de service, parfois même un niveau de service supérieur par rapport aux gens plus qualifiés de l'économie ancienne. On voit très bien comment on peut arriver à des équilibres très intéressants, beaucoup plus vertueux, où beaucoup plus de gens travaillent pour servir beaucoup plus de consommateurs à un prix beaucoup plus bas – puisqu'ils sont moins qualifiés. C'est un nouvel équilibre du marché bénéfique pour les travailleurs, les consommateurs et la puissance publique.

Si on transpose cela au secteur de la santé, songez à tous les actes, diagnostiques et thérapeutiques, qui aujourd'hui sont obligatoirement pratiqués par des médecins. Si on les faisait pratiquer par des infirmiers assistés et augmentés par des outils numériques, cela permettrait de réduire considérablement les files d'attente, de faire baisser les coûts, d'améliorer les performances du système de santé. On résout quasiment trois problèmes en même temps : le chômage, le déficit de l'assurance maladie et les problèmes de santé publique.

Premier pas de côté donc : bien comprendre que l'économie numérique crée potentiellement énormément d'emplois, mais que ce sont majoritairement des emplois non qualifiés.

Le deuxième pas de côté à faire, c'est de se rendre compte que ces emplois non qualifiés ne seront pas forcément des emplois salariés. C'est cela qui crée cette dissonance cognitive et cette incapacité à reconnaître à quel point l'économie numérique est prometteuse en termes de création d'emplois : parce qu'elle ne crée pas d'emplois salariés, elle ne crée donc pas d'emplois qui ressemblent aux emplois du passé.

Pourquoi l'économie numérique ne crée-t-elle pas d'emplois salariés ?

La première raison est que le numérique a un effet qui commence à être très bien perçu : il abaisse radicalement les coûts de transaction. Il est donc en train de rendre obsolète une vieillie théorie économique suivant laquelle il est, dans un certain nombre de cas, plus efficient pour une entreprise de recruter des salariés que de faire travailler des sous-traitants. Si les coûts de transaction s'abaissent tout à coup – et on le voit avec les grandes plateformes de l'économie collaborative – il devient beaucoup plus intéressant de faire travailler des sous-traitants à la demande plutôt que de s'embarrasser de recruter des salariés et de les installer dans des très grandes organisations monolithiques et pyramidales.

La deuxième raison pour laquelle le travail dans l'économie numérique relève plus du travail indépendant que du travail salarié, c'est parce qu'il y a de moins en moins d'avantages comparatifs au salariat. Je vais vous donner deux exemples.

Premier exemple, celui de la sécurité de l'emploi. Dans l'économie numérique, les entreprises sont portées par des effets de réseau et ont donc tendance à dominer tous leurs marchés et à faire disparaître leurs concurrents à une fréquence élevée. C'est une économie de la précarité des entreprises. On peut être salarié dans cette économie, mais ce n'est pas parce qu'on est salarié qu'on aura un emploi durable. En un clin d'œil, votre employeur peut faire faillite et mettre la clé sous la porte. Cela peut être vrai pour des géants aux pieds d'argile, qui n'arrivent pas à évoluer assez vite et qui disparaissent du jour au lendemain. Cela peut être encore plus vrai pour toutes les nouvelles entreprises qui se lancent, les start-ups, qui emploient des salariés mais qui échouent parfois à trouver leur marché ou leur modèle d'affaire et qui donc mettent la clé sous la porte quelques mois ou quelques années après leur création. Dans l'économie numérique, être salarié n'est plus du tout une garantie de stabilité et de sécurité de l'emploi.

La deuxième raison pour laquelle les salariés apprécient moins d'être salariés, c'est que ce statut s'accompagne aujourd'hui souvent d'une grande

souffrance. On est dans des entreprises qui serrent les boulons à tous les étages, qui font du *restructuring,* du *downsizing,* du *reengineering.* La pression s'accentue partout et on finit très loin de l'idée que l'on se faisait d'un travail où l'on s'accomplit et où l'on s'épanouit. En fait, on s'épanouit de moins en moins dans les entreprises traditionnelles qui emploient des salariés. Un grand nombre de gens se disent que dans ces conditions, il est peut-être temps de considérer ces nouvelles formes d'emplois que propose l'économie numérique.

En revanche, il y a un avantage comparatif qui subsiste pour le travail salarié dans l'économie traditionnelle, c'est la protection sociale. D'où un problème paradigmatique : les décideurs et le grand public ne perçoivent pas les emplois de demain – infirmière assistée par des ordinateurs, chauffeurs à la demande sur de grandes plateformes d'économie collaborative, etc. – comme de vrais emplois. Ils ont du mal à reconnaître les bons vieux emplois ouvriers durables à temps plein en CDI et pensent donc que ce sont des emplois précaires, de la fraude sociale et fiscale, etc. Ils préféreraient, et de loin, de vrais emplois salariés d'ouvriers : d'où la passion pour les « usines du futur ».

▶ Comment réagir ?

Il y a deux façons de réagir. On peut tenter d'entraver le développement de ces nouveaux emplois pour essayer de faire rentrer de force la main-d'œuvre dans les catégories traditionnelles. On peut aussi, deuxième réaction possible qui n'est pas encore apparue dans l'esprit de nos dirigeants, étendre la protection sociale jusqu'ici réservée aux salariés pour en faire profiter tous ceux qui travaillent dans cette économie de travail indépendant, pour les sécuriser, comme on a sécurisé historiquement les salariés face à tous les risques critiques de l'existence, – tomber malade, être trop vieux pour travailler, avoir une famille qui s'agrandit et pas les moyens d'élever ses enfants, avoir des difficultés à se loger sur des marchés immobiliers tendus (un risque qui a beaucoup d'avenir).

Tout cela nous conduit à revisiter l'histoire de la protection sociale et à comprendre à quel point elle a permis de boucler tout un système. Être salarié à l'usine n'était ni très réjouissant ni très sécurisant avant que l'on mette en place la protection sociale. Quand on a mis la protection sociale en place, cela a permis de protéger les salariés et de rendre leurs emplois attractifs. Incidemment, cela a aussi permis de provoquer ce choc de croissance et cet avènement d'un « âge d'or » : les Trente Glorieuses.

C'est donc ce qu'on attend aujourd'hui. Les économistes qui regardent les interactions entre les révolutions technologiques, le capital financier et les institutions constatent qu'il se passe à peu près toujours la même

chose. Il y a d'abord une technologie qui grandit, en général financée par de l'argent public. Ensuite, les investisseurs privés prennent le relais, dans une bulle spéculative qui provoque une rupture : la technologie se dissémine, financée à perte par des investisseurs qui ne reverront jamais leur argent. Quand la bulle éclate, un certain nombre d'observateurs pense que c'en est fait de cette nouvelle technologie. En réalité, cela ne fait que commencer, parce que l'économie a changé. Il y a des nouvelles infrastructures, des nouvelles entreprises et de nouvelles formes d'emplois. Tout cela se déploie progressivement dans toute l'économie et transforme les secteurs les uns après les autres. C'est ce qui s'est passé pour l'économie fordiste, qui a conquis tous les secteurs ou presque, en l'espace d'un siècle. C'est ce qui est en train de se passer pour l'économie numérique.

Cette économie numérique va continuer de progresser dans une grande injustice, en accroissant les inégalités et en détruisant massivement des emplois, tant qu'on ne mettra pas en place les institutions de protection sociale qui permettront de réaliser le même bouclage qu'à la Libération – c'est-à-dire réaligner les parties prenantes, prélever la richesse pour la redistribuer au plus grand nombre et faire rentrer toute cette économie dans un cercle vertueux de croissance, d'activité et de création de richesse.

Question de temps

Georges Plassat
Groupe Carrefour

Aussi brillantes que soient les nouvelles technologies, elles ne font que mettre en exergue des choses qui existaient déjà. Si vous reprenez ce que dit Michel Serres de l'information par exemple, il y a bien longtemps que l'on sait que dans le granit, dans le ver de terre, dans le tronc du chêne, on a une accumulation d'informations parfaitement identifiables aujourd'hui. Les nouvelles technologies sont utiles à l'exploration ou à la relecture d'informations qu'on a l'air de découvrir. Elles nous aident surtout à les retraiter.

Cette industrie-là a accumulé des capitaux absolument considérables, des montants qui semblent irrationnels. C'est avec ces capitaux que leur succès s'installe puisque, riches de cette *market cap,* les acteurs consentent des prix invraisemblables et prennent des parts de marché aux concurrents plus traditionnels en oubliant leurs marges. C'est le cas d'un certain nombre de sociétés extrêmement connues qui n'ont toujours pas gagné un penny sur le plan opérationnel. Donc l'enjeu est un enjeu dans le temps : pendant combien de temps vont-elles tenir sur ces bases ? Et pendant combien de temps vont-elles continuer à détruire de l'emploi traditionnel ?

Je ne vois donc pas où est le progrès social. On voit peut-être l'émergence fulgurante de ces nouvelles technologies et l'engouement qu'elles suscitent mais dans l'état actuel des choses, elles n'apportent pas de bénéfices sur le plan social.

En revanche, on voit bien l'augmentation de ce que vous avez appelé la « bipolarité » de l'emploi. Et cela vient autant de l'émergence de ces technologies que de la propre lecture que nous avons de la société. Effectivement, si on fait l'apologie permanente de l'utilisation des technologies, de plus en

plus la formation, les jeunes, l'éducation, l'Université vont tenter d'orienter les gens vers des métiers qui s'éloignent des métiers de vie, des métiers de service, qui sont pourtant ceux dont on a besoin aujourd'hui plus que jamais.

Nouvelles technologies oui, mais à quel prix ?

Nous sommes dans un paradoxe total : nous cherchons en permanence des gens qui connaissent des métiers traditionnels. Et on ne les trouve pas, tout simplement parce que l'éducation ne les prépare pas ou que, sur le plan social, ce que l'on propose n'a pas l'air de correspondre à leurs ambitions. Et je pense que si la société continue sur cette voie, ce sont des pans entiers de nos activités qui disparaîtront. Certains métiers requièrent de l'empathie, de la présence physique et du sens relationnel. Les nouvelles technologies n'y entendent rien.

Je crois aussi que les prix sont trop bas. Comment va-t-on faire pour continuer de produire toujours plus à moindre prix ? Au détriment des équilibres sociaux et salariaux ? Au détriment de la qualité ?

Si vous ajoutez à cela un discours des États qui ont fait croire à tout le monde qu'à coup de subventions les choses pouvaient être gratuites, on va arriver à des situations inquiétantes. Dans ces conditions, les nouvelles technologies ne déboucheront pas sur une évolution du statut social. Et je crois que la grande question qu'il faut se poser est la suivante : les nouvelles technologies oui, mais à quel prix ? En fin de compte, qu'est-ce qui revient le moins cher ? Est-ce qu'il vaut mieux payer un peu plus les gens ou leur faire croire qu'avec le peu qu'ils ont, ils pourront s'offrir toujours plus ? Ajoutez à cela les défis environnementaux et climatiques pour lesquels nous devons investir et vous voyez que l'équation comporte plusieurs inconnues, sans que les nouvelles technologies apportent de réponses.

Enfin, le problème, c'est que ce sont toujours les mêmes qui réfléchissent, de la même façon, en meute, en cercle. Cette élite extraordinaire des pays occidentaux malheureusement pour elle, n'arrive ni à se renouveler ni à passer un peu la main. Je crois que ce sont les jeunes qui les forceront à le faire.

Échanges

Henri Gibier, *Les Echos*

On l'a vu, le fil directeur de ces interventions, c'est l'impact sur l'emploi de cette révolution du travail. En économie, on a longtemps vécu sur l'idée que quand il y avait destruction d'emplois dans un secteur, il s'en recréait dans d'autres. C'était la fameuse théorie du «déversement». Tout le monde se pose aujourd'hui la question de savoir si cette révolution numérique et technologique suivra ce même schéma de déversement. L'OCDE a-elle conduit des travaux sur ces différents points et quelles sont ses conclusions ?

Catherine Mann, *OECD*

We have done quite a bit of work on these issues, because we do focus on how technological change affects firms and workers. I want to react to a couple of comments that several of the speakers made. One relates to the discussion about skills and skills mismatch. Maybe you are familiar with the Program for International Student Assessment (PISA), which is the data on how well students perform on standardized tests. We have a new dataset that examines the extent to which the skills of workers who are in their 20s up to their 50s match what firms need.

The skill mismatch is for the OECD member countries and I do not have it for China. We can consider a country like France, for example. In France, about 20% of the workers are mismatched for the jobs that they have; they are either over-skilled or under-skilled. If they are over-skilled and they are in that job, it means they are not going to be paid for the extra skills that they have, which is bad for wages.

If in fact we could manage to get skills that are better matched to what the firms want, then France could enjoy an increase of four percentage points in productivity. That is a pretty significant cost of skill mismatch that is borne by individual workers. This is using individual data, so we are talking about individual workers here. They are not getting the wages that they should and the firms are also hurt because they have low productivity. Therefore, they cannot be as competitive in pricing their products as they should be. Skill mismatch really matters.

I have another comment that draws directly on your question. We look a lot at income and income comes from wages and also from whether you are employed or not. When we look at things like R&D subsidies to encourage technological innovation within firms using the individual and household data, we find the

following. Those R&D subsidies do increase inequality in wages. Technological innovation creates a hollowing out of the middle-skilled labor force, rewards the highly skilled and is also not good for the wages of the low end. Wage inequality increases when you have skill-biased technological change that is promoted by a policy of R&D subsidies.

On the other hand, those higher wages generate employment growth, so that in fact, at the household level, there is a reduction in inequality. This is when we consider the wage and employment package for households. That is a very different and very nuanced way of thinking about inequality. Wage inequality goes up because of skill-biased technological change promoted by R&D policies, but so does employment. There is a fact regarding the employment of workers who are out of the labor force or who are low skilled. The policy of employment generation or creation of jobs is better for the low end than the high end. There are very nuanced views on what happens in economies.

Yann Algan, *Cercle des économistes*

Nous avons parlé des nouvelles formes de salariat/non-salariat, des nouvelles formes de protection sociale. On voit aussi que certaines fonctions changent de façon vraiment spectaculaire. Par exemple et grâce à Monster[1], Pôle Emploi va dorénavant pouvoir servir efficacement les publics en vraie difficulté. Cette révolution peut donc avoir des aspects très positifs. Première question donc à Georges Plassat sur la réalité des changements des méthodes de management induits par les nouvelles technologies ?

Georges Plassat, *Carrefour*

Sur l'emploi – puisque notre spécialiste de l'OCDE insistait sur l'écart entre la formation délivrée et la demande des entreprises – il faut tout simplement donner aux entreprises la responsabilité de leur formation, au lieu de continuer à passer la sébile à la ronde et investir l'argent recueilli dans des instruments de formation centralisés dont on ne sait pas très bien à quoi ils servent tant ils sont déconnectés du besoin des entreprises.

Deuxième point, je pense que l'on est au terme d'une politique qui fait du salarié ou de l'emploi la seule variable d'ajustement de ce qu'on appelle la productivité. Je pense que c'est terminé et que si on ne s'en rend pas compte, cela se terminera très mal.

Carrefour, qui est une maison magnifique et qui ne m'a pas attendu pour être reconnue dans le monde, a traversé une période difficile il y a maintenant une dizaine d'années. À cette époque, le Groupe a mal réagi à ce que l'on

1. Pôle Emploi a inauguré le 3 juillet 2015 un logiciel «Monster» qui constitue un point unique d'entrée sur le web pour la recherche d'emploi, de formation, etc. Cette plateforme unique, www.emploi-store, devrait permettre une recherche très simplifiée, plus adaptée et plus complète.

pourrait appeler un « dérapage professionnel », un éloignement de sa fonction, avec des prix renchéris, des équipes moins motivées, des actifs qui n'étaient plus entretenus, – des choses assez classiques qui arrivent dans tellement d'entreprises de cette taille.

Chaque fois que l'on a voulu répondre à ce type de problème par la réduction des effectifs, tous les indicateurs se sont dégradés : les ventes ont baissé, la marge brute a baissé, la perte de contrôle de nos flux de marchandises s'est aggravée, nos clients et nos employés ont été moins satisfaits. Et tout cela s'est inscrit dans un cercle vicieux qui a aggravé la situation. Mais surtout, on a supprimé des générations entières de niveaux intermédiaires. Des gens qui connaissaient les métiers, qui connaissaient nos clients, qui avaient à transmettre aux jeunes un savoir-faire mais aussi un savoir-être dans l'entreprise.

Donc méfions-nous : quand on parle du travail, on parle des personnes, les nouvelles technologies n'y changeront rien.

Cela dit, les nouvelles technologies transforment-elles l'organisation des entreprises ? Oui. Parce qu'on s'aperçoit que les entreprises doivent désormais – un peu comme un cerveau humain – mettre en place des synapses, c'est-à-dire des liens entre les organisations, entre les personnes, entre les groupes créatifs à droite et à gauche. Des liens qui ne sont pas nécessairement des liens verticalisés ou qu'il s'agit de contrôler. Il faut les générer, comme des courants électriques qui vont finalement produire leurs effets créatifs, sans qu'ils soient nécessairement sollicités ou pilotés. Cette absence de contrôle inquiète tout le monde parce qu'on se demande jusqu'où cette créativité, va pouvoir aller. C'est là que je rejoins le propos de votre livre[2], Yann Algan : il faut remettre en place une société de confiance, remettre l'homme au cœur du processus.

Henri Gibier

Encore une petite question, monsieur Plassat : on parle beaucoup d'automatisation, de robotisation. Est-ce que dans un secteur comme la distribution, vous voyez un impact rapide et considérable sur l'emploi dans les prochaines années ?

Georges Plassat

Il y aura des robots. Tant mieux. Ils seront utiles. Mais ils ne seront pas et ne doivent pas être installés partout. Je vais donner un exemple. Tout le monde parle des caissières dans la distribution comme si c'était un job un peu inutile, mal payé, etc. D'abord, je voudrais rappeler que les caissières sont certainement les femmes ou les hommes, – il y a aussi des caissiers – qui connaissent le mieux

2. Yann Algan et Pierre Cahuc, *La Société de défiance,* CEPREMAP, 2008. Voir aussi Yann Algan, Pierre Cahuc et André Sylberberg, *La Fabrique de la défiance* …et comment s'en sortir, Albin Michel, 2012.

nos clients et qui ont vis-à-vis d'eux une capacité d'empathie indispensable. Ces caissières, au lieu d'envisager de les remplacer par des robots, il faut progressivement les promouvoir au sein de nos activités parce qu'elles peuvent faire un travail formidable dans le domaine du marketing, du conseil ou de l'organisation.

Il faut par conséquent sortir d'une lecture trop statique de nos métiers traditionnels, en profiter pour faire bouger nos organisations en amplifiant les réseaux, en laissant proliférer la créativité, les idées et en faisant entrer des jeunes qui nous secouent un peu…

Question du public

Je vois que dans l'économie numérique, ce sont les grosses sociétés américaines qui dominent, les «GAFA», auxquelles viennent de se rajouter AirbnB, Uber et d'autres. De temps en temps, il y a un BlaBlaCar français, un Deezer qui émergent. Et ces sociétés numériques – peut-être demain Alibaba – ne payent pas d'impôt en France. Or le progrès social vient quand même des cotisations de sécurité sociale que les entreprises comme Carrefour payent au gouvernement français. Car, quoi qu'on en dise, les allocations familiales, la retraite, la sécurité sociale, l'assurance maladie font une cohésion française.

Henri Gibier

Effectivement elles ne paient pas d'impôt et elles créent peu d'emplois par rapport à leur surface de chiffre d'affaires. Nicolas Colin, comment répondre à cette question ?

Nicolas Colin

Pourquoi ces entreprises ne payent pas d'impôt et comment leur en faire payer plus ?

On découvre deux choses quand on examine cette question. La première chose, c'est que la fiscalité est l'une des institutions que le changement de paradigme est en train de périmer sous nos yeux. C'est-à-dire que dans une économie différente où les chaînes de valeur ne sont plus du tout les mêmes, la façon dont on a jusqu'ici assis et collecté les impôts devient inopérante.

Éric Schmidt avait fait une déclaration qui avait choqué à l'époque mais que nous avions quand même mise en exergue de notre rapport. Il avait dit «Écoutez, si vous n'êtes pas contents, changez les règles à l'OCDE. Nous, nous appliquons les règles telles qu'elles sont.» Et effectivement, quand on se met à créer de la valeur à la façon des entreprises numériques, on peut complètement passer entre les gouttes de l'impôt parce que les règles n'ont pas été faites pour elles. Elles ont été faites au début du XX^{e} siècle, pour une société industrielle naissante qui est de fait en train de se périmer.

Il y a une autre question dans votre question : pourquoi ces sociétés sont-elles toutes américaines, parfois chinoises mais jamais européennes ou de très loin ? Facebook vient d'entrer dans les dix premières capitalisations boursières mondiales. BlaBlaCar est encore loin du compte.

La raison est toute simple. Nous n'avons pas les écosystèmes favorables pour amorcer ces activités et s'assurer que parmi les 40, 100 ou 150 entreprises qui domineront demain le monde, au moins quelques-unes soient de chez nous.

Cela dit, il y a ensuite deux écoles. Il y a ceux qui pensent que ce n'est pas parce qu'on n'a pas cet écosystème qu'on ne peut pas s'en doter et rester ainsi une nation développée. On n'est une nation développée que si l'on a des grandes entreprises qui vont créer de la valeur et capter de la richesse partout dans le monde pour la reconcentrer sur leur territoire. C'est cela qui fait la richesse d'une nation dans une économie globalisée.

Et il y a ceux qui pensent que si ça se trouve, on a été une nation développée dans l'ancien paradigme parce qu'on est particulièrement fort en France pour tout ce qui est monolithique, pyramidal et industriel. C'est notre grande tradition centralisatrice. Par contre, quand il faut entrer dans ce qui fait la force des entreprises numériques, on est beaucoup moins bon. Et il faut trouver notre propre chemin vers l'innovation… qui ne passe pas par la répression des modèles d'affaires innovants.

Catherine Mann

I just wanted to say with regard to tax, that the OECD is at the forefront of getting the tax landscape to be one that is consistent with multinationals paying taxes where their activity is undertaken. It is called the "Base Erosion Profit Shifting Initiative" (BEPS), it is being rolled out in the context of the G20 and it is widespread. The focus of the project is that firms should not be able to use tax arbitrage across borders to pay no tax. The amount of pushback we are getting from corporations shows that we are having traction.

The initiative brings together the tax authorities of different countries and the information from the balance sheet and P&L of the companies. This means that there is no place to hide. This is also being done for high net worth individuals and it is called the automatic exchange of information by tax authorities. When you have got a high net worth individual, they cannot hide their assets in another country.

Question du public

Dans cette session dont le titre était «La révolution du travail crée-t-elle le progrès social ?», je trouve qu'on n'a pas beaucoup entendu parler ni de «révolution du travail» ni de progrès social. Pour moi la révolution, ce serait de créer des circuits courts, de s'assurer entre autres que des agriculteurs ne se suicident pas tous les jours.

Georges Plassat

Vous savez bien que finalement, c'est le consommateur qui fait l'arbitrage. Le consommateur est comme vous. Il est conscient du fait que, quand on fait pression sur le prix des agriculteurs, ceux-ci gagnent moins leur vie, et que si on fait pression sur la qualité des produits, ils n'en deviennent pas meilleurs. Il n'y a pas de raison que lorsque l'on passe d'un transport routier coûteux à des transports électriques, il n'y ait pas quelqu'un qui à un moment donné ne doive payer cette amélioration de notre environnement. Le consommateur est paradoxal. Le consommateur veut payer moins cher et voudrait tout avoir. Mais finalement la question que je pose est « Qu'est-ce qui revient le moins cher ? Payer moins les gens ou les faire travailler mieux ? » Je l'ai dit tout à l'heure, quand on réduit des effectifs, on constate très souvent et assez rapidement, – on l'a vu dans tous les pays, – une dégradation des résultats.

Nous sommes tous pris dans un système compliqué dans un monde de paradoxe tous azimuts. Nous sommes à la recherche de solutions au milieu de tout cela. C'est ce qui, en même temps, crée de la dynamique.

Mais je confirme ce que j'ai dit : il n'y a aucune raison de ne pas revisiter aussi ce que l'on appelle le principe de concurrence. Il y a toujours un moment où l'excès de concurrence, qui est entretenu et même poussé par un certain nombre de leviers administratifs ou politiques, se retourne contre la société elle-même.

Mais Carrefour ne fera pas d'impasse sur sa politique de prix, si c'est la question que vous posiez implicitement. Parce que nous avons trop vu et à maintes reprises dans le métier de la distribution que quand on s'oublie sur ce plan, très rapidement les mêmes clients qui nous reprochent de faire pression sur les prix, vont chez le voisin s'il a des prix meilleurs que les vôtres. Voilà la réalité. Donc le consommateur est en même temps un employé, et l'employé un consommateur. Et c'est cette dualité-là qu'il faut arriver à régler en trouvant les bons équilibres et le bon discernement. Votre question est pertinente. Mais s'agissant de Carrefour, on est revenu dans le marché des prix avec une vigueur qu'on n'avait peut-être pas vue depuis longtemps.

Carrefour a 400 000 employés dans le monde. C'est une responsabilité qu'on ne peut pas oublier. Je ne suis pas l'Abbé Pierre mais je ne l'oublie pas : 400 000 personnes qui travaillent chez nous et ne demandent qu'une chose : rentrer chez eux avec un revenu décent. C'est tout.

Question du public

Une question à Nicolas Colin. Comment fait-on, s'il y a de moins en moins de salariés, pour construire un système de sécurité sociale équilibré, qui en fait va ressembler au régime des intermittents du spectacle ? Comment fait-on pour que ce régime d'avenir qu'est le régime des intermittents du spectacle soit équilibré et s'applique à tous les entrepreneurs de l'internet ?

Nicolas Colin

Ça ne se construit pas en un jour : on pose les bases, ensuite on ajuste à mesure que le nouveau paradigme se déploie. Par ailleurs, le régime des intermittents du spectacle est paradoxal parce qu'on entend tous qu'il est en crise, il fait la Une de l'actualité à peu près tous les trois ou quatre ans parce que la crise s'intensifie à chaque fois et pourtant on est déjà assez nombreux à dire qu'il préfigure peut-être la protection sociale de demain. Je pense que la crise du régime des intermittents s'explique par ce frottement qui existe entre deux statuts d'emploi dans la même activité. On sait très bien qu'ont été versés dans ce régime des gens qui auparavant étaient salariés. Et un certain nombre de sociétés ont trouvé bien commode, compte tenu des problèmes de paramétrage du régime, d'évacuer les gens et de les transformer en intermittents. Si on rattrape toutes les entreprises parce que tout le monde travaille comme intermittent, le bouclage se fait évidemment beaucoup plus facilement, plutôt que ces frictions qui créent une crise d'un côté et des effets d'aubaine de l'autre.

4.

Les chassés-croisés du travail

Introduction du Cercle des économistes
André Cartapanis

Contributions
Henrik Enderlein • Vidar Helgesen • Jean-Marie Le Guen • Jaime de Melo
AnnaLee Saxenian • Hubert Védrine

Modération
Élisabeth Chavelet

Migrations internationales, florilège d'idées reçues

André Cartapanis

Dans leur grande majorité, les Hommes ne sont pas des nomades. Mais dans le monde du travail d'aujourd'hui, ils ne cessent de franchir les frontières. Ils sont mobiles, ils émigrent, pour s'éduquer, pour répondre aux stratégies planétaires des firmes qui les emploient, surtout pour offrir leur force de travail dans un contexte de chômage endémique et de pauvreté dans leurs pays d'origine. Souvent aussi pour fuir les discriminations ou les guerres. La figure de l'immigré, non qualifié et exploité, ou du réfugié côtoie ainsi celle de l'étudiant qui internationalise ses compétences ou celle de l'ingénieur qui s'expatrie. Les migrations internationales des travailleurs empruntent ainsi de multiples trajectoires : des pays industriels vers les économies émergentes à croissance élevée, des pays les moins avancés vers les économies vieillissantes du nord de l'Europe ou vers l'Amérique du Nord, au sein de réseaux structurés comme les diasporas ou par la voie de l'immigration illégale… Ces chassés-croisés du travail créent autant d'opportunités que de défis, tant pour les pays d'accueil que pour les pays d'origine. Mais, en même temps, les migrations internationales sont l'objet d'innombrables idées reçues liées à une instrumentalisation politique qui alimente le racisme et la xénophobie, ou, tout simplement, révèlent un déficit d'information sur l'ampleur ou la nature et, plus encore, sur les conséquences économiques d'un tel phénomène. On donnera ici quelques exemples de ces idées reçues.

1. Les migrations internationales n'ont jamais été aussi massives et révèlent une véritable mondialisation des marchés du travail : faux.

Dans toutes les enquêtes d'opinion, on observe une surestimation systémique du poids de l'immigration dans la population. Selon le Bureau international du travail, il y a aujourd'hui 232 millions de migrants internationaux installés hors

de leur pays d'origine, soit environ 3,2% de la population mondiale. Ce chiffre est en hausse (+57 millions depuis 2000) et, selon la Banque mondiale, l'on devrait atteindre les 250 millions fin 2015. Mais entre le milieu du XIX[e] siècle et les années 1930, ce sont près de 100 millions de personnes qui ont émigré d'Europe ou d'Asie notamment vers l'Amérique du Nord, pour une population alors quatre fois moindre. Les migrations internationales sont donc en progression mais il faut relativiser l'ampleur de ce phénomène à l'échelle de la population mondiale ou en référence aux grandes vagues d'immigration de la fin du XIX[e] siècle et du début du XX[e]. La crise a d'ailleurs fortement freiné les flux migratoires, un pic ayant été atteint en 2007, avec un flux de 2,5 millions de migrants dans l'OCDE, et un flux de seulement 1,9 million en 2012, le cas de l'Espagne étant emblématique de ce processus de flux et de reflux.

Ces chiffres ne confirment donc pas l'hypothèse d'une circulation généralisée des hommes et d'une intégration mondiale des marchés du travail, comparativement à l'intégration très marquée des marchés de biens et services, via le commerce international, ou des marchés financiers, par le jeu des transferts massifs de capitaux.

2. Les migrations internationales sont essentiellement de type Sud-Nord : faux.

Si les pays développés accueillent 51% de toute cette population de migrants, aujourd'hui les flux migratoires Sud-Nord reculent, surtout depuis la crise, et ce sont les flux Sud-Sud qui progressent le plus vite : Sud-Sud : 37% ; Sud-Nord : 35% ; Nord-Nord : 23% ; Nord-Sud : 5%. On note également une très forte expansion de ces flux à l'échelle intra-régionale, en Afrique, en Asie du Sud-Est ou en Asie du Sud. Ce développement des migrations internationales Sud-Sud a pour principale zone d'origine l'Asie du Sud, tout particulièrement en direction des pays du Golfe où l'immigration peut représenter jusqu'à 80% de la population active. On est loin, en tout cas, de l'image de l'Europe ou de l'Amérique du Nord soumises à une déferlante de migrants venant des pays du Sud.

3. Les migrations internationales sont principalement le produit des conflits, des guerres civiles, des catastrophes naturelles…, ce qui explique la part dominante des réfugiés, des demandeurs d'asile, des immigrés illégaux : faux.

Depuis le mois de janvier 2015, 103 000 migrants et réfugiés sont arrivés en Europe en traversant la Méditerranée, selon le décompte du Haut-Commissariat des Nations-Unies pour les Réfugiés révélé le 9 juin dernier. C'est là une catastrophe humanitaire qui impose une mobilisation d'urgence mais qui ne doit pas faire oublier les tendances lourdes en matière de migrations internationales, en l'occurrence la part relativement faible des afflux de réfugiés. Dans l'ensemble des pays de l'OCDE, les migrations humanitaires liées aux conflits, aux discriminations politiques, religieuses ou raciales, ou encore

aux catastrophes naturelles, ne représentent que 15% des flux. L'essentiel des migrants illégaux et des réfugiés issus des conflits au Moyen et au Proche-Orient ne se trouvent pas dans les pays développés européens (274 000 en 2014, soit seulement 0,05% de la population), mais dans les pays du Sud, en Turquie (1,7 million), au Liban (1 million), en Jordanie (600 000).

Sur ce plan, toutes les sources convergent : l'immigration d'urgence ne représente que 10 à 15% du total des flux migratoires. Cela n'atténue pas la gravité de ces catastrophes humanitaires, ni le rôle effroyable des réseaux mafieux ou des agences spécialisées, surtout en Asie, qui organisent et suscitent ces flux tout en prélevant des commissions exorbitantes.

4. Les migrations internationales venant des pays du Sud proviennent des pays les plus pauvres de la planète et entravent leur développement économique : faux.

D'abord, une très large part des migrants provient des pays à revenu intermédiaire et non pas des pays les plus pauvres. Car le départ exige des moyens financiers, un niveau de formation minimum, et aussi l'accès à des réseaux, des diasporas, à une tradition de l'émigration. Ce ne sont pas les plus pauvres qui émigrent.

Quant aux facteurs à l'origine des migrations internationales, ils relèvent sans doute de la situation politique des pays d'origine, des crises, des guerres, des discriminations…, mais ils répondent surtout à des facteurs économiques : sous-développement, déséquilibres démographiques, persistance des inégalités, chômage endémique, énormes écarts de niveaux de salaires entre pays d'accueil et d'origine (de 1 à 10 en moyenne parmi les migrants en provenance du Sud).

Les facteurs environnementaux jouent un rôle croissant dans le déclenchement des flux migratoires, on le voit au Bangladesh face à la montée des eaux ou en Afrique subsaharienne devant l'extension des zones désertiques, et c'est là un phénomène qui a toutes les chances de s'accentuer dans les décennies futures, même si jusqu'ici, les facteurs environnementaux ont surtout alimenté les migrations intra-régionales.

Du coup, les effets de l'émigration au sein des pays d'origine sont souvent présentés de façon négative et univoque. Par la fuite des cerveaux, par l'exil de la force de travail la plus dynamique, les migrations vers des pays économiquement plus avancés viendraient conforter les blocages au développement. Ce n'est pas faux à court terme. Mais d'autres phénomènes interviennent et relativisent ce scénario. Les migrations économiques massives sont beaucoup plus la conséquence de la pauvreté qu'un facteur aggravant. Car les migrations internationales induisent des reflux financiers, les fameux renvois de fonds *(remittances)* pour des montants considérables. Pour la Banque mondiale, les *remittances* auraient représenté 436 milliards de dollars en 2014, ce qui est très nettement supérieur à l'aide officielle au développement. Ces

afflux viennent atténuer la pénurie d'épargne et donc de capital dans des pays à forte dotation relative en facteur travail. Dans certains foyers d'émigration internationale, cela peut représenter des flux d'épargne importée de l'ordre de 10 à 20% du PIB (Arménie, Népal, Haïti), et même 50% au Tadjikistan. C'est donc un facteur significatif d'accroissement de l'investissement dans les pays concernés, même si une part de ces envois de fonds alimente aussi la consommation des populations touchées par une pauvreté endémique. C'est aussi la source majeure de financements en devises permettant de compenser les déséquilibres structurels de balances des paiements courants pour des pays inéligibles aux financements internationaux.

5. Les migrations internationales tirent les salaires des non qualifiés des pays du Nord vers le bas et constituent un fardeau pour les pays d'accueil : faux.

La question de savoir si les migrations induisent des bénéfices pour les pays d'accueil ou au contraire constituent un fardeau est évidemment controversée. Selon une estimation de la Banque mondiale, une augmentation de 3% du nombre de travailleurs migrants, des pays en développement vers les pays à revenu élevé, se traduirait par un gain de 356 milliards de dollars en 2025 pour l'économie mondiale, soit un surcroît de croissance de 0,6% du PIB mondial. La plupart des études consacrées aux effets sur la croissance mondiale des migrations internationales concluent à un effet positif, quoique faible, bénéficiant surtout aux pays développés à démographie déclinante.

Les retombées économiques de l'immigration du travail ne sont évidemment pas les mêmes selon les acteurs, selon les secteurs d'activité ou les types d'économies. Les effets, pour un pays d'accueil, sont multiples et jouent de façon opposée sur la dynamique économique : à l'accès à une force de travail flexible et bon marché, du côté des entreprises de certains secteurs (bâtiment, restauration, santé) ou s'agissant des particuliers (services à la personne ou services domestiques), s'opposerait le nivellement par le bas des salaires du côté des travailleurs ou la concurrence avec les chômeurs nationaux non qualifiés. Les effets redistributifs, de caractère microéconomique, sont donc importants. Mais dans les pays du Nord, on observe une très forte complémentarité entre l'offre de travail qui émane de la main-d'œuvre nationale et celle en provenance de l'immigration internationale, que favorisent d'ailleurs nombre de dispositifs de régulation des afflux de travailleurs étrangers. Les pressions sur l'emploi et les niveaux de salaires des non qualifiés dans les pays du Nord sont beaucoup plus liés au commerce international et aux délocalisations d'activités, adossées à l'internationalisation des chaînes de production, qu'à la concurrence *in situ* avec les migrants.

Pour la plupart des spécialistes de ces questions, les effets de l'immigration économique dans les pays les plus développés sont donc globalement positifs, au pire neutres. Car au-delà des ajustements difficiles à court terme, les migrations internationales apportent dans les pays d'accueil une force de travail supplémentaire, prête à accepter des emplois dans des secteurs ou des tâches délaissés par les nationaux. Les migrants accroissent la flexibilité que recherchent les entreprises, surtout les PME de certains secteurs (restauration, bâtiment). C'est un surcroît de capital humain, une force de travail déjà éduquée, qui contribue plus aux prélèvements obligatoires (impôts, prélèvements sociaux) qu'elle ne bénéficie des systèmes sociaux sous la forme de prestations sociales ou d'accès aux services publics. Et sur le plan macroéconomique, à long terme, les migrations répondent de toute évidence aux défis du vieillissement dont on connaît l'ampleur des effets sur la soutenabilité des systèmes de retraite.

Conclusion

À la question de savoir «Et si le travail était la solution ?», puisque tel est le thème des Rencontres économiques d'Aix-en-Provence en 2015, il apparaît que les migrations internationales font partie de la solution et non pas de l'énoncé du problème[1].

1. Principales sources : BIT, Migration équitable. Un programme pour l'OIT, Genève, 2014. ILO, *World of Work Report* 2014: *Developing with Jobs,* Geneva, 2014. OCDE, *Mettre les compétences des migrants au service de la réussite économique,* Paris, décembre 2014. OECD, *International Migration Outlook,* Paris, 2014. OECD, *"Is Migration Good for the Economy", Migration Policy Debates, May 2014. OECD, "Is Migration Really Increasing?", Migration Policy Debates, May 2014. The World Bank, "Migration and Remittances: Recent Developments and Outlook. Special Topic: Financing for Development", Migration and Development Brief,* Washington, April 2015.

Pour une gestion régionale coordonnée des migrations

Hubert Védrine
Ancien Ministre des Affaires étrangères, France

Ce qui me frappe, c'est que les arguments «rationnels», économiques ou statistiques sur l'utilité des migrations, tels que ceux avancés par André Cartapanis et qui sont certainement exacts, sont inaudibles pour l'opinion, et ce depuis longtemps. Quand ces arguments sont avancés, notamment en Europe, ils sont mal acceptés, car ils agressent ce que l'opinion ressent. On peut juger cette attitude irrationnelle, mais nous vivons dans un monde largement irrationnel, ce n'est donc pas étonnant. Je vais essentiellement parler de cet enjeu en Europe, mais je n'oublie pas que c'est un phénomène qui se produit partout dans le monde. Il y a plus de flux Sud-Sud que de flux Sud-Nord. Nous aurions donc intérêt à étudier, aussi, comment cette question est traitée en Australie, comment elle est abordée entre le Mexique et les États-Unis ou comment elle est abordée en Afrique du Sud. Mais bien sûr, il y a une réflexion urgente à avoir sur la région européenne, la situation y étant particulièrement tendue.

Si nous réfléchissons à ce que nous pouvons faire, je pense qu'il faut en priorité distinguer ce qui relève de la *demande d'asile* de ce qui relève des *migrations économiques* – les gens qui cherchent du travail dans nos pays car ils n'en trouvent pas dans leur pays d'origine. Ce sont deux problématiques différentes, leurs causes ne sont pas les mêmes, et si on peut espérer pouvoir traiter la question des migrations de façon concertée, avec les pays de départ – encore que cela reste à mettre en place, – par définition, on ne peut pas traiter de la question de l'asile ainsi. On ne peut pas faire des accords de coopération avec les pays d'origine des demandeurs d'asile (Syrie, Érythrée, etc.). La question de l'asile est donc de savoir à qui on le donne et ce que l'on fait des gens à qui on ne le donne pas. Cela doit être absolument harmonisé et amélioré dans le cadre de Schengen.

Plus de pragmatisme face aux migrations économiques

Mais je souhaite surtout parler ici du second sujet. Que faire face à la forte demande d'immigration économique ? Est-ce une déferlante inédite, dépassant nos capacités d'action ? À l'échelle de l'histoire, elle n'est sans doute pas sans précédent, mais ceux qui en subissent les conséquences ne sont pas intéressés par des comparaisons historiques. Il est évident qu'il y a des régions d'Europe, des pays, des professions et des catégories sociales qui se sentent menacés par une forte pression migratoire. La réussite de l'intégration de ces mouvements migratoires dans le passé a largement dépendu de leur rythme, de leur ampleur et des écarts entre les modes de vie – culture, religion, conception familiale, etc. – des différentes populations déjà présentes ou arrivantes. Un flux migratoire n'a que peu d'effet perturbant sur le très long terme, s'il est étalé sur mille ans ! Mais à court terme, sur dix ans, c'est différent ! Il faut donc être réaliste plutôt qu'idéologue ou théoricien lorsqu'on aborde ces sujets, car il y a un risque important de fausser nos jugements.

La plupart des populations d'Europe se sentent, à tort ou à raison, sous la pression de l'immigration. Les politiques doivent tenir compte de ces perceptions, car elles ont des conséquences politiques et électorales. Je pense néanmoins qu'il faudrait réfléchir à une nouvelle approche : les États d'Europe devraient rechercher une gestion concertée de ces mouvements migratoires, en tant que pays d'accueil appartenant à un même espace de libre circulation des personnes, l'Espace Schengen. Il serait bénéfique de donner un contenu, une harmonisation, une cohérence aux politiques menées dans l'Espace Schengen. Mais ces politiques migratoires seraient également concertées avec les pays de départ, et de transit. Ne réduisons pas les pays de départ aux pays d'Afrique de l'Ouest, car les pays d'Asie centrale ou d'Amérique andine, notamment si on pense à l'Espagne, sont également concernés. Je veux rappeler à nouveau que je ne parle pas en ce moment des réfugiés. Je n'évoque pas, par exemple, la situation actuelle de la Syrie, qui comporte des enjeux complètement différents. Je vous parle ici de mouvements de migrations économiques qui existeront toujours dans notre monde, qu'on ne peut pas, qu'on ne souhaite pas, faire disparaître, mais qu'il faut gérer. Il y a donc une réflexion à mener pour les pays de départ, pour les pays de transit – le Maghreb est un exemple évident de zone de transit (de départ et d'arrivée, aussi !), mais c'est aussi une réalité pour une partie des pays balkaniques par exemple, et pour les pays d'arrivée.

Instaurer des politiques responsables et coordonnées

Pour le moment, il y a très peu de concertation, chaque pays gère isolément ses propres enjeux, à sa façon. Les Européens, les pays d'arrivée, se disputent sur ceux qu'il faut accepter ou non, en lançant des accusations

d'égoïsme, ou en appelant naïvement à plus de générosité. Les pays de transit gèrent la problématique des migrants au coup par coup, de façon policière quand ils le peuvent, ou décident de fermer les yeux et de ne rien gérer. Et en général, les pays de départ ne gèrent rient. Ils ne souhaitent pas s'associer à une gestion concertée. Ils considèrent que les gens qui partent sont un soulagement, que cela fait baisser la pression dans leur propre pays. C'est désolant, et probablement discutable, car ceux qui partent sont souvent les gens les plus jeunes, les plus énergiques, ceux qui ont le courage et l'audace de tenter cette aventure de l'émigration.

Je lance donc l'idée, tout en étant conscient de sa difficulté, d'une approche plus concertée qui passerait, forcément, par des quotas modulables. Je ne souhaite pas relancer la polémique sur les quotas à propos de l'accueil des réfugiés. Pour la gestion des flux économiques, on devrait arriver à déterminer un quota, tous les ans ou tous les deux ans, en fonction des besoins économiques et de la capacité d'accueil de chaque pays, dans des conditions économiquement utiles et humainement décentes. Pas par pays, cela n'aurait pas de sens, mais par métier ou par type d'activité. C'est d'ailleurs déjà pratiqué dans d'autres pays d'immigration. Bien sûr, les pays dont j'ai parlé, notamment de départ et de transit, n'ont guère envie de mettre en place un tel dispositif. Mais il est injuste que cette question ne soit gérée en bout de course que par les Européens, qui sont souvent accusés d'être la source de tous les problèmes liés à l'immigration. Je le souligne à nouveau, même si les chiffres sont indiscutables, on ne peut pas se borner à marteler dans les pays d'Europe que l'immigration est une bonne chose et une chance pour nous. Cette idée choque, quels que soient les chiffres. Elle crée une forte tension avec une partie grandissante de l'opinion, qui pense que cette idée est fausse, partiellement fausse ou très dépendante de beaucoup de conditions, et à qui elle fait peur. Cette partie de la population se sent infantilisée lorsqu'on prétend lui inculquer cette idée ou insultée si on dénonce sa «frilosité». Il faut donc proposer des solutions plus concrètes, montrer que l'on peut contrôler un phénomène qui paraît pourtant aussi débridé que la mondialisation, même si on pense que dans la durée, c'est un phénomène positif. Car gérer, c'est bien l'expression de la responsabilité politique.

Que nous apprennent les études prospectives ?

Jaime de Melo
Université de Genève

Je pense qu'il est intéressant de parler des problèmes que va amener le réchauffement climatique dans les prochaines années. Vous savez peut-être que, dans le cadre de la COP21 qui aura lieu au Bourget fin 2015, les pays vont afficher des ambitions qui sont bien loin de ce qui serait nécessaire pour que le réchauffement climatique ne dépasse pas les deux degrés. Les scénarios scientifiques se basant sur les propositions actuelles anticipent plutôt une augmentation de l'ordre de quatre degrés. Il est toujours possible que, dans le futur, les pays s'engagent à réduire davantage leurs émissions de CO_2, de méthane et des autres gaz à effet de serre, mais rien n'a été promis pour l'instant. Parallèlement à ce constat, nous avons beaucoup d'informations sur les flux migratoires et leurs liens aux changements climatiques. Nous avons enfin accès à des études de plus en plus pointues, qui permettent d'analyser le changement climatique et le changement de températures au sein d'un même pays. Nous pouvons donc étudier, après avoir contrôlé d'autres facteurs, les effets d'une augmentation des températures d'un degré sur les variables macroéconomiques du pays, comme le PIB par exemple. Nous pouvons donc mesurer le lien entre les changements de température et l'activité économique. Dans ce cadre, je voudrais partager avec vous quelques études prospectives. Mais je voudrais d'abord vous donner quelques exemples récents de migrations, portées entièrement ou en partie par le réchauffement climatique.

▶ Le monde a déjà connu ses premières migrations climatiques

Je pense notamment à l'exemple bien connu du *dust bowl* aux États-Unis, qui a touché 1,5 million de personnes dans les années 30. Cet épisode

était dû à un réchauffement climatique dans la région. Je pourrais aussi évoquer le cas de la Syrie, pour lequel il faut faire attention et prendre en compte les autres facteurs d'émigration, notamment la guerre en Irak. Mais les climatologues ont malgré tout montré que la plus grande sécheresse que la Syrie ait jamais connue, entre 2005 et 2010, a été accompagnée d'une migration rurale vers les villes de plus d'un million et demi d'habitants accompagnée d'une très forte augmentation de la pression urbaine. Il y avait bien d'autres causes à ce qui s'est passé en Syrie à partir de 2011, mais il est certain que le réchauffement climatique était, au moins indirectement, l'un des facteurs qui ont contribué à l'occurrence de ces événements.

Plus généralement, si on observe, sur cinquante ans, la relation entre la migration et le stock des migrants, on constate qu'entre 1960 et 2000 la croissance était en moyenne de 2,3%. À partir de 2000, on observe une assez forte accélération. Cette accélération est intéressante parce qu'elle s'est accompagnée dans les pays de l'OCDE et dans les pays du Nord de politiques migratoires restrictives, notamment pour les travailleurs non qualifiés. Bien que les politiques migratoires soient restées beaucoup plus souples pour les travailleurs qualifiés, l'effet global de ces politiques a été de freiner les tendances migratoires. Et malgré ces restrictions aux mouvements migratoires, nous avons assisté à une forte augmentation, beaucoup plus rapide que dans le passé, des flux migratoires par rapport au stock. Il y a donc eu un changement dans la tendance.

▶ L'approche statistique du problème

Mais quelles sont les données ou quelles sont les estimations dont nous disposons sur la relation dans le temps entre la croissance et le changement de températures à l'intérieur d'un pays ? Si on analyse des données sur une cinquantaine d'années, on peut étudier quels sont les effets d'une augmentation d'un degré par rapport à la moyenne. Dans les pays à très faibles revenus, on constate une réduction du taux de croissance du PIB de 1,1 point de pourcentage, ce qui semble assez intuitif. Donc si un PIB devait augmenter de 2,1 points, il n'augmenterait plus que d'un point suite à une augmentation d'un degré de la température. Même en contrôlant les autres facteurs, d'après nos lois économétriques, on ne peut pas affirmer avec certitude qu'une relation de causalité régit ces deux mesures, mais il est très clair qu'il existe une relation forte entre la température et le PIB, et une relation de causalité semble tout de même très probable. On peut cependant affirmer que dans les pays à faibles revenus, qui ne peuvent pas s'adapter, l'effet de la température risque d'être ou sera plus important que dans les autres pays. En effet, quand on mesure ces variations de températures dans les pays à niveau de revenus moyens ou à niveau de revenus élevés, on n'observe pas de corrélation avec les variations du taux de croissance. Dans

les pays à niveau de revenus élevés, il y a de la résilience et des possibilités d'adaptation.

Prédire le futur par des outils prospectifs

À partir de ce constat, que peut-on dire pour le futur ? Il est certain que toutes les prévisions doivent être considérées avec prudence. Mais deux types d'études peuvent être intéressantes. Premièrement, les études qui tentent de montrer les effets d'une augmentation de la température, en tenant compte de la propension à migrer pour des raisons économiques. L'Afrique subsaharienne, par exemple, est la région du monde où le taux de croissance de la population va le plus fortement augmenter dans le monde dans les prochaines années. Les prévisions indiquent qu'en 2100, cette région représentera entre 13% et 35% de la population mondiale. La fourchette estimée est très large, mais il est certain qu'une très forte augmentation de la population est prévue en Afrique subsaharienne. On peut aussi prédire que tous les flux migratoires venant de cette région iront très majoritairement vers l'Europe. Selon ce modèle de prévision, d'ici une cinquantaine d'années, le pourcentage d'Africains vivant dans l'Europe des Quinze aura plus que doublé. Ces études sont à prendre en compte si nous voulons mesurer correctement l'impact du changement climatique sur les migrations.

Le deuxième type d'études, qui est peut-être encore plus intéressant, tente de répondre à la question suivante : « Supposons que l'on subisse une augmentation de quatre degrés dans les cent années à venir – C'est notre trajectoire actuelle pour 2100 – que nous prédit alors le GIEC ? » Le GIEC prédit que les zones de culture vont, sous cette hypothèse, se déplacer vers le nord d'environ mille kilomètres. Ce qui veut dire que des pays comme le Canada et la Russie vont bénéficier d'une augmentation de leur productivité mais que des pays en région équatoriale ou situés près de l'équateur vont subir une forte diminution de la leur. Cependant, gardons en tête tous ces calculs et posons-nous la question de la migration dans un tel environnement. Que se passera-t-il si l'on ouvre les frontières à la migration ? Suite à ce réchauffement climatique, comme je l'ai déjà dit, certaines zones verront leur productivité augmenter tandis que d'autres verront la leur baisser. Mais l'effet sur le bien-être moyen sera assez faible au niveau global, sauf que l'on observera toujours un écart distributif très élevé entre les pays du Nord – ceux qui sont situés au-dessus du 45e parallèle – et les pays qui sont à l'équateur. Cet effet distributif est déjà très fort aujourd'hui. On peut aussi considérer qu'il n'y aura pas du tout de migration ou bien une migration qui s'arrêtera au 45e parallèle. Dans ce cas, les prédictions d'écarts distributifs seront démultipliées et il y aura forcément une très forte tendance à des conflits que l'on observe déjà.

A Global Merry-Go-Round

AnnaLee Saxenian
University of California, Berkeley

This is the view regarding the constant to-and-fro of work from the leading edge of technology innovation in California's Silicon Valley. The title of this panel is very appropriate because there is a tremendous to-and-fro in the labor markets within Silicon Valley. There are also new models of international migration, which mean people are moving back and forth far more regularly than we anticipated in the past.

The first thing to know about Silicon Valley is that the labor markets and the production systems look different than the traditional post-war model. The labor markets are open and very few people have a career in a single company. They move regularly between companies. The most desirable job is not within a very big firm but rather with an entrepreneurial start-up. It is a very decentralized model that is paired with and reinforces a high degree of decentralization of production.

This means there is a deepening social division of labor and vertical fragmentation. The pieces of the value chain, say for making an integrated circuit, continue to fragment and get narrower and narrower. Those two things, the open labor market and the decentralization and the vertical disintegration of production, have contributed to and made possible this new model of migration.

A quick story of Silicon Valley

Let me just tell the story of Silicon Valley. In the '60s and '70s, it was initially apricot orchards, and it sucked skilled labor in from all over the US initially. Then increasingly it sucked in foreign-born engineers, most of whom had attended US universities. By 1990, over half of the skill-

base, the engineers in Silicon Valley, were foreign-born, and that is a huge transformation of the local economy.

There continue to be engineers from every country in the world, including Iran, Israel, South Africa, Brazil, Mexico, France and Germany. However, the largest numbers came from the biggest and poorest countries like India and China. Those immigrants typically came to go to graduate school in the US and stayed after they graduated. This is in a typical model that we would once have called the brain drain. These were the best and the brightest from the elite institutions in India and China who came to the US and then migrated into Silicon Valley. They became part of the Silicon Valley labor markets and ecosystem. Increasingly, they too became entrepreneurial.

Then the surprise began…

…because, in the 1990s and increasingly since 2000, these entrepreneurs reversed the brain drain. They started to return to their home countries, whether these were India, Israel, Japan or Taiwan, and they fuelled the growth of entrepreneurial clusters in those countries. Typically, they did not start out at the same technological level as Silicon Valley. However, by taking advantage of the vertical specialization of labor, they were able to take with them pieces of the value chain that were matched to the capabilities in their home country.

Think of an Indian immigrant in Silicon Valley who has worked there for five years, has business contacts and knows the way the economy works. They also know where there are pockets of under-utilized skill in India and how to work with Indian Government officials and the regulatory system that exists there. Alternatively, take a Chinese person who has the language skills. They typically have former classmates in universities, government or businesses. They begin to connect those untapped pockets of skill in these very poor countries back to Silicon Valley.

A company in Taiwan might be a designer of chips even though the chips were initially developed in the US. You might then see that move and you have seen chip design in Taiwan or high-skilled manufacturing in China. Essentially, the brain drain we saw became the brain circulation, meaning the circulation of skilled immigrants between Silicon Valley and regions in their home places. They may be in Shenzhen, Shanghai, Bangalore or Israel.

You see the mobility of these skilled engineers who are building bridges between their home countries and the US. Essentially, they are reversing decades of a core periphery pattern of development. They are in fact building up centers of entrepreneurial skill and innovation in their home countries. They are building venture capital industries and technology companies and reorienting the technical and research institutions in their home countries.

> They are helping to redefine the legal environment and the regulation of financial markets. These are all of those things that become obstacles to undertaking entrepreneurial activities in poor countries. You now see a network of linked regional clusters around the world, where the bridge is highly skilled migrants going back and forth from Silicon Valley to their home country. They are pulling regions out of poverty.

The Migration Issue, a Shared European Challenge

Vidar Helgesen
Minister for the EU, Ministry of Foreign Affairs, Norway

Let me first start by pointing to the obvious, which is that Europe needs more jobs. Work is about jobs and Europe has too few of them. Therefore, even if there is no global labour market, there is a global market for trade and investment and Europe needs to do better in that respect and with that global competition. We are facing more competition from countries in other parts of the word. These have higher economic growth, better demographics and more dynamic economies than we do, as well as increasingly skilled workforces.

Europe needs to work better

We need to make the single market work better and we need to make the energy transformation work for the good of the economy. We need to build green competitiveness for the future. We need to capitalise on the opportunities in the digital market. There was a study out yesterday that shows that if Europe does as well as the Americans in digitalising our economy, that will add 4% growth to the European economy.

In making the European single market work better, a great asset is the mobility within Europe. The fact that we have free movement of labour for 500 million people, many of them highly skilled, is obviously a fundamental principle for the European Union. However, it is also instrumental for integration, for the functioning of the single market and to growth and innovation throughout Europe.

Today, we see alarming unemployment on the one hand, not least among young people, but at the same time, we see a lack of engineers, doctors, nurses, farm-workers and health aides in several countries. Generally,

entrepreneurs and innovators are in short supply. This calls for us to make full use of the potential of the single market. This is to match supply and demand, to encourage mobility and to increase the awareness of the positive effects of mobility.

In several European countries, there is some debate about so-called welfare tourism. In Norway's experience, this is largely a myth. The key story is that labour mobility is essential. Along the Norwegian coast, many communities that would otherwise see declining populations have had a stable population situation for the last decade. This is because of labour immigration from the European Union.

Immigrants contribute greatly to our seafood industry and to other industries along the coast. They contribute greatly to agriculture, etc. Now, with the Norwegian economy slowing down because of the falling oil price, we see many returning to their home countries. We see a lessening of the inflow of immigration. It is a good illustration of labour mobility as part of a flexible solution for sustained growth. Many bring good and relevant expertise back to their countries.

Managing the mobility in Europe

We have evidence these days that even when Europe is in a deep crisis, it is still an attractive region for people from other parts of the world. A more competitive Europe with more job creation will not get less attractive. It is a fact that is overlooked in political debate today. Many European countries will need higher labour immigration going forward. However, it is also clear that migration is not sustainable if it is not controlled by governments but by organised crime. We also see that illegal immigration tends to feed very shady parts of the labour markets, therefore stimulating criminal activities in the labour market.

These issues are shared European challenges and the migration issue is a shared European challenge. However, we see that it is difficult to mobilise member states around shared European solutions. It is an acute situation for several countries, but it only has long-term solutions. It is an issue with high national sensitivities but at the same time it cannot be dealt with by each individual country.

Therefore, we need more efforts, both on dealing with immigration in European countries and between European countries. We need to step up activities to fight organised crime and traffickers. Not least, we need more trade, aid and investment in countries of origin and transit. We need more cooperation between European and other regional organisations in dealing with migration issues.

> We do have a public sentiment that is strongly against migration in many European countries. We also have a responsibility to point out the fact that Europe's democracy is calling for more immigration. That will also be easier if we are able to mobilise more jobs and regenerate growth in Europe. Much of the negative sentiments are resulting from the negative economy in Europe. This brings me back to my first point. If we are to have work, we need to have jobs.

Favoriser la mobilité des jeunes en Europe

Henrik Enderlein
Institut Jacques Delors, Berlin

Tout d'abord, je voudrais indiquer que j'aime beaucoup le titre de cette session. Les chassés-croisés du travail ne se réfèrent en effet pas seulement à des questions de migration ou d'immigration. Ils nous rappellent que le marché du travail est un marché extrêmement dynamique, où il faut raisonner en termes de flux et non en termes de stock. J'ajoute un chiffre pour illustrer mon propos : en France, chaque mois, environ 500 000 personnes perdent leur emploi mais parallèlement environ 500 000 personnes en trouvent un. C'est la différence entre ces flux qui implique l'augmentation ou la baisse du chômage. Ainsi, six millions de personnes entrent dans une position d'inactivité chaque année, mais approximativement le même nombre sort de cette position. Nous mesurons donc des flux importants que nous pouvons comparer à un stock de chômeurs de 3,5 millions de personnes en France, et nous observons alors à quel point le marché du travail est dynamique. Ce dynamisme constitue une opportunité. Mais comment faut-il exploiter cette idée d'un marché du travail très actif, avec beaucoup d'entrants et de sortants, dans un contexte de mobilité européenne et internationale ?

Je voudrais développer deux points. Le premier concerne le rôle spécifique de l'Allemagne. Puis, dans mon second point, je reviendrai plus en détail sur le projet Erasmus Pro.

L'Allemagne et la mobilité des travailleurs

En quoi la mobilité est-elle une solution à beaucoup de questions actuelles ? En Allemagne, nous sommes dans une situation démographique très délicate : le nombre de travailleurs allemands va baisser d'environ 20 %

entre aujourd'hui et 2060. Pour rester stable, la force de travail allemande aurait besoin d'un flux net de migration positif de 450 000 personnes par an entre 2000 et 2060. Et cela tous les ans. Même si ce n'est que la moitié, environ dix millions de personnes entreraient en Allemagne – et y resteront – au cours de cette période. Le défi que cette situation pose à un modèle économique comme celui de l'Allemagne est extraordinaire. La mobilité est une réponse, et pas uniquement la mobilité de l'extérieur vers l'intérieur mais aussi la mobilité au sein de la force de travail allemande. Car il faudra trouver de nouvelles solutions. Comment augmenter le taux d'activité des femmes en Allemagne, par exemple ? Comment repenser l'activité des personnes plus âgées ? Comment permettre et encourager plus de mobilité entre professions ? Ces problématiques rejoignent l'idée de chassés-croisés, que je ne voudrais pas réduire à la simple idée de migration. Ce n'est pas ici un faux débat sur la migration, c'est un vrai débat sur le travail et c'est bien comme cela qu'il faut le présenter.

Erasmus Pro ou l'unification du marché du travail européen

Dans ce contexte, il y a problème qui me tient particulièrement à cœur : le marché du travail européen peut-il donner une réponse au défi du chômage des jeunes qui lui est posé aujourd'hui ? Il y a pour moi une réponse très simple. Regardons ce qui se passe aujourd'hui dans les pays en crise. Les taux de chômage de jeunes dépassent les 50 %, atteignent parfois les 60 %. Je pense notamment à la Grèce, où des jeunes ne trouvent pas de formation, et cela depuis parfois trois ans, quatre ans voire cinq ans. Cette situation détruit des carrières professionnelles entières. Comment répondre ? La mobilité, dans un marché du travail européen plus intégré, peut fournir une réponse. Si nous parvenons à créer un système de bourses qui faciliterait cette mobilité, je pense que nous pourrons combattre ce fléau du chômage des jeunes. C'est la proposition que nous faisons avec cette idée d'Erasmus Pro. C'est une proposition développée avec Jacques Delors, François Villeroy de Galhau et Pascal Lamy qui invite l'Union européenne à créer un système de mobilité pour les jeunes sans formation.

Le système Erasmus classique, qui est l'une des grandes réussites de l'intégration européenne s'adresse surtout à des jeunes très éduqués. Nous proposons d'offrir aux jeunes qui cherchent une formation de leur donner le même accès à la mobilité européenne. Ce système agirait sur trois niveaux. Premièrement, il créerait de l'information. Si vous êtes un jeune, vivant aujourd'hui dans le Sud de l'Espagne, à Carcassonne ou aux Pays-Bas et que vous ne trouvez pas de formation qui vous correspond, vous n'avez souvent pas d'information sur le fait qu'il manque au moins 150 000 jeunes apprentis en Allemagne par an et dans d'autres pays comme la Suède ou la Finlande. Il faudrait donc utiliser Pôle Emploi, et toutes les agences nationales de

l'emploi, pour créer un réseau des marchés du travail capable d'informer les jeunes qu'il y a des possibilités d'emploi et où elles se trouvent.

Le deuxième pilier serait de donner des bourses à la mobilité, parce que la mobilité crée des coûts considérables. Se rendre dans les pays où il y a du travail, trouver un appartement, apprendre la langue. Les petites et moyennes entreprises en Suède ou en Allemagne ne peuvent pas fournir l'effort de couvrir tous ces coûts par eux-mêmes. Il faut donc créer des bourses à la mobilité pour éviter que ces questions deviennent des freins.

Enfin, il faudra intégrer ces jeunes une fois arrivés sur leur nouveau lieu de travail, que ce soit à Wolfsburg, à Munich, à Stockholm ou à Amsterdam. Il faudra par exemple créer des clubs de sport pour les intégrer dans un réseau social, ce qui est essentiel pour que le programme fonctionne.

Nous proposons que l'Union européenne investisse une somme de cinq milliards d'euros dans cette mobilité des jeunes, pour créer 200 000 bourses à la mobilité par un an, et qu'elle offre donc ce service à un million de personnes sur une période de cinq ans. Cela nous permettrait de sortir de l'impasse du chômage des jeunes, qui règne aujourd'hui en Europe.

En conclusion, je voudrais revenir sur le sujet de mobilité. La mobilité dans le marché du travail est souvent perçue comme une double menace : une menace qui viendrait de l'extérieur mais aussi une menace de perdre les personnes qui quittent le pays, de les voir disparaître et ne pas revenir. C'est l'idée du *brain drain,* de la fuite des cerveaux. Les chiffres nous montrent que ces deux menaces ne sont pas justifiées, parce que la mobilité qui vient de l'extérieur représente une énorme opportunité. Les Américains nous le montrent depuis de nombreuses années. Nous observons aussi, dans les chiffres, que le *brain drain* n'est pas un vrai fléau : les jeunes retournent très souvent dans leur pays après leur formation. En somme, la mobilité est une opportunité et non pas une menace.

Maîtriser l'immigration et réussir l'intégration

Jean-Marie Le Guen
Secrétaire d'État aux Relations avec le Parlement, France

Certains intervenants de cette session sont très optimistes sur le sujet. J'ai peur que je n'en fasse pas spontanément partie. En effet, je vais traiter ici des aspects qui touchent à la France et témoigner de ce que je crois être notre réalité. Je crois que les responsables français, mais je crois que c'est aussi le cas du peuple français, ne voient pas la problématique de l'immigration comme étant une question économique. Ils la considèrent en général comme une question sociale, avec une appréhension très forte, et parfois un début de réalité, notamment sur l'immigration intra-européenne et sur des problèmes de dumping social qui peuvent exister. Ou alors ils peuvent l'appréhender comme étant une question sociétale. De fait nous avons, depuis trente ans, stoppé notre politique d'immigration économique, qui était en place dans les années 50 à 70, pendant laquelle des travailleurs étaient venus de l'étranger dans nos mines, dans nos entreprises sidérurgiques et dans notre industrie automobile. Nous avons théoriquement stoppé l'immigration économique puis nous avons souhaité, accepté et organisé une immigration familiale, qui était tout à fait logique du point de vue humain. Nous avons créé cette idée d'installer une immigration qui devenait non plus une immigration de travail mais une immigration de peuplement, avec des personnes qui s'installaient définitivement et qui, au regard du droit français, allaient acquérir la nationalité française. C'est cette réalité qui existe toujours aujourd'hui et qui encourage sans doute une perception de l'immigration en France assez différente de celle qui peut exister dans d'autres pays. Nous faisons évidemment face à une interrogation sur la question sociale, mais aussi à une interrogation sur les capacités d'intégration de la société française, avec l'idée – qui reste dominante – qu'une maîtrise de l'immigration est la condition pour bénéficier d'une intégration réussie.

Réintroduire la notion de migration économique en France

Je parlais de l'immigration intra-européenne qui crée parfois une image assez destructrice. Je veux parler en particulier de la problématique des travailleurs détachés. Il y a aujourd'hui dans des métiers, sur des chantiers, une réalité qui crée beaucoup de conflits latents dans la société française. Nous mettons de côté – et Hubert Vedrine avait raison de le souligner – la question du droit d'asile qui est évidemment une notion très différente, qui vient pourtant percuter la problématique de la migration économique. Lorsqu'on voit ce qui est en train de se passer en Méditerranée, il est presque impossible de faire le point entre une demande de droit d'asile et ce qui constitue de fait une migration économique. Cette migration économique se fait souvent dans une migration choisie mais dans des conditions terribles de destruction des pays ou des économies. Il devient très subjectif et très difficile de faire la part de ce qui revient au droit d'asile et ce qui revient à la migration économique. C'est donc autour de cette vision très figée de la politique d'immigration française que nous essayons d'évoluer.

Il y a dans la législation française, dans une loi qui est discutée en ce moment à l'Assemblée (la loi du Droit des étrangers), une ouverture assez nouvelle pour la politique française. Nous évaluons l'idée des «passeports talents», c'est-à-dire de favoriser une immigration dans des domaines qualitatifs d'un certain nombre de personnalités (chefs d'entreprise, responsables sportifs, artistes, etc.). Cela représente une ouverture importante par rapport à la tradition installée depuis trente ou quarante ans, où on subissait un refus catégorique de la migration économique.

Voilà un état de ce qui est notre politique migratoire actuelle, ponctuée de craintes qui sont renforcées par des évènements de nature politique. Je pense à l'idée que face aux migrations massives auxquelles on assiste en Méditerranée, on se trouve confronté, au-delà des questions sociales et sociétales que cela pose, à des questions de sécurité et de terrorisme. Cet enjeu supplémentaire rend évidemment très douloureuse la discussion de ces questions dans la société française.

Des réponses coordonnées face aux nouveaux enjeux mondiaux

Nous sommes confrontés à la fois à la problématique d'un réchauffement climatique mais aussi à l'enjeu d'une explosion démographique sur le continent africain. Si on considère en plus que, malheureusement, il faudra un certain temps avant qu'il n'y ait une économie et des États de droit stabilisés en Afrique, je prédis que nous allons être confrontés à une nouvelle forme et une nouvelle puissance de pression migratoire. Disons les choses comme elles sont, car on ne peut pas ignorer les chiffres de ce qui se passe chaque semaine, de toutes ces personnes qui, dans des conditions absolument dramatiques, sont amenées à traverser la Méditerranée. Il va donc

falloir que nous abordions d'une façon concertée, mais aussi d'une façon beaucoup plus globale, la question de la politique migratoire. Je crois que le cadre européen serait effectivement une bonne solution pour commencer. Je pense que les perspectives ouvertes par la proposition d'Hubert Vedrine montrent une piste sur laquelle nous devons nous engager, sans doute d'une façon beaucoup plus forte. Cela nous amènera indiscutablement à changer la nature de notre politique migratoire. Nous pourrions, dans ces conditions, essayer d'avancer vers une politique où nous délaisserions l'idée de migration de populations, telle que nous l'avons conçue en France depuis plusieurs dizaines d'années, pour recréer une migration qui serait plus de nature économique. Elle répondrait aussi aux besoins des pays du Sud et correspondrait mieux à certains besoins de l'Europe et de la France. Je rappelle aussi que notre taux de chômage et notre démographie sont plus importants qu'en l'Allemagne, et ne créent donc pas les mêmes conditions objectives d'appréciation des besoins d'une immigration de travail.

Je crois que nous arrivons au bout d'une politique, à mon sens nécessaire, de maîtrise des migrations telles qu'elles existent aujourd'hui. Il faut que nous inventions une nouvelle phase face à de nouveaux défis. La montée des populismes, pas simplement en France, mais partout en Europe, va rendre les discussions très difficiles. Les derniers échos du Conseil européen parlaient de répartir les quotas – le mot n'étant pas approprié – pour les personnes demandeuses du droit d'asile. Les résultats ont été, à ma connaissance, assez mauvais quant à la volonté des 28 pays européens à accepter la prise en charge et l'accueil d'un certain nombre de personnes immigrées ressortant du droit d'asile. Je pense donc que nous ne sommes qu'au début de nos peines pour essayer de mobiliser l'Europe sur ce sujet.

Échanges

Jean-Baptiste Ze Mbaa, *« La parole aux étudiants »*

Ma question concerne l'impact de l'immigration du Sud vers le Nord sur les emplois peu ou pas qualifiés des économies développées. Les économistes sont d'accord sur le fait que progressivement, dans les prochaines décennies, avec le progrès technique, avec l'automatisation de l'économie, il va y avoir une disparition progressive des emplois intermédiaires. On va se diriger vers une économie d'emplois très qualifiés d'une part et d'autre part d'emplois peu ou pas qualifiés, en particulier dans les services. Comment faire pour que l'impact de ces migrations du Sud vers le Nord soit positif en termes de salaires et d'emploi, sur ces emplois peu ou pas qualifiés ?

Henrik Enderlein, *Institut Jacques Delors, Berlin*

Je crois que le mot-clé est formation. La dualité du marché du travail que vous esquissez est correcte en termes d'observation. Nous avons aujourd'hui, dans les sociétés très développées, des emplois très qualifiés à très hauts salaires et tout un domaine de travail moins bien rémunéré, avec moins de qualifications. Un point sur lequel je voudrais insister, en citant l'exemple américain, c'est qu'il n'y a pas de fatalité, pas de lien automatique entre la migration et le travail peu qualifié. Avec l'appui d'un système éducatif qui fonctionne et met ces immigrés dans un contexte de formation approprié, il n'y a pas de fatalité. C'est là où je suis un peu en désaccord avec le secrétaire d'État qui établit une corrélation entre la question de la migration et la santé globale de l'économie. Nous avons toujours, dans les pays qui traversent une crise conjoncturelle, un débat sur la migration. On cite les chiffres du chômage, on déclare qu'on ne peut plus accueillir de migrants et on met en avant la structure de la démographie. En réalité, c'est un sujet qui se présente à beaucoup plus long terme. La France ira beaucoup mieux d'ici trois ou quatre ans et les migrations seront une mine d'or qu'il faut préparer aujourd'hui pour qu'elles profitent demain au marché du travail français.

AnnaLee Saxenian, *University of California, Berkeley*

The US has experienced low skilled migration for a very long time, largely from Mexico and more broadly from South America. My observation is that the first generation at least moves into the low skilled service sector jobs, the only jobs they are typically prepared for. They are often jobs like babysitting, gardening and construction, things that Americans would prefer not to do. It is not clear that these immigrants are displacing US workers.

The really striking thing in the data in the US is that the next generation, the children of the first generation, the second generation, do get educated. They do move up the value chain, they do learn and they are able to make it into higher skilled jobs. Training, or at least some kind of education, is critical for the next generation. Then I would say something on top of that, and this is true for almost everything in the US. We do not provide much of a social safety net. There are all of these low skilled migrants as well as the engineers of Silicon Valley, who are often moving between jobs and dealing with a fair degree of uncertainty. We need to work much harder on providing a social safety net for the entire population.

Kirsty Innes, *Head of the Economic Team at the British Embassy in Paris*

I was finding your example of Silicon Valley really interesting, in that it presents quite a reassuring and positive picture, i.e *the way a very specialized sector can spin off and encourage the development of industry in other countries. This is when those entrepreneurs who have come across then go back.*

You particularly mentioned economies such as India and Taiwan, where you can imagine that the cost of labor and the cost of living is likely to be lower than in the US. You might know that there was a campaign launched in France actually only a few weeks ago, "Reviens Léon". *This is to encourage tech entrepreneurs to come back. I wonder how you and the panel would see the impact of that kind of development of a new industry for mature markets such as France and the UK.*

AnnaLee Saxenian

You are absolutely right that one of the things that allow the migrants to go home is that they can tap lower-skilled labor and pockets of lower-cost labor. Note that it does not stay that way, so over time you have seen, in Israel, Taiwan and China, that those wages do rise very quickly. However, there is an upgrading of skill within the clusters that allows them to earn more.

There is a challenge in places like Europe and Japan, mature markets that have institutional settings. You need to find a way to link into the global market based on skill, not on low cost. I see the example of Israel, which is partly a good example of that, although it is not the same as France. Places like France and Japan have no shortage of skill or capital but they do have institutions that are optimizing an older model of production.

Somehow loosening up those institutions is key. There is something particularly interesting about China, Taiwan and other places. The returned migrants have helped redefine the institutional framework in those countries as well. There needs to be some way of bringing a new view of institutional reform back to the mature markets, but I acknowledge it is a real challenge.

Henrik Enderlein

Un mot sur cette idée de faire revenir les entreprises françaises et/ou les entrepreneurs en France. Tout d'abord, je trouve absolument normal qu'un jeune qui a un projet veuille le développer dans un autre pays, dans un autre contexte : des jeunes de tous les pays viennent à Berlin, mais il y a des Berlinois qui vont à Londres ou Tel Aviv. La question est ensuite de savoir dans quel contexte on peut faire vivre et grandir une entreprise. En France il n'y a pas de difficulté à créer une entreprise. Les chiffres sont clairs : les start-ups marchent très bien jusqu'à environ cinq employés. Ensuite, les charges deviennent telles que cela a un sens de vendre l'entreprise ou d'aller ailleurs. Je crois qu'il y a une solution très simple en France, qui est de regarder cette transition de la toute petite start-up vers la petite et moyenne entreprise. C'est ce qui manque en France. Il suffit de s'y attaquer et on verrait, je crois, beaucoup de Français revenir avec leur projet.

Jean-Marie Le Guen

Tout ce que j'entends de la part de beaucoup d'intervenants me paraît pour cette raison extrêmement stimulant au plan intellectuel, mais cela s'adresse quand même à une partie relativement limitée de la population qui a acquis ces compétences. Cela renvoie à la responsabilité des politiques. Pourquoi n'avons-nous pas de politique de formation ? Pourquoi n'avons-nous pas l'environnement économique qui permettrait de développer plus de richesse ? Mais le problème, c'est qu'entre un modèle théorique parfait et la réalité… il y a la Silicon Valley : les problèmes de ségrégation raciale existent aux États-Unis, il y a des tensions avec les immigrés mexicains. Les responsables politiques sont confrontés à ces chocs pour lesquels ils ne peuvent pas appliquer des modèles économiques purs.

Nous sommes confrontés à des populations qui ont leurs peurs sans doute, mais aussi la conviction que l'homme n'est pas que dans sa dimension économique, que dans le travail. Il y a des questions anthropologiques qui sont beaucoup plus globales. Encore une fois, je suis conscient des difficultés de la société à s'ouvrir, à se transformer, etc. mais il me semble qu'ailleurs qu'en France, notamment en Europe du Nord, il y a une montée des blocages les plus forts. Ce sont des populations ou des pays très ouverts (la Pologne, la Hongrie, etc.) qui sont aujourd'hui sur des positions de blocage absolu s'agissant des problèmes de migration, ne serait-ce que sur le droit d'asile. Et il y a d'autres pays que la Pologne : autant je trouve que la Norvège est dynamique, ouverte et entreprenante, autant on sait que même dans les pays scandinaves, dont on a pu dire pendant des années qu'ils étaient des modèles particulièrement ouverts et dynamiques, ce sont aujourd'hui plutôt les politiques de fermeture qui sont à l'œuvre.

On ne peut pas négliger, me semble-t-il, les questions qu'on dira politiques mais qui ont une dimension où l'économie existe. Mais il n'y a pas que l'économie, il y a les questions qui touchent aux sociétés, aux hommes, à tous ceux qui ne sont pas dans le train de la mondialisation ou en tout cas avec difficulté. S'agissant de la question posée par l'étudiant, nous n'avons pas répondu parce qu'il n'y a pas de réponse très simple. Comment faire pour qu'il n'y ait pas cette bipolarisation complète à la fois pour ceux qui viendraient dans notre pays mais aussi pour ceux qui y sont déjà, entre une petite partie de travailleurs très qualifiés et les autres ?

Jaime de Melo, *Université de Genève*

Le cas de la Suisse est assez intéressant parce que d'une part nous avons une démocratie directe. Tous les trois ou cinq ans, nous votons sur des questions de migration : Veut-on plus ou moins de migrants ? Veut-on changer les statuts actuels ? Mais la Suisse est quand même passée d'une situation où au début des années 60 les immigrés représentaient 6% de la population, à aujourd'hui où à peu près 25% de la population est composée d'étrangers. Comme vous le savez, un vote est intervenu en 2014. Il avait pour but de mettre un frein à l'augmentation de l'immigration et il est passé de justesse. Mais il y a eu, comme l'ont dit plusieurs commentateurs, un vrai effort d'assimilation par le biais d'une politique d'éducation et d'apprentissage. La Suisse doit sans doute cette réussite de sa politique migratoire au fait qu'elle concernait essentiellement l'Europe du Sud, c'est-à-dire des Italiens, des Portugais, des Espagnols. Quoiqu'il en soit, il est clair – et cela a été la perception des Suisses – que l'immigration a été un moteur pour le développement du pays.

Gentiane Piovanacci, *Agence WorldMundo à Marseille*

Juste une remarque. Je me demande comment on peut parler d'immigration sans qu'il y ait des personnes des pays d'émigration présentes, notamment du Sud de la Méditerranée.

Henrik Enderlein

J'ai dit que chaque pays connaît l'émigration. Nous avons parlé des jeunes Français qui sont qualifiés et qui quittent la France. C'est un tout autre problème mais cela fait partie de ces questions d'émigration.

Je vous donne trois réponses. D'abord, oui, il y a un sujet de politique, de sécurité et de démocratisation dans les pays autour de l'Union européenne. Mais je ne voudrais pas que l'on réduise cette question sur les chassés-croisés du travail à une question d'immigration ou d'émigration. La vraie question réside dans la mobilité du marché du travail : il faut essayer de trouver des flux de travailleurs dans les deux sens, du Nord vers le Sud de l'Europe et du Sud vers le Nord. Ce programme Erasmus Pro dont j'ai parlé est une réponse qui à

mon avis peut nous aider. Troisième élément, au sein des sociétés, la mobilité des chassés-croisés du travail est aussi importante parce qu'elle nous concerne tous. La mobilité, c'est tous les jours dans le marché du travail. Nous vivons dans un paradoxe où l'on pense que le travail, c'est une fois pour toute la vie. Non, les jeunes aujourd'hui occupent des emplois dans plusieurs pays. C'est cela l'avenir du travail, il faut s'y préparer.

Jean-Marie Le Guen

Je pense qu'il y a une vision économique des choses. Je pense qu'il y a aussi une vision qui fait que, s'agissant d'un pays comme la France, quand nous regardons notre environnement, nous avons des raisons de penser que les conditions des politiques migratoires vont changer avec les changements du monde. Nous avons sans doute à adapter notre politique migratoire en résonnance avec ces questions de mobilité, de mondialisation des esprits et de la capacité à être attractif s'agissant de notre pays. Mais nous avons aussi à traiter, ce qui peut amener à reconsidérer notre politique migratoire, y compris d'une façon plus ouverte, avec les problèmes géopolitiques auxquels nous sommes confrontés. Ces problèmes géopolitiques sont là et seront là d'une façon encore plus prégnante que la simple problématique d'ordre économique, même si elle est tout à fait réelle et que nous avons nécessité de faire évoluer les modèles français qui sont parfois un peu rigides, chacun en convient.

AnnaLee Saxenian

We live in an era of unprecedented rates of technological change and market volatility, caused by both technology and globalization. The key to dealing with this kind of economy is openness and flexibility. This may be openness to migration flexibility or entrepreneurial experimentation within or beyond companies. Anything that stands in the way of individuals and organizations being able to learn and adapt will hinder growth. The focus needs to be on institutional change.

I will share one anecdote. When I started doing research on Silicon Valley, I asked the Indian immigrants why they were not going home. They said, "Forget India. It is too bureaucratic and corrupt. I would never go back". Then, lo and behold, 10 years later, the majority of them are going back and forth. Institutional change looks like it cannot happen and then all of a sudden it does. The Berlin Wall was not going to fall and then it did. I would just say that that is where I would focus my energies.

Vidar Helgesen, *Minister for European Economic Area and EU Affairs, Norway*

I could not agree more. Europe is facing an extremely difficult time and a more dangerous situation than in a very long time. We are facing aggression to the East and instability to the South, including migration flows. We are facing global economic competition that is more and more fierce, and we still have

great economic problems within Europe. In order for Europe to address all these issues, economic regeneration is absolutely essential. In that context, openness, innovation, mobility and flexibility need to be the answers in order for Europe to be stronger. We need, and the world needs, a stronger Europe.

Hubert Védrine, *ancien Ministre des Affaires étrangères, France*

Aussi bien la question de l'asile dont nous n'avons pas parlé – ce n'était pas le sujet principal – que la question des flux migratoires ou de la mobilité dont nous avons parlé, sont des phénomènes de longue durée partout mais spécifiquement en Europe. Il faut avoir à l'esprit qu'une partie croissante des opinions publiques en Europe se sent complètement à l'écart du genre de raisonnement que nous avons développé. C'est la dimension politique sur laquelle a insisté Jean-Marie Le Guen. Elle se sent non seulement à l'écart mais insultée par ce type de raisonnement, comme si les gens en déficit démographique étaient remplaçables comme des sacs de pommes de terre. Si on ne tient pas compte de cette dimension, si on continue à agiter ces arguments répétés *ad nauseam* depuis des années et compte tenu des opinions publiques d'aujourd'hui, je pense que nous allons vers quelque chose de désastreux. La proposition que j'ai faite, qui mérite naturellement d'être améliorée, développée et complétée, consiste à dire à l'opinion tout entière : il y a un problème sérieux, nous avons intérêt à avoir des politiques de ce type et nous allons les gérer. Ce n'est pas un abandon de la puissance publique par rapport à des phénomènes incontrôlables. Ce n'est pas une incantation naïve sur les bienfaits des échanges, etc. Nous allons gérer. C'est cela qui est attendu des responsables politiques. Je pense qu'il faut le faire car dans le cas contraire, cela risque de mal tourner.

André Cartapanis, *Cercle des économistes*

Je ne suis pas sûr d'être à même de faire la synthèse entre les deux postures, les deux points de vue qui ont été défendus. Je crois que chacun est dans son rôle. Il y a les intervenants plus proches de ce que sont les exigences des opinions publiques, et c'est tout à fait compréhensible. Il faut en tenir compte. En même temps, du côté de l'analyse économique, on connaît finalement peu de conclusions qui nous incitent à limiter le processus des migrations internationales. Sans doute est-on dans des horizons qui ne sont pas les mêmes : dans un cas, plutôt le court terme, la question de l'acceptabilité sociale et politique ; d'un autre côté, la perception des défis et des enjeux de long terme. Ma conviction est que le développement des migrations internationales est inéluctable. Mais sans doute faudra-t-il apprendre à mieux le gérer que jusqu'à présent.

Débat

Le travail dans les crises

Introduction du Cercle des économistes

Olivier Pastré

Contributions

Jean-Louis Borloo • Guillaume Pepy • Stéphane Richard • Guy Ryder

Modération

Nicolas Beytout

Travail et crise, le mythe de Sisyphe

Olivier Pastré

Tout a commencé en 1882. Depuis 2008, référence est faite en permanence à la crise de 1929 mais c'est bien la crise de 1882 qui marque l'entrée des crises économiques dans «l'ère moderne».

Le krash de l'Union Générale est la première crise du système capitaliste parvenu dans sa maturité. Elle n'est que l'épisode tristement célèbre d'une spéculation boursière généralisée. Mais elle est surtout le symbole d'une crise de surproduction qui est marquée par une pénurie de main-d'œuvre généralisée (cela fait presque rêver aujourd'hui…). La sortie de crise de 1882 va s'opérer au travers d'un double bouleversement du monde du travail. D'abord la mise en place d'un cadre réglementaire pour ce que l'on appelle aujourd'hui «les relations sociales». La reconnaissance du droit syndical en 1884 (loi Waldeck-Rousseau), la création, au niveau de l'État d'une administration d'enquête, l'Office du Travail (ancêtre et cœur de ce qui allait devenir le Ministère du même nom) et en 1892, d'un corps d'inspecteurs du travail, enfin, en 1898, la première loi sur les accidents du travail, toutes ces réformes allaient permettre à la France de sortir de la «jungle» sociale qui, finalement, coûtait plus qu'elle ne rapportait au patronat. Mais la mise en place de ces premières «règles du jeu» allait aussi s'accompagner de l'extension d'une nouvelle forme d'organisation du travail, véritablement «scientifique» selon son concepteur américain, Frédéric W. Taylor. Le taylorisme, en instaurant une double division du travail, verticale d'abord, avec la séparation entre la conception du travail (le Bureau des Méthodes) et l'exécution de celui-ci, horizontale ensuite, avec la parcellisation des tâches, allait provoquer un boom de la productivité sans équivalent historique.

Las! Il ne suffit pas de produire plus. Encore faut-il écouler sa production, c'est-à-dire vendre. La crise de 1929 va sonner le glas d'un capitalisme extensif mais partiellement stérile. Une fois encore, la crise va accoucher d'un nouvel

ordre social. Sur le plan réglementaire, le Front Populaire va accoucher de nouvelles normes. Les Accords de Matignon (7 juin 1936) instituent la loi sur la négociation collective au niveau de la branche, la création des délégués du personnel et la semaine de 40 heures. Mais ces Accords, avec l'instauration des premiers congés payés et de substantielles hausses de salaires, participent aussi à la mise en place d'un début «d'organisation de la consommation», héritée du fordisme. Henry Ford, avec le *five dollar day,* va en effet appliquer au niveau de son entreprise ce que Keynes va théoriser au niveau macroéconomique : pour éradiquer définitivement les crises de surproduction, il faut impérativement régler le problème des débouchés. Il faut donc structurer une demande solvable de manière pérenne.

S'ouvrira alors l'ère de la «société de consommation» qui sera la colonne vertébrale des «Trente Glorieuses» et des trois décennies qui ont suivi celles-ci jusqu'à la crise dite des *subprimes* de 2007. Cette longue séquence a été marquée par certaines innovations en matière d'organisation du travail dont la plus célèbres reste le «toyotisme» avec sa logique de pilotage par l'aval (le client) et sa règle du «tripe zéro» (zéro panne, zéro délai, zéro défaut).

Mais celles-ci ne sont pas parvenues à s'imposer véritablement en dehors du noyau dur des très grandes entreprises industrielles. S'il est une tendance qui a marqué les trois dernières décennies en matière d'organisation du travail c'est bien celle de la flexibilisation/précarisation. Ces deux faces d'une même médaille ont eu pour objectif d'imposer un maximum de souplesse dans la production face à une consommation de plus en plus exigeante et surtout versatile.

La crise actuelle est tout sauf une crise des *subprimes*. Elle est une crise de l'économie «réelle» qui sanctionne un mode d'accumulation des richesses qui n'est pas en fin de course mais qui se doit de se renouveler[1]. Si le maître mot de l'organisation du travail est aujourd'hui la flexibilisation/précarisation de ce facteur de production, la réponse au défi que la crise nous oblige à relever est celui de l'organisation de cette nouvelle Organisation Scientifique du Travail. Dans un monde où plus personne n'est propriétaire de son emploi (pas même les patrons) mais peut-être porteur de sa carrière, il existe trois priorités absolues pour qu'émerge enfin une nouvelle organisation qui ne soit pas que vecteur d'inégalités croissantes :

– la polyvalence, facteur d'employabilité ;

– la formation initiale et professionnelle, élément essentiel de structuration des carrières ;

– la portabilité des droits, acquis et pas seulement octroyés.

Sur ces trois thèmes, on voit bien que les réformes en cours ne sont pas à la hauteur des enjeux. Pour ne prendre que l'exemple de la formation

1. Patrick Artus et Olivier Pastré : *Sortie de crise,* Perrin, 2009.

professionnelle en France, exemple le plus choquant, c'est à une remise à plat complète du système qu'il faut procéder pour que ce supplétif financier des syndicats se mue en véritable machine à créer de l'employabilité qualifiante.

Après le taylorisme et le fordisme, nous attendons toujours le patron qui donnera son nom à ce nouveau modèle d'organisation du travail nous permettant de sortir enfin de la crise. Mon espoir secret est que ce soit l'un des quatre participants à cette table ronde des XV^{e} Rencontres Économiques d'Aix en Provence…

Le travail dans les crises

Nicolas Beytout, *L'Opinion*

Guy Ryder, un mot sur la manière dont vous voyez l'état des lieux du social et du travail dans les crises que nous traversons aujourd'hui.

Guy Ryder, *Organisation Internationale du Travail*

Ça fait du bien de venir parler du travail car on en parle très peu. Et si nous parlons du travail, nous sommes obligés de parler de la crise, parce que le monde du travail est en crise. C'est une évidence : plus de 200 millions de chômeurs dans le monde, des chiffres qui continuent à monter bien qu'on parle de plus en plus d'une récupération de l'économie mondiale.

C'est une crise qui a commencé dans le monde de la finance mais qui a gagné le monde du travail, le monde social. Dans ces conditions, il n'est pas illégitime de se demander si finalement, le plein emploi ne serait pas devenu une utopie. Et pourtant, non, ce n'est pas une utopie et il faut croire au plein emploi. Faut-il revoir la manière de rémunérer capital et travail ? Oui, il faut le faire. Faut-il remettre la finance au service de l'économie réelle ? Oui, il faut le faire, car la finance est à l'origine de la crise et aujourd'hui j'ai bien peur que ce monde de la finance n'ait rien appris depuis 2008 et ne soit prêt à partir pour un deuxième tour. Pour éviter ça, essayons de répondre à la question de savoir quelle est la véritable nature de ce qu'on appelle couramment le marché du travail. S'il existe bel et bien un marché du travail, c'est d'abord un marché à caractère social, parce que le travail n'est pas une marchandise.

La crise a coûté 60 millions d'emplois dans le monde. 60 millions d'emplois détruits par les effets de la crise et nous ne sommes pas au bout de ses conséquences. Mais nous sommes face à une situation qu'on peut voir de deux manières différentes : est-ce une crise avec pour toile de fond une transformation du monde du travail, ou une transformation du monde du travail avec la crise comme toile de fond ? En réalité, les deux propositions sont vraies et forment ensemble un cocktail explosif. Il est certain que les effets des innovations technologiques, de la mondialisation et des évolutions démographiques sont à l'origine d'une transformation sans précédent du monde du travail. La question est de savoir comment on prétend gérer cette transformation et je pense que sur les réponses à donner, nous avons des raisons de nous inquiéter.

J'ai peur que face à la situation actuelle, il y ait une forte perte de confiance entre les acteurs du monde du travail. Notre maison, l'OIT, est une maison du tripartisme : gouvernement, syndicats, employeurs. On constate que ces trois niveaux d'acteurs ont de plus en plus de mal à s'accorder. Pourquoi ? Parce que je pense qu'il est effectivement difficile de parler du travail aujourd'hui. Il est difficile de parler du social. Cette perte de confiance vient, je crois, de l'accroissement des inégalités dans nos sociétés, qui a sa source dans le monde du travail. S'il y a une question à retenir, au moment où nous essayons de négocier la transition d'un modèle productif à un autre, c'est comment faire face aux inégalités au travail, aux inégalités dans nos sociétés. C'est sans doute le passage le plus dangereux que nous ayons à franchir.

Il est encourageant de voir que le FMI et l'OCDE commencent à parler des effets nuisibles des inégalités sur la croissance économique. À l'OIT, voilà longtemps que nous parlons des effets sociaux et économiques négatifs des inégalités. Et pourtant, cette même organisation, le FMI, trouve inacceptable les propositions des autorités grecques visant à réduire les inégalités dramatiques qui sévissent aujourd'hui dans le pays. L'OIT veut apporter de l'eau au moulin de la réflexion : dans la perspective du centenaire de notre création, en 2019, nous avons lancé une vaste recherche sur l'avenir du travail. Je dois dire que les questions qui seront posées sont curieusement proches de celles qui structurent ces Rencontres, ici même à Aix-en-Provence.

Nicolas Beytout

Stéphane Richard, vous dirigez une des grandes entreprises mondiales, leader de son secteur et une des très grandes entreprises françaises, qui s'est profondément transformée depuis que vous en êtes à la tête et qui avait déjà commencé sa mutation. Une entreprise qui emploie des salariés aux statuts très différents, dont un certain nombres de fonctionnaires : comment gère-t-on cette double obligation de transformation sur le plan social et technologique ?

Stéphane Richard, *Orange*

Orange a effectivement connu beaucoup de mutations technologiques, réglementaires, financières, actionnariales, ces vingt dernières années, surtout si l'on considère qu'aujourd'hui les deux tiers de notre chiffre d'affaires – téléphonie mobile et internet – n'existaient tout simplement pas il y a vingt ans. On voit bien la puissance des mutations qu'il a fallu conduire, même si nous ne sommes ni la seule entreprise ni le seul secteur à avoir connu pareil mouvement.

Sans prendre le contre-pied d'une tonalité assez pessimiste, je parlerai de façon résolument optimiste et positive de ce que les nouvelles technologies et le numérique, ce qu'on appelle la révolution numérique ou digitale, peuvent apporter au monde du travail. Parce qu'il me semble que ce qu'on a connu

ces dernières années, c'est finalement une concomitance assez extraordinaire entre une crise, disons classique, la crise financière de 2007 qui se traduit par une récession, du chômage qui entre donc assez bien dans des analyses économiques connues, et en même temps une mutation très profonde qui est la numérisation accélérée de l'économie. Je rappelle rapidement deux ou trois chiffres. Il y a aujourd'hui 7 milliards de téléphones mobiles dans le monde, dont 800 millions en Afrique par exemple ; 3 milliards d'internautes et on estime qu'il y en aura 1,5 milliard de plus d'ici 2020. Les détenteurs de smartphones les regardent en moyenne en France deux heures et demie par jour. Autre chiffre que j'aime bien : en 2000, il n'y a pas si longtemps, on prenait dans le monde un milliard de photos chaque année; aujourd'hui, on en prend un milliard par jour. Donc l'image est devenue un langage universel, qu'on partage d'ailleurs instantanément grâce à la puissance des réseaux sur les messageries les réseaux sociaux, etc. Je suis convaincu que cette révolution numérique peut avoir un effet disruptif, qui peut certes commencer par une phase difficile, mais qui peut s'avérer à terme très positif sur le travail, sur le monde du travail, sur la quantité et la qualité du travail, sur sa distribution – disruptive aussi sur sans doute pour un certain nombre de modèles classiques dont le fameux Code du travail qui va peut-être connaître une forme d'«uberisation» et qui peut affirmer aujourd'hui que ce serait la plus mauvaise chose qui puisse arriver !

Tout cela représente un défi considérable pour les entreprises, y compris pour un acteur du numérique comme Orange, confronté comme tous les autres à cette transformation digitale et à toutes les implications qu'elle entraine. Car le numérique change tout dans une entreprise à commencer par la capacité d'expression qu'il donne à tous les salariés, quel que soit leur niveau. *The company is flat,* par ses réseaux sociaux. Le réseau social d'entreprise d'Orange, par exemple, qui s'appelle Plazza, compte aujourd'hui en France 70 000 membres sur 99 000 salariés, vous voyez l'importance que ça peut représenter. Ce sont aussi de nouvelles formes de travail, dont le télétravail qui concerne aujourd'hui 6 000 salariés du Groupe, 6% de notre effectif en France. L'écrasante majorité considère que c'est une amélioration de leur qualité de vie au travail, bien que ce type d'organisation pose aussi un certain nombre de questions dont celle de la socialisation sur le lieu de travail. Il s'agit maintenant de trouver des formes d'organisation qui concilient la liberté que donne le télétravail, la productivité et en même temps, ce qui est fondamental, la socialisation. Nous considérons chez Orange que c'est là que réside le défi de la formation. Nous avons ainsi lancé chez Orange un programme qui s'appelle le «passeport digital» et qui a pour objet de proposer à tous nos salariés en Europe, 130 000 personnes, une formation de trois jours pour les initier à tous les nouveaux outils du digital. Parallèlement, nous avons décidé il y a quelques mois d'équiper tous les salariés français d'un smartphone 4G – vous allez dire que c'est le moins qu'on puisse faire quand on est Orange – avec un abonnement professionnel ce qui n'était

pas le cas auparavant. En d'autres termes, cette mutation digitale touche à la manière dont sont conçus le travail, la relation managériale, l'organisation du travail. C'est un défi qui à mon sens peut améliorer la qualité de vie au travail et certainement permettre plus de productivité dans les entreprises.

Autre question plus vaste : en quoi le numérique peut-il changer le travail lui-même, au-delà de l'entreprise ? Le numérique peut-il créer des emplois, ou au contraire en détruire ? Vaste débat : on commence à voir des thèses d'économistes, certaines pessimistes, d'autres plutôt optimistes. Je prendrai plutôt cette deuxième catégorie en citant notamment les travaux de Philippe Aghion sur innovation et croissance, que je trouve extrêmement intéressants, parce qu'ils tournent beaucoup autour du parcours individuel : comment le parcours individuel, à l'heure du numérique, peut permettre de la croissance, de la création de richesse, de la création d'activité. Je crois fondamentalement que comme toutes les révolutions industrielles, le numérique, connaîtra une phase un peu destructrice, puis à terme, un bilan et une possibilité de création gigantesques.

En ce qui concerne la distribution du travail, je l'ai dit tout à l'heure, sur le milliard et demi de nouveaux internautes attendus dans le monde d'ici à 2020, la moitié va être en Afrique, un continent particulièrement important pour Orange. Nous avons actuellement cent millions de clients en Afrique. Ce qui veut dire que grâce aux réseaux, grâce à la vulgarisation des terminaux intelligents, nous commercialisons les Smartphones à 30 dollars. Grâce à cet effet massif, on peut doter un nombre considérable de personnes d'un outil de travail qui peut lui-même créer énormément d'activité. Deuxième exemple, celui de ce qu'on appelle le *mobile banking,* la banque mobile, en reprenant encore l'exemple de l'Afrique. En Afrique, les banques sont peu nombreuses et une bonne partie de l'économie se fait en liquide. Grâce aux opérateurs de téléphonie mobile, des systèmes de paiement à partir du téléphone mobile ont été mis en place et c'est un succès immense : 60 millions d'utilisateurs actifs de ces services aujourd'hui dans la zone Afrique-Moyen Orient, dont 13 millions chez Orange. Nous sommes devenus la première banque dans plusieurs pays africains – le Mali, par exemple. Ce service a changé la vie des gens et leur a très souvent permis de créer des emplois autour d'eux.

Je pense donc que le numérique peut être un facteur extrêmement positif du travail à moyen terme, en quantité et en qualité, pour peu qu'on accepte de remettre en cause certaines approches, par exemple le modèle unique du salariat, qui manifestement devront évoluer à l'heure du numérique.

Nicolas Beytout

Guillaume Pepy, vous dirigez une des entreprises les plus emblématiques de France, une entreprise qui s'exporte, qui exporte son savoir-faire dans le monde entier. Une entreprise en pleine mutation, non pas parce que les trains

ne rouleront pas demain, mais parce que la façon de travailler a profondément changé. Où en êtes-vous de cette transformation évidemment très compliquée à mener ?

Guillaume Pepy, *SNCF*

J'ai d'abord été impressionné par ce que Guy Ryder a dit sur le fait que c'est un débat grave et qu'il est bien qu'on l'aborde ici. Et pour faire écho à ce que disait Olivier Pastré, je donnerai juste deux chiffres qui mesurent ce que les révolutions industrielles ont supprimé comme emplois chez nous. Nous étions 515 000 en 1945 – 5% de la population active d'après-guerre, nous sommes aujourd'hui en gros 140 000. C'est dire le niveau de destruction d'emplois et la mesure des enjeux actuels.

Il n'y a aucun doute, comme l'a dit Stéphane Richard, que la révolution digitale ouvre de nouvelles perspectives : de l'information en temps réel, des services 100% sur le week-end, des plateformes de mobilité partagée, on en parle tous les jours. Mais ce qui me fait personnellement assez peur, c'est le pressentiment que quantitativement, la nouvelle économie digitale va détruire plus d'emplois qu'elle ne va en créer, au moins dans un premier temps. Le numérique, me semble-t-il, n'est ni la fin ni l'avenir du travail.

Comment faire pour que cette transformation soit la moins pénible possible ? Je pense qu'il faut se fixer comme premier principe que la transformation engendre nécessairement une amélioration du travail, autrement dit un travail de meilleure qualité. Ça va de soi pour les clients, et la preuve est faite que le digital améliore le vécu des consommateurs et que le résultat final du travail est bien meilleur. On sait peut-être moins que la vraie révolution concerne surtout la transformation de la production. Sur l'internet des objets, les chiffres qui circulent sont incroyables : 30 milliards d'objets connectés d'ici sans doute 2020 ou 2025. Pour vous donner une illustration de ce que ça représente dans notre métier, on a déjà la nuit des trains : des caméras digitales parcourent le réseau, font des relevés numériques de son état, des logiciels analysent les relevés et permettent le lendemain à des équipes d'aller voir sur place les points de fragilité ou d'anomalies.

Il est clair qu'on va supprimer un certain nombre de tâches pénibles. Il est sûr, comme l'a dit Stéphane Richard, qu'on va enrichir le travail. Là encore, je pense qu'il n'y a pas de doute, mais n'oublions pas que le vécu des salariés est moins évident. Je prends le cas des contrôleurs. Depuis 70 ans, leur métier est de contrôler. Alors, on aime ou on n'aime pas, mais l'utilité, le vécu, le ressenti réside dans le contrôle, c'est-à-dire s'adresser à chaque personne. Aujourd'hui, on va arriver rapidement vers des portillons numériques, vers des systèmes de passage. Faudra-t-il supprimer ces emplois, et si on les maintient, quel sera le contenu de leur travail ? La version politiquement correcte consiste à mettre en avant la présence auprès des clients, le soin, l'assistance. Mais c'est vécu

par une partie des gens comme une pure déqualification. Ça consiste, pour certains d'entre eux, et ils le disent, à faire le pantin, à n'avoir rien à faire que des sourires en attendant qu'on s'adresse à eux. Les questions posées par le numérique sont, me semble-t-il, un peu moins simples qu'il n'y paraît.

Deux dernières convictions : la première, c'est que la principale difficulté est de réussir cette transformation avec les salariés d'aujourd'hui, de ne pas les mettre sur le bord de la route en se disant qu'on peut toujours en trouver de nouveaux si nécessaire. Il s'agit de transformer le travail et de le digitaliser *avec* les salariés d'aujourd'hui. Un vrai défi qui crée des tensions dans les entreprises entre le management et la transformation technologique. Finalement, à quel rythme peut-on transformer le travail sans laisser les gens au bord de la route ?

Deuxième conviction : le modèle de croissance des entreprises va largement changer. On a connu des modèles dans lesquels au fond, la croissance était essentiellement organique, où chacun trouvait à l'intérieur de l'entreprise les ressorts de son développement. La vérité d'aujourd'hui, – ça a été dit cinquante fois, notamment dans un très intéressant rapport du Conseil Économique et Social – c'est que ce qui fait la croissance, c'est l'ouverture des entreprises aux autres. Orange en est un excellent exemple, la SNCF aussi en ce que nous allons chercher hors des murs de l'entreprise les nouveaux secteurs d'activité, les innovations, les façons différentes de travailler. C'est une vraie révolution pour les salariés, pas toujours facile à vivre.

Nicolas Beytout

Êtes-vous en phase avec ce que disait Stéphane Richard sur l'avenir qui remettrait le salariat en cause ?

Guillaume Pepy

Non.

Nicolas Beytout

Deuxième point : est-ce qu'aujourd'hui ceux que vous embauchez, les emplois que vous créez sont sur un statut radicalement différent de ceux que vous embauchiez il y a dix ans ?

Guillaume Pepy

Non. Si je dis non, ce n'est pas pour embêter Stéphane et faire exprès de la polémique, c'est que je pense qu'il faut se garder de toute simplification. Ce ne sont pas les statuts, les conventions collectives qui empêchent la digitalisation des entreprises. Il y a des problèmes qui sont posés par les statuts et par les conventions collectives, mais les débats ne sont pas réducteurs. Je prends juste un exemple : le TGV *low cost* qu'on a créé il y a trois ans est un incroyable succès. C'est comme si Air France avait fait Transavia quinze ans plus tôt et en

son sein. Le petit *bic,* par rapport au politiquement correct, c'est que c'est fait par des types qui sont des salariés au statut. En sens inverse, il y a énormément de salariés au statut qui ont aujourd'hui « une sous-productivité. » Les choses ne sont pas juste noires ou blanches.

Stéphane Richard

Ce que j'observe, c'est qu'il y a une évolution du statut du salariat. On le sait, il y a aujourd'hui 900 000 auto-entrepreneurs en France et le digital accélère le mouvement. Je pense que le salariat n'est pas l'alpha et l'oméga du travail du futur.

Nicolas Beytout

C'est ça, l'« uberisation » du Code du travail ?

Stéphane Richard

Oui, en partie – ce qui ne veut pas dire qu'il ne faut pas gérer ces évolutions, les encadrer en termes de protection des gens, bien entendu.

Nicolas Beytout

Jean-Louis Borloo, Stéphane Richard disait à l'instant qu'un milliard et demi d'habitants en plus allaient utiliser internet d'ici 2020, dont la moitié serait en Afrique. Pour ça, il faut de l'électricité : alors ?

Jean-Louis Borloo, *Énergies pour l'Afrique*

Travail et crise, qu'est-ce que c'est qu'une crise ? C'est une succession très rapide d'événements dont plusieurs convergent en même temps et créent une situation nouvelle. Soit on la traite et c'est un progrès extraordinaire, parce que ça force à prendre des décisions, soit on ne la traite pas, et c'est un drame qui peut devenir mortel et absolu. C'est ça la crise et c'est ça l'emploi dans la crise.

Permettez-moi cinq petites minutes. Au bout de la rue, à 200 kilomètres d'ici, à 14 kilomètres de l'Europe, se déroulent des événements absolument bouleversants : un choc démographique, d'abord, d'une amplitude inconnue dans l'histoire de l'humanité. 250 millions en gros quand nous sommes partis, un petit milliard aujourd'hui, deux milliards dans un quart d'heure, c'est-à-dire dans trente ans. Inconnue dans l'histoire de l'humanité. Deuxièmement, l'emploi. L'humanité a besoin d'énergie partout, c'est un des éléments de sa performance. Et un continent dont les trois quarts de la population n'ont pas aujourd'hui accès à l'énergie. Les trois quarts, et ce chiffre va continuer à augmenter, puisque tous les ans, dix millions d'Africains de plus n'ont pas accès à l'énergie.

Aujourd'hui, il y a un consensus. L'énergie, ce n'est pas plus important que le reste, c'est le préalable, le prérequis à l'emploi, à l'arrêt de la déforestation, à l'accès aux services, à l'industrie, à l'éducation, à l'agriculture, à la chaîne

agroalimentaire, à l'équilibre des territoires, à la sécurité, à la démocratie. Il n'y a pas de démocratie sans lumière. Et cet événement se conjugue avec un autre, que Stéphane vient d'évoquer, c'est que ce continent est aujourd'hui totalement informé. 800 millions de portables aujourd'hui en Afrique. Il y a cinq ans, quand on était optimiste, on pensait qu'on serait à 100 millions aujourd'hui. Un continent donc qui, malgré tout ça, fait 5% de croissance. Imaginez si l'Europe avait 25% d'accès à l'énergie, si on faisait 25% de notre croissance ! Qu'est-ce que ça donne ? Une croissance chaotique, dans des endroits électrifiés, en gros des ports, qui sont les capitales, et le reste qui au contraire dérape, dérape à une vitesse folle. Et au milieu de tout ça, une jeunesse qui est informée grâce à Stéphane et à ses portable. Tous savent qu'un avenir, la lumière, ce n'est plus une rumeur. Ils ont toute l'information, nous ne sommes plus qu'un village.

Le destin de l'Europe et celui de l'Afrique sont absolument les mêmes aujourd'hui. Savez-vous ce que fait cette jeunesse aujourd'hui ? C'est simple, elle a pris les chemins de l'Afrique vers la lumière, d'abord vers la Côte d'Azur africaine, c'est-à-dire l'Afrique du Sud. Vous voyez les morts qu'il y a tous les jours en Afrique du Sud, qui ne peuvent pas supporter l'arrivée des Tchadiens, des Somaliens, des Kenyans vers l'Afrique du Sud ? C'est l'arrivée vers les grands ports, une sur-urbanisation d'une vitesse sans précédent dans l'histoire de l'humanité. Mes amis, dans trois-quatre ans, on ne parlera pas d'immigration, on parlera de submersion. Ce n'est pas un problème qu'on peut traiter par des quotas, ça n'a aucun sens. Au fond les choses sont assez simples dans ce triple bouleversement. Il n'y a pas tellement d'options. Ou nous donnons un coup de main pour permettre que ce continent passe de 25% à 100% d'accès à l'énergie ; on sait techniquement parfaitement le faire, ce n'est pas plus compliqué qu'électrifier l'Auvergne à l'époque, ce qui a nécessité une méthodologie et quelques financements. C'est moins compliqué que d'envoyer quelqu'un sur Mars ! Il s'agit d'une démarche méthodologique, parce que c'est notre intérêt objectif. Si on le fait, on a une petite chance de stabiliser ce continent. Nous savons parfaitement donner le coup de main ; les projets existent partout en Afrique : l'hydroélectricité, la biomasse, la géothermie, le solaire, au gré des lieux. Globalement, les financements internationaux existent. Mais il manque une organisation, une méthodologie, et puis le détonateur : il manque un engagement clair, méthodique, politique, moral de l'Europe. C'est ça ce qui nous manque, mais on va y arriver. Les Africains ont décidé le 15 juin de créer leur propre outil, l'Agence d'électrification ; c'est la première fois qu'ils créent un outil de ce genre et de cette portée

Je rajouterai juste un mot, un seul. L'Afrique, c'est un sujet moral aussi, c'est un sujet humain. Au moment où il y a des fractures dans nos civilisations et dans nos sociétés, quel formidable plan ce serait que de faire avec les Afriques sub-sahariennes, les Afriques maure et arabe, et nous, enfin, ce grand plan pour la lumière partout ! Car le travail sans énergie, comment fait-on ?

En fait, dans la partie qui progresse – il y en a une formidable, c'est un bouillonnement africain sur les nouvelles révolutions, les nouvelles technologies, art-investissement, art-technologie, monétisation, bref, c'est un continent où il y a des gens géniaux, où les technologies et les mélanges de culture sont formidables. Et puis il y a une croissance fondée sur l'import-export, qui marche avec la croissance de nos propres besoins, qui donnent des chiffres apparents, avec des risques très graves. Lorsque nos amis chinois ont inventé le concept «ressources contre financement» un hôpital, contre des droits de forage, des droits miniers, etc., on a laissé faire. Nous n'avons pas de stratégie à l'égard de l'Afrique. Cette croissance africaine-là est une mauvaise croissance, c'est un appauvrissement.

Je rajouterai un dernier point : le réchauffement climatique. À Oslo, c'est une bonne nouvelle, parce que ça ouvre les grandes voies navigables au nord. Mais au Tchad, c'est un drame. La déforestation est un drame. L'avancée du désert est un drame. Quand on parle du réchauffement climatique, on parle aussi des réfugiés de la misère. C'est à nous d'y répondre par l'énergie, car sous le sol du Tchad, par exemple, il y a des réserves d'eau. On peut aller les chercher… avec de l'énergie.

Louis Cammarata, *lauréat du concours «La Parole aux étudiants»*

Pour revenir dans le thème «Le travail dans les crises», je voudrais citer, Winston Churchill, qui disait qu'il ne fallait jamais laisser passer l'opportunité d'une bonne crise, puisque ces crises nous montrent les défauts du système actuel. La crise actuelle nous montre sans doute qu'on n'a pas fait les réformes structurelles qui étaient nécessaires pour adapter notre marché du travail à l'ère moderne. Et une des caractéristiques principales qui semble faire défaut aujourd'hui au marché du travail, c'est la flexibilité. J'aimerais savoir ce que pensent nos intervenants, par exemple, d'un contrat de travail à protection progressive, comme il peut exister dans certains pays comme l'Italie, où ça vient d'être mis en place, pour favoriser la mobilité des travailleurs dans l'emploi.

Guy Ryder

La flexibilité des marchés du travail est une question importante et difficile, qui peut être traitée sous différents angles. C'est d'abord le chômage des jeunes et l'insertion des jeunes dans le monde du travail. Souvent, on décide d'introduire une certaine flexibilité, et d'assouplir la réglementation du travail, en vue de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes. Dans plusieurs pays, on essaye de voir comment rendre cette transition plus facile. J'ai eu une conversation récemment avec nos amis belges, qui ont tout le mal du monde à se mettre d'accord sur l'idée d'un contrat d'apprentissage. Les syndicats ont peur que si on établit des conditions contractuelles exceptionnelles pour les

jeunes, il y ait un effet de substitution et que cela finisse par remettre en cause les contrats standards (ou de droit commun). Ma réponse à cela, et ça s'applique à la question de la flexibilité de manière plus générale, c'est que ce type de réformes structurelles, parfois nécessaires, devraient se faire dans le cadre de la concertation sociale. Là où ces réformes donnent des résultats, il y a un vrai dialogue entre les acteurs sociaux, qui se mettent d'accord sur des mesures d'insertion des jeunes, de flexibilisation du marché du travail. Je pense que les pays qui ont le mieux négocié la crise jusqu'à présent en Europe sont les pays où il existe des traditions, des institutions de dialogue social, qui permettent d'introduire des éléments de flexibilité dans des conditions de confiance mutuelle. Ce n'est pas toujours le cas.

Nicolas Beytout

Si je résume ce que vous dites : oui à la flexibilité, mais en établissant au préalable un calendrier et un mode négocié.

Guy Ryder

La flexibilité couvre une grande variété de situations. Si vous dites qu'environ 3 millions de jeunes dans mon pays doivent prendre des *zero hour contract,* je dis non ; mais d'autres éléments de flexibilisation peuvent être nécessaires.

Nicolas Beytout

Guillaume Pepy et Stéphane Richard, sur ce point qu'évoquait Louis Cammarata, c'est-à-dire des contrats où on charge ses droits au fur à mesure du temps passé en entreprise, c'est une bonne solution ?

Stéphane Richard

Je pense que tout ce qui peut contribuer à casser ce que Guillaume décrivait tout à l'heure, c'est-à-dire 70 ans de négociation collective qui ont abouti à construire un système immensément compliqué et rigide, qui protège de façon illusoire parfois les gens qui ont un travail et qui laisse complètement de côté tous ceux qui n'en ont pas, c'est ça le sujet. Pour le dire autrement, comment peut-on réfléchir à des évolutions ou à des mesures qui permettent de faire entrer les jeunes dans l'emploi et d'y faire revenir les autres ? Ceci vaut pour les pays développés, pour l'Afrique où des centaines de millions de jeunes aujourd'hui n'ont pas accès à l'emploi.

Je suis un farouche partisan de l'apprentissage, par exemple. Ce n'est pas l'essentiel du sujet, mais je regrette que mon pays ait autant de mal à accepter cette formule qui a montré son efficacité. Oui, dans ce monde en mutation, il faut chercher des systèmes qui permettent de vrais parcours professionnels. La portabilité des droits de formation fait partie des choses qui sont à mon sens tout à fait positives et qu'il faut développer.

Guillaume Pepy

Ce qui me fait peur et à vrai dire me déprime, c'est que Stéphane Richard et moi sommes à la tête de deux entreprises qui allons cette année faire à peu près 9 000 embauches, ce qui n'est pas rien. Mais qu'est-ce que ça signifie par rapport à 4 millions de chômeurs. À ces 9 000 personnes, on va donner une garantie de l'emploi, une garantie de retraite, et en cas de problème, d'accident industriel la possibilité de changer de région ou de métier. Un système extraordinairement protégé. Mais, les autres ? Pour les autres, rien sauf la précarité. Ce qu'a dit Guy sur une maturité politique dans ce pays qui devrait consister un jour à arriver à regarder ce sujet-là en face est donc très important. Il faut probablement sortir le débat du monde exclusivement politique ; il faut y mettre de l'économie et impliquer les entreprises.

Olivier Pastré

Le contrat de travail n'est pas au cœur du problème. Le sujet, c'est comment donner du travail aux jeunes, quelle que soit la forme du contrat. Allons-nous léguer un système impossible ? Par définition quel que soit l'emploi, il faut un contrat. Mais comme je l'ai dit tout à l'heure, le problème n'est pas seulement l'emploi, c'est la carrière, c'est-à-dire un emploi qui offre une perspective. Sur le *modus operandi,* à vous de jouer.

Amany Asfour, *Human Resources, Science and Technology of the African Union*

I know that the International Labour Office has a program for empowering entrepreneurship for women and youth. How can you really link it, because we know that entrepreneurship is a driver for employment? Also the African Union has just put out Africa 2063 development agenda, based on industrialization, infrastructure, energy, and we are organizing a big congress called African congress for science, technology, innovation and entrepreneurship. I would like to have the feedback of the panellists about linking entrepreneurship with work and innovation, science and technology.

Guy Ryder

Effectivement, ces dix dernières années, nous avons formé quelque 6 millions de jeunes et de femmes sur les questions d'entreprenariat. Nous avons très bien compris que ça fait partie de l'avenir du monde du travail, ça fait partie de la stratégie de promotion de l'emploi en Afrique. L'Afrique a été très présente au cours de ce débat, et c'est important. Sans doute, le numérique offre-t-il des possibilités extraordinaires pour ce continent. On dit que l'Afrique peut brûler certaines étapes du développement, et jusqu'à un certain point, je suis d'accord : l'énergie est fondamentale pour l'Afrique. Mais je pense aussi qu'il faut avoir un aperçu plus large. L'Afrique a connu des taux de croissance enviables ces dernières années, mais elle n'a pas généré l'emploi dont elle

a besoin. Il faut donc traiter plus globalement la question des processus de développement. Il faut s'attaquer entre autres aux questions de gouvernance. D'où l'importance de la conférence des Nations Unies à Addis-Abeba sur le financement du développement.

Nicolas Beytout

Je propose à chacun une phrase de conclusion.

Jean-Louis Borloo

Je me contenterai de remercier la SCNF et Orange qui participent au financement de la fondation Énergie pour l'Afrique.

Guy Ryder

Il faut parler davantage du travail et des questions que nous avons évoquées.

Guillaume Pepy

Peut-être une motion de synthèse. Le digital met évidemment davantage d'intelligence au cœur du travail : au début, il est clair que ça va plutôt détruire des emplois. Il faut croire dans les créations sur le long terme. Il faut tout faire pour accélérer de cette manière le retour de la croissance. En tout état de cause, il faut qu'on assume tous que la transformation numérique va nous obliger à réinventer une partie du travail, au moins dans les entreprises.

Stéphane Richard

J'ai dit tout à l'heure que le numérique pouvait changer le salariat. Sur ce point, j'ajouterai que je serais très favorable à la suppression des CDD en France et qu'on ne garde que des CDI. Ce serait un message fort à nos jeunes. Évidemment, il faudrait aménager le CDI, le rendre moins aléatoire quand il faut le dénouer. Ces chiffres de 80% ou 90% des embauches en CDD sont terrifiants, mais je pense qu'il suffirait sans doute peu de chose pour modifier le droit dans ce sens.

Débat

Demain, tous créateurs !

Introduction du Cercle des économistes
Hélène Rey

Contributions
Jacques Attali • Clara Gaymard • Erik Orsenna • Navi Radjou

Modération
François Lenglet

Innovation et croissance

Hélène Rey

Les principales théories économiques de la croissance soulignent le rôle important de l'innovation.

Dans le modèle de Solow, trois éléments déterminent la croissance de long terme : le capital physique, la quantité de travail et la productivité. Cette dernière est liée au niveau d'éducation des travailleurs (capital humain) mais aussi aux technologies utilisées et aux institutions des pays (infrastructure légale en particulier). Un pays peut croître en accumulant du capital physique (en ajoutant des machines) et en augmentant les heures de travail mais il atteindra tôt ou tard des rendements décroissants. Les « Tigres de l'Asie du Sud-Est » (Corée du Sud, Singapour) ont ainsi crû à des vitesses phénoménales pendant les années 1970-80 en investissant à marche forcée dans le capital physique. Lorsque cette marge est épuisée un pays doit trouver des moyens d'augmenter sa productivité. Il doit innover. Il en est ainsi pour la France et les pays européens, les États–Unis et de plus en plus la Chine. L'innovation peut être liée au progrès technique, au processus de production ou aux institutions et à leur fonctionnement.

La théorie schumpétérienne de la croissance souligne le rôle de la destruction créatrice. Durant les récessions, les entreprises les moins productives sont détruites et libèrent des ressources qui peuvent ensuite être allouées aux start-ups novatrices ou à des entreprises plus performantes. Ce faisant la productivité agrégée de l'économie augmente, générant plus de richesses.

Mais ces théories n'ont pas grand-chose à dire sur les sources de l'innovation. Une question fondamentale est donc de savoir quels « écosystèmes » dans les sociétés humaines, favorisent l'innovation. On peut également s'interroger sur la nature même des innovations qui sont favorables au progrès économique et social, innovations scientifiques, techniques, institutionnelles, frugales….

L'histoire économique est riche d'enseignements. D'après Joël Mokyr[1], l'humanité a connu un petit nombre d'innovations révolutionnaires ou « macro-inventions », comme l'électricité ou le moteur à explosion et plus récemment l'internet et les ordinateurs. Ces innovations mettent beaucoup de temps avant d'être diffusées dans la société, parfois plusieurs décennies, car une multitude de « micro-inventions » visant à les rendre utilisables doivent être développées. Bob Solow, prix Nobel, a ainsi déclaré dans les années 80 : « les ordinateurs sont partout sauf dans les chiffres de la productivité. » Peut-être est-ce seulement maintenant que les potentialités de l'internet – une macro-invention – et autres nouvelles technologies de la communication commencent à être incorporées et utilisées à plein (AirbnB, Uber : micro-inventions). Les micro-inventions sont relativement fréquentes et elles constituent la principale source des gains de productivité ; elles sont les plus prévisibles. Les macro-inventions sont rares et imprévisibles mais elles sont nécessaires pour éviter la stagnation.

■ **Le processus de l'innovation est façonné par quatre facteurs.**

1. Le premier est **la capacité à générer des inventions fondamentales.** Chaque société fixe son agenda de recherche, ses thèmes d'intérêt. Ainsi, l'Antiquité a passé beaucoup de temps sur l'étude des mouvements célestes. Passons-nous trop de temps et employons-nous trop de ressources à étudier les girations des marchés financiers et l'économie par exemple ?

2. Le deuxième facteur est **la capacité à diffuser les innovations fondamentales.** Qui y a accès et à quelle vitesse ? Comment est-ce que la connaissance est testée et validée ? Par quel(s) critère(s) détermine-t-on si une découverte est vraie et via quelles plateformes communiquent les experts ?

3. Le troisième facteur est **la capacité à transformer les innovations fondamentales en techniques applicables.** Comment est-ce que l'inventeur sera récompensé pour son travail ? Comment est-ce que les innovations sont implémentées et les gens qui réalisent ce travail difficile rémunérés ? Est- ce que les ingénieurs ont accès aux découvertes fondamentales ?

4. Le quatrième facteur a trait à **l'adoption des innovations.** Que faire face à la résistance des gens qui sont à l'intérieur du système et peuvent essayer de bloquer les innovations pour protéger leur pré carré ?

Étant données ces contraintes il n'est pas si facile de savoir comment construire des écosystèmes favorisant l'innovation. Peut-être est-ce pour cela que les ruptures en matière de progrès technique sont si difficiles à prédire,

1. Professeur d'histoire économique à Northwestern University, auteur en particulier de *Lever of Riches*.

ainsi Lord Kelvin, président de la Royal Society proclama en 1895 «qu'il est impossible de faire voler des machines plus lourdes que l'air.» Ou que lorsque certaines innovations apparaissent, elles sont si étranges qu'elles semblent inutilisables, voir par exemple le diagnostic de Western Union dans un mémo interne en 1876: «Ce téléphone a tellement de défauts qu'on ne peut pas le considérer sérieusement comme un moyen de communication. Cet appareil n'a aucune valeur pour nous.»

De nos jours un débat fait rage: est-ce que la baisse tendancielle observée pour l'investissement dans les pays développés depuis les années 80 est due à un ralentissement du progrès technique ? Est-ce que Robert Gordon[2] a raison de dire qu'aucune des innovations liées à l'internet ou aux ordinateurs n'est aussi importante que l'introduction de l'eau courante chez soi ? Préférez-vous vivre sans iPhone ou sans toilettes ?. Le ralentissement de la productivité depuis quelques années dans les économies avancées est-il un phénomène permanent ? La stagnation séculaire de Larry Summers[3] est-elle un phénomène avéré ? La France et l'Europe parviennent-elles à constituer des terreaux suffisamment fertiles pour que des écosystèmes propices à l'innovation y prospèrent ? À quoi ressemblent-ils et qu'impliquent-ils pour le marché du travail et le système éducatif ?

Comment créer avec de plus en plus de gens âgés ? Ne l'oublions pas, demain en Europe, nous serons tous vieux!

2. Professeur d'économie à Northwestern University.
3. Professeur d'économie à Harvard. Ancien Secrétaire du Trésor des USA.

Demain, tous créateurs !

François Lenglet, *France Télévisions*

Navi Radjou, vous êtes conseil en innovation, auteur de livres et auteur de conférences sur TED. L'innovation a-t-elle au fond besoin d'un terreau particulier pour éclore, ou peut-elle se produire n'importe où ?

Navi Radjou, *Co-auteur de* L'Innovation Frugale, comment faire mieux avec moins

J'ai passé les dix premières années de ma vie à étudier l'innovation en Occident et les dix dernières à étudier l'innovation dans les pays du Sud. Le contraste est fascinant sur la manière d'innover des gens et d'exprimer leur créativité dans le Nord par comparaison au Sud. Nous avons tendance dans le Nord à associer innovation et R&D. Les grands groupes occidentaux dépensent aujourd'hui environ 650 milliards de dollars en recherche et développement. Le retour sur investissement est pourtant tout à fait douteux. Nous avons tendance à développer des produits de plus en plus sophistiqués, mais qui ne répondent pas vraiment à des besoins réels du marché. Il existe donc une forme de décalage entre l'offre d'innovation et la demande d'innovation. Cela revient à dire que nous sommes capables d'inventer des marteaux de plus en plus sophistiqués et que nous lançons ensuite la recherche des clous !

C'est l'inverse dans les pays du Sud. Les gens ont déjà tellement de clous plantés dans les pieds qu'ils cherchent désespérément à trouver une solution pour les extraire. Tout le monde met donc la main à la pâte. Tout le monde crée et innove. Pour eux, le laboratoire, c'est la rue. Cela résulte en des innovations tout à fait intéressantes et ingénieuses, comme ce réfrigérateur conçu entièrement en argile par un potier en Inde, ou un panneau publicitaire au Pérou qui absorbe l'humidité de l'air et la convertit en eau potable à hauteur de 90 litres par jour. C'est ce que j'appelle l'innovation frugale. C'est cette capacité à innover sous contrainte et à trouver des solutions tout à fait astucieuses avec très peu de moyens, qui rapporte pourtant plus de valeur à moindre coût.

La première grande idée de ces innovations frugales est que, par comparaison à la France où le sport national est de râler, nous ne nous plaignons pas des ressources que nous n'avons pas. Nous essayons de puiser dans ce qui est abondant pour compenser ce qui est rare.

L'exemple concret de cela est l'Afrique. 80% des Africains ne possèdent pas de compte bancaire. 80% des africains ont par contre un téléphone portable. Un service appelé M-PESA existe aujourd'hui au Kenya, qui permet aux gens d'envoyer et de recevoir de l'argent sur leur portable sans avoir de compte bancaire. Ils peuvent même utiliser cela comme paiement pour se procurer de l'énergie solaire. Le paiement est quotidien et réalisé avec le portable.

Nous voyons que cette forme d'innovation frugale commence à se pratiquer aussi en Occident à coups de micro-inventions. Une de celles-ci s'appelle Raspberry Pi, elle a été inventée à Cambridge University. C'est un ordinateur personnel de la taille d'une carte de crédit qui coûte à peine 30 dollars. Monsieur Tout-le-Monde peut commencer à développer des applications tout à fait intéressantes avec cette innovation. Ce n'est pas seulement un jeu car son utilité sociale et environnementale est très importante.

François Lenglet

Clara Gaymard, comment encourage-t-on la création et l'innovation dans un groupe mondial comme le vôtre qui doit avoir sa part de lourdeurs administratives ?

Clara Gaymard, *GE France*

Thomas Edison, le fondateur de General Electric, avait l'habitude de dire qu'il n'avait pas échoué, qu'il avait eu simplement 10 000 idées qui n'avaient pas fonctionné. Le premier moteur de la croissance et de l'innovation est la création. De quelle manière agissons-nous dans une grande entreprise comme GE ? Il existe bien entendu un département R&D, mais nous recrutons également des gens qui ne sont pas simplement de bons soldats, de bons exécutants ; nous recrutons aussi des ingénieurs qui développent des solutions incrémentales aux produits que nous avons déjà. Toute la question est de savoir comment faire pour avoir des créateurs.

En 2010, Jeff Immelt, le patron de General Electric, s'est demandé quelle était la révolution qui se formait devant nous, et je le cite: *« If you went to bed last night as an industrial company, you're going to wake up today as a software and analytics company. »* La transformation radicale d'une entreprise industrielle comme General Electric, qui fabrique des moteurs d'avions, des scanners, des IRM, des locomotives, des turbines à gaz, des turbines vapeur, des éoliennes, etc., consiste à devenir une entreprise qui intègre à son ADN industriel, le digital.

Il a fallu effectuer cette révolution, et cela change tout. Nous avions l'habitude de vendre dans les hôpitaux des matériels médicaux lourds très sophistiqués, comme les IRM ou les scanners, qui imposent une R&D et une compétence de très haut niveau. Aujourd'hui, nous sommes en train de transformer notre *business model* en ne vendant plus ces machines mais les images qu'elles

produisent. C'est-à-dire que vous passez d'une économie où vous vendez un matériel qui vaut entre 500 000 et 1 million d'euros à une économie où vous allez vendre chaque image à l'unité.

Ce sont ces transformations radicales que nous devons mener au sein de l'entreprise. Et nous le faisons de plusieurs manières. Nous le faisons évidemment en investissant énormément dans la R&D. Nous le faisons avec beaucoup d'*open innovation*. Nous avons par exemple utilisé l'innovation ouverte en partenariat avec des start-ups en lançant un concours ouvert à tous les ingénieurs d'entreprises, d'universités ou même aux étudiants, concernant la fabrication d'une pièce d'avion trop lourde. Nous avons aussi un nouveau modèle de centre de recherche qui s'appelle le Dojo. Pour ceux qui ne font pas de sport de combat, le Dojo est un tapis où le maître et l'élève apprennent et développent ensemble de nouvelles postures. Chez nous, « celui qui sait » se met avec un client et pendant quelques mois, ils élaborent ensemble une solution ou application innovante. C'est une manière de faire très fluide, qui change radicalement la façon dont nous approchons la recherche puisque nous ne sommes pas les « sachant », mais que nous construisons avec nos clients des solutions nouvelles en fonction de leurs projets et de leurs besoins.

Je terminerai par deux questions fondamentales pour General Electric, mais aussi pour nous tous. La première question est la suivante : de quelle manière allons-nous réussir cette transformation majeure, d'une économie de la production à une économie de la connaissance ? Comment ne pas tuer ce qui existe déjà tout en inventant le monde de demain ? La deuxième question est la plus compliquée pour des chefs d'entreprises comme nous : nous savons construire l'innovation, mais de quelle manière fait-on naître la création ?

François Lenglet

Erik Orsenna, vous êtes écrivain, vous êtes également un créateur. Tout le monde a-t-il en soi cet aiguillon qui pousse à créer ? Comme disait Navi tout à l'heure, pensez-vous que c'est un don largement partagé ? Et si tel est le cas, de quelle manière l'entretenir et le développer ?

Erik Orsenna, *de l'Académie française*

La première remarque est qu'avant d'être tous des créateurs, il faudrait commencer par ne pas être tous détruits. Il existe des façons de ne pas détruire ceux qui travaillent, c'est-à-dire les respecter. Il est tout de même facile de dire merci, d'avoir confiance et de saluer ceux qui font un travail, quel qu'il soit. Avant la création, il faut éviter la destruction.

Il se trouve qu'à l'Académie, j'occupe le fauteuil de Pasteur. Mon voisin, le prix Nobel de médecine François Jacob, était accablé de cette imposture étant donné que j'étais absolument nul en biologie. Je me suis donc soigné. J'ai travaillé un peu la vie. Vous me direz qu'il vaut mieux à mon âge que je sache

ce que je sais. La conclusion est que la vie est une start-up qui réussit depuis quelques milliards d'années.

Oui, mais comment ? Tout d'abord, il faut un écosystème : nous ne créons pas seuls. Qu'est-ce que cela veut dire ? De quelle manière cela marche-t-il ? Avec qui ? Nous ne créons pas seuls. La plupart des idées arrivent en même temps.

La deuxième chose très importante est la question des horloges. Lorsque vous réfléchissez à la mer, vous voyez qu'il y a trois ou quatre temporalités différentes à l'œuvre. Il y a des marées de six heures, il y en de beaucoup plus longues en fonction de l'axe de la Terre par rapport au soleil, etc. La création veut dire ne pas être uniquement obnubilés par l'agitation. L'agitation n'a rien à voir avec la création. L'agitation remplit du vide alors que la création est faite de l'amitié avec le vide. Si on n'accueille pas de la lenteur en soi, on ne créera jamais rien. La lenteur va avec la solitude.

Le troisième point est la question de la circularité. On dit toujours que le roman est mort. Le roman continue cependant à vivre, c'est l'activité la plus moderne qui soit, car c'est du recyclage permanent : si je vis un amour heureux, j'essaye de vivre l'amour. Cela ne m'intéresse cependant que moyennement. Si je vis un amour malheureux, alors « vive le râteau », et j'écris un roman désespéré sur cet amour heureusement malheureux.

Il faut donc saluer le râteau et l'échec. C'est tout à fait lié à la création. C'est comme le papier. Nous disons que le papier est un très vieil objet. C'est maintenant une matière de très haute technologie. Le papier a inventé le recyclage, car au début des âges, deux siècles avant J-C., ce n'était que des filets de pêche pourris, des tissus ou des écorces. Vive le recyclage.

Tout cela est l'exemple de la vie que nous appelons le bio-mimétisme. Nous cherchons dans la vie les manières qui ont permis à la vie de se développer si souvent. Une fois de plus, saluons l'échec. Mon maître à penser dans ce domaine est une jeune femme, Anne-Sophie Novel, qui dit de façon plus intellectuelle et plus botanique ce que je dis dans ma vie personnelle : vive le râteau, plus je me plante, plus je pousse.

François Lenglet

Jacques Attali, vous êtes un esprit libre et vous êtes réputé pour vos anticipations. Vous préparez d'ailleurs un livre à ce sujet. Que pouvons-nous dire de l'innovation de demain ? Sera-t-elle plus largement diffusée qu'aujourd'hui ?

Jacques Attali, *PlaNet Finance*

La conversation que nous avons me rappelle une très belle discussion rabbinique à propos de cette phrase si célèbre : « Rien de nouveau sous le soleil ». Certains rabbins disaient que c'était absurde, « …car nous sommes une

nation qui pense que le progrès et l'innovation vont tout changer. Comment est-il possible d'écrire « Rien de nouveau sous le soleil ? » Un autre rabbin a répondu : « Vous n'avez rien compris. Rien de nouveau sous le soleil parce que le nouveau est au-dessus du soleil. » C'est très important par rapport à la conversation que nous avons. Le nouveau, c'est toujours de regarder le monde d'ailleurs et de sortir du paradigme dans lequel nous sommes pour penser les choses autrement.

Cela me permet de signaler à Erik une légère contradiction dans son propos puisqu'il a dit à la fois que nous ne créons pas seuls et qu'il faut la solitude. Je suis plutôt de ceux qui pensent qu'il faut plutôt la solitude pour créer, mais qu'il faut aussi ensuite dialoguer avec d'autres.

Il est vrai que nous sommes aujourd'hui dans une phase de grande transition. De tout temps, l'humanité crée lorsqu'elle ressent un manque. C'est d'abord un manque personnel et profond. On est en manque de soi-même. Nous sommes à Aix, dans une ville qui a connu beaucoup d'artistes qui ont écrit, composé, peint parce qu'ils étaient justement en situation de manque. C'est le ressentiment du manque qui pousse à la création. C'est le ressentiment du manque qui a fait que le gouvernail d'étambot a été inventé au XII^{e} siècle et qui a fait naître le capitalisme. Cela a créé toutes les sources d'énergie nouvelles qui ont progressivement évolué.

Le manque physique ou le manque d'énergie ou de matières au sens propre est plutôt dans le Sud. Le manque que nous avons dans le Nord est un manque différent. C'est fondamentalement un manque de temps. Pour caricaturer, le Sud a tout le temps qu'il faut, et même beaucoup trop par rapport à ce qu'ils peuvent en faire, alors que dans le Nord, nous ressentons un manque de temps. Pour se concentrer un instant sur l'innovation proprement économique, disons que la créativité s'oriente à ce jour vers la manière de faire un meilleur usage du temps et de libérer du temps. Cela veut dire évidemment la santé et l'espérance de vie. Nous traquons évidemment partout toutes les parcelles de temps mal utilisées. On dira dans un siècle qu'il était absurde de posséder des automobiles qui dorment 18 ou 20 heures sur 24. Toutes les évolutions qui sont en train d'arriver maintenant sont destinées à libérer notre temps.

Libérer notre temps, pour quoi faire ? Pour apprendre et créer dans une société véritablement libre, une société où chacun pourra faire valoir sa capacité créative. Je suis de ceux qui pensent que chaque être humain est génial en quelque chose. La tragédie de l'histoire humaine, est néanmoins que très peu de gens trouvent leur place au sens de Carlos Castaneda, c'est-à-dire trouvent en quoi ils sont géniaux. Ceci tient fondamentalement à ce que nos sociétés ne sont pas libres. Nous ne sommes pas libres de penser en dehors du soleil. Nous ne sommes pas libres d'en sortir. Comme disait Schopenhauer, « Nous ne sommes pas libres de vouloir ce que nous voulons. » Une vraie civilisation libre est une société qui nous permet de vouloir ce que nous voulons.

Cela passe essentiellement par un mot qui domine tout, à savoir l'école maternelle. Si l'école maternelle n'était pas une dictature et si nous apprenions aux parents à être des parents qui écoutent lorsqu'un enfant dit quelque chose de différent, lorsqu'il est original et créatif, et si nous applaudissions à quelqu'un qui désobéit parce que la désobéissance est la condition de la créativité, nos sociétés seraient infiniment plus agréables à vivre.

Louise Mariani, *lauréate du concours «La Parole aux étudiants»*

J'ai fait l'ESSEC et avant Sciences Po. L'encouragement à la créativité pendant ces deux Grandes écoles s'est limité à une semaine consacrée à l'imagination. Cela s'appelait *Imagination Week* à l'ESSEC. Je suis maintenant à l'orée du monde du travail.

Dans mes entretiens de recrutement, la place laissée à la créativité est nulle. La place laissée à mes diplômes est beaucoup plus importante. Je voulais savoir la manière de faire aujourd'hui pour que les industriels, les recruteurs, mais aussi les écoles et le système universitaire fassent en sorte que les jeunes gens créatifs soient mis davantage évidence.

François Lenglet

Clara Gaymard, pouvez-vous nous dire un mot sur la façon dont vous vous débrouillez en tant que patronne d'un grand groupe pour donner aux jeunes les opportunités dont parle Louise ?

Clara Gaymard

Je pense que vous touchez ici à un sujet majeur pour la société française. D'autres pays ont résolu ce problème de manière beaucoup plus efficace, comme les États-Unis. L'espoir réside dans le fait qu'aujourd'hui un jeune sur deux a envie d'être entrepreneur et n'a plus très envie d'aller dans les grands groupes. Le problème de ces derniers réside d'abord dans la compétition des GAFA. Ensuite, lorsque nous recrutons des jeunes de talent, nous les formons pendant deux ans et puis ils partent.

Vous les jeunes, vous êtes confrontés au fait que nous ne faisons pas assez attention à votre créativité et nous ne vous offrons pas toujours ce que vous souhaitez pour vos carrières. Nous sommes en effet des entreprises extraordinairement bien organisées et très «processées». Et dès qu'un problème survient, nous changeons l'organisation ou le *process* défaillant. Aucune de ces deux démarches ne fonctionnent aujourd'hui.

L'écosystème entre l'université et l'entreprise doit radicalement changer pour permettre de recruter des créateurs. Je n'ai pas de réponse toute faite à cette question étant donné qu'elle doit être *disruptive,* et je ne suis pas sûre que nous soyons prêts dans notre pays à entendre ce genre de réponse. Les jeunes créateurs aux États-Unis n'ont souvent pas terminé leurs études qu'ils deviennent déjà chefs d'entreprise. C'est peut-être tout simplement cela qu'il

faudrait faire, vous permettre de créer votre entreprise quand vous êtes au lycée, à l'université et même au collège.

Question du public

J'ai lancé une start-up. Quelles sont les réformes nécessaires au niveau de l'enseignement et au niveau de l'État pour permettre l'éclosion de Thomas Edison et ne pas avoir la frustration de Nikola Tesla ?

Jacques Attali

Vous savez que Nikola Tesla[4] a été la victime de Thomas Edison et c'est Tesla qui avait raison, et Edison, dont j'ai écrit la biographie et dont je ne suis donc pas un adversaire, s'est très mal conduit avec Tesla.

Il arrive très souvent que des créateurs aient raison et soient maudits. C'est le destin humain. Je pense que notre société est trop conformiste au sens où elle n'accepte pas très facilement le nouveau. Je pense que la France est de ce point de vue particulièrement coupable pour une raison que j'ai souvent expliquée : pour accueillir le nouveau, il faut l'accueillir de toutes les façons possibles. La créativité est aussi l'accueil des étrangers. Une nation qui n'accueille pas bien des étrangers n'est pas une nation créatrice. Regardez d'ailleurs ce qui se passe aux États-Unis. 80 % des grandes entreprises qui sont créées aujourd'hui le sont par des immigrants qui sont venus aux États-Unis sans finir leurs études, et qui créent des entreprises. Google aurait pu être créée en France si celui qui a été là-bas pour le faire en abandonnant ses études, était venu en France. L'accueil des étrangers est fondamental. Si la France est si catastrophique de ce point de vue, c'est parce que nous sommes une nation dont la capitale n'est pas un port. Napoléon avait mis la capitale du département des Bouches-du-Rhône à Aix-en-Provence. C'est une absurdité, puisqu'elle aurait dû être évidemment à Marseille. Cela a été vrai pour tous les ports de France qui ont tous été des sous-préfectures pour les tenir. C'étaient le cas de La Rochelle, de Brest, du Havre, etc. C'est une tradition française. Nous avons peur de l'autre de l'étranger et de la mer. C'est la mer qui ouvre à toutes les innovations et à la créativité.

Tant que nous n'aurons pas changé cette disponibilité à penser que l'autre est une bénédiction et que nous avons à apprendre de l'autre, nous ne serons pas une grande nation créatrice.

Erik Orsenna

Nous avons travaillé avec Jacques sur la question de la mer : lorsque nous voyons que le Grand Paris s'arrête à 12 km de la tour Eiffel et que nous avons un port juste à côté qui s'appelle Le Havre, et que nous mettons plus de

4. Nicolas Tesla (1856-1943), ingénieur et découvreur de génie, d'origine serbe, puis citoyen américain. Aux États-Unis, il travaille pour Edison qui lui prendra, sans contrepartie son idée de courant alternatif pour remplacer le courant continu. Il meurt en 1943, sans le sou et couvert de dettes en ayant déposé quelque 300 brevets.

temps pour aller du Havre à Paris qu'en 1930, nous voyons que la France est complètement tombée sur la tête. Dans le cas de l'axe rhodanien, vous savez très bien que celui-ci commence par un verrou, Marseille, et se termine par un cul-de-sac, Lyon. Des malades mentaux ont considéré qu'il valait mieux sauver trois grenouilles que de mettre ensemble deux fleuves qui ont le même nom, qui s'appellent le Rhône et le Rhin. Nous marchons donc sur la tête.

Sur la question de l'éducation qui me passionne, une contradiction existe qui est le cœur de la vie. Étant donné que nous ne savons pas ce que seront les métiers de demain, la spécialisation n'a aucun sens, et c'est le grand retour de la culture générale. Le monde d'aujourd'hui est étymologiquement religieux, c'est-à-dire relié. L'idéal serait pour moi qu'il n'y ait qu'un seul bac. C'est tomber sur la tête que d'avoir des options dès la maternelle. À l'intérieur de ce bac unique, il faudrait des parcours que chacun invente et non des options dès le CP. Nous oublions que si nous ne savons pas parler ni compter, ce qui est le cas d'un Français sur cinq dès l'âge de 12 ans, nous sommes des exclus. C'est honteux d'un point de vue moral et totalement imbécile du point de vue des ressources humaines.

François Lenglet

Navi, de quelle manière voyez-vous les choses sur ce sujet avec l'expérience qui est la vôtre ? Quelles sont les bonnes réformes pour développer l'écosystème favorable à l'innovation ?

Navi Radjou

Je serais plus terre à terre. Je pense qu'il faut que vous innoviez vous-même sans attendre d'aide. Je vais donner un exemple très concret qui m'a marqué. Il s'agit de deux étudiants à l'université de Toronto qui en avaient marre que le laboratoire de biologie ait une imprimante 3D qui ne marchait pas bien. Au lieu de se plaindre, ils se sont mis à inventer leur propre imprimante 3D. Elle s'appelle Tiko. Elle a été conçue de façon à être bien plus stable et plus rapide. Ils ont donc créé leur propre imprimante 3D, et ils se sont dit que c'était tellement intéressant qu'ils voulaient faire un produit commercial en tant qu'entrepreneurs avec cette imprimante. Il faut cependant de l'argent pour mettre en place une entreprise. Ils ne vont pas chez BPIfrance, mais sur un site de financement participatif Kickstarter qui est l'équivalent de KissKissBankBank aux États-Unis. En trois mois, ils ont levé presque 3 millions de dollars. L'imprimante va être commercialisée cette année sous le nom de Tiko au prix de seulement 175 dollars. Ce qui est fascinant, c'est que cette imprimante 3D va elle-même être fabriquée par une autre imprimante 3D. C'est ce que j'appelle la méta-création. Des plates-formes comme des imprimantes 3D vont créer d'autres imprimantes 3D.

Clara Gaymard

Je voudrais simplement transmettre un message aux jeunes. Vous avez une chance extraordinaire. Vous êtes une génération qui peut créer. À ma génération, quand nous avions 20 ans, si nous voulions apprendre, il nous fallait acheter des livres ou aller à la bibliothèque. Si nous voulions faire de la musique, il fallait faire 10 ans de solfège. Si nous voulions réaliser un film, il fallait un oncle riche qui possédait une caméra super 8. Vous, vous avez la possibilité d'inventer et de créer derrière votre ordinateur et de collaborer avec qui vous voulez. Profitez-en. N'attendez pas que la société vous offre ceci ou cela. Vous avez de l'or entre les doigts. Vous avez une chance extraordinaire. L'avenir appartient à ceux qui l'aiment tôt. Aimez donc l'avenir tout de suite.

Question du public

Après une longue carrière dans les technologies, je me suis occupé de faire du coaching pour les surdoués. Je me rends compte aujourd'hui à quel point les personnes qui ont un QI supérieur à 130, à savoir 2% de la population, sont en situation d'échec : 30% d'entre eux finiront sans diplôme. Ma question est la suivante : les grands groupes et les autres entreprises ou services publics qui se plaignent de manquer de créateurs n'ont-ils pas là un creuset de recrutement extraordinaire, le problème étant qu'il faut les détecter ?

Clara Gaymard

Je crois surtout que la réponse est dans le système scolaire. J'ai un fils qui était dans le même cas, avec 160 de QI et 5 de moyenne toute sa scolarité. Il est maintenant historien et vient d'avoir 19 à son dernier mémoire. Le talent se révèle, heureusement, toujours à un moment donné.

Je pense donc qu'il faut réformer le système scolaire pour détecter ces jeunes talents. Les entreprises sont prêtes à accueillir les créateurs, mais le drame de notre pays est que les enfants différents, qui ont une forme de génie sans être forcément doués pour l'orthographe, sont laissés pour compte alors qu'ils ont juste l'esprit ailleurs. Néanmoins, je ne saurai pas répondre à la question de la réforme du système scolaire dans sa globalité.

Pierre-Étienne Lorenceau

J'ai créé deux entreprises, le groupe Leaders League qui édite un magazine décideur et une maternelle, puis un primaire, puis un collège. Il est donc possible en France de créer des écoles. La question qu'il faut se poser, qu'il faut poser dans les entreprises et dans les écoles est la suivante : de quelle manière redonner de la liberté ? Dans l'entreprise, nous appelons cela l'*empowerment*. De quelle manière « disrupter » les entreprises pour faire de l'*empowerment ?* Quelqu'un a déjà « disrupté » les écoles. Il s'agit de Maria Montessori, car elle a mis le pouvoir du côté des élèves en créant un matériel auto-apprenant. De quelle manière allez-vous disrupter vos propres méthodes pour *empower ?*

Clara Gaymard

Il est intéressant de noter que le mot *empowerment* est intraduisible en français. Cela signifie rendre responsable et autonome. C'est même plus qu'autonome. C'est à la fois faire grandir et donner le pouvoir de décision. Nous n'avons pas de mot pour traduire cette volonté dans l'entreprise. Ce n'est pas seulement de redonner l'expertise, mais c'est recruter des gens qui savent décider, courir des risques et valoriser le risque. Nous disons en France «prendre un risque». Ils parlent aux États-Unis de «prendre sa chance».

Erik Orsenna

Je veux bien le mot *empowerment,* mais il existe un mot français magnifique qui est «confiance». Nous voyons quelqu'un et nous lui faisons confiance. Si je regarde le bilan de mon existence déjà longue, le moment où quelque chose a changé en moi est le moment où il m'a été fait confiance. J'avais mon éditeur à 19 ans, Jacques Attali à 25 ans. Vous rencontrez soudainement quelqu'un qui vous dit qu'il croit en vous plus que vous ne croyez en vous-même. L'*empowerment* est la conséquence d'un premier mot qui est la confiance.

Navi Radjou

Il y a des choses qui changent en France. Tout n'est pas négatif. Je prends l'exemple de l'INSA de Lyon qui est dirigé par un ancien de GE. Il vient du monde industriel et n'est donc pas un académique type. À l'INSA, ils prennent les gens après le bac. Au lieu d'offrir la théorie d'abord et ensuite la pratique, puis débrouillez-vous dans le monde du travail, ils ont inversé. Les deux premières années se passent dans ce qu'on appelle un «Fablab». Au lieu d'aller dans une classe, ils vont dans ce qu'ils appellent une aire de jeux. Ils peuvent en fait se consacrer à des projets qu'ils souhaitent réaliser. Ils sont également formés aux arts plastiques, ce n'est donc pas juste l'ingénierie classique des sciences et des maths. Ils équilibrent le cerveau droit et le cerveau gauche.

Il existe des expérimentations comme celle-ci en France où on essaie vraiment de permettre la créativité en amont de la chaîne d'éducation. Il faut les amplifier, les mettre en valeur et expliquer qu'il existe des voies alternatives pour former les jeunes en leur offrant du temps pour la créativité.

Jacques Attali

Nous avons prononcé beaucoup de mots très importants, mais nous pouvons peut-être en ajouter un à cette liste : je crois qu'il n'y a pas de créativité sans entêtement. La créativité n'est en effet pas un caprice réalisé en une seconde. Toute notre société pousse néanmoins à cela, à passer d'un sujet à l'autre à toute vitesse en pensant que les choses qu'on ne peut pas obtenir rapidement ne méritent pas qu'on s'y attache. Créer une œuvre quelle qu'elle soit, œuvre d'art, livre, morceau de musique ou aventure industrielle – Edison a fait face à

des milliers d'échecs avant de réussir – suppose un entêtement et une confiance donnée par d'autres, mais aussi une confiance en nous-mêmes, c'est-à-dire une certitude profonde en soi que si nous ne faisons pas, nous ne sommes pas nous-mêmes. Même si nous échouons, il faut continuer, quitte à apprendre de ses échecs. Je crois que la persévérance, l'entêtement, la volonté, et l'énergie intérieure que cela suppose sont la clé absolue de la créativité.

Question du public

Je voudrais savoir de quelle manière repenser l'organisation du travail par rapport à tout ce que vous venez d'évoquer. Nous avons le sentiment que les grands groupes ont leur légitimité puisqu'ils ont des moyens et des *process* utiles, que les créateurs ont besoin de laboratoire, et que si nous voulons savoir gérer notre temps, il existe finalement des moments où nous avons envie de ne pas travailler même si c'est dans le temps réglementaire du travail, etc. De quelle manière pouvons-nous repenser l'organisation du travail pour permettre justement cette innovation et cette créativité permanente, afin que chacun puisse s'exprimer comme il le souhaite ?

Jacques Attali

En un mot, ma réponse est que nous sommes tous déjà des intermittents du spectacle. C'est le seul statut qui ait un avenir. Les entreprises ne seront qu'une collection d'intermittents du spectacle avec au centre un modèle qui me semble le modèle de l'entreprise de l'avenir, celui du Cirque du Soleil, avec un très petit nombre de gens permanents dont la tâche essentielle est de recruter des talents dont nous savons qu'ils ne seront pas durablement dans l'entreprise, car ils font leur vie autrement. Nous sommes tous des intermittents du spectacle. La question de l'équilibre du système financier est bien évidemment essentielle pour régler cette question.

Clara Gaymard

Vous touchez du doigt un sujet majeur pour notre société étant donné que nous avons organisé notre monde en fonction d'une industrie fordiste. Les jeunes qui créent aujourd'hui une entreprise le font dans un appartement, ils se mettent à quatre autour d'une table et travaillent 90 heures par semaine. Ils ne se payent pas de salaire et ne respectent aucune règle de la direction générale du travail. Ce sont pourtant eux qui incarnent l'avenir.

C'est un sujet absolument majeur. De quelle manière pouvons-nous adapter nos lois du travail à cette créativité ? Nous sommes passés d'un monde qui n'est plus le monde du travail à un monde de la créativité et de la connaissance.

Parcours 1

Accompagner les bouleversements technologiques

5. Quelles ruptures technologiques au XXIe siècle ?

6. Remettre la finance au service du travail et de l'innovation

7. Quel écosystème pour l'innovation ?

8. La start-up a-t-elle le monopole de l'innovation ?

5.

Quelles ruptures technologiques au XXIe siècle ?

Introduction du Cercle des économistes
Dominique Roux

Contributions
Carlo Bozotti • Jean-Louis Chaussade • Hirochika Inoue • Cheikh Kanté
Dominique Maillard • Pierre Nanterme • Philippe Varin

Modération
Philippe Mabille

Le numérique, une mutation génétique du monde

Dominique Roux

Le monde est en train de vivre une mutation majeure que nous pouvons qualifier de révolution numérique. Comme le disait le célèbre fondateur du Media Lab MIT, Nicholas Negroponte, il y a plusieurs années, les technologies numériques ont introduit une mutation quasi génétique dans notre monde.

Le numérique est à la fois une technologie, un outil et de plus en plus une forme de culture. C'est une technologie qui s'appuie sur des systèmes ouverts et décentralisés qui sont en train de changer l'espace économique. C'est aussi un outil qui modifie la société en créant une nouvelle culture qui rapproche les centres d'intérêt et les projets. C'est pourquoi le thème retenu pour les quinzièmes Rencontres d'Aix-en-Provence, «Si le travail était la solution» est particulièrement intéressant, car le numérique entraîne une transformation du travail. C'est une sorte de refondation culturelle et organisationnelle des modes d'activité.

Selon le sondage réalisé par la chaire d'économie numérique de l'Université de Paris Dauphine, 96% des internautes français estiment que le numérique a changé leur façon de travailler. Pour 74% d'entre eux, les nouvelles technologies ont rendu l'exercice de leur métier plus efficace, mais en revanche, le sentiment que le travail est devenu moins humain est également très important. De nouvelles ruptures technologiques sont donc en train de se créer. Le McKinsey Global Institute a retenu une douzaine de ruptures logiques pour la prochaine décennie. Elles transformeront la vie, les affaires et l'économie mondiale. Quand nous regardons ces ruptures représentées, il y a pratiquement pour toutes, que ce soit directement ou indirectement, le mot «numérique» qui revient. Le numérique ou le digital est quelque chose d'extrêmement important.

Ces innovations vont naturellement bouleverser les usages, les marchés et feront disparaître des produits et des services pendant que d'autres verront

le jour. Nous constatons dans cette étude que le numérique arrive en tête de presque toutes les ruptures dans la transformation de la nature du travail, dans la communication des hommes et des objets, et la performance accrue des équipements. C'est important de parler de cela devant des jeunes et de le faire le plus souvent possible, car la génération du millénium que nous connaissons tous, les fameux *digital natives*, c'est-à-dire les moins de 35 ans, représentent aujourd'hui 2,5 milliards de personnes dans le monde. C'est une frange de la population très importante. Cette nouvelle génération va sans doute d'emblée adopter ces nouveaux outils qui correspondent parfaitement à leur mode de pensée.

Le numérique constitue un enjeu majeur pour les pays comme le nôtre, qui veulent retrouver la croissance et le plein-emploi. Il représente en quelque sorte une rupture en lui-même. C'est pour cela qu'il nous semble extrêmement important d'insister sur les systèmes d'éducation, les systèmes de formation, et de les revoir. Je vous donne un seul exemple. Dans notre beau pays la France, vous avez des agrégations de toutes sortes de disciplines, toutes sortes de matières dans les écoles, des CAPES de toutes sortes. Vous n'avez jamais entendu parler dans les écoles d'un CAPES ou d'une agrégation informatique. Cela est quand même assez étonnant.

Le plan que nous propose le ministre actuel nous parle de tas de choses, mais nous aurions pu dire que les nouvelles technologies sont un facteur qui aurait permis de faire monter tout le monde pour permettre aux jeunes d'apprendre dans des conditions meilleures. C'est une petite incidence pour montrer qu'il y a des choses à faire dans la formation. Les nouvelles générations ne vont pas les subir. Il ne faut pas qu'elles les subissent. Il faut donc qu'elles les adaptent, qu'elles les adoptent et qu'elles en fassent ce qu'elles voudront demain.

Nous ne savons pas encore très bien ce qu'elles veulent en faire. Je peux vous dire que tous les jeunes que nous fréquentons dans nos Universités sont extrêmement sensibilisés par ces problèmes, et souhaitent que nous leur apportions de nouvelles solutions. Il faut aller vite. Les choses évoluent à grande vitesse dans ce domaine. Comme le dit le poète : demain est déjà aujourd'hui, et nous devons nous y mettre tout de suite.

Les ruptures technologiques, vecteurs de développement

Cheikh Kanté
Port autonome de Dakar

Je voudrais expliquer comment les ruptures technologiques ont pu à la fois influencer la nature du travail et le mode de management de nos entreprises, en particulier dans une activité industrielle aussi traditionnelle que celle d'un port.

La mondialisation de l'économie concerne tout autant la révolution numérique que la capacité et l'aptitude des pays à maîtriser le transport maritime et les interfaces portuaires. En effet, plus de 80% des échanges mondiaux passent aujourd'hui par les voies maritimes et donc par les ports. C'est le point de jonction entre la terre et la mer et le connecteur des grandes autoroutes maritimes. C'est donc le point d'articulation du transport multimodal. Ce sont en réalité les ports qui régentent le commerce et la vie économique internationale. Ce phénomène n'est pas récent, il date de l'époque des vieux comptoirs méditerranéens il y a plus de 2 000 ans. L'histoire porte l'enseignement des villes de Tyr et de Sidon qui ont été créées par les Phéniciens au XIII^{e} siècle av. J.-C. Philippe Chalmin exagère un peu la situation de ces villes en les comparant à notre Wall Street d'aujourd'hui, mais c'est pour mieux faire comprendre l'amplitude du commerce à l'époque de leur apogée.

▶ L'impact des innovations récentes sur l'activité portuaire

Pour ma part, j'ai l'honneur de diriger le port de Dakar. Il fait partie, avec le port de Lagos et celui d'Abidjan, des trois ports les plus importants de la côte ouest-africaine. Le port de Dakar joue un rôle assez substantiel en Afrique subsaharienne, au regard de la multiplicité des transactions commerciales et logistiques qu'il permet et des enjeux sur les plans économique, sécuritaire

et stratégique qui nous mènent à nous concurrencer. Nous devons relever un double défi au quotidien. Le premier concerne les effets de la mondialisation. Le second repose sur la maîtrise du rythme des innovations qui naissent presque au quotidien dans le domaine maritime. Deux innovations contemporaines majeures ont influencé les transports maritimes et la vie des ports. Les containers, d'une part qui représentent pour le secteur une sorte de boîte magique, inventée à la fin des années 50 par un transporteur routier américain. C'est sa généralisation qui a complètement transformé le transport maritime et les activités portuaires. Ce n'est pourtant qu'une petite boîte d'une longueur de 20 pieds (6,096 m) qui est communément désignée sous le sigle EVP (Equivalent à Vingt Pieds). Nous transportons à peu près 800 millions de containers dans le monde. À titre d'exemple, huit porte-containers de 14 000 pieds transportent avec 200 personnes ce que 140 cargos des années 60 transportaient avec 6 500 marins. Il a fallu relever le plateau technique des ports pour nous adapter à cette innovation et investir dans un nouveau personnel chez les dockers, d'autant plus que les activités se font désormais à flux tendu.

La deuxième innovation ayant influencé la vie du port, c'est la démocratisation de l'informatique et d'Internet. Cela permet la dématérialisation des procédures, l'immédiateté de l'information et sa circulation auprès de tous les acteurs. Internet et l'informatique ont vraiment accompagné la révolution des acteurs portuaires. L'informatique est désormais présente partout, au niveau du grutier, du logisticien, des procédures administratives ou de la fiscalité. Nous pouvons dire que l'activité traditionnelle d'un port moderne est un bel exemple de rupture technologique ayant engendré une modification du travail et du mode de management des entreprises. Cela n'est qu'un début car avec la taille de plus en plus importante des navires, il faudra maîtriser de nouveaux processus. L'objectif du port, c'est la synchronisation et la rapidité des activités pour réaliser des économies d'échelle.

Nous essayons, dans le port de Dakar, de profiter au mieux de ces ruptures technologiques pour créer un port ancré dans son environnement, tout en conservant notre identité qui tire sa quintessence de son implantation culturelle. Nous raisonnons en termes d'espace métropolitain élargi, parce que le port ne représente pas uniquement un mouvement de bateaux. Les ports ont des influences sur le règlement. Nous voulons un port moderne qui ait la capacité de créer de nouveaux réseaux pour des emplois adaptés à notre environnement. Je conclurai en soulignant que le thème de ces Rencontres, «Le travail, est-il la solution ?» est un thème transversal qui s'associe parfaitement à la réalité des ports.

Being Disruptive

Carlo Bozotti
STMicroelectronics

The idea is that innovations, through technological disruptions and scientific breakthroughs, will change everybody's lives during the next decade and in this century. It will change the way we work. This is an idea that is very much at the heart of how we see our mission at STMicroelectronics. We are a global semiconductor company and we have over 43,000 employees around the world, with 10,000 people in France. We have almost 9,000 people in research and development, more than 3,000 of whom are in France.

We have a very competitive R&D, technology and manufacturing centre very close to Aix-en-Provence, in the town of Rousset. Our technology and our products are at the core of hundreds of different electronic subsystems that you can find everywhere. They are in cars, home appliances, office equipment, smartphones, tablets, etc. We are an important contributor to the so-called digital revolution.

▶ Identifying emerging technologies

If we go back to the theme and focus on technological disruption, the list for the so-called "next big things" is getting longer and longer and it is not that easy to select the emerging disruptive technologies. I recently looked at a report where they identified four criteria that all technology disruptions must share. Proper identification is very important, particularly for business leaders. This is because it is important to understand how this emerging technology will amplify or erode the competitive advantages everybody has selected for their own strategy.

The first criteria is that technology must advance quickly and experience breakthroughs. Second, the scope must be very wide and must touch many people, companies and industries. The third is that the effect on economic value must be significant in terms of profit pool, additions to GDP and related capital investment. The fourth is that it must be disruptive, dramatically changing the *status quo* and transforming the way we live and work.

Based on this assessment, 12 technologies have been identified as potentially disruptive. I will not list all of them, but they range from mobile Internet and cloud technology to the Internet of things, from renewable energies to energy storage. For instance, there is the next generation of genomics. They also range from advanced robotics to autonomous or near autonomous vehicles or more simply smart driving.

▶ Two out of Twelve emerging technologies

I have selected two of them to go through quickly. The first one is the Internet of things and the second one is about smart driving.

• The Internet of things

There are many definitions of the Internet of things and this is because it is the result of the convergence of a variety of technologies and applications. However, the way we prefer to define the Internet of things in ST is in relation to the tens of billions of nodes and smart objects and machines. These leverage a connection with a broader network to make them smarter.

I read another report, which was recently issued. It is estimated that the economic impact of the Internet of things will be in the range of USD 4 to 11 trillion per year in 2025. This does not include the traditional PC and smartphone industries and it is all the rest, which is very important for Europe. I believe it is even more important for Europe that the business-to-business part of this economic impact can generate nearly 70% of the value enabled by IoT. It is much higher than the consumer part. When we look at the consumer part of the Internet of things, it is more about wearable objects or wellness and fitness devices.

Let us explore three examples and the first one is smart industry. We are in the fourth generation. Why is it the fourth, or Industry 4.0? The first one was the investment of the steam engine and the second one was the first usage of electrical power. The third one was the first usage of ICT in factory automation. Now it is about the extensive usage of sensors, with advanced sensor networks, but also connectivity, power conversion and energy control.

Very importantly, there is distributed digital signaling processing and control. All of this is intended to make the manufacturing line more flexible,

more modular and cheaper, to improve the quality of the "smart products". Today, 70% of the energy in a factory is used to power electric motors. If we find a way to make this electric motor much smarter, it will be a major contributor in reducing power dissipation and save energy.

The second example that I would like to give is about *smart cities*. Again, the trend is evolving from one-off projects, focusing on one functionality such as smart street lighting, into larger-scale, integrated, multidisciplinary city initiatives. These cover a wide range of applications, from smart street lighting to smart mobility –public transportation, parking… and smart grids and smart meters. There is also gas and water distribution monitoring to improve efficiency and prevents leaks, so it is a large scope indeed.

• Smart driving

The automotive industry today is going through a real revolution. The way people see a car is changing: from a pure mechanical object, sometimes difficult to drive and dangerous, the car is now becoming safer, easier to drive, entertaining, greener and more respectful of the nature.

Electronics, substantially driven by semi, in the areas of machine vision, artificial intelligence, sensors and actuators, is enabling all of that. And the next step will be really a quantum leap.

Here again ST is playing an important role, offering products that support the industry in realizing the goals mentioned above. For example, we supply the key components for Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) such as cameras, radar, motion sensors. Our vision processor (through our co-operation with the Israeli company MobilEye) is in 7 out of 10 ADAS systems equipped in new cars sold today. Our next generation, first on the market, will enable full autonomous driving in standard commercial vehicles –this will be in mass production in two years from now!

The Future of Robotics

Hirochika Inoue
Kawada Robotics

Today, I would like to talk about the future of robotics. 50 years of my research life has overlapped with the emerging period of robotics. As a young researcher and afterwards as a university professor, I could join in developing it. Two years ago, I joined Kawada Robotics Corporation in the last career move of my life. My motivation is to develop a new genre of robot and release it into society.

Since the industrial robot was invented half a century ago, rapid progress in robotics and automation has changed the employment landscape. This has moved towards efficient global mass production. In fact, from the middle of the 1970s, there was robot powered production and the manufacturing industry shifted from the United States to Japan. From the 1990s, cheap labour triggered the transfer from Japan to Korea, Taiwan and China, and now the labour is going to other Asian countries.

Humanoids and humans

However, the United States and Japan are seriously considering not only the restoration but also the resurgence of their domestic production. This is because society is changing and so are the products required. Let me tell you about a short movie that introduces the new production system using humanoids. This is a very good movie that uses 20 humanoids in an assembly line. Humanoid robots are used to develop and assemble very complicated machines. These are money-handling machines, which include built in ATMs and vending machines. The film is called "Glory Corporation" and Kawada Robotics did it.

A humanoid is a human shaped robot. Having a robot shaped like a human does not matter, but the geography and the dimensions are very important. Also, humanoid regulatory systems all function in one package, which can be moved anywhere, in factory sites, homes and so on. I would like to say that a humanoid robot is not just about the shape, but it has a very good performance for the future.

By using the humanoid, we can make this kind of concept. A humanoid can easily be positioned where a person used to stand, and also, humans and robots can alternate shifts and share jobs. In this way, this kind of new robot will provide you with a new style of working. There is a CoBot, which is a collaborative robot that combines the collaborative capability of robots and humans and is highly enhanced.

By using this, the manufacturing paradigm will change. Production systems must cooperate with this kind of very flexible manufacturing system. The sites that humanoids are used in will be small companies, not large enterprises. They will be in homes, small factories, shops, backyards, ateliers, studios and so on. The most important thing is that the users will be people with no technical background. That means that the owner of robots can teach the robot to do anything. The last point is that CoBot does not take away jobs from humans but brings new job opportunities for our future.

Une nouvelle gestion de l'eau et des déchets

Jean-Louis Chaussade
SUEZ Environnement

SUEZ Environnement est un des deux leaders mondiaux dans le domaine de la gestion de l'eau, dans celle des déchets, mais maintenant aussi et surtout dans la gestion de la ressource.

Qu'est-ce que le monde de demain pour nos métiers ?

C'est d'abord un monde de 9 milliards d'habitants, que nous atteindrons aux alentours des années 2035. Il s'agira d'assurer, en parallèle avec une problématique de réchauffement climatique sur laquelle je ne vais pas m'étendre, l'alimentation en eau de cette population en forte augmentation – nous sommes actuellement, je le rappelle, 7 milliards d'humains sur notre planète. Cette alimentation devra de plus être beaucoup plus urbaine qu'aujourd'hui, puisque nous pensons qu'à l'horizon de 2035 toujours, deux tiers de la population mondiale vivront dans les villes. Il faudra aussi garantir l'accès à cette ressource, à la fois pour les hommes, mais aussi pour l'industrie et l'agriculture, qui reste la plus grande consommatrice d'eau de notre planète. 9 milliards d'habitants à nourrir, soit 2 milliards d'individus de plus qu'aujourd'hui.

En ce qui concerne la problématique des déchets, le monde produit aujourd'hui autour de 4 milliards de tonnes de déchets par an, ce qui représente une production d'un peu plus de 10 millions de tonnes chaque jour. Nous ne pourrons pas continuer très longtemps à vivre selon les mêmes modes de production et de consommation que ceux que nous connaissons aujourd'hui. Si je devais résumer la situation, je dirais que nous sommes à l'aube d'une révolution, ou pour le moins d'une rupture, qui sera celle de la fin d'un monde que je qualifierai de linéaire. Dans ce monde, nous extrayons

des matières premières, nous les consommons et nous les jetons sous forme de produits en fin de vie. Nous devons passer à un mode de consommation et de production beaucoup plus circulaire, symptomatique d'un monde où nous protégerions, partagerions et réutiliserions les ressources.

▶ Développer l'approvisionnement en eau grâce au dessalement

Je vais vous donner deux exemples, parmi de nombreux autres, pour lesquels, je pense, les ruptures technologiques vont avoir un effet important. En premier je souhaite évoquer la problématique du dessalement et, de manière plus générale, la problématique des membranes qui sont utilisées pour rendre l'eau de mer potable ou non agressive pour son milieu d'utilisation. Si nous réfléchissons à ce qui va se passer en 2030-2040, nous constatons que 40% de la population mondiale vivra dans des zones dites de stress hydrique. Nous savons déjà que pour les alimenter en eau, il faudra inventer des technologies beaucoup plus performantes que celles dont nous disposons aujourd'hui. Environ 200 millions de personnes, à ce jour, sont alimentées dans le monde par de l'eau dessalée. C'est intéressant mais si on compare ces 200 millions aux 5 milliards qui pourraient bénéficier de cette alimentation, on constate que l'effort en ce sens n'est pas du tout suffisant.

Les ruptures technologiques dans le domaine du dessalement viendront principalement de trois domaines. Le premier sera la capacité à réduire les coûts de construction et de fabrication de ces fameuses membranes qui permettent de convertir de la saumure en eau douce. Il faut baisser le coût de fabrication de ces installations qui sont pour l'instant trop onéreuses pour être démocratisées. Il faut également baisser le coût énergétique de ce procédé d'environ 30%, pour rendre ces dispositifs abordables. Nous avons aujourd'hui besoin de 2 kW d'énergie par mètre cube d'eau à dessaler. Il faudra baisser ce chiffre de 30 à 40% si nous voulons que ces technologies soient accessibles. Il faut donc baisser le coût des membranes et de la consommation, mais aussi trouver des modes alternatifs de production électrique. Nous pouvons, en particulier, coupler ces systèmes de dessalement avec des modes de production énergétique solaire. C'est ce que nous faisons à Masdar[1] par exemple, dans une expérience où nous essayons de coupler la production d'énergie solaire et la production d'eau. L'objectif est intéressant, car si nous produisons de l'eau avec du soleil, le problème du stockage serait presque résolu : si nous parvenons à fonctionner 12 heures par jour, il suffira de construire des réservoirs deux fois plus grands pour alimenter les populations 24/24h. Le problème du dessalement sera donc un enjeu clé dans les 20 ans à venir, car le problème de l'eau sera l'une des grandes problématiques du XXIe siècle.

1. Future ville nouvelle et ville verte de l'émirat d'Abou Dabi, aux Émirats arabes Unis, en construction depuis février 2008.

Valoriser les déchets plastiques

Le deuxième élément que je voudrais évoquer est celui du plastique. Nous produisons à peu près 150 fois plus de plastique qu'il y a 150 ans. Nous en consommons 50 millions de tonnes chaque année en Europe, environ 25 millions de tonnes sont récupérées sous forme de déchets et 25% sont recyclés à ce jour. Vous vous demandez peut-être pourquoi je parle des plastiques ici. L'enjeu sous-jacent de ce sujet est en réalité la lutte contre la pollution des océans, qui est aujourd'hui considérable. Nous avons réalisé des études très récemment qui montrent que chaque humain produit autour de 200 000 microfibres par jour, à cause des machines à laver, etc. Et ces microfibres finissent par se retrouver dans les océans. Si nous voulons éviter la pollution des océans, qui sera une des luttes essentielles du XXI^{e} siècle, nous serons obligés de trouver sur terre les barrières qui permettront de recycler le plastique, pour qu'il ne reparte plus polluer la mer. Les technologies de recyclage sont à peine ébauchées – je rappelle que nous ne recyclons que 25% des plastiques – et doivent se développer. Mais quelles seront ces technologies ? Il y a l'exemple de ce que nous appelons le «plastique tout fioul», qui est la possibilité de retransformer les plastiques en produits pétroliers. Cela fonctionne déjà très bien. Ce sont des technologies encore au stade de début de cycle, mais qui deviendront bientôt très performantes. On peut aussi penser à toutes les technologies qui tournent autour de la réutilisation des plastiques pour faire des bouteilles. Nous appelons cela du *bottle to bottle*. Cela peut paraître simple, mais ce n'est pas du tout le cas dans la pratique. Il subsiste beaucoup de recherche à faire avant que les plastiques usagés puissent être incorporés dans les matériaux de demain car ce procédé est en réalité très complexe.

Je vais conclure par un exemple. Tous les acheteurs de matières premières plastiques demandent que les plastiques soient blancs à l'achat, pour les recolorer ensuite. La capacité à blanchir à nouveau des plastiques usagés est un des vrais enjeux des 10 ou 20 ans qui viennent, si nous voulons être capables de les réutiliser. Comme l'ont montré mes deux premiers exemples, je crois que, tant dans le domaine des déchets et des plastiques que dans le domaine de l'eau, des ruptures technologiques sont nécessaires. Nous parlons beaucoup de nanotechnologies, de *Cloud,* etc., mais il faudra avant tout que nous arrivions tous à nous habiller et à boire.

Modification des emplois et superposition technologique

Dominique Maillard
RTE

RTE est l'entreprise de transport d'électricité dont personne ne parle tant que tout va bien. Nous en avons cependant entendu récemment parler en raison des 900 000 Bretons qui ont été plongés temporairement dans le noir début juillet, à la suite de détériorations de matériels liées aux conditions météo exceptionnelles de la période. Mais nous ne sommes pas uniquement chargés de transporter l'électricité. Nous sommes aussi responsables de l'équilibre entre l'offre et la demande du système électrique en France et de la gestion des interconnexions électriques avec les réseaux de nos voisins. Il nous revient également d'intégrer les énergies renouvelables dans le mix électrique français, puisqu'elles ont des caractéristiques très appréciables sur le plan environnemental, tout en prenant en compte leur caractère intermittent sur le plan énergétique.

Gérer la complexité

Nous sommes une entreprise technologique de 8 500 salariés et nous investissons à hauteur de 1,5 milliard d'euros par an. Le concept de rupture technologique a donc pour nous beaucoup de sens. Je vais en développer deux exemples, qui me semblent essentiels.

Premièrement, nous transporterons bientôt l'électricité avec des technologies qui utiliseront de plus en plus de courant continu (liaisons souterraines ou sous-marines). Mais le grand défi à relever dans les prochaines décennies sera celui de la supraconductivité. Nous savons techniquement en quoi cela consiste mais aujourd'hui les conditions économiques nécessaires pour le développement industriel ne sont pas remplies. Cela coûterait environ 50 fois plus cher à installer que les technologies que nous utilisons

couramment. Nous nous y intéressons pourtant, comme le font un certain nombre d'industriels, mais il faudra effectivement franchir plusieurs paliers avant de nous rapprocher de la neutralité économique de cette technologie. Le transport de l'électricité sera sans doute différent dans le futur mais je pense que nous verrons encore longtemps des pylônes dans nos paysages bien que nous nous employions à diminuer régulièrement la longueur du réseau aérien français.

La deuxième rupture dont je souhaite parler est celle de la numérisation de notre activité. Nous sommes désormais des clients de Carlo Bozotti (STMicroelectronics) et de ses confrères, car nous utilisons de plus en plus de technologies numériques, notamment dans notre centre de supervision à Saint-Denis. Nous récupérons et analysons 40 000 informations par seconde. Il nous faut pour cela des capteurs et des ordinateurs capables de les traiter avec les logiciels ayant les bons réflexes. Nous avons toujours des opérateurs humains, mais ils sont considérablement aidés par ces outils qui permettent de diagnostiquer le fonctionnement d'un réseau électrique en temps réel. Tout peut se décider en une fraction de seconde. Il nous faut donc des automates pour traiter ces situations. Mais il faut toujours des hommes en complément, derrière les machines, pour envisager les parades nécessaires à moyen terme.

Nous allons donc devoir gérer des systèmes électriques de plus en plus complexes. Historiquement, il y avait d'un côté, des consommateurs et de l'autre des producteurs qui s'adaptaient à la variation de la consommation. La réalité est de plus en plus éloignée de ce système simple. Les productions vont varier dans le temps, notamment les productions renouvelables, des installations de stockage vont apparaître et nous aurons de plus en plus d'interconnexions avec nos voisins. Nous verrons également que les consommateurs, que j'associerais alors au concept déjà connu des «consom'acteurs», seront eux-mêmes parties prenantes du dispositif. Ils pourront produire un peu d'électricité avec quelques panneaux solaires, ou seront prêts à réagir à des signaux qui leur seront envoyés, pour leur demander ne pas consommer à 19 heures par exemple, puisque c'est l'heure de pointe, mais plutôt de décaler certains usages ou d'aller vers des usages plus performants. Le développement du véhicule électrique est également un grand enjeu pour notre réseau. Il faut là aussi gérer sa complexité.

▶ Rupture ou superposition technologique ?

Le sujet de cette table ronde concerne les ruptures technologiques. Il y a dans ce concept l'idée qu'il y a une rupture, un changement radical, que nous changeons de paradigme et passons d'un modèle à un autre. Un de mes collègues a annoncé que certains dispositifs allaient disparaître. C'est sans doute vrai, mais gardons en tête qu'il y aura aussi de plus en plus de

superpositions. Je pense à un exemple historique et concret. Il y a 80 ans si vous aviez un problème avec votre facture d'électricité, vous deviez vous rendre physiquement à un guichet dédié. Il y a 40 ans est apparue la possibilité d'envoyer un courrier. Cela a été considéré comme un grand progrès, mais il était toujours possible de se rendre au guichet. Il y a 20 ans, il est devenu possible de traiter la question par téléphone, en envoyant un courrier ou en se rendant au guichet. Depuis 10 ans le traitement par Internet est apparu. Mais vous pouvez toujours téléphoner, envoyer un courrier ou aller au guichet. Nous pouvons même traiter les problèmes par smartphone aujourd'hui, et vous pourrez sans doute le faire demain *via* des compteurs communicants. Mais vous pourrez toujours utiliser les procédés précédents. Ce n'est donc pas là, selon moi, une vraie rupture, c'est une transition technologique même si je sais que le mot est un peu galvaudé! Les nouvelles technologies procureront de nouveaux services. Elles occuperont une niche de plus en plus large sans pour autant éliminer définitivement les anciennes. Il est évident que les gens qui se rendent au guichet aujourd'hui sont beaucoup moins nombreux que ceux qui s'y rendaient il y a 80 ans! Mais il y a toujours un guichet, et je fais le pari de dire qu'il ne disparaîtra pas de sitôt. Le terme de rupture technologique est pour moi excessif, puisqu'il donne l'impression que nous allons tout changer radicalement, alors que je pense que nous allons évoluer progressivement et que ce qui va surtout changer, c'est la gamme de services offerts qui va aller en progression constante

Technologie et conditions de travail

Concernant la question du travail, je pense que ces nouvelles technologies vont modifier les conditions de travail. Dès lors qu'elles procureront de nouveaux services, nous créerons de nouveaux emplois. Je pense que nous ne pouvons pas prédire avec certitude que les ruptures technologiques entraineront la disparition de certains emplois. Mais elles engendrent à coup sûr une forte modification des emplois et le «solde» est indéterminé tant qu'on ne sait pas vers quoi se portera la demande des consommateurs. Finalement la décision est, d'une certaine manière, entre leurs mains.

Ruptures technologiques : une bénédiction pour la France

Philippe Varin
Le Cercle de l'Industrie

Je suis ici pour expliciter la position du Cercle de l'Industrie, et non pas en tant que président d'Areva. Le Cercle de l'Industrie regroupe 30 grandes entreprises industrielles françaises. C'est un espace de dialogue, non seulement entre entreprises, mais aussi avec les responsables politiques au niveau français et européen. Nous représentons ensemble 865 milliards d'euros de chiffres d'affaires. Et nous nous posons systématiquement la question des meilleures initiatives pour assurer la compétitivité française. Cette réflexion n'est pas limitée à la question du Pacte de Responsabilité ou des relations entre les grandes entreprises et les PME. C'est aussi une réflexion sur la meilleure façon de tirer parti des ruptures technologiques, car elles représentent une bénédiction potentielle.

Mais ces ruptures peuvent également se transformer en malédiction, si nous ne nous en servons pas correctement – je pense notamment au phénomène grandissant de l'« uberisation » de nombreuses activités. Ces ruptures technologiques sont en réalité indispensables, puisque les grands consommateurs de notre planète, la classe moyenne, vont passer de 1,7 milliard d'individus aujourd'hui à plus du double dans les 15 prochaines années. Les objets que consommera la classe moyenne sur les 15 prochaines années créeront donc une tension que nous n'avons jamais connue. Pour y répondre nous aurons besoins d'importants gains de productivité. J'ai passé 36 ans dans l'industrie pendant lesquels nous mesurions des productivités de 2 à 3% par an. Il faudra faire des sauts beaucoup plus importants pour répondre aux nouveaux besoins. La demande évolue très vite parce qu'elle est globalisée et qu'elle évolue au rythme de la digitalisation.

La technologie comme accélérateur de productivité

Il faut reconnaître que l'industrie n'a pas payé, pendant très longtemps, ce que nous appelons les externalités. Le CO_2 ne coûtait rien, l'eau coûtait très peu et les déchets n'étaient pas bien recyclés. Tout ceci a désormais un coût. Il est essentiel d'être capables de faire de ces ruptures technologiques une bénédiction et non une malédiction. En parlant de rupture technologique, nous avons beaucoup parlé de la digitalisation, d'impression 3D, d'Internet des objets ou des *co-bots* par exemple. Toutes ces innovations prédisposent à des gains de productivité colossaux pour l'industrie. Mais il n'y a pas que cet aspect de la technologie qui est en révolution. Le secteur de l'énergie change aussi et se dirige vers une production à basse externalité de carbone. À cet égard, la France est bien placée avec son mix nucléaire et renouvelable. Nous émettons en France 60g de CO_2 au kWh, alors que nos amis allemands qui ont fait le pari de l'énergie renouvelable en émettent 430g.

Il y a une autre révolution dont nous parlons peu, car elle est moins visible, c'est celle des matériaux. Il y a d'immenses progrès technologiques dans ce domaine qui vont permettre de concilier des enjeux de productivité et des enjeux de fonctionnalité des matériaux. Nous avons évoqué les membranes. Nous pouvons aussi évoquer les techniques de recyclage, les composites à 70% de fibres ou les nouveaux matériaux comme les vitrimères, qui sont un intermédiaire entre le verre et les polymères. Ces avancées ouvrent un champ de potentialités énorme.

Quatre conditions pour profiter des avancées technologiques…

Je pense à l'industrie automobile notamment, ainsi qu'à la logistique, qui seront les premières impactées. Toute l'ingénierie – les équipements électriques, mécaniques – et le secteur de l'énergie en bénéficient également. À plus long terme, et dans une moindre mesure, la chimie ou l'aéronautique peuvent aussi profiter de ces avancées pour progresser. Finalement, chaque entreprise aura à faire des choix dans ces domaines. Il y a cependant quatre conditions à avoir bien à l'esprit pour les entreprises. Premièrement, il faut encourager un travail plus collaboratif et multidisciplinaire que par le passé. Cela nécessite des collaborateurs agiles et adaptables. Ce sont les mots du moment. Cette conception est aussi valable au niveau des entreprises elles-mêmes. Je pense à l'exemple de l'*Open Automotive Alliance* dans le secteur automobile. La collaboration n'est pas une tendance spontanée en France. Quelqu'un a dit que lorsqu'on mettait dix Français autour d'une table, il n'y avait pas d'addition, mais dix divisions. C'est un peu exagéré, mais ce n'est pas complètement faux. C'est donc un premier défi. Deuxièmement il faudra s'intéresser à l'évolution des modes d'acquisition des compétences. Il faudra atteindre une maturité digitale pour les entreprises. Les *digital natives* sont déjà à peu près à l'aise, mais pas forcément dans les organisations qui leur

sont proposées, et le reste du personnel doit acquérir ces compétences. Le troisième enjeu est celui de la valeur ajoutée, qui se délocalise désormais, qui passe du produit au client. C'est une vraie révolution pour les entreprises qui doivent adapter leur réponse à ce modèle. Enfin, il faut combattre l'idée que tous ces changements ne coûteraient pas cher, puisque ils sont digitaux. C'est une erreur grossière. Ils représentent des investissements gigantesques en matière d'infrastructures, de développement et de choix de nouveaux standards. Il faudra pour accompagner ces investissements la création d'un cadre stable.

▶ … et quatre enjeux pour notre société publique

Ce n'est pas un sujet réservé au Cercle de l'Industrie, qui ne concernerait que nos membres. Il est aussi très important d'échanger avec les décideurs politiques sur ce qu'il convient de faire pour que ce que nous appelons l'écosystème soit favorable. Il y a selon nous quatre conditions, que nous essayons de promouvoir. Premièrement, si nous voulons un travail flexible, collaboratif et multidisciplinaire dans les entreprises, il faut que le marché du travail soit également flexible et qu'il s'adapte mieux aux nouveaux enjeux des entreprises. Cela peut sembler évident, mais difficile à mettre en place dans la pratique. Le deuxième enjeu est celui du signal prix que nous donnons sur les externalités. Lorsque le permis d'émission de CO_2 coûte 7 euros à la tonne, comme en Europe actuellement, il ne faut pas espérer que les entreprises fassent des investissements massifs pour réduire leurs émissions de ce gaz. Nous le voyons bien avec l'exemple actuel de l'énergie charbon en Allemagne. Le troisième enjeu pour les décideurs politiques est de parvenir à intégrer le numérique dans les futures réglementations, à la fois sur la protection des données, sur la question de cybersécurité ou de confidentialité des informations. Il faudra en parallèle proposer un cadre stable pour l'investissement et la R&D, pour que les entreprises puissent investir. Le dernier point est que notre outil de formation doit fournir une offre performante en matière d'apprentissage et de formation professionnelle. Ce qui ne se fait absolument pas spontanément aujourd'hui.

Nous faisons face à un défi collectif : faire de ces ruptures technologiques une vraie bénédiction pour la France.

Révolution digitale : des solutions innovantes

Pierre Nanterme
Accenture

Accenture a un chiffre d'affaire de 30 milliards de dollars, dont 24%, près de 6 milliards, correspondent aux services pour les entreprises dans le domaine du numérique. Nous avons fait croître ce chiffre d'affaire dans les services numériques en seulement quatre ou cinq ans – cela vous donne une idée de la vitesse de progression de ces technologies. Accenture, c'est aussi 330 000 collaborateurs, dont 60 000 en Europe, et nous avons réalisé 100 000 embauches cette année, principalement dans les services numériques. Cela contredit l'idée reçue que le numérique ne créerait pas d'emplois.

Lorsque nous parlons de révolution aujourd'hui, nous l'envisageons dans trois domaines. C'est une rupture technologique qui se couple à une rupture dans les usages et à une rupture dans les *business models*. C'est très exactement ce qui arrive aujourd'hui. Nous pouvons consommer pratiquement tous les biens et services d'une manière totalement différente, mobile, connectée et beaucoup plus intelligente qu'auparavant. La consommation se fera probablement bientôt au travers de *business models* qui seront soit dans l'économie circulaire, soit proposés comme des services.

▶ Une triple révolution numérique

Si nous regardons cette révolution numérique et cette innovation, je la résumerai en trois vagues digitales.

La première vague importante est celle qui apparaît autour du consommateur digital, et la prochaine révolution à ce sujet se situera au travers de ce que nous avons appelé *« The Internet of Me »*. La seconde concerne l'émergence de l'entreprise digitale, qui lie toutes ces technologies

dans la collaboration virtuelle. Nous travaillons sur énormément de projets autour de ce sujet. 20% de nos collaborateurs utilisent régulièrement nos réseaux sociaux internes pour travailler, la gouvernance de l'entreprise est aujourd'hui digitalisée. Le PDG que je suis est désormais présent à travers le monde auprès de ses collaborateurs, non plus en se déplaçant, mais au travers de son hologramme digital. La troisième vague est celle de la production digitale, qui couple les dernières évolutions en termes de robotique et de *cognitive computing*.

Cinq projets d'avenir

Pour vous illustrer ces vagues digitales, je mentionnerai brièvement cinq projets de recherche chez Accenture, que nous conduisons dans nos laboratoires à travers le monde.

Le premier se trouve dans le Labo de San Jose. Il relève des questions du *big data,* c'est-à-dire l'utilisation d'algorithmes analytiques complexes en support de la prise de décision.. C'est un projet que nous menons conjointement avec le MIT. Notre deuxième programme est à Sophia Antipolis, l'un de nos meilleurs laboratoires mondiaux. J'en suis donc extrêmement fier en tant que Français. Toutes les activités conduites là-bas tournent autour de l'expérience digitale et concernent notamment l'analyse du génome du consommateur digital. Le troisième projet de recherche est basé à Bangalore et s'intéresse à tout ce qui compose l'intelligence artificielle ou le *cognitive computing,* et qui sera bientôt intégré dans les logiciels pour les rendre plus intelligents. Le projet suivant se trouve à Shanghai. Il étudie un procédé dont avons beaucoup parlé, à savoir l'Internet des objets. L'objectif est de rendre tous les objets intelligents et connectés très rapidement. Le dernier projet est basé à Washington. Nous y travaillons sur un sujet certainement très important, et dont nous avons pourtant très peu parlé jusqu'à présent, la cyber sécurité. Nous travaillons sur les dernières technologies de cryptage pour renforcer les promesses de protection, intégrité et confidentialité des données.

Échanges

Hugo Froger, *« La Parole aux étudiants »*

Je suis un peu plus sceptique que vous ; jeune, mais sceptique. Vous semblez assez optimistes quant aux apports des technologies de l'information du numérique. Je pense à Ivan Illich, qui est un des penseurs de l'écologie et qui disait que nous étions devenus esclaves de la voiture. Il avait calculé que nous roulions finalement à 9 km/h en voiture si nous considérions le temps de travail nécessaire à l'acquisition d'une voiture, sans parler du coût des infrastructures. Je me demande si le numérique n'est pas notre nouvelle voiture. Les États-Unis nous espionnent avec le numérique. Cela permet à de grandes entreprises de frauder le fisc. Les serveurs informatiques consomment 2% de l'énergie dans le monde. Quand nous parlons de *Smart grids,* des réseaux intelligents, il faut déployer tout un réseau de télécommunication et d'informatique, comme coût supplémentaire au-dessus des infrastructures de distribution de production d'énergie. Je me demande si le jeu en vaut la chandelle.

Pierre Nanterme, *Accenture*

Je suis profondément triste d'entendre cela. J'apprécie la question. Jeune et sceptique, cela devrait être un oxymore. Cela ne devrait pas exister. J'espère que c'est pour nous lancer un défi que vous avez utilisé cette figure de style, car il n'est pas possible d'être jeune et sceptique. Nous ne pouvons être que jeunes et enthousiastes. Je pense que ces révolutions numériques consistent au contraire à faire beaucoup plus avec beaucoup moins. Je pense que nous pouvons le démontrer. Je préfère penser à l'Internet des objets par exemple, comme la manière d'améliorer votre santé, plutôt que de frauder le fisc.

Pour une entreprise comme la nôtre, le digital réduit massivement son empreinte carbone par la force des choses.

Il ne faut pas oublier qu'il y a 7 milliards de personnes dans le monde, et 1 milliard en Europe et aux États-Unis. Quand je me trouve dans les séminaires, notamment à Davos, où nous parlons beaucoup de la fracture digitale, il faut bien se rendre compte de ce qui se passe dans nos pays avec 500 millions aux États-Unis, et 500 millions en Europe. Nous sommes des privilégiés, et nous avons accès à tous types de service. Les 6 milliards qui se trouvent autour de nous rêveraient d'avoir le minimum dont nous parlons. Ils ne sont pas jeunes et sceptiques. Ils sont jeunes et enthousiastes, et ils veulent avoir accès à cette intelligence. Ils veulent avoir accès à cette connaissance. Ils mordent dans le ballon pour jouer dans la même cour que nous. Ne regardons pas toujours le

monde au travers de nos lunettes d'Européens et d'Américains déjà blasés. Est-ce que cela n'apporte pas plus d'avantages que d'inconvénients ? Regardons cela les yeux grand ouverts, avec les opportunités qui accompagnent ces bouleversements. Nous vivrons mieux et plus longtemps dans une société qui consommera moins et nous donnerons un avenir aux 6 milliards de gens qui n'ont pas eu la chance du milliard que nous représentons, même si la vie n'est pas toujours simple.

Philippe Mabille, *La Tribune*

Cheikh Kante, l'Afrique n'a-t-elle pas aujourd'hui un levier pour brûler les étapes du développement, notamment dans le domaine de l'énergie ? L'arrivée du smartphone en Afrique permet de rattraper le manque d'infrastructures. Est-ce quelque chose que vous percevez ? Quelles sont les limites de ce discours ? Les problèmes de formation sont très importants. Il faut que les Africains aient les moyens d'utiliser toutes ces nouvelles technologies le plus rapidement possible. Est-ce une sorte d'optimisme pour la croissance africaine ?

Cheikh Kanté, *Port autonome de Dakar*

En répondant à votre question, je vais tenter de répondre à Hugo pour lui dire que son scepticisme doit s'inscrire dans une interrogation perpétuelle qui confirme la théorie de Schumpeter sur l'innovation. C'est aujourd'hui un processus ininterrompu, qui va continuer à transformer le monde. Posez-vous simplement la question de savoir quel appareil téléphonique nous allons utiliser dans 20 ans. Ces technologies ont une influence sur la compétitivité des entreprises, et même des nations. Cela représente des facteurs clés de succès qui permettent aujourd'hui de maîtriser l'ensemble du processus. Si je prends les variables de la performance… Je vais vous rappeler un peu vos cours d'économie, cela vous permet tout de suite de maîtriser le cycle de vie : la naissance, la croissance, la maturité et le déclin. Chaque cycle d'innovation peut influer sur le cycle de vie. Le Professeur Inoue a parlé tout à l'heure de coût et de valeur ajoutée. De quelle manière s'obtient la pointe d'expérience ? Par la maîtrise du coût de la valeur ajoutée d'un produit homogène mesurée en unité monétaire constante démunie d'un pourcentage fixe et prévisible à chaque fois que la production cumulée double. Vous faites des bénéfices, et vous pouvez vous propulser comme leader dans votre marché. Le PIMS *(Profit Impact of Market Strategies)* vous permet de prévoir et d'anticiper les migrations de valeurs. Le capital humain qui est très important, doit vous propulser dans une logique adaptative des nouvelles technologies, de l'information et de la communication. Nous n'avons jamais imaginé aujourd'hui dans les ports que la fonction de docker allait disparaître, mais nous devons nous y attendre. Les ports du futur font référence à la robotisation, mais ces robots devront être manipulés par des personnes.

Mon grand-père était un peu visionnaire. Il me disait quand j'étais tout petit : « Instruis-toi. Travaille à la sueur de ton front. Tu gagneras ta vie. Prie, et les portes du ciel et de l'espérance seront ouvertes. Tu seras l'homme le plus heureux. »

Philippe Varin, *Le Cercle de l'industrie*

Nous ne parlerions pas de jeunes et sceptiques en Chine ou en Inde. L'enthousiasme est là. Le défi dans les pays émergés est double. Nous devons être très lucides sur ce que veulent dire par exemple deux degrés d'augmentation de température à l'horizon de la fin du siècle. Ce sont des changements énormes, et personne n'a vraiment traduit ce que cela veut dire sur les voitures, sur l'énergie, etc. Ce sont des changements radicaux qui sont autant d'opportunités. Le deuxième message est que pour y arriver, il faut avoir des approches complètement différentes et hyper-collaboratives. Ceux qui rentrent dans la vie active aujourd'hui ont un avantage compétitif par rapport au reste de la population.

Carlo Bozotti, *STMicroelectronics*

Vous connaissez bien l'Irlande et l'Italie. Si vous prenez l'Italie et qu'avec l'aide d'un magicien vous mettez des moteurs électriques dans toutes voitures, et que vous changez le système de contrôle du moteur électrique, la réduction de la consommation d'énergie équivaudra à la consommation annuelle en énergie de l'Irlande. C'est énorme. Le potentiel de réduction est énorme. Il faut rester positif et déterminé et il faut y aller.

Hirochika Inoue, *Kawada Robotics*

I want to say that robots are changing and they are coming from companies to your side. Over time, the concept of work is completely changing. If you can teach robots to work as your partner, the nature of work will change greatly. When transportation technology changed to trains, buses and aeroplanes that was a massive transformation. Automobiles came to homes and the owners began to drive their cars, and things changed.

Robots are the same and they come from companies to your side, and you can teach robots. You can get your robot to do what you want and you and the robot can share the work. The time is coming, maybe in a decade. In time, society will change and the meaning of work will change.

Philippe Mabille

Professeur Inoue, vous parliez de Davos avec le Professeur Schwab qui dirige le World Economic Forum. Il est allé voir une usine de robot, et il trouve que ce qui est en train de se passer est assez extraordinaire. Vous dites qu'aujourd'hui l'homme apprend au robot à faire une tâche, et celui-ci l'exécute pour aider l'homme. Ce qu'il a vu en Californie, ce sont des robots qui apprennent aux

robots à faire des tâches. Sans vouloir être sceptique et pessimiste comme notre ami Hugo, faut-il se dire que l'homme va être remplacé par le robot un jour ? Se révoltera-t-il un jour contre le robot ?

Pr. Inoue, do you feel that robots and men are going to fight against each other?

Hirochika Inoue

Never. Usually, some experts in robotics say that robots take jobs from humans in this country, but that is not true. The robots we produce provide new job opportunities for you. You will use the robot and work side by side with it. You will own the robot and you will ask the robot to work instead of you. In that situation, robots are not the enemy but are part of your work.

6.

Remettre la finance au service du travail et de l'innovation

Introduction du Cercle des économistes
Catherine Lubochinsky

Contributions
Anthony Attia • Bertrand Badré • Yann Le Pallec • Ross McInnes
Brian Richardson • Philippe Vidal

Modération
Jean-Pierre Robin

Financer l'innovation, financer par l'innovation

Catherine Lubochinsky

En 2014, le Global Findex de la Banque mondiale révèle que 62% de la population adulte mondiale possède un compte bancaire; ce qui laisse deux milliards d'adultes sans compte bancaire. Ce pourcentage atteint 94% dans les pays à haut revenu de l'OCDE contre 54% dans les pays en développement. Au sein de ce groupe, la disparité est encore plus saisissante : moins de 5% dans certains pays d'Afrique subsaharienne ! Or, pour les pays les moins avancés, l'inclusion bancaire et financière permettrait des gains potentiels substantiels en termes d'efficacité économique, donc de croissance et de création d'emplois. L'utilité sociale de la finance ne fait pas débat. Mais, dans ces pays, la bancarisation ne s'effectuera pas à court terme par la prolifération d'agences bancaires, coûteuses et peu adaptées à des territoires aussi vastes.

L'émergence de comptes par téléphonie mobile constitue une innovation technologique majeure dans le processus accélérateur de l'accès aux services bancaires et financiers. En effet, dans 13 pays, plus de 10% des adultes possèdent un compte via la téléphonie mobile. Ces pays sont tous situés en Afrique subsaharienne et pour 5 d'entre eux, plus d'adultes ont de tels comptes que de comptes bancaires classiques. Au Kenya, ces comptes concernent 58% de la population adulte. L'innovation est certainement au service de la finance, mais cette finance est au service de l'économie réelle.

Pendant ce temps, dans les pays occidentaux, l'innovation technologique révolutionne également le paysage financier avec des transactions sur les marchés financiers s'effectuant en nano secondes mais dont l'analyse avantages/coûts fait débat. De même, le comportement des institutions bancaires et financières au cours des années 2000 a confirmé le peu d'efficacité du principe de la discipline de marché et la Grande Crise a mis en exergue les excès de la finance.

La finance est-elle, dans les pays occidentaux, au service du travail et de l'innovation ? Il est possible d'en douter.

Le mirage des RoE à 15-20% de l'industrie financière s'est dissipé lorsque la crise a révélé que ces derniers, sans être ajustés des risques, étaient finalement peu significatifs. Le miracle des RoE a plus résulté de l'accroissement du levier et d'une augmentation des risques non capturés par les régulateurs que de véritables gains de productivité. Cependant, institutions financières et entreprises continuent de privilégier, dans leur stratégie, des critères tels que le bénéfice par action. En France, la distribution de revenus (dividendes et rachats d'actions) aux actionnaires du CAC 40 a atteint 56 milliards d'euros en 2014 (46 milliards pour les seuls dividendes) en hausse de 30% par rapport à 2013, retrouvant ainsi leur niveau d'avant crise (57,1 milliards d'euros en 2007). Aux États-Unis, à la suite des *Stress tests* menés sur les banques par la *Federal Reserve Bank* en mars 2015, cette dernière a refusé les plans de distribution des dividendes de Deutsche Bank et de Santander et a demandé à Goldman Sachs, J.P. Morgan et Morgan Stanley de réduire la distribution de profits aux actionnaires… les banques préfèrent encore distribuer leurs revenus plutôt que de les utiliser à renforcer leurs fonds propres.

Il est temps que les dirigeants et les investisseurs – qui sont essentiellement institutionnels – cessent de se focaliser sur ce ratio. La mode est à l'investissement socialement responsable mais que dire de cette responsabilité sociale quand les banques et les entreprises pilotent au gré du bénéfice par action à l'aide de stratégies de rachats d'actions et de licenciements ?

Certes, en termes d'emplois, le secteur bancaire n'a pas été la « sidérurgie du tertiaire » prévue dans le rapport Nora-Minc (1977). Cependant, les excès de rémunération depuis les années 1990, tant du travail que du capital, ont engendré des effets pervers. Parmi ceux-ci, la captation d'une main-d'œuvre très qualifiée au détriment de l'industrie, des stratégies de court terme et un financement insuffisant de la recherche et de l'innovation.

Dans un contexte de profondes mutations technologiques, les business modèles de l'industrie financière vont devoir s'adapter : l'émergence de la banque/assurance en ligne, celle de nouveaux acteurs dans le processus de financement (plateformes de *crowdfunding, i.e.* de financement participatif) et le besoin fondamental de prise de risque au service de l'économie réelle, conjugués aux excès d'endettement passés, vont nécessiter une mutation des modèles même de financement des économies. Les plateformes de financement participatif en sont l'illustration. Ces plateformes financent aussi bien les dons (les montants levés en France doublent chaque année), les prêts, assortis ou non d'un intérêt, et les prises de participation au capital. Créée en 2006, par le Français Arnaud Laroche, la plateforme Lending Club a permis le financement de projets pour un montant de 7,6 milliards de dollars. Elle a des partenariats avec Google et Alibaba. Elle a été introduite au NYSE en décembre 2014.

D'autres plateformes, telles Ulule ou KissKissBankBank, sont restées basées en France mais les investisseurs sont des internautes répartis dans plus de 150 pays. De taille plus modeste, créées en 2010, ces deux plateformes enregistrent un taux de croissance remarquable quant aux fonds collectés (environ 35 millions d'euros), avec une contribution moyenne comprise entre 50 et 100 euros. Les financements de projet participatifs ne concernent pas que les petits projets: OurCrowd vient de lever 7,2 millions de dollars sur un seul projet. L'engouement des particuliers envers ce type de placements laisse présager une concurrence intense avec le système traditionnel de prêts bancaires.

La finance au service de l'emploi et de l'innovation est une problématique qui ne peut pas se poser dans les mêmes termes dans les pays occidentaux et dans les pays en développement. Il existe des effets de seuil. Dans les pays occidentaux, la banque et à la finance au service du travail, c'est financer l'innovation. Dans les pays en développement, c'est l'innovation qui doit permettre à la banque et la finance d'être au service de la croissance et donc du travail. Les plateformes de prêts participatifs pourraient s'y développer sur les téléphones mobiles. Ce serait une formidable solution au financement des TPE indispensables au développement.

Besoin de défragmentation

Bertrand Badré
Groupe de la Banque mondiale

Je suis extrêmement heureux de pouvoir m'exprimer sur la question de la finance au service du travail et de l'innovation, puisque c'est la raison pour laquelle j'ai rejoint la Banque mondiale lorsque j'ai reçu cette offre un peu impromptue de leur part. J'ai vécu de près la manière dont la finance peut être destructrice lorsqu'elle est mal maîtrisée. Je pense qu'il est temps de refonder la finance. Je fais souvent un parallèle : la crise a commencé par un incendie que nous avons essayé d'éteindre par une inondation avec les liquidités des banques centrales, et il est temps de reconstruire, après l'incendie et l'inondation, une finance durable qui soit vraiment au service du travail et de l'innovation, et non pas une finance au service d'elle-même.

C'est évidemment simpliste et caricatural. Ce n'était évidemment pas tout noir avant et ce n'est pas devenu tout blanc, mais je pense que c'est quand même une question essentielle. Mettre sur la table la question de l'emploi, la question du travail et la question de la finance n'est pas une nouveauté. Nous avions du chômage avant la crise. Nous avions des questions sur la finance avant la crise. Nous avons aujourd'hui une question majeure sur la croissance et cette question ne se résoudra pas si nous ne traitons pas correctement la question de la finance et la question du travail.

Ces trois questions sont donc en partie liées. Je ne prendrai pas forcément une perspective française ou européenne, mais plutôt la perspective qui est la nôtre, celle des pays émergents et en développement. Je rappelle que le chômage est un problème européen mais également mondial, puisque nous avons officiellement 200 millions de chômeurs recensés dans le monde, essentiellement des jeunes et des femmes. N'oublions pas que le chômage ne frappe pas tout le monde de la même manière.

Le deuxième point est que des millions de jeunes arrivent chaque année dans le monde du travail, et que si nous ne leur proposons pas des emplois, nous allons avoir des problèmes. C'est vrai dans un certain nombre de pays d'Afrique. Ces emplois ne seront pas des emplois de fonctionnaires. Nous n'allons pas en effet créer 600 millions d'emplois de fonctionnaires. Il faut créer environ 5 millions d'emplois par mois à travers le monde pour accueillir ces jeunes, et ces emplois sont dans le secteur privé. La bonne nouvelle est que les gens ont compris que le secteur privé était le moteur, la mauvaise nouvelle est que c'est un peu compliqué à mettre en œuvre.

La question des ressources

Nous en sommes là aujourd'hui. La Banque mondiale a deux objectifs extrêmement simples que nous n'allons pas résoudre tout seuls. Il s'agit d'éradiquer la pauvreté d'ici 2030 et de promouvoir une croissance partagée, c'est-à-dire une croissance qui bénéficie au plus grand nombre. C'est notre métier. Nous ne le faisons pas tout seuls. Personne n'a la solution tout seul. C'est une partie de l'équation complexe que nous devons traiter. C'est un problème de gouvernement, mais c'est aussi un problème de municipalité, de secteur privé, de fondations, d'ONG, etc. De quelle manière mettons-nous tout ce monde à travailler ensemble de manière efficace ?

Catherine Lubochinsky a expliqué brièvement que le système financier est toujours en quête d'un cadre réglementaire. Nous avons fait beaucoup de progrès, en particulier sur le système bancaire. Rien n'est cependant encore stabilisé. C'est un travail qui s'est grandement focalisé sur les pays développés mais qui n'a pas intégré les problématiques particulières des pays émergents ou en développement.

Des institutions comme la Banque mondiale, la BEI en Europe, et d'autres sont des banques de développement et d'investissement. Ce sont des institutions extrêmement précieuses, mais elles ont des ressources limitées. Nous pourrions essayer d'obtenir plus de ressources, mais cela ne répondrait qu'à une partie de l'équation. Nous avons des tensions avec les banques commerciales qui sont de moins en moins actives sur le long terme qui coûte extrêmement cher.

Il faudra tout de même que nous traitions cette question. Nous avons une montée en croissance des investisseurs institutionnels. Ces derniers ont leur propre cadre réglementaire et répondent aux attentes de leurs clients. Ils sont donc dans l'incapacité générale d'investir dans le long terme dans les pays émergents et en développement. Ce n'est pas une critique, c'est juste un fait. Il faut que nous trouvions un moyen de mobiliser la finance au service de ce développement.

La plupart des pays émergents et en développement ont une capacité financière domestique tout aussi limitée. Il faut donc aussi en tenir compte. Nous avons des transferts d'aide publique certes importants, à hauteur de 135 milliards de dollars, mais ce chiffre de 135 milliards de dollars sur un PNB mondial de 70 000 milliards de dollars n'est même pas une goutte d'eau dans l'océan. Il faut donc que cet argent public soit dirigé avec précision et au mieux vers les bons endroits. Nous voyons bien encore une fois que ce n'est pas à la hauteur des sujets que nous souhaitons traiter.

La bonne nouvelle depuis 15 ans est que les systèmes bancaires – en particulier des pays émergents et en développement – se sont développés, et que la crise de la dette dans les pays émergents et en développement n'a pas les mêmes proportions que la crise de la dette dans les pays avancés. Il faut garder à l'esprit que le crédit bancaire dans un pays émergent et en développement est plutôt un crédit bancaire à court terme. Nous n'avons pas de ressources de financement à terme.

Que faire ? Nous pouvons avoir des projets internationaux. Nous travaillons évidemment sur les infrastructures et dans le domaine de la santé. Un des sujets qui me tient à cœur est par exemple, après le désastre de la gestion d'Ebola de l'année dernière, la nécessité de trouver les moyens au niveau international de mobiliser la finance au cas particulier de l'assurance, pour que nous ne mettions pas six mois à réagir à la prochaine pandémie au prix de quelques milliards, mais quelques semaines au prix de quelques millions. C'est un sujet où la finance peut montrer qu'elle est utile.

Elle peut montrer qu'elle est utile dans la gestion des catastrophes naturelles. Nous avons là aussi quelques outils. Nous pouvons faire appel au marché des capitaux et au marché de l'assurance.

▶ L'exemple de la Mongolie

Nous pouvons également avoir une approche moins macro et plus locale. Je vais vous donner un exemple anecdotique, mais intéressant, celui de la Mongolie où je suis allé il y a un mois. La Mongolie est un pays de 3 millions d'habitants, de 1,5 million de kilomètres carrés avec la moitié de la population à Oulan-Bator, le reste dans la steppe. Nous avons utilisé deux produits qui n'ont pas forcément grand-chose à voir l'un avec l'autre.

Avec le gouvernement, nous avons équipé de panneaux solaires toutes les yourtes. Le panneau solaire a pour avantage de permettre l'utilisation du téléphone portable puisque nous mettons une borne à côté, la télévision, etc. Nous avons développé parallèlement un produit d'assurance sur le bétail qui est essentiel pour les nomades. J'ai reçu la visite d'un des bénéficiaires du dispositif qui m'a expliqué qu'il contrôlait maintenant le prix de l'assurance avec son portable, vendait ses produits à terme, etc.

Voilà la finance au service des yourtes en Mongolie. Cela peut être micro, mais plusieurs centaines de milliers de personnes ont eu ainsi accès à une nouvelle finance.

Pour favoriser le développement de cette finance qui n'est que partielle dans ces pays, il faut essayer de promouvoir la stabilité macro-économique, le climat des affaires, le droit de propriété, le droit des créanciers et le droit entre les banques. Tout cela est assez bien connu. Il faut surtout mettre l'accent sur les petites et moyennes entreprises. C'est de là que viendront les 600 millions d'emplois dont je parlais tout à l'heure. Ce ne sont pas les grandes multinationales qui vont créer ces emplois.

C'est là qu'intervient IFC *[International Finance Corporation],* la partie privée du groupe. C'est peu connu, mais la Banque mondiale a un portefeuille Equity de 15 milliards de dollars. Nous avons un millier de compagnies dans le monde en tant qu'investisseurs, en particulier des banques. Cela est important.

Il existe 200 millions de TPE dans le monde. Ce sont ces gens-là qu'il faut financer. Ce n'est pas qu'une question de crédit. C'est une question d'épargne, d'assurance et de capital-risque, et c'est aussi le fait d'aller au-devant des individus. Nous avons lancé un appel d'accès universel aux services bancaires. 2 milliards d'adultes n'y ont pas accès. Nous pensons que c'est possible, en particulier grâce à la technologie.

La technologie est formidable, mais il faut garder à l'esprit que cela ne suffit pas. Il existe certes M-Pesa au Kenya et Alibaba en Chine, qui sont des choses extraordinaires. Lorsque nous regardons une carte mondiale de l'Internet, nous nous apercevons néanmoins que si nous considérons la planète comme un corps humain, l'Afrique reste tout de même une prothèse.

Nous sommes en train de passer à l'Internet des objets. Il faut faire un effort massif en Afrique, et nous ne pouvons pas rester en retard. Nous ne pouvons pas dire que la technologie est formidable, car ses applications ne marchent pas toutes.

Le monde est plein de promesses. Il faut que nous recevions cette finance, et que nous ne perdions pas la boussole de la croissance et de l'emploi. Ce n'est pas le développement, mais ce sont des préalables au développement. Nous avons montré qu'une finance non maîtrisée pouvait être destructrice. Je pense que la finance maîtrisée peut être créatrice. C'est vraiment l'enjeu de cette année. Nos discussions ne sont pas centrées uniquement sur la Grèce.

Nous avons par exemple dans une semaine une discussion très importante à Addis-Abeba, qui s'appelle *Financing for Development* (Le financement du développement). Nous ne pouvons pas rater cette étape qui précède les objectifs du développement durable et COP 21 à Paris. Cette année est cruciale pour le monde. Des forces de fragmentation apparaissent partout. Nous avons donc un besoin de défragmentation.

Are Banks under Threat?

Brian Richardson
WIZZIT International

I will start with some thought-provoking comments. The first one is that traditional banks are not innovative and that is a huge problem. Catherine was talking about some impact that was done in Kenya. It is interesting that innovation was driven by a telco operator and not by a bank or a traditional financial institution. I have four children, ranging in age from 14 to 30 years old, and not one of them has ever been into a branch of a bank.

10 years ago, the banks owned 100% of the payment space, and if you ever wanted to do a payment, it went through the banking system. In 2014, which was last year, that had reduced to 75%, and by next year, 2016, that will have reduced to 50%, according to the Royal Bank of Scotland. Banks need to make some fundamental decisions in terms of what their business actually is. The two biggest banks in the world today are PayPal and Alibaba and neither of them have banking licences, yet they would be regarded as fairly big banks.

Rather go to the dentist's!

There was a survey done in America which said that 60% of people would rather go to their dentist's than go to the bank. If you are the CEO of a bank, I am going to spoil your day. Global research indicates that 49% of your customers would move bank within 30 days for a better technology experience. At the end of the day, banks are under threat. My good friend, Muhammad Yunus, who I have given talks and shared platforms with around the world, says this very simply. He says that banks are just not geared with the mass market and the lower end of the market. Their DNA and their very structure is that of a formal, highly structured and bureaucratic process

driven entity. It is a bridge too far[1] to expect them to deal with the chaos, the madness and the informality of the low end of the market.

Yet we have this dilemma with regulation and there is no doubt that regulation has had a stifling impact on financial inclusion. I do ask the question. A farm labourer in Africa might be earning USD 100 a month. How much funding of terrorist activities and money laundering is this farm labourer going to do? I do not say this cleverly cynically, but I say that typically, we have used a sledge hammer to kill the ant. That individual cannot get a bank account, because he cannot produce the paperwork. It is not that he does not want to produce it, but he just does not have it, and he cannot have a simple bank account.

There are three As in terms of access: affordability, accessibility and availability. I hate to say it the bankers here, but the traditional bricks and mortar model of banking is dead, and if it is not dead, it is dying very quickly. I am not saying that the branch will no longer exist, but its format and its functions will change dramatically. Today, this enables people to bank wherever they are and do whatever transactions they want to do. You can limit and mitigate the risk through putting on various limits in terms of maximum balance and transaction value.

The cost of compliance from a regulatory perspective kills any form of innovation from non bank players. It is too expensive for non banks to get into this space from a compliance perspective. In many parts of the world, compliance officers within the banks are held personally liable for any form of negligence that they might commit. If you are a compliance officer, you are going to take the most conservative approach to ensuring regulatory approval and insights.

Innovation does carry risks and I am the first to admit that when you are dealing particularly with the mass market and with the poor, they need to be protected. You cannot have scrupulous operators prey particularly on the poor, with whatever money they might have. USD 10,000 for the poor is the same as USD 10,000 for you. There needs to be an element of protection, but how do we get that balance right?

▶ The case of South Africa

Regarding the economic impact, in South Africa, a relatively small economy, they believe that at any single point of time, such as 11.05am

1. Expression anglaise signifiant «beaucoup trop loin» dérivée du film de Richard Attenborough *A Bridge too Far,* sorti en 1977 qui raconte comment en septembre 1944, l'opération du maréchal Montgomery débute malgré le désaccord du général américain Patton. Il s'agit d'un coup décisif afin de précipiter la chute du IIIe Reich. Pour cela, il faut s'emparer des six principaux ponts sur le Rhin et les tenir afin de faire franchir les blindés et l'infanterie. L'opération sera un échec, les alliés perdront 17 000 hommes.

on Saturday 4 July, there are USD 1.2 billion under mattresses or in cookie jars. If we could just take a small portion of that and put it into the formal financial system, the impact that that would have on job creation and money supply is enormous. We need to think differently, and we in our own small way have made some impact. We have got 6 million previously unbanked customers today who are part of that financial system and those services.

We must focus on the youth, savings and financial literacy. It is not easy, but banks keep spewing out these same old tired, boring products for the middle and upper income groups. Maybe the needs of youth are very different. The unemployed youth needs a safe place to keep whatever money they have got, but do they need this range of products? Are the needs of pensioners the same as those of unemployed youth?

We do believe that technology plays a role, but banks are sitting with a dilemma. They do not know if the business model works, the commercial model works or the revenue model works. Do they partner with a mobile network operator or a telco? Nowhere in the world has a marriage between a bank and a mobile network operator worked. It is like oil and water and it has not worked. I am not saying it will never work, but it has not worked. Do they work with the technology themselves? They could, but they have got many other priorities. We live in a complex world, but I do believe there is a solution and that mobile in particular is here and is here to stay. It will make a huge difference in the lives of hundreds of millions of people who do not have access to financial services.

Le meilleur de l'humain, du relationnel et de la technologie

Philippe Vidal
CIC

Régulation …

Je voudrais vous dire deux mots sur l'évolution du système bancaire tel que nous le connaissons en Europe, et en France en particulier. Deux facteurs font de tout temps bouger le système bancaire. Le premier est la régulation, le second est la technologie. La régulation a introduit la concurrence dans les années 80. La technologie commençait à être largement répandue, et les journaux commençaient à titrer : « Les banques, la sidérurgie de demain ». Nous pensions que les agences allaient fermer, alors qu'il existe aujourd'hui bien plus d'agences que dans les années 80. Il faut donc se méfier des analyses rapides. Toutefois ce changement existe, il est en cours. Nous sommes à ce jour effectivement dans une phase d'accélération. Nous vivons globalement un petit coup de chaud sur le système bancaire.

La réponse à la crise de la part des régulateurs et autorités de contrôle concerne trois points principaux : plus de fonds propres pour réaliser les mêmes crédits et donc directement moins de rentabilité ; le financement obligatoire de nos capitaux longs et de nos prêts longs par des ressources plus longues et donc un coût plus élevé ; troisièmement une masse de contrôles extrêmement chronophages. Le système est aujourd'hui bien régulé et bien contrôlé, mais forcément, il coûte. Incidemment, ce n'est pas non plus une bonne nouvelle pour les petits acteurs, car cela élève le point mort.

La conséquence est naturellement une désintermédiation croissante du crédit. Les grandes entreprises vont directement sur les marchés depuis longtemps. C'est forcément plus compliqué pour les PME ou ETI, même si

nous avons – en particulier dans notre groupe – une activité d'émission sur les marchés primaires, actions et obligations. Le vrai métier d'un banquier est de connaître les entreprises et de financer l'économie. Un investisseur sur les marchés aura forcément moins de proximité, de capacité à juger de la qualité de l'investissement et de la possibilité de soutenir l'entreprise lorsque la situation sera éventuellement moins bonne.

Nous continuons à faire ce métier traditionnel de banquier. C'est la raison pour laquelle nos crédits augmentent. C'est également la raison pour laquelle nous pensons utile d'investir en fonds propres pour financer l'économie et notamment les entreprises, comme l'a expliqué Bertrand Badré. Dans notre cas, nous avons deux milliards investis, des participations dans 500 entreprises et une partie non négligeable en capital innovation dont nous pensons que c'est l'avenir et que c'est ainsi que naîtront nos clients de demain que nous devrons accompagner.

Face à ce mouvement de réglementation, les établissements ont décidé de manière assez drastique des évolutions très lourdes. Vous avez des groupes comme General Electric qui ont décidé de céder leur activité financière. C'est un élément évidemment important.

▶ … et technologie

Face à la pression sur les marges, il faut tout d'abord rationaliser, comme toute entreprise qui doit réduire ses coûts et améliorer son offre avec des technologies performantes. Il faut aussi essayer de proposer davantage de produits et de services aux clients. Notre groupe est clairement et depuis longtemps positionné à la fois dans la banque, l'assurance et la technologie. La technologie est effectivement le deuxième *driver* dans les banques du changement. Il est tellement important pour nous que nous avons décidé d'avoir la maîtrise de la plupart des technologies que nous proposons à nos clients.

Cela fait un demi-siècle que se vérifie la loi de Moore qui postule que la puissance des microprocesseurs double tous les 18 mois. C'est une loi empirique, mais elle fonctionne. De plus, la capacité à transporter de l'information a changé de nature. Vous savez qu'il y a plus de téléphones que de cartes bancaires. Dès lors que vous avez un téléphone, vous avez la banque dans votre poche. Et c'est la raison pour laquelle WIZZIT fonctionne C'est la vraie révolution qui est en train de s'opérer. Je pense que les banques doivent se positionner sur ces sujets. Nous avons tout intérêt à avancer.

▶ Investir dans les technologies

Je vais donner quelques exemples pour montrer en quoi nous essayons d'investir sur les technologies. Nous sommes le premier opérateur de

télésurveillance en France. Nous avons 350 000 clients. Vous avez en perspective les objets connectés dans la maison. Notre métier traite de l'information. La technologie est forcément au centre de nos préoccupations. Nous avons également une sorte de start-up dans notre filiale informatique. C'est du commerce connecté. Elle s'appelle Fivory, et ce système est en test à Boulogne-Billancourt depuis environ un an. Nous sommes en train de le démarrer en Alsace. Il s'agit de la mise en relation des commerçants et de leurs clients *via* Smartphone qui simplifie et démultiplie leur capacité développement de leurs affaires.

Autre exemple, la téléphonie étant au cœur des métiers de demain, nous avons décidé d'être opérateur virtuel full-MVNO. C'est aujourd'hui une activité avec 1,5 million de clients qui est rentable, en dépit d'une forte pression sur les prix. Nous allons greffer demain bien évidemment des services et des évolutions tout à fait importants sur cette téléphonie.

Deux ou trois chiffres enfin pour situer la manière dont la banque d'aujourd'hui a déjà intégré les nouvelles technologies. Dans un groupe comme Crédit Mutuel CIC, 20 millions de contacts traditionnels ont été pris l'année dernière. Trois tiers à peu près égaux : des visites en agence, des appels téléphoniques et des mails. Il y a 20 fois plus de contacts utilisant les nouveaux canaux de distribution, c'est-à-dire l'Internet, les guichets automatiques de banque qui sont à un bon niveau de service aujourd'hui… Et le nombre de transactions sur les Smartphones qui n'existaient pas il y a cinq ans est aujourd'hui équivalent à celui des guichets automatiques de banque. Vous imaginez bien que la croissance est exponentielle.

Nous voyons donc que tout cela est en train d'évoluer. Que devons nous faire maintenant pour nous et nos collaborateurs, car je parle là de l'emploi dans les banques ? Notre objectif est de proposer le meilleur de l'humain, du relationnel et de la technologie. Cela demande un effort permanent et considérable de formation et d'adhésion des collaborateurs, afin que nos salariés soient demain effectivement à l'aise avec tout ce qui nous permet de bien servir nos clients.

Sortir de l'assistanat financier

Ross McInnes
Safran

Safran est le résultat d'un succès collectif qui remonte à plus de 40 ans. Nous sommes donc les héritiers de ceux qui nous ont précédés, mais pas pour autant des rentiers.

Il m'a été demandé de parler de l'expérience de l'industrie, mais si je me limitais à parler de Safran, un sujet passionnant en soi, je passerais à côté du sujet d'aujourd'hui qui est de remettre la finance au service du travail et de l'innovation.

De toute évidence, la finance chez Safran est au service du travail et de l'innovation avec 2 milliards de R&D et 15% de nos actionnaires qui sont nos salariés. Je vais me placer dans le débat collectif et national non pas sur les entreprises du CAC 40, mais là où les vaisseaux ne sont pas suffisamment irrigués et sur ce qu'il faudrait faire pour que cela se passe mieux.

▶ Irriguer le réseau des PME

La question essentielle qui se pose à notre collectivité est de mettre la finance au service du travail et de l'innovation dans les entreprises moyennes, les petites et les start-ups. Dans les très grandes entreprises comme celle dont je préside le conseil, le problème ne se pose pas.

Le taux d'épargne des Français reste élevé, à savoir 15% du revenu disponible brut (200 milliards), dont 60% qui vont vers le logement. Il ne reste donc que 75 milliards d'épargne financière, dont un tout petit tiers est investi dans des actifs à risque. Tous les observateurs s'accordent à reconnaître que ce montant est insuffisant au regard des besoins de nos entreprises et des objectifs patrimoniaux d'une population qui a conscience

des lacunes d'un système de retraite par répartition. Notre épargne est en fait déviée – pour ne pas dire dévoyée – vers le financement des déficits publics et vers le logement, sans résultat probant autre que la hausse du prix du mètre carré. Nous laissons donc aux étrangers le meilleur et le plus rentable sur le long terme, le capital des entreprises du CAC 40 et le financement des start-ups, et nous privons les jeunes pousses de plus d'oxygène.

Le rapport de deux députés, Berger et Lefebvre, en avril 2013 est très lucide sur le diagnostic, mais tiède dans ses propositions du fait que les auteurs restent prisonniers du dogme sur la fiscalité du capital. Ils restent attachés à l'intermédiation et refusent de remettre en cause les avantages fiscaux et sociaux de l'épargne réglementée. À force de nous vouloir solidaires et populaires, nous restons «pépères».

Ne sous-estimons pas l'appétit de nos concitoyens pour la prise de risque

Nous le voyons, et j'espère qu'il y en aura des incarnations dans les auditoriums que nous fréquenterons aujourd'hui dans la création des entreprises chez les jeunes, cet appétit est avéré. Son équivalent en matière financière en période de taux bas doit trouver à s'exprimer. Ce financement à risque se développera et aura aussi un effet pédagogique pour nos concitoyens puisqu'il développera la compréhension d'une boucle vertueuse qui part des marges dégagées des entreprises et qui passe ensuite par l'innovation et les emplois créés. C'est un pacte pédagogique.

Il faut donc créer collectivement en France les produits idoines et des fonds obligataires mutualisés destinés aux émissions d'obligations à long terme par les ETI, que le système bancaire n'irrigue pas actuellement. Il faut réorienter l'assurance-vie, et assurer également aux investisseurs une liquidité de leurs actifs longs termes pour leur éviter de dépendre du bilan des banques contraintes. Nous l'avons entendu par Bâle III.

La finance et l'épargne des Français peuvent être mises au service du travail et de l'innovation dans nos entreprises. La force du bilan des grandes entreprises et leur accès aux marchés désintermédiés mondiaux permettent cette irrigation, d'où le succès de très nombreuses entreprises au niveau mondial. Safran en est un exemple. Il faut s'occuper des ETI/PME.

Il faut sortir nos concitoyens d'un assistanat financier que constitue le système dominé aujourd'hui par une épargne réglementée qui irrigue des systèmes complexes et opaques pour des résultats médiocres au détriment de la création d'emplois et de richesses par des Français audacieux, et donc entreprenants.

Un alignement de planètes pour les investisseurs ?

Yann Le Pallec
Standard & Poor's

J'aimerais tenter de lier l'ensemble des thèmes évoqués précédemment pour donner une lueur d'espoir à travers un alignement de planètes que nous avons rarement vu et qui permettrait enfin de canaliser bien plus l'épargne à l'attention essentiellement des ETI et des PME, qui sont la principale source de création d'emplois, tout du moins en Europe.

Le sujet d'aujourd'hui est la création d'emplois et l'innovation. Nous voyons avec la révolution numérique que les grandes entreprises sont tout à fait à l'avant-garde de ce sujet, mais que la révolution technologique permet aussi aujourd'hui à des ETI et des PME d'apporter de l'innovation et de croître en changeant progressivement le paysage « industriel » de l'économie européenne, si nous pouvons encore parler d'industrie.

Il a déjà été dit que nous étions dans une grande phase de changement du modèle des banques à travers la réglementation, mais pas uniquement. Du fait des politiques des banques centrales, nous sommes dans un environnement de taux d'intérêt extrêmement bas qui place les investisseurs institutionnels – je parle pour la France essentiellement des compagnies d'assurances – devant un dilemme du fait qu'ils doivent toujours servir à terme les engagements vis-à-vis de leurs clients. Cela devient de plus en plus difficile.

Dans cet environnement de taux d'intérêt très bas, l'ensemble des intervenants non bancaires ont aujourd'hui plus qu'un intérêt à se pencher sur des investissements très différents de ce qu'ils pouvaient réaliser jusqu'à présent. De manière extrêmement caricaturale, nous étions dans un environnement il y a cinq ou six ans où le meilleur produit qu'il était possible de vendre à l'épargnant ou à l'assuré-vie français était un contrat en euros

essentiellement adossé à des obligations de l'État français. Compte tenu de l'environnement et du peu de rendement que produisent aujourd'hui ces obligations, il faut bien se pencher vers d'autres types d'investissements.

Le nouveau monde des assureurs

Est dès lors entré en ligne de compte le nouveau monde des placements des assureurs, constitués traditionnellement plutôt des produits de dette. Nous voyons cependant aussi un accroissement de l'exposition aux actions. À travers la dette achetée par les assureurs, le spectre s'est élargi vers le monde des entreprises et vers des entreprises qui sont de plus en plus de petite taille, en tout cas de taille plus réduite que ce qui était le cas précédemment.

Dans la logique de cette évolution, nous voyons aujourd'hui que l'appel public à l'épargne des entreprises s'accroît. La taille des entreprises se réduit. Nous sommes encore au niveau de ce que nous avons qualifié en France des Entreprises de Taille Intermédiaire. Si vous comparez par contre l'appel public à l'épargne entre l'économie américaine et l'économie européenne, la proportion est de l'ordre de 80/20 aux États-Unis depuis environ 20 ans. C'est-à-dire que 80% de l'économie américaine se financent directement sur les marchés ou assimilés, et 20% à travers les banques.

Le rapport est exactement inverse dans l'économie européenne. En termes de stabilité financière, une des leçons de la crise est cependant que l'économie américaine a rebondi beaucoup plus vite que l'économie européenne. L'une des raisons, mais pas la seule, était la dépendance excessive de l'économie européenne par rapport au canal bancaire. Tout l'enjeu aujourd'hui de l'économie européenne est de se diversifier à côté du canal bancaire, de favoriser un afflux des prêteurs d'argent, le rendre plus fluide et plus facile tout en gardant un certain nombre de garde-fous. Nous avons beaucoup parlé de la finance de l'ombre. Nous avons beaucoup parlé du poids réglementaire sur les banques. Il va falloir mettre en place un certain nombre de garde-fous parallèlement à cette diversification des réseaux de financement non traditionnels.

Le bon plan de Jean-Claude Junker

Cela veut dire qu'un projet tout à fait central et qui nous semble aller dans un sens extrêmement positif est quelque chose dont nous parlons très peu en France, à savoir le récent projet lancé par la commission européenne, nommé l'Union des marchés des capitaux. Un appel à commentaires a eu lieu. Celui-ci est maintenant clos. La Commission européenne va publier un certain nombre de recommandations dans très peu de temps. Elles visent essentiellement à faciliter l'accès au financement de l'ensemble des

entreprises, mais plutôt de taille moyenne et de petite taille. Un certain nombre de mécanismes devront être mis en place, mais l'essentiel à retenir est qu'il faut que l'ensemble de la palette des prêteurs et des systèmes de financement puisse être mis à la disposition de l'économie. Jean-Michel Six qui est notre chef économiste pour l'Europe a publié il y a six mois une recherche passionnante qui démontre le bénéfice, pour l'économie et sur les emplois, de l'investissement en infrastructures. Concernant les infrastructures, nous parlons d'emplois extrêmement localisés dans chacun des pays de l'Union européenne. L'analyse que nos économistes ont effectuée a consisté à se pencher sur ce que nous appelons l'effet multiplicateur des investissements en infrastructure sur l'économie. Sur l'ensemble de la zone euro, nous avons en gros un effet multiplicateur de 1,7. C'est-à-dire que nous retirons plus en croissance et en emplois créés à travers un investissement coordonné en Europe dans les infrastructures, que les fonds qui seront investis.

Le plan Junker sur les investissements en infrastructures part d'un raisonnement extrêmement sain à la base, qui consiste à dire que le secteur public, la Commission et les différentes banques publiques d'investissement sont là pour initier le flux en mettant en gros 25 milliards d'euros répartis entre cash et garanties. Il y aura 350 milliards d'euros au terme du plan Junker. La différence sera apportée par le secteur privé. Cela démontre le changement fondamental des politiques qui considèrent que l'investissement privé est au cœur du rebond économique et de la création d'emplois.

C'est donc un message d'espoir et un message positif. Nous avons encore une fois un alignement de planètes du côté des prêteurs et du côté du cadre institutionnel qui ne s'est probablement jamais présenté auparavant. Je pense que nous en verrons très rapidement les effets au cours des mois qui viennent.

La Bourse, cercle vertueux

Anthony Attia
Euronext Paris

Nous parlons de remettre la finance au service de l'innovation et du travail. Je ne parlerai que de ce que je connais, c'est-à-dire non pas de la finance en général, mais des marchés financiers transparents et régulés : la bourse. C'est « la bonne finance », comme dirait Michel Sapin.

Entre 2007 et 2012, nous avons vu l'émergence d'un grand nombre de plates-formes électroniques qui ont concurrencé les bourses. Nous avons vu l'émergence du *trading* à haute fréquence, que ce soit en Europe ou aux États-Unis. Cela a grandement transformé le rôle des bourses et le rôle des marchés financiers. Je crois aujourd'hui – en tout cas en Europe et chez Euronext – que, globalement, nous avons laissé cela derrière nous. Nous revenons sur le rôle d'une bourse qui est de financer les entreprises, l'économie et la croissance.

Le rôle d'une bourse n'est pas seulement d'être une plate-forme de négociation. Nous faisons partie d'un cercle vertueux qui démarre bien en amont avec la levée des capitaux. C'est le résultat d'un travail avec les entreprises pour trouver les moyens de financement qui correspondent à leurs besoins. La bourse est un leader dans un écosystème qui comprend de nombreux acteurs : les émetteurs, les banques, les investisseurs institutionnels, les particuliers, mais également les acteurs locaux ou transnationaux. Nous nous engageons à apporter de la visibilité, de la liquidité, de la transparence et de la sécurité sur l'ensemble de cette chaîne.

▶ Les vertus de l'Union des marchés de capitaux

Le financement de l'innovation est absolument clé, je pense qu'il fait partie de la mission première d'une bourse. Financer l'économie réelle c'est

fournir à nos acteurs des outils qui peuvent être des titres, à travers la levée de capitaux plutôt traditionnelle avec les introductions en bourse et la dette. Nous voyons une multiplication de formes d'obligations différentes. Nous pourrions parler des *green bonds,* ou *obligations vertes,* qui financent de grands projets avec un intérêt social ou d'infrastructure. La région Île-de-France a émis cette année une obligation verte pour financer des projets d'infrastructure. Ces émissions lui ont permis d'attirer de nouveaux investisseurs français et internationaux. Le rôle des marchés financiers, c'est aussi de financer la collectivité.

Les grands enjeux en Europe aujourd'hui sont relancés par l'initiative d'une Union des marchés des capitaux (UCM). La part des prêts bancaires dans le financement de l'économie va se réduire. C'est une tendance normale. En Europe 75 à 80% des financements sont assurés par les banques, et seulement 20 à 25% par les marchés, le ratio est inverse aux États-Unis. Nous avons donc de la marge de progression en Europe. L'Union des marchés des capitaux est destinée à encadrer cette tendance.

Nous n'avons pas attendu chez Euronext le lancement de cette initiative. Nous avons développé des solutions nouvelles pour accompagner les PME françaises et européennes. Ce sont des PME de croissance, des start-ups technologiques par exemple, qui ont des modèles de développement et de croissance qui ne sont pas traditionnels. Autre exemple : les biotechs reposent sur des brevets qui doivent être testés et validés. Cela prend du temps, parfois jusqu'à cinq ans. Les investisseurs qui viennent donc sur ces entreprises doivent le faire en connaissance de cause. Une bourse est aussi la création d'une communauté et l'accompagnement pour que ce genre de financement se passe bien.

▶ En 6 mois, 20 introductions en bourse de PME

Nous avons également des entreprises jeunes qui ont peu d'antécédent de crédit *(credit history).* Nous avons des entreprises qui ont besoin de relais de financement. Nous n'avons pas envie de voir partir ces start-ups aux États-Unis. Une bourse pan-européenne forte permet à ses entreprises de se développer de manière indépendante.

Nous pouvons donner quelques exemples concrets. Avec EnterNext qui est notre filiale dédiée à l'accompagnement des PME et des ETI, nous avons sillonné l'ensemble du territoire français et nous sommes de nouveau présents en région. Nous rencontrons des chefs d'entreprise et nous travaillons avec eux pour les amener vers des solutions qui correspondent à leurs problématiques de financement. Nous avons eu 20 introductions en bourse de PME depuis le début de l'année, cela est remarquable. Les profils de ces entreprises sont très diversifiés : elles peuvent être du type Tech

de forte croissance, comme Wallix qui travaille dans la cyber-sécurité ; cela peut être des entreprises comme Serge Ferrari qui conçoit des matériaux très innovants. Nous voyons bien que ces entreprises vont venir chercher le financement de leur innovation sur le marché, c'est donc la croissance et l'emploi qui sont en jeu à la fin.

Quand ces entreprises viennent sur le marché, elles se retrouvent avec des contraintes de transparence, des contraintes d'efficacité et des contraintes de performance et de compétitivité. Les investisseurs qui viennent à leur capital attendent toutes ces qualités de leur investissement. Pour que tout cela marche, nous avons besoin d'un cadre entre le droit social et le contrat de travail qui nous permette justement d'être performants, d'avoir cette souplesse et d'être compétitifs. S'il nous manque peut-être une chose en France, c'est cela aujourd'hui et c'est ce que nous devons changer si nous voulons être compétitifs.

Échanges

Geoffroy Chinot, *«La Parole aux Étudiants»*

Je voudrais partir d'un constat un peu personnel : le système financier actuel arc-bouté sur la toute-puissance des investisseurs n'est plus pour moi d'actualité et il ne répond plus aux enjeux sociaux et environnementaux actuels.

Je voudrais m'orienter davantage vers un continent qui m'est cher, le continent africain. Ne pensez-vous pas que le système financier actuel soit un frein majeur au développement africain ? Une finance plus sociale, plus solidaire et issue des entreprises africaines ou non voulant investir en Afrique, pourrait-elle être une solution ?

Jean-Pierre Robin, *Le Figaro*

Cette question concerne plus particulièrement la Banque mondiale ?

Bertrand Badré, *Groupe de la Banque mondiale*

Elle concerne la Banque mondiale en effet, mais elle ne concerne pas qu'elle. Notre métier est effectivement entre autres d'investir directement l'argent qui nous a été confié par nos actionnaires, à savoir les 188 États présents à notre tour de table. Nous faisons cet investissement direct qui reste indispensable puisque si nous ne mettions pas un peu dans le circuit, nous aurions du mal à attirer les autres. Mais notre métier est d'attirer les autres investisseurs. Grâce à cette masse d'investisseurs institutionnels, des économies avancées comme des économies africaines doivent trouver la capacité d'investir en Afrique.

La volonté d'investir relève du bon climat des affaires, c'est-à-dire de l'environnement, des bureaux de crédit, etc. Une autre partie relève d'une meilleure compréhension du contexte et d'un cadre réglementaire adapté. Ni Bâle III ni Solvency II n'encouragent les banques ou les investisseurs institutionnels à investir en Afrique car cela coûte extrêmement cher. Il existe un problème de perception. C'est pour moi le sujet central. Une étude d'un des concurrents de Moody's sur 5 000 infrastructures dans le monde entre 1980 et 2015 constate que le risque est le même dans les pays avancés et dans les pays émergents, contrairement à ce que nous croyons. Il existe donc un problème de perception. Une question que j'aime vraiment poser lorsque je suis interrogé par des journalistes est la suivante : quel est à votre avis le pays le plus sûr au monde ? Les gens répondent intuitivement et au bout d'un certain temps, Singapour ou la Norvège. Il se trouve qu'un des pays où la difficulté des partenariats public-privé est très importante est la Norvège. Quand nous

demandons aux gens quel est le pays où le partenariat public-privé fonctionne bien, les gens vont finir par dire de manière contre-intuitive le Sénégal. Vous voyez que ce n'est pas simple.

Il faut que nous traitions cette question de la perception, parce que la perception compte. Les gens ont un biais négatif. Notre travail est de limiter cette perception et d'apporter les bons outils en matière de garantie et d'accompagnement.

Je suis donc d'accord avec vous. Il faut faire en sorte que les flux aillent vers l'Afrique malgré les problèmes réglementaires, de comportement, de perception, du climat des affaires, etc. C'est une priorité avec un P très majuscule.

Jean-Pierre Robin

Nous pourrions avoir aussi le commentaire de Brian Richardson qui est originaire d'Afrique du Sud, et donc doublement qualifié pour répondre à la question de Geoffroy.

Brian Richardson, *WIZZIT International*

It is not an easy question, and if it was, money would be flooding into Africa. It goes back to an understanding of the needs. What are the needs of people at grassroots level? We believe we have got some of the answers but not all of them. We have been able to provide employment opportunities for eight and a half thousand people who were previously unemployed. That is not a lot of people, but I am trying to illustrate that it can be done if you have got the passion and the enthusiasm.

It is time that we all stopped paying lip service to things such as financial inclusion and financial empowerment. I would challenge you to think of any person or entity that has been successful in your frame of reference. Irrespective of their skills, education and knowledge, every one of these successful people has got two ingredients: passion and enthusiasm. Without passion and enthusiasm, you are not going to succeed. For anyone who wants to come into Africa, it is about understanding the needs and understanding them properly. Secondly, they must have a real deep-seated passion and enthusiasm. At the end of the day, it needs to be economically and financially viable.

Question du public

Je voudrais revenir aux technologies. Cela est d'autant plus facile que Philippe Vidal représente une des banques classiques les plus digitales. Vous avez parlé de multicanal, mais le nombre de guichetiers ou responsables de relation client chez Lending Club ou PayPal est proche de zéro. Une des clés de la compétitivité est un pourcentage très simple celui des *software developers*. Quel est-il pour le CIC et la Banque mondiale dans le capital travail, c'est-à-dire le staff. Est-ce 3%, 10% ou 75% ? Ce pourcentage est plus proche de 75% chez

Lending Club. Du fait que vous êtes disruptés sur les paiements par PayPal et disruptés sur les prêts par Lending Club, disruptés sur toutes vos chaînes valeurs, que ce soit le CIC ou d'autres entreprises classiques, je pense que ce pourcentage est une clé de compétitivité qui a été totalement oubliée dans ce panel, et j'aimerais la remettre à l'ordre du jour.

Philippe Vidal, *CIC*

C'est effectivement une bonne question, mais l'approche est parcellaire. Il faut regarder les clients, et répondre à leurs besoins. Tous les clients ne sont pas forcément désireux du même modèle ou ont des besoins variés dans le temps. Certains n'ont que des besoins simples du type paiement, ou transfert d'argent. C'est la technologie la plus basique qui passe par le téléphone et c'est ce qui coûte aujourd'hui le moins cher du fait qu'aucune infrastructure complémentaire n'est à fournir. D'autres veulent du conseil. Le défi est donc demain d'avoir des banques dans lesquelles nous conjuguons les deux approches. Si le client ne veut pas de conseils, il ne faut pas qu'il paye le coût correspondant à une agence qui emploie des conseillers formés, qui vont par exemple lui permettre de gérer une transmission de patrimoine ou de faire des opérations à valeur ajoutée un peu complexe.

Notre objectif est donc d'intégrer la technologie dans la relation bancaire, tout en conservant un conseiller qui intervient de manière cohérente pour le client en fonction de son usage, de son besoin du moment et/ou de sa phase de vie, étant donné que nous n'avons pas des besoins complexes tout le temps. Pour nous le conseiller reste au centre la relation avec le client, mais la technologie doit faciliter la relation du client avec sa banque. C'est cela notre modèle. Nous avons à peu près 3 000 informaticiens. Cela vous donne un ordre de grandeur des moyens informatiques mis en œuvre pour intégrer les nouvelles technologies dans notre offre.

Catherine Lubochinsky, *Cercle des économistes*

En deux mots de conclusion, je dirais que nous avons bien compris que la finance au service de l'emploi et de l'innovation est une problématique qui ne va pas du tout se poser dans les mêmes termes pour les pays occidentaux et les pays en développement. Dans les pays en développement, c'est l'innovation technologique qui va permettre à la banque et à la finance d'être au service du travail. Dans les pays occidentaux, il faut remettre la banque et la finance au service du travail en finançant les innovations, y compris et entre autres les start-ups.

Il existe cependant un point commun entre les pays occidentaux et les pays en développement. Celui-ci porte sur ce qu'il ne faut pas faire, à savoir perdre son téléphone portable !

7.

Quel écosystème pour l'innovation ?

Introduction du Cercle des économistes
Françoise Benhamou

Contributions
Giuliana Battisti • Jean Beunardeau • Arnaud Burgot • Giovanni Dosi
Nicolas Dufourcq • Didier Lombard

Modération
Eric Le Boucher

Élaborer des politiques adaptées à l'innovation

Françoise Benhamou

Deux débats sont liés à notre sujet : la caractérisation de l'innovation (avec la distinction entre innovations de produits et innovations de procédés), et l'identification de l'existence effective d'innovations majeures dans la période actuelle, certains économistes contestant la portée de la révolution des technologies de la connaissance, ainsi que leurs incidences sur la productivité[1]. Selon Robert Gordon, la révolution des communications, de l'analyse de données et de la connectivité a aidé la productivité pendant un temps, mais ses rendements sont décroissants ; on ne voit pas émerger d'innovations suffisamment puissantes pour stimuler la productivité du travail et la croissance du PIB par habitant. Dans un article paru en 2011, Jacques Mairesse et Stéphane Robin[2] voyaient dans l'innovation de procédé le principal déterminant de la productivité dans l'industrie, mais relevaient que dans les services, on ne peut avancer de résultat clair quant à la relation entre productivité et innovation.

La question qui nous est posée est celle des écosystèmes favorables à l'innovation. En arrière-plan, il convient de réfléchir à l'élaboration de politiques publiques adaptées, et à la caractérisation des compétences indispensables au fonctionnement de ces écosystèmes, thème qui constitue la trame plus générale des Rencontres de cette année.

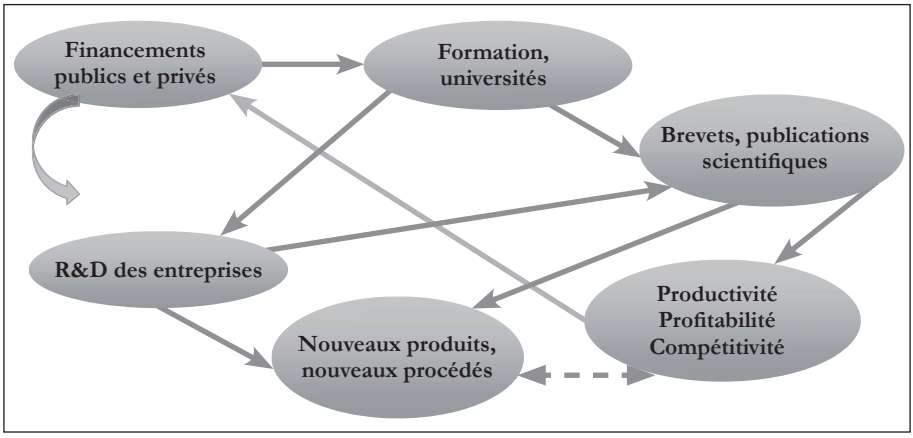
■ Qu'est-ce donc qu'un écosystème favorable à l'innovation ?

On peut l'illustrer comme suit (voir schéma) : la recherche développement, interne ou externe, financée sur fonds publics et/ou privés, permet, grâce aux

1. Robert J. Gordon, *«Is U.S. Economic Growth Over? Faltering Innovation Confronts the Six Headwinds», NBER Working Paper* No. 18315, Août 2012.
2. «Productivité et innovations de procédé et de produit dans les entreprises industrielles et de services», *Économie & prévision,* 197-198, 2011, pp. 21-44.

compétences des chercheurs formés par les Universités, le dépôt de brevets et la publication de résultats scientifiques ainsi que la création de nouveaux produits et de nouveaux procédés. Ces innovations améliorent la profitabilité et la compétitivité, ce qui permet en retour de dégager de nouveaux investissements en recherche et développement et d'abonder les finances des centres de recherche des universités.

Écosystèmes de l'innovation



Les conditions nécessaires au fonctionnement de cet écosystème sont de plusieurs ordres : un cadre institutionnel (juridique et réglementaire) favorable et stable, un environnement fiscal incitatif, des sources de financement diversifiées et non averses au risque, une organisation et un niveau de financement de la recherche permettant d'allier recherche fondamentale et recherche appliquée, une formation scientifique de qualité pour les chercheurs, l'ouverture des données publiques qui constituent une matière première de l'innovation.

Chacune des étapes peut se décliner au plan international. On notera à cet égard la grande disparité des efforts consentis en faveur de la R&D dans les pays de l'OCDE (tableau 1), avec un peloton de tête, en pourcentage du PIB, rassemblant le Danemark, la Finlande, la Suède, Israël, la Corée, et le Japon (plus de 3% du PIB en 2010 pour une moyenne OCDE de 2,38%).

Les nouvelles technologies affectent ce schéma. Premièrement, l'innovation en réseau et le *crowdsourcing* se développent. Sur la plateforme Challenges.gov, lancée par l'Administration Obama, les organismes fédéraux peuvent poster des «challenges» à destination du public ; on peut proposer des solutions innovantes à des questions techniques, tel le blocage des appels téléphoniques publicitaires. Cette plateforme s'inscrit aussi dans le cadre du développement de programmes sur les drones. À Singapour *l'Infocomm Development Authority*

a lancé les *IDA Labs* (communauté créative conduite en *open source*), afin de soutenir des innovations technologiques destinées aux marchés mondiaux[3]. Les *smart cities* sont appelées à constituer de même des écosystèmes favorables à l'innovation.

La France a mis en place de nombreux organismes de soutien et dispositifs alliant conseil (aide à la définition d'une stratégie d'innovation) et financement de l'innovation (avances remboursables, subventions), aide au transfert de technologie, dispositifs originaux de collaboration public-privé (thèses CIFRE, Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise), soutien logistique via des incubateurs. On retrouve ces modèles déclinés sous diverses formes de par le monde. Le CIR (crédit impôt-recherche), qui consiste en un crédit d'impôt de 30% des dépenses de R&D des entreprises jusqu'à 100 M€ et de 5% au-delà, constitue un soutien solide, bien que discuté, en direction des entreprises (de l'ordre de 5 milliards d'euros par an). En revanche, la recherche est sous-financée.

3. Source : Stefan Lindegaard, « Quelle place pour l'État dans la chaîne de l'innovation? », *ParisTech Review,* 27 février 2015.

Debunking Innovation Myths

Giovanni Dosi
Scuola Superiore, Sant'Anna

Let me start with the ecology of innovation in the three decades after World War Two. These were the years that were shaped by the Bush Report, not the Bush family, but Vannevar Bush's report, "The Endless Frontier". What was the ecology then? A good deal of profit-motivated research was undertaken by relatively big, oligopolistic firms. Equally importantly, you had research in pure and applied sciences undertaken in universities and public or quasi-public labs. Think of the Bell Labs in the US. Thirdly, and also importantly, you had a regime of open science. That means the winner takes all and the first one to publish gets all the credit, and there are no patents. Fourthly, and more in general, you had relatively loose intellectual property rights. Fifth, and especially in the US, you had ambitious public mission-oriented programmes, especially in the space and military field, but also in biology and health.

Note that all the new technological paradigms which we are talking about now emerged in that period. These included microelectronic, more general ICT, biotech and even nanotechnology. Next, note that many of the innovations that were commercially exploited, from the mobile telephone to the Internet, had many components based on pieces of knowledge and sub-innovations that were developed within public mission-oriented programmes. Read the beautiful book by Mariana Mazzucato[1], it shows that the majority of the things inside your iPhone come from Defence Advanced Research Project Agency (DARPA), the Pentagon and CERN. They were

1. *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs Private Sector Myths,* Anthem Press, 2013.

cleverly put together by profit-motivated individuals and firms, but they did not originate with them.

Finally, note that their generation was very geographically and organisationally localised, think of the Silicon Valley, etc.

What has changed since the 1970'?

Contrary to common wisdom, the nature of knowledge has not changed very much. People now think that knowledge is plastic, goes everywhere and is fluid, but it is not. People who think that are unable to make the distinction between information and knowledge. Information is very fluid. You can connect to the Internet from the middle of the bush in Uganda, but this does not mean you are likely to get semiconductor production in Uganda.

In fact, knowledge is always going to be sticky, tacit and specific to organisations and locations. "Open innovation" is not so open, or at least not any more open or closed than it was in the '60s and '70s. You always had internal and external inputs in the innovation process. Regarding the nature of knowledge, nothing has changed much. On the contrary, a few institutional things have changed, and in my view, they have changed for the worse, and have produced an ecology that is less favourable to innovation.

First, you had the erosion of open science. The United States was imitated by the Europeans, who are able to imitate the worst of the United States and not the best. Also, the output of publicly funded research became appropriable and patentable. This led to the distortion of the ethos of research and without any positive consequences in terms of the quality of research itself.

Secondly, there has been the tightening of intellectual property rights, which did *not* foster innovation. In fact, it might have hindered it. Of course, it led to a lot of rent seeking. Think of the big battles in information technology or of the behaviours of Big Pharma.

Third, the market-friendly mythology has decreased the importance of mission-oriented policies. I do not have time to discuss it, but I remember the battle at OECD in the early 80'. It was between market-friendly policies and mission oriented policies. The intellectual higher ground was mission-oriented. After two or three years of discussion, the Reagan delegates and the Thatcher delegates said, "Stop mission-oriented policies. We will not talk about them any longer". And the latter became dead –indeed almost a bad word– for at least thirty years.

Finally, the increasing neglect of the importance of curiosity-driven research is going to kill the goose that delivers the golden eggs. These are elements that have worsened the ecology of innovation and made it less conducive to innovation itself.

What do we do now?

First, we must strengthen the European scientific base, by means of massive curiosity driven, serious scientific projects, like the old NIH and NSF ones in the USA, which need not go through the humiliating rethorical compromises on must words like "cohesion", "the Lisbon Agenda", "inclusiveness" and the like.

Secondly, we have got to strengthen our core oligopolistic structure, which is not so good as in Europe. We have got to strengthen the European participation in international oligopolies, where they exist, and they exist in many cases. We are very weak, especially in ICT. The State has got to become a direct player in industry, as all States did and do in both successful developing and developed countries.

And this applies even to the fostering of new firms. Very few of you probably know who is the biggest venture capitalist by far in the United States: through the Small Business Administration, it is the Federal Government!

Finally, we have got to think of ambitious, mission-oriented programmes, meaning programmes with ambitious technical tasks like CO_2 sequestration, health in general or the "war on cancer or degenerative deseases", in particular. This directly means saying, "I want you to do this and I am ready to pay for it." This is exactly the opposite to the philosophy of market friendliness of our national systems of support to research, which boils down to a very expensive mechanism of profit transfer to the private sector, under the mantra "who could know better what to do?".

Keep an Eye on Small Businesses

Giuliana Battisti
Warwick Business School

What are the ecosystems? I totally agree with Giovanni Dosi that we still have to do basic research. Without basic research, we will not be able to compete. We do not want to compete with loss strategies and with developing economies. Labor costs are too high for us to compete, so we definitely cannot. However, the right ecosystem is one where we can have the successful exploitation of new ideas. It is not just the ideas or the process leading to the generation of new ideas, whether they are products, processes or organizational and managerial practices. We need to be able to exploit them and introduce them in a timely way in the company or in the workplace, and be successful. It is only when we are successful that innovation thrives and makes sense. We want to maintain a competitive advantage.

Unfortunately, in my view, we still see these three problems. There is idea generation, like a man in front of a camera who has come up with a bright idea. We totally ignore the adoption and diffusion at firm level and why companies are not implementing projects. We have some inputs, and we know that we are good at introducing projects but not monitoring their performance. Why are we not so good at taking them to the market? We know there are countries that are very good. The technological race seems to be first. We go to the lab, we buy the patents and we implement them and we nest them in our own innovation.

▶ **Perhaps we have to be better!**

Perhaps we need to understand the innovation business model better. How do we take the idea to the market? This concept can apply at micro level

and at firm level. We need to understand why companies are not so good and why they are not so fast. It is not just because of financial constraints or regulations. Do we have the necessary managerial skills? Do we have the right mind frame to cooperate, to bring invention to the market and to monitor the whole program in order to consider an innovation successful? This is not just the idea, but the successful commercialization of the idea, and that is one of the aspects.

Regarding entrepreneurship and managerial skills, we can look at this concept at more of a micro level. We know that countries and the European Union have been an advisor on several boards, for governments as well as founding bodies. They are only interested in impact and a demonstration of the return on ideas. Society is willing to sponsor research, as Giovanni said, in an entrepreneurial state, and will help to support the best research. However, we need to take those ideas outside.

We think in terms of sides. Innovation and idea generation is on one side and commercialization is something the business does. We need them to talk together and we need to understand where the gap is. Sometimes the gap is financial and the financial sector is not able to talk to inventors. The inventors are also not able to talk to the finance sector because they do not come up with the business model. They are inventors and they are not necessarily businessmen. Perhaps that is where we need to act.

Governments are reducing the amount of R&D, because of public deficits, cuts and lower taxes that are now paid during the recession. We need to become more efficient and innovation needs to become more efficient. One of my concerns in this area is also due to the fact that the ecosystem has changed since the financial crisis and the recession. There were two things that happened simultaneously, a drop in demand and the financial crisis. Evidence has shown that small firms have suffered the most from this crisis. Small firms decided to cut down the R&D and research and used the short-term strategy of exports. They have decided this. We know that companies who do exports and R&D are extremely productive. They are more productive than companies that only do R&D at national level.

Small businesses that have decided just to allocate their production are moving into cost minimizing strategies and facing competition from developing countries. We need to maintain our competitive advantage of doing research and taking it to the market at the same time. One is not a substitute for the other. If small firms stop doing research, this will have very serious consequences and it will prevent growth. We will not have a Facebook or an Apple if we do not keep investing in research and keep an eye on small businesses. These are a major source of innovation and we have to keep going, so we do not see a productivity gap again.

Liberté et non conformisme au service de l'ambition

Nicolas Dufourcq
Bpifrance

À la question « Quel éco-système pour l'innovation ? » je vais tenter une réponse un peu scolaire, même si ce n'est pas mon genre. Je vais vous proposer une liste de prérequis pour une économie innovante durable en France et en Europe, mais essentiellement en France.

Il faut tout d'abord des individus dans les laboratoires de recherche en sortie d'université, ou en sortie de Sciences Po Aix-en-Provence, qui soient des individus passionnés de liberté et non conformistes. Nous sommes dans une société qui reste très conformiste. C'est une des grandes différences avec les États-Unis et avec Israël, que je qualifierai de non-conformistes par nature. Il existe une éducation à la non-conformité dès la crèche israélienne. Ce n'est pas encore tout à fait le cas en France !

Ces individus non conformistes ne savent parfois pas eux-mêmes qu'ils le sont, et il faut donc les encourager et les révéler à eux-mêmes dans leur liberté. C'est le rôle de l'école de le faire, c'est celui de l'université et de l'entourage. Il faut absolument encourager à être libre celui dont nous sentons qu'il pourrait par miracle décider d'être totalement libre. Il faut que nous arrivions à isoler des îlots non conformistes dans une société conformiste. C'est ce que nous appelons finalement un écosystème.

L'arrachement des débuts

C'est le parti de ceux qui disent à tout le monde : tu peux y aller. C'est ce que fait Bpifrance. Nous sommes presque un réseau social d'entrepreneurs avec une banque au-dessus. Le rôle de ce réseau social d'entrepreneurs est d'aller en tête-à-tête, *face-to-face,* porte-à-porte, voir les gens en leur disant qu'ils peuvent être libres. Nous leur disons : « Si tu veux être libre, tu peux. »

Entre parenthèses, tout le monde ne le peut pas. Certains ne sont vraiment pas faits pour cela. Ceux-là ne sont pas faits pour être innovants et nous avons aussi besoin d'eux.

Lorsque nous tombons sur une personnalité de cette nature, nous pouvons commencer à lui ouvrir des espaces de développement qui vont ensuite être financés. Je parle d'expérience. Nous finançons énormément de chercheurs qui sortent en particulier des Biotechs des CHU français. Ils disent tous qu'il y a eu un moment d'arrachement, quand ils ont eu la volonté de sortir finalement de l'académie.

▶ Jeunes pousses ou bonsaïs ?

Tout le monde autour de moi exprimait sans me le dire une sorte d'entropie ou de résistance passive. Cet arrachement initial, qui est le point de départ de l'entrepreneur, reste quand même la base. Ce moment-là est d'autant plus facile qu'il y a une masse critique d'entrepreneurs, d'inventeurs et de développeurs car il est très difficile de tout faire tout seul, puisqu'il faut des exemples et des rôles modèles. Une fois que ce moment-là est passé, une société peut être créée par le chercheur. Pour que cette société ait une chance de se développer, il faut qu'elle soit financée, et il faut que le chercheur comprenne lui-même qu'il va devoir faire un travail énorme sur lui-même qui consiste à sortir de son univers mental académique pour devenir un entrepreneur. Cela peut se faire en deux ans comme en dix ans. Cela peut ne jamais se faire. Il existe énormément de cas d'entreprises créées par des chercheurs qui restent des petits laboratoires où la recherche est poussée, car financée par l'État, les collectivités locales ou des organismes comme le CEA. Néanmoins, comme il n'y a pas de confrontation aux clients, aux *venture capitalists* ni au monde réel, ces entreprises n'ont aucune chance de survivre. Ce ne sont même pas des sociétés qui sont finalement rachetées. Elles tombent.

Certaines sont intermédiaires et deviennent des bonsaïs. Nous disons sans cesse chez Bpifrance que nous avons malheureusement en France une longue et vieille tradition qui consiste à financer des jeunes pousses qui deviennent des bonsaïs, et que nous obtenons des forêts de bonsaïs. Nous ne faisons malheureusement pas de Cisco. Nous ne faisons même pas de demi ou de quart de Cisco. Nous allons en faire de plus en plus, et c'est la bonne nouvelle. Nous faisons Criteo et DBV. Nous allons faire MedDay. Je pourrais vous citer un nombre important de sociétés dont vous ne connaissez pas les noms, mais que vous connaîtrez dans 3-4 ans puisqu'elles vaudront un milliard d'euros. En Californie nous les appelons les « licornes. » Ce sont celles qui ont une valorisation supérieure au milliard d'euros juste quelques années après leur création. Nous n'en avons cependant pas fait beaucoup dans les dernières années. Nous avons fait *Business Objects* qui

a été vendue à SAP, Eolane, et ensuite Criteo. C'était tous les trois ans, et c'est maintenant tous les ans. La bonne nouvelle est que nous voyons une accélération. La raison en est que l'écosystème de l'insoumission dont je parlais en introduction a enfin trouvé sa masse critique, et est par ailleurs correctement financé.

▶ **Les moyens financiers doivent être significatifs et patients**

Ils doivent être très patients en biotechnologies, assez patients dans le monde digital et dans le monde de la transition énergétique où les investissements sont très importants, mais les retours relativement faibles. Je parle là de l'innovation et non du classique comme le photovoltaïque, l'éolien, etc. Nous sommes toujours un peu à la frontière de la politique industrielle, et il faut donc de l'argent public. Nous en trouvons partout dans le monde, même aux États-Unis. Mais il existe un endroit qui est la Californie où il n'y en a pratiquement pas. On peut se demander pourquoi il faut de l'argent public en France alors qu'il n'y en a pas en Californie. C'est une vraie question. Il y en a au Japon, en Corée, et énormément en Israël. Il y en a partout en Europe et partout dans le monde sauf en Californie où le contrat social est accepté par tous parce qu'ils parient sur l'innovation du futur. C'est un devoir pour n'importe quelle entreprise, n'importe quel fonds de pension, n'importe quelle compagnie d'assurance ou n'importe quelle banque de mettre un peu de capital dans la Silicon Valley pour inventer les idées du futur qui feront la supériorité américaine. C'est ainsi. Ce contrat social n'existe malheureusement nulle part ailleurs dans le monde.

Nous mobilisons chaque année chez Bpifrance 1,3 milliard d'euros de subventions au profit des entreprises françaises. C'est une grande quantité d'argent. Nous avons en capital-risque environ 2,5 milliards d'euros sous gestion. Ce sont des fonds tout à fait considérables qui nous permettent vraiment d'alimenter l'écosystème français.

Une fois que nous avons tout cela, c'est-à-dire que le chercheur a découvert sa liberté, créé son entreprise, compris ses limites et donc accepté de s'entourer de personnes qui savent gérer des entreprises, il faut encore une ambition mondiale, et c'est ce qui nous manque malheureusement en France. Il faut en effet avoir vraiment envie de partir à l'attaque des géants. Il faut être dans la mentalité de David contre Goliath. Il faut chercher des Goliath pour avoir envie de les affronter. Nous avons malheureusement énormément d'entrepreneurs qui se satisfont d'un business plan à 5 ou 6% de croissance par an, et d'une entreprise à 20 millions qui leur permette d'avoir deux maisons et deux voitures. Aux États-Unis, 20 millions, deux maisons et deux voitures appartiennent à un looser! C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas de grandes entreprises Tech récentes. Pensons à ce qu'a été l'ambition d'André Citroën, de Louis Renault et de toute la

famille qui a fondé Air Liquide. Ils ont eu immédiatement des ambitions mondiales. L'ambition de Xavier Niel est mondiale. L'ambition de Patrick Drahi est mondiale.

Ce type et ces profils de personnalités sorties du monde de la recherche ne sont pas nombreux. Notre rôle de banquier est de leur dire : « Vous avez fait un business plan à 100 million, nous allons le faire à 600, 700, 800 ou un milliard toute de suite. » Dans les meetings d'entrepreneurs que nous organisons, nous demandons à ceux qui veulent faire un milliard d'euros de chiffre d'affaires de lever la main. Dans un meeting de 300 personnes, seulement 10 lèvent la main. Ce que je souhaiterais c'est qu'il n'y en ait pas 10 sur 300, mais qu'il y en ait 30, soit 10%. Dans les 30, la moitié sont des jeunes de moins de 25 ans, et c'est donc leur nature d'être hyper ambitieux. Nous prenons par contre les noms de ceux de plus de 25 ans qui disent vouloir créer une entreprise qui va faire plus d'un milliard d'euros, et nous leur donnons tout.

En ce moment, nous découvrons et nous finançons une entreprise de plus d'un milliard d'euros par an dans le Tech. Il faudrait que nous en finançions deux ou trois par an. Nous allons y arriver puisque tout cela est cumulatif. Une fois que Jean-Baptiste Rudelle a réussi Criteo, il a financé un certain nombre de start-ups et comme il a le nez pour repérer l'entrepreneur qui répond à tous les critères que j'ai indiqués, à savoir ambition, qualité, liberté, etc., il en trouve. Je suis extrêmement optimiste.

L'esprit d'innovation progresse en France

Jean Beunardeau
HSBC France

Dans la banque britannique et traditionnelle, le grand principe est «no innovation». Cela signifie que nous ne prêtons jamais à un projet innovant car nous sommes peureux.

Il n'y a heureusement pas que des banquiers en Grande-Bretagne, il y a aussi des fous. Ces fous ont investi depuis très longtemps au cours de la révolution industrielle dans l'innovation, et ont en général perdu leur argent. Lorsque nous analysons la géographie de la richesse britannique à travers les siècles, nous nous apercevons qu'il n'y a quasiment pas de fortune issue de l'innovation. C'est très différent de l'époque américaine ou française actuelle décrite par Nicolas Dufourq.

La totalité des fortunes vient du commerce, de l'immobilier, de l'aventure des colonies et de la grande industrie. Cette grande industrie s'est souvent fondée sur l'innovation des autres en les reprenant et en investissant du capital pour changer d'échelle et profiter d'effets de série sur les prix et la qualité afin de conquérir le monde, et de devenir vraiment des groupes internationaux. Un exemple bien connu des économistes est celui de la toile et de la voile en Bretagne française au XV^{e} siècle, qui était leader mondial du secteur. Ce secteur a été complètement ravagé au début du XVIII^{e} siècle par les grandes industries anglaises et hollandaises.

Je pense qu'il existe deux conditions essentielles pour qu'un bon écosystème favorable à l'innovation fonctionne. La première est une bonne compréhension par la puissance publique des effets externes positifs liés à l'innovation. La deuxième est l'existence d'un grand capital pour porter les innovations de petite taille à l'échelle mondiale. J'y reviendrai pour la France.

Pour rentrer un peu plus dans le détail, je voudrais prendre quatre exemples de quatre secteurs qui ont été de bons systèmes innovants, très différents les uns des autres. Je vais les prendre sous les angles de la structure de l'innovation, de l'intensité capitalistique, du retour sur investissement et du rôle de l'État.

• L'exemple de l'automobile

Cela fait un siècle que l'automobile innove de manière continue et de manière très pertinente, avec une structure qui a été très tôt dans l'histoire concentrée et très capitalistique. Elle a généralement été rentable de manière assez homogène au niveau mondial avec un rôle de l'État réel mais néanmoins assez banalisé, limité aux relations habituelles industrie-recherche – d'ailleurs assez efficaces – et aux interventions de pompiers-financiers quand le secteur est en crise.

• L'exemple de l'Internet

La constante de temps est très courte. La structure est extrêmement répartie, peu capitalistique et vite autofinancée en cas de succès. Nous voyons une extrême dispersion des retours sur investissement avec une perte totale de capital investi dans la plupart des cas, et un état assez largement en retard de phase au début, puis régulateur ensuite.

• L'exemple de la distribution

Ce secteur est innovant par ruptures fortes et rares, à structure diffuse et concentration extrêmement rapide. C'est un modèle très peu capitalistique, massivement rentable, et un État régulateur à posteriori.

• L'exemple de la Défense

La Défense est l'alpha et l'oméga de l'innovation. C'est ce qui fait la vie et la mort des États. C'est une structure d'innovation extrêmement concentrée et tirée par l'État, à intensité capitalistique massive, mais qui repose aussi parfois sur des idées tactiques innovantes qui ne sont pas issues de la recherche centralisée. Nous avons beaucoup d'exemples, et j'y reviendrai. Le retour sur investissement est très difficile à mesurer, sauf en cas de capitulation, il est alors grandement négatif.

Nous pouvons tirer de ces quatre exemples une chose que Nicolas Dufourcq a citée à juste titre, à savoir que la première condition d'un écosystème favorable à l'innovation est d'abord un état d'esprit. Il faut un goût pour l'ouverture, la curiosité, le progrès, le changement et la stimulation de la concurrence. Il est extrêmement difficile d'obtenir cet environnement du fait que par construction, le pouvoir n'aime pas l'innovation, qu'il soit politique ou managérial. Nous avons tous rencontré cela. L'innovation remet en cause les situations acquises et entre en concurrence avec ce que les managers aiment faire, c'est-à-dire les stratégies d'optimisation en continu sans changement.

Or, les décisions à mettre en œuvre pour créer de l'innovation reposent en fait sur très peu de personnes qui ont cet état d'esprit et qui réussissent à surmonter ces blocages pour imposer leurs vues. J'ai vécu à proximité du secteur des télécommunications pendant 30 ans. Un seul opérateur historique a su garder des parts de marché importantes à travers les innovations, c'est Orange et c'est en grande partie grâce à deux de mes voisins, Didier Lombard et Nicolas Dufourcq, que cet opérateur a su franchir chacune de ces étapes du mobile, de l'accès Internet ou du *triple Play*.

Je vais prendre un autre exemple dans le secteur de la défense. Sans parler de la doctrine d'emploi des blindés en 1940, un lieutenant belge qui s'appelait Overstraeten a convaincu pour la première fois en 1914 la cavalerie belge de combattre à pied pour la bataille d'Halen. Cela paraît peu de chose, mais a cependant permis l'une des rares victoires du début de la guerre de 1914, car Overstraeten avait compris que la cavalerie ne servait à rien face à l'innovation des mitrailleuses, et qu'il fallait mieux des gens à pied pour faire face aux mitrailleuses. Les dernières charges de cavalerie de l'histoire militaire européenne ont d'ailleurs cessé ce jour-là.

▶ Il n'y a pas d'écosystème parfait

La conclusion à tirer de tout cela est qu'il n'y a pas d'écosystème parfait qui marche partout. Il y a un état d'esprit de l'innovation, une structure publique qui tient compte des effets externes et de l'existence de capital. Je crois que l'esprit d'innovation progresse massivement en France partout au niveau des entreprises et au niveau du secteur public, et qu'il s'exporte également de mieux en mieux. Nous avons de nombreux innovateurs branchés sur tous les réseaux mondiaux. Et compte tenu d'un bon niveau de formation scientifique, nous voyons partout de l'innovation en France.

L'écosystème institutionnel intègre aussi parfaitement bien les effets externes positifs. Nous avons vraiment une intervention de la puissance publique sur l'innovation en France qui est assez efficace, ainsi qu'une collectivité qui subventionne habilement les laboratoires et le partenariat État-recherche. Nous avons les crédits impôt-recherche, les interventions de la Bpi, que ce soit par le capital ou les fonds de garantie, et un régime fiscal des start-ups ou du capital-risque qui est de bon niveau.

Le plus difficile est le capital. Nous savons tous, et ce n'est pas nouveau, que l'environnement français manque de grand capital. Cela est dû à de nombreuses raisons, par exemple à un régime de prélèvements obligatoires élevés et un régime fiscal compliqué qui nuit aussi à la mobilité du capital à l'intérieur des enveloppes fiscales.

Il faut du grand capital pour faire grandir les entreprises.

Un outil de test grandeur nature

Arnaud Burgot
Ulule

Le *crowfunding* est une innovation pour l'innovation! En termes de sémantique, le premier souci est que le *crowfunding* est un mot qui représente quatre sous-métiers extrêmement différents. Pour faire simple, il y a la mécanique du don, le *donation-based crowdfunding,* le *rewards-based crowdfunding,* des récompenses non financières, le *lending-based crowdfunding* et l'*equity-based crowdfunding*.

Chez Ulule, nous faisons du r*ewards-based crowdfunding*. Ce sont des outils très différents qui ne sont pas destinés aux mêmes projets, ou alors pas au même stade de maturité, certains avec des logiques ROIste, de retour sur investissement, et d'autres non. Ils n'ont pas du tout les mêmes motivations.

L'un des points les plus difficiles dans l'innovation est de susciter l'envie de se lancer, et le fait de « bootstrapper[1]. » C'est sans doute le *rewards-based crowdfunding* qui est l'outil le plus intéressant pour cela. Innover, c'est tâtonner, tester, réitérer. Nous le vivons tous les jours en tant qu'entrepreneur chez Ulule, et dans beaucoup d'autres start-ups que nous côtoyons. Michel Serres, le grand penseur, le décrit très bien dans sa métaphore du gaucher boiteux. Il dit que les plus grandes découvertes et les plus grandes innovations sont souvent le fruit d'une erreur et d'un pas de travers. C'est-à-dire que nous nous lançons sans avoir prévu d'arriver à une innovation. Nous avons une idée en tête, et nous nous lançons simplement. Nous faisons des erreurs en route et lorsque nous regardons derrière nous, nous nous apercevons que c'est une innovation que nous avons réalisée, laquelle n'était pas du tout attendue.

1. Ici, s'autofinancer.

Je pense que c'est cela le plus important dans le *crowdfunding* au service de l'innovation. C'est un outil qui va permettre d'essayer, de tester, de se tromper, d'itérer et donc d'innover. Je vois notre rôle comme facilitateur de prise de risques, de l'action, et de l'erreur. C'est ce que nous voyons dans le monde physique avec les pépinières, les incubateurs, les espaces de co-working et les accélérateurs.

Le *crowdfunding* et une plate-forme comme Ulule sont un *hub* de lancement de projets en ligne. C'est un réel besoin, puisqu'il faut intégrer aussi la possibilité de l'échec. Il faut donc accepter de se lancer. Toutes les mécaniques, dont le *crowdfunding,* qui permettent de briser les barrières, souvent psychologiques, qui empêchent de se lancer, doivent absolument être privilégiées pour l'écosystème innovant en France.

Le deuxième problème sémantique est que le terme *crowdfunding* en lui-même – lorsque nous l'appliquons à une plate-forme comme Ulule, donc du *rewards-based crowdfunding* – donne l'impression que l'intérêt financier est le principal point clé de la démarche. Ce n'est pas du tout vrai.

▶ Du *crowdfunding* au *crowdlaunching*

Le *crowdfunding* tel que nous le pratiquons est tout d'abord un outil de test grandeur nature. C'est un outil d'engagement car nous proposons à des personnes non pas d'être clients, mais d'être parties prenantes d'un projet. C'est un outil de communication, puisqu'il s'agit de devenir ambassadeurs du projet pour aller chercher d'autres personnes. C'est un outil de *crowdsourcing,* parce que ce sont souvent des passionnés qui vont s'intéresser au projet et qui vont interagir avec le porteur du projet, lui poser des questions et établir des mises en relation. Cela va enrichir le projet avant même qu'il soit concrétisé. C'est un outil de création et de confiance à la fois intrapersonnel pour l'entrepreneur, et interpersonnel pour toutes les parties prenantes potentielles d'un projet du fait qu'un projet de crowdfunding réussi est beaucoup plus fort qu'un simple PowerPoint.

C'est avant tout un outil d'expérimentation et de lancement plus que de financement. Je pense qu'il faudrait mieux appeler cela du *crowdlaunching* plutôt que du *crowdfunding*.

Dans la tête des gens, le *crowdfunding* tel que nous le pratiquons est destiné souvent aux très petites entreprises qui se lancent. Le meilleur exemple est une entreprise chère à Didier Lombard et Nicolas Dufourcq. Une petite entreprise qui fait 39 milliards d'euros de chiffre d'affaires a lancé il y a 10 jours un projet sur Ulule. Cette entreprise est Orange. Ils ne viennent évidemment pas pour une mécanique financière mais pour un test grandeur nature et pour vérifier si le produit qu'ils veulent lancer intéresse les gens. Je pense que le *crowdlaunching* au service de l'écosystème innovant a un bel avenir devant lui.

Un joueur derrière l'échiquier européen, s'il vous plaît !

Didier Lombard
STMicroelectronics

Je vais articuler mon propos en trois points.

Faciliter les échanges internationaux

Premièrement les évolutions des modes de recherche. Tout le monde s'accorde pour souligner que l'organisation de la recherche est en mutation, mais il faut regarder de près ce que cela veut dire. Est-ce le passage entre le mode cathédrale et le mode bazar, ou une évolution vers la recherche coopérative ? En fait, les projets se mènent de nos jours élément par élément ; j'ai vu des jeunes chercheurs parvenir à réaliser un projet en une nuit en allant chercher sur Internet les différents éléments dont ils avaient besoin et, à l'aube, ils étaient parvenus à élaborer leurs logiciels. C'est ainsi que cela se passe à présent pour la plupart des grands projets.

Je prends un autre exemple vécu. Nous nous sommes posé la question il y a quelques années de savoir quelle serait la prochaine norme Internet. Nous savions que le nombre d'adresses étant limité, il fallait trouver une solution à ce problème. Nous sommes allés dans le pays le plus concerné par cette question, à savoir la Chine, consciente de ce risque de pénurie. Les chercheurs les plus compétents qui travaillaient sur ce sujet étaient à l'université de Pékin. Nous les avons mis en relation avec les experts les plus avancés, à savoir les chercheurs de San Francisco. Nous avons ensuite fait un triangle avec les équipes de recherche de Paris. Cette coopération tripartite en R&D a produit un certain résultat et ce groupe de travail a apporté une contribution dans la définition des futures normes internationales d'Internet.

Nous voyons ainsi que la notion de frontière n'a plus de sens. La première recommandation est qu'il faut vraiment faciliter tous ces échanges

internationaux, à tous les niveaux. Cela concerne les équipes en place comme les jeunes chercheurs qui se lancent. Ils vont commencer à travailler dans leur cuisine ou leur garage, mais il faut ensuite qu'ils aillent en Californie, à New York, partout et qu'ils utilisent les échanges internationaux pour enrichir leur projet.

La tectonique des plaques

Le deuxième point est ce que j'appelle la tectonique des plaques. Tous les systèmes politiques fondés ces dernières années l'ont été sur une idée simple qui est la suivante : il existe un bassin dans lequel se trouvent des centaines de millions de consommateurs, comme l'Europe, et cette zone de chalandise extraordinaire va générer un écosystème vertueux intégrant localement recherche, production, consommation. Il y aura aussi des échanges à la frontière, mais la base est quand même la zone géographique locale. C'est un peu comme cela que raisonnent un certain nombre d'institutions européennes.

Mais cela ne se passe pas du tout de cette manière. Si l'on revient à un raisonnement par zone géographique, on observe que la logique de la consommation et celle de la production ne se superposent plus. Dans la plupart des zones, elles ne sont plus équivalentes : excédents de production sur la consommation dans certains cas, déficit de production par rapport à la consommation dans d'autres cas. Lorsque nous examinons cela du point de vue de la R&D, la même dissymétrie apparait : la R&D est souvent réalisée sur le continent européen, notamment en France du fait du soutien des politiques publiques. Mais lorsqu'il s'agit du passage à l'intégration des résultats de la R&D dans la stratégie d'entreprise puis du passage à la production, ce sont souvent les acteurs du marché américains qui prennent le relai et les acteurs industriels chinois pour ce qui relève de la production. Ainsi, la plaque européenne consomme des produits fabriqués par la plaque asiatique et vendus par la plaque américaine !

Il ne nous reste que le segment de la logistique, c'est-à-dire le fait de livrer le produit aux consommateurs. C'est ainsi que d'immenses plateformes (entrepôts) de distribution ont été installés en France, saluées comme un succès économique par la sphère politique, alors que cela ne génère que des emplois faiblement qualifiés, et que l'essentiel de la valeur ajoutée est localisé hors d'Europe.

La révolution du Big Data : un défi pour la microélectronique

Le troisième point concerne les choix stratégiques de recherche. Je vais prendre comme exemple celui, assez à la mode, du *Big Data* et de ses implications. Avec l'arrivée des myriades d'objets connectés, les volumes de

données échangées vont exploser en changeant complétement d'ordre de grandeur. On stocke, on met des capteurs partout, on « processe » en temps réel toutes ces données

Les objets connectés et toutes leurs applications extraordinaires vont produire un effet d'avalanche et vont bouleverser nos habitudes, un peu comme lorsque les smartphones ont été lancés en faisant exploser les trafics de données.

Nous aurons dans nos poches, dans nos sacs, sur nos vêtements, dans notre environnement domestique et professionnel les nouvelles générations d'objets et de terminaux qui produiront et traiteront des térabits d'informations à des vitesses vertigineuses. Pour cela, nous allons avoir besoin de disposer d'énergie en permanence. Le risque est de voir le mobile, au lieu d'être vraiment « mobile », se transformer en un objet qui passera de prise électrique en prise électrique car la batterie sera déchargée quasi instantanément. Pour parvenir à régler ce problème, il faut investir dans une stratégie de recherche visant la conception puis la production de circuits consommant extrêmement peu d'énergie. Je vous rassure, nos amis de STMicroelectronics développent la technologie nécessaire, et tout devrait donc bien se passer!

Je n'ai évoqué que quelques exemples parmi les défis à relever dans le jeu d'échec mondial en train de se dérouler. Mon souhait est qu'il y ait un joueur derrière l'échiquier européen. Nous en manquons en ce moment sur les sujets stratégiques.

« The action is in the lab »

Jean-Lou Chameau
KAUST

Les universités de recherche américaines ont la réputation d'être au cœur de l'innovation et du développement économique dans leur région. En fait, il faut savoir qu'un tout petit nombre de ces universités a un succès extraordinaire. La grande majorité a des résultats moyens, ou même médiocres. J'ai eu la chance de passer 37 ans de ma carrière dans des universités comme Stanford, Georgia Tech et Caltech, dont j'ai été le président. Ce sont des moteurs d'innovation qui génèrent un nombre important de nouvelles entreprises tous les ans. Des caractéristiques essentielles sont derrière le succès. La première caractéristique est qu'elles attirent et recherchent des gens curieux qui souvent ne pensent pas comme les autres. Ce sont des gens qui pensent *out of the box*. Ils veulent prendre des risques et sont non-conformistes. Caltech, par exemple, a embauché il y a quelques années quelqu'un qui voulait mesurer la température des dinosaures. Il avait l'idée totalement folle de le faire. Je ne suis pas sûr qu'il aurait été embauché dans beaucoup d'universités ! Une autre caractéristique est la diversité et l'ouverture sur le monde. Un grand nombre des chercheurs et entrepreneurs en Californie ne sont pas nés aux États-Unis. Nous recrutons dans le monde entier et engageons des personnes très jeunes dans la recherche. C'est une très grande différence avec la France.

La curiosité n'est pas nécessairement génétique !

Tous les ingénieurs et scientifiques de Caltech font de la recherche dès leurs premières années à l'université, et même dès la sortie du lycée. Je suis convaincu, après avoir observé pendant des années ces jeunes personnes faire de la recherche, innover et créer leurs entreprises, que cette culture de créativité et cette prise de risque qui existent autour des universités sont très importantes. La culture de prise de risque est en grande partie fonction de l'environnement et de l'éducation.

Ces universités placent leurs chercheurs dans une structure flexible, avec peu de bureaucratie, dans un climat où nous soutenons et optimisons un portfolio de recherches, à savoir la recherche fondée sur la curiosité et la recherche plus orientée vers les objectifs. Elles encouragent la collaboration entre les *thinkers* et les *doers*. Ces personnes sont souvent les mêmes. Vous pourrez noter que j'utilise les mots curiosité et objectif plutôt que fondamental et appliqué, je pense que ces deux mots font partie du passé. Dans bien des domaines, c'est le but qui différencie la recherche, et le fondamental et l'appliqué deviennent un continuum. Je crois que cela est parfois oublié dans les programmes de recherche européens.

Une autre caractéristique à mon avis critique est l'engagement des professeurs, étudiants et chercheurs dans le processus d'innovation et de création de start-ups en parallèle de la recherche. *The action is in the lab*. Le leader du programme de commercialisation à l'université doit se «balader» dans les laboratoires et emmener les entrepreneurs et investisseurs bien avant que la recherche soit prête à la commercialisation. Ces balades font partie de son travail. C'est même à mon avis la partie la plus importante du travail.

La compétition collaborative

Tout ceci implique un environnement que le chroniqueur Tom Freeman appelle la compétition collaborative. C'est un environnement qui élimine les barrières bureaucratiques et favorise une attitude *pro business*. C'est un environnement où les gens travaillent énormément. Tous ces chercheurs qui s'impliquent dans l'auto-entreprenariat ne travaillent pas 35 heures, ils sont plutôt dans leurs laboratoires 70 heures par semaine! Il est évident que ces universités qui ont beaucoup de succès dans l'innovation et la création d'entreprises et d'emplois, ne sont pas suffisantes en elles-mêmes. Dans l'exemple Californien, Stanford, Berkeley et Caltech sont soutenues par un réseau universitaire et de formations professionnelles très développé. Elles font partie d'un environnement local où l'entreprenariat, la prise de risque, la tolérance de l'échec et même la célébration de l'échec font partie du tissu professionnel et social.

Lorsque nous parlons de risque, il ne faut pas croire que les entrepreneurs sont des joueurs. Les entrepreneurs veulent toujours réduire le risque aux différents niveaux de développement de leur entreprise. L'ambition et la concentration sur la croissance souvent à l'échelle globale que nous trouvons dans l'écosystème des start-ups aux États-Unis sont à mon avis un autre élément important du succès. Comme l'a très bien expliqué Monsieur Dufourcq, ces compagnies, créées en Californie, veulent tout de suite attaquer les marchés globaux, et concurrencer les grandes entreprises. Elles ne veulent pas devenir des bonsaïs!

Échanges

Brice Cossart, *« La Parole aux étudiants »*

Je voudrais revenir sur le thème principal de ces Rencontres, à savoir le travail. Vous avez parlé des facteurs d'innovation à grande échelle sectorielle. Je m'adresserai plutôt à Arnaud Burgot. Quels sont les nouveaux dispositifs organisationnels mis en place dans une telle entreprise, une start-up innovante ? Ces dispositifs génèrent-ils une nouvelle manière de travailler ?

Arnaud Burgot, *Ulule*

Pour être très honnête, je ne considère pas avoir une organisation très spécifique. Nous sommes aujourd'hui 17 salariés chez Ulule. Cela vous donne la taille de la structure. Nous sommes une micro-entreprise ce qui permet à tout le monde de discuter avec tout le monde. Je pense que ce mode de management est une question de vision ou de politique. Lorsqu'un projet nait, un responsable est nommé. Il se fait aider de qui il veut, mais c'est lui le leader, qu'il vienne d'arriver ou qu'il soit dans l'entreprise depuis trois ans. Nous ne voulons pas de personnes qui attendent que cela leur tombe tout cuit dans le bec.

Nous voulons donc des personnes qui sont forces de proposition, qui acceptent de prendre le leadership sur certains projets et qui sont responsabilisées pour cela. Je n'ai pas d'autres recettes à donner sur le mode d'organisation. Je pense que c'est beaucoup plus facile dans une si petite entreprise par rapport à un grand groupe.

André Yche, *SNI*

Il y a un mot qui n'a pas été prononcé pendant ces interventions et qui est à certains égards le symétrique du concept d'innovation, c'est le concept de la rente. La rente peut être à double sens. Elle peut être un obstacle à l'innovation, mais bien conçue, elle peut être un extraordinaire ressort d'innovation dans la mesure où innover est probablement le meilleur moyen aujourd'hui de reconstituer ou de protéger des rentes.

La rente est-elle positive ou négative ? Une approche excessive de la concurrence comme étant le bien suprême n'est-elle pas une menace en réalité pour le processus d'innovation ? Je constate au passage, et Monsieur Beunardeau le rappelait, que le secteur de la Défense – qui n'est pas dans un champ concurrentiel, en tout cas dans une perspective nationale – a été historiquement et demeure aujourd'hui un champ majeur d'innovation, par exemple aux États-Unis.

Giovanni Dosi

C'est un point fondamental. Quelle est la relation entre rente et innovation ? Un grand nombre d'économistes disent que s'il existe un potentiel plus grand de rentes, il n'existe plus d'innovation. Il n'existe aucune preuve. Toutes les innovations majeures et tous les paris technologiques ont été développés par exemple en Californie dans la Silicon Valley dans un régime *d'Intellectual property rights* très bas. Ces vingt dernières années, Microsoft a investi la majorité de son temps à durcir le régime de la propriété intellectuelle et à gagner des rentes. L'innovation venait avant et pas après la rente. Je crois que dans le régime courant de *l'Intellectual property right,* les rentes augmentent avec une distribution de revenus très importante, mais n'augmente pas le taux d'innovation.

Françoise Benhamou, *Cercle des économistes*

Ma conclusion va être très rapide, en quatre points

Le premier point consiste à favoriser et financer la curiosité, le non-conformisme et la soumission.

Le deuxième point concerne la diffusion de la culture de la recherche de l'innovation dans tous les pans de la société, à savoir les décideurs publics, les décideurs privés et tous les acteurs économiques.

Le troisième point est sur *l'open science,* l'ouverture, le cumul et la circulation des résultats avec une recherche la plus ouverte possible, c'est-à-dire effectivement avec peut-être pas trop de rentiers.

Le quatrième point est que l'innovation passe par des écosystèmes ouverts sur le monde. Nous avons insisté sur ce point. C'est le débat de la recherche et de l'innovation sans frontière qui conquièrent le monde.

8.

La start-up a-t-elle le monopole de l'innovation ?

Introduction du Cercle des économistes

Jean-Marie Chevalier

Contributions

Senén Barro • Nicolas Colin • Michel Combes • Fabien Curto Millet
Patrick Hubert • Neil Gershenfeld

Modération

Sabine Delanglade

L'innovation, moteur des start-ups

Jean-Marie Chevalier

Les start-ups occupent en permanence l'actualité, elles sont le plus souvent associées à des innovations technologiques, organisationnelles, institutionnelles, financières et le plus souvent appuyées sur l'écosystème socio-médiatique. Auraient-elles acquis un monopole ou au moins un rôle prépondérant dans la dynamique de l'innovation ? La littérature sur le sujet est assez dispersée entre les cas d'école et des tentatives d'analyse dynamique fondées sur des éléments statistiques souvent incomplets et controversés. Il est assez difficile par exemple de comptabiliser de façon qualitative les innovations introduites par les start-ups. Les questions discutées dans cette session pourraient être organisées autour de trois thèmes :

– les start-ups et la culture de l'innovation,

– les start-ups et le financement de l'innovation,

– les start-ups, la dynamique d'innovation et le travail.

1. Les start-ups et la culture d'innovation

L'idée même de start-up est automatiquement associée à l'innovation : il s'agit de s'insérer dans le système économique, soit en proposant un nouveau produit ou un nouveau service, soit en proposant de nouvelles façons de se procurer ou d'utiliser des produits ou services existants. Ceci implique l'existence d'une culture qui est à la fois une culture d'innovation et une culture d'entreprenariat. Cette culture peut être assise sur différents fondements.

– Le système éducatif est le premier incubateur de cette culture. La diversité des cursus et des matières enseignées apparaît comme un atout décisif. Les sciences, les mathématiques, l'engineering, l'informatique sont les matières clef mais elles doivent être accompagnées d'une forte implication entreprenariale.

Par ailleurs, la flexibilité des formations et des cursus est de nature à encourager les initiatives et la recherche d'opportunités.

– L'exubérance et la transformation structurelle des différentes activités économiques (industrie, finance, services) constituent les sources de création des start-ups. La libéralisation des marchés, associée au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication tendent à déconstruire les chaînes de valeur traditionnelles et à multiplier les opportunités d'entrée. Certes, il existe des barrières à l'entrée mais les entrées sont néanmoins possibles. Dans la banque, par exemple, les entrées se font au niveau des paiements, des emprunts, de l'épargne, de l'assurance, des services aux entreprises et aux particuliers *(le FinTech).* Les nouveaux entrants ont, par définition des coûts fixes inférieurs à ceux des opérateurs historiques.

– La dynamique individuelle et sociale est également un élément porteur. Certaines études[1] soulignent que l'immigration peut être un facteur social de développement des start-ups. Un pays comme le Chili cherche à favoriser une immigration orientée vers la création d'entreprises.

– Les actions publiques peuvent enfin aider au développement de cette culture : campus, incubateurs, bureaux partagés, primes, concours. Notons que la création de start-up doit être fondée sur un modèle d'entreprise mais aussi sur un modèle économique.

2. Les start-ups et le financement de l'innovation

Selon la National Venture Capital Association, la fédération des capital-risqueurs américains, 13,4 milliards de dollars ont été investis dans les start-ups aux États-Unis pendant une période de trois mois (2015). On est bien là au cœur du phénomène : les start-ups innovent plus que les grandes entreprises ; certaines demeurent fragiles, sans résultats solides, d'autres, les « licornes », parviennent à créer des actifs virtuels qui affichent d'immenses valeurs : plus de 10 milliards de dollars pour *Space-X, AirbnB, Snapchat ;* 40 milliards pour Uber. Les grandes entreprises, cotées en bourse aux États-Unis ont tendance à comprimer leurs dépenses de R&D au profit des investissements financiers comme le rachat d'actions. La fonction d'innovation et d'application de la R&D est ainsi reprise en partie par les start-ups adossées au capital-risque[2]. La véritable fonction d'entrepreneur, avec les risques qui y sont associés, est ainsi en partie transférée : d'un côté des entreprises établies et cotées qui sont peu flexibles, adverses au risque, souvent bureaucratiques et financières ; de l'autre côté l'ébullition d'une véritable culture d'innovation et d'entreprenariat.

1. Litan R. « Start-up Slowdown » *Foreign Affairs* n° 1, 2015.
2. Nanda R. & Rhodes-Kropf M. « Investment Cycles and Startup innovation » *Journal of Financial Economics,* Nov. 2013.

On ne peut pas dire que les start-ups ont conquis le monopole de l'innovation mais leur démarche véritablement entreprenariale les amène à jouer un rôle majeur que l'on a malheureusement du mal à quantifier et qui varie beaucoup d'un espace géographique à un autre. Le fonctionnement de certaines activités économiques pourrait être sérieusement secoué par l'intervention des GAFA *(Google, Amazon, Facebook* et *Apple)* et autres start-ups plus jeunes. Ne parle-t-on pas de l'uberisation de certains secteurs ?

3. Les start-ups, la dynamique d'innovation et le travail

La problématique du travail par rapport aux start-ups n'est pas simple et elle est très fondamentalement diversifiée. La première question se pose par rapport à l'environnement culturel. Les écoles, les universités, les centres de recherche, les structures d'hébergement, d'accompagnement, de coaching constituent des univers d'échange au sein desquels des ressources humaines motivées peuvent se mouvoir, se développer, s'autonomiser. On retrouve le concept d'externalités positives qui, selon Alfred Marshall se situent «dans l'air qu'on respire». Les grandes entreprises s'investissent souvent dans ces structures d'accueil qui leur permettent des actions interactives concernant aussi bien l'innovation que les ressources humaines. Un tel environnement paraît essentiel au développement des start-ups et des ressources humaines dont elles ont besoin. On est proche de ce qu'Edmund Phelps appelle le *Mass Flourishing*[3]. Pour les individus, c'est un monde difficile, compétitif, instable. À l'intérieur des start-ups, la gestion des ressources humaines pose des problèmes très particuliers puisque l'on va du partenariat haut de gamme à l'utilisation d'une main-d'œuvre peu qualifiée. Cette structure peut être assez inégalitaire dans la répartition de la valeur créée, dans la stabilité du personnel et dans la protection sociale. La croissance d'une start-up doit être pensée en termes de management des ressources humaines et de répartition des profits, c'est-à-dire en termes d'organisation au sens le plus large.

Ainsi on voit bien que l'innovation, au sens large, est le moteur principal des start-ups et qu'elles contribuent à créer une nouvelle dynamique de l'innovation. Ce n'est pas un nouveau monopole mais une transformation qualitative importante de nos systèmes économiques.

3. Edmund Phelps : *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change*. Princeton University Press, 2013.

Culture and Vision are what it Takes to Innovate

Neil Gershenfeld
Centre for Bits and Atoms, MIT

I want to talk about the future of business creation, and I see some real opportunities in France. As background, the term innovation terrifies me, because it is usually associated with things that prevent innovation. The reality of innovation looks very different from the cartoon version. As background to that, there is an interesting number: if you add up all the businesses in MIT, it is the world's 11th biggest economy, which is worth about USD 2 trillion a year. Of that, my lab created USD 1 billion in business and exactly 0% of that had any idea of how they were going to make money. The notion that you identify a need, develop a solution and have a business plan is a good one for making little businesses. However, it is not the way to make trillions of dollars. The trillions of dollars are consistently driven by two things. One is vision, which is a vision for change in the world that you want to bring. A fun MIT business is flying cars and it is driven by a vision of flying cars. Culture is much more common than vision. It is when you cannot create a place to work where you are happy and you want to create a place to work where you are happy. Much later, you figure out what the business is. Consistently, those two themes of culture and vision are what create the trillions of dollars in businesses and not the millions of dollars.

Ecosystems make it work

The litany of finding a solution and executing it is not innovation. The businesses that innovate cannot clearly answer the question of what the business plan or model is. It is ecosystems that make it work. Kendall Square, where I work, is a wonderful ecosystem, where there is research, banking, big companies, little companies, art, cafés and food. These are all tangled together and there is not a clear boundary of which is which.

Silicon Valley is a wonderful ecosystem. Google is a foster child and it took them 10 years to figure out what they were selling. If you had asked Sergei and Larry, they had absolutely no idea. It took them a decade to work out. However, it was a rich ecosystem, mixing work and play and big and small. One of my students, Jason Taylor, created the whole platform for Facebook and he is the VP of their infrastructure. One of my students, Raffi Krikorian, created the whole infrastructure for Twitter, and he built their platform from the bottom up. I did not train them in how to do that. Jason did quantum computing and Raffi helped invent the Internet of things. The ability to think was in their job description, but when you build Facebook infrastructure, you do not need a narrow training in computing. You need to think deeply about information. At the same time, one of my students is the Chief Scientist for Samsung in the Valley, working with big companies. You may have heard of Google's Project Ara, which is a really good version of reconfigurable telephones. They do the hard thing, to let you do the easy thing and it melds top down and bottom up. Ara came from one of my students from above.

The third digital revolution

I did not train them to create businesses, but I trained them in how to think and that is what leads to the billion-dollar businesses, not the million-dollar businesses. Given the observation that invention is messy, not goal directed and happens in ecosystems, you need to create ecosystems. That comes to the second part of what I wanted to talk about, which is that we are living through a third digital revolution. The first one was communication and we can now talk at a distance. The second one was computing and you can now compute reliably.

There is an exact historical parallel with digital fabrication. MIT made the first computer controlled milling machine in 1952 and the revolution is now personal fabrication, which is exactly symmetrical with personal computing. Remember, the computer industry was outside Boston, with Wang, Prime, Data General and Digital Equipment Corporation (DEC). Every one of those companies failed when PCs came. They all asked what individual would use a computer. Every one of the companies failed. It did not matter how inventive they were, because they all failed.

We are living through that now with the physical world in manufacturing. The research is digital fabrication, the science is how to make the Star Trek replicator, but the lesson to learn is that the Internet did not happen after the iPhone. It happened 30 years before it and you can plot that scaling on a graph. In the same sense, digital fabrication is here today and anybody can make anything. In 30 years, it will fit in your pocket and today, it still needs a room, but it is just like the birth of the Internet. I encountered that when

for outreach, I set up some community labs with these tools and they went viral. The doubling time is a year and a half and these are fab labs. There are 100 of them around the world and they are doubling every year and a half. We have them above the Arctic Circle, in African shantytowns and in every part of the Earth. They are connected for computing and communication but now also for fabrication, so data becomes things, things become data, and you can make almost anything.

A colleague who started one in Barcelona became the city architect and his buddy became the Mayor. The connection is that there is great design, but 50% youth unemployment. A whole generation cannot leave home and work. They are filling the city with tools for digital fabrication as part of urban infrastructure, so you can create what you consume. You can take the notion that you can produce, rather than leaving home to do a job you do not want to do to get money to buy something. If you can directly produce it, it fundamentally challenges the notion of work and money.

This network of community labs, which is doubling globally, is linked for data, so we all see and hear each other. They are linked for computing, so we share knowledge. Now they are linked physically so you can produce anything on demand locally but be connected globally. Barcelona has made a 40 year commitment to urban self-sufficiency, where bits come and go. They are connected globally for data, but the items stay in the city. That is what is spreading around the world.

If you can do computing, communication and fabrication in one space, the way we currently separate aid, education and industry will be turned on its side. When I spend time with heads of state, CEOs and economists, generally they are all depressed, present company excluded. They are generally depressed and it is just not working. Currency levers are not working and job creation is not working. All over France, there is a generation that has given up on everybody at this meeting and is building a new economic order, linking local facilities into a global network. Crucially, it is not just a business. Going back to the ecosystem in Silicon Valley or Kendall Square, it is an ecosystem where you offer education, play, learn and do business, and these are not segregated.

The next Silicon Valley is not a Valley but a network

In fact, it is a real obstacle, because Silicon Valley does not do networks. It does businesses that connect to networks, but roughly generalizing, it is all based on everyone packing into Mountain View, which is where you need to be. The real opportunity for France and the world is not to fight the last war or to make the next Valley. The next engine of innovation is going to be networks, connecting computing, communication and fabrication. These are not isolated pockets, but they are linked globally.

> At MIT, we fit a few thousand people, and they are interesting and impressive, but I am finding exactly the same people in Eskimo villages and African shantytown. The orders of magnitude in the world are greater than in fitted places like MIT. I am connecting the two parts. My first part was that innovation is messy, depends on ecosystems and is not goal directed. My second is that the next war or opportunity is innovating in linked networks, not in places. For both of those, France is unusually well placed. It is happening at grassroots here and the cultural sensibility is primed and ready to do it. You want to water this garden from the bottom up and not try to manage it from the top down.

Les grands groupes sont-ils fermés à l'innovation ?

Michel Combes
Alcatel-Lucent

Les start-ups sont évidemment sous les feux de la rampe. Elles inventent tous les jours de nouveaux modèles économiques. Leurs valorisations atteignent des sommets. Cela est évidemment toujours difficile quand je le compare à la valorisation d'Alcatel-Lucent, modeste en comparaison. Les jeunes diplômés veulent y travailler. Le résultat, c'est que la question d'une possible uberisation de l'économie est sur toutes les lèvres. Faute de savoir innover correctement, les sociétés traditionnelles ne seraient-elles pas menacées ? Certains – y compris notre ministre de l'Économie – disent que le CAC 40 sera entièrement composé de nouveaux acteurs dans 15 ou 20 ans. Je m'inscris en faux là-dessus. Toutes les grandes entreprises de demain ne seront pas des jeunes pousses d'aujourd'hui. Parler d'uberisation de l'économie, c'est aussi à mes yeux sous-estimer le potentiel des grandes entreprises, voire les ringardiser, ainsi que les ETI et toutes les PME que nous avons notamment en France et en Europe.

Innovations et effets de taille

Toutes les entreprises, notamment les grands groupes, mais également les ETI, l'ont prouvé, elles savent s'adapter et se transformer. Nous pourrions prendre de nombreux exemples, entre autres la société Nokia avec laquelle Alcatel-Lucent est en train de fusionner. Nous avons tous en tête Nestlé avec Nespresso ou Schneider, qui est en train de réinventer son modèle économique. Nous avons Ford, l'emblématique constructeur de voitures qui vient de lancer un programme-test de partage de voitures dans six grandes villes américaines. Les individus valorisant davantage l'accès et le partage que la propriété, la firme a déclaré vouloir adapter son *business model*. Nous avons AXA, plus près de nous qui a signé cette année avec

la Banque mondiale un partenariat concernant les aléas climatiques, permettant d'assurer des événements comme les sécheresses. Ce sont autant de nouveaux *business models* qui sont enfantés ou engendrés par les grands groupes. Les grands groupes bénéficient aussi d'un effet de taille. À titre d'exemple, un groupe comme le mien, c'est-à-dire le futur groupe Nokia-Alcatel-Lucent, investira près de 5 milliards d'euros en R&D chaque année dans les années à venir. Nous employons un peu plus de 40 000 chercheurs. Et nous espérons bien innover avec eux! Ces investissements de taille critique sont ceux qui garantissent de réels avantages concurrentiels. Quand nous pensons en termes d'innovation disruptive et pas uniquement en innovation incrémentale, la capacité financière et la capacité humaine sont des éléments importants.

Les atouts des grands groupes pour les jeunes

Les grands groupes proposent également des parcours professionnels capables de séduire des profils de qualité sur la durée. Les start-ups permettent aux collaborateurs de participer au succès éventuel de l'entreprise. Les grands groupes offrent des diversités professionnelles de parcours et de carrière qui doivent aussi permettre d'attirer les meilleurs talents. L'enjeu est de ne pas opposer ces approches différentes. À mes yeux, l'enjeu pour les grands groupes, c'est d'adopter la culture de ce qui a fait le succès des start-ups et d'essayer d'en reproduire les meilleures méthodes. Cela renvoie directement à l'élément culturel auquel il a été fait référence. Les entreprises sont en mesure aujourd'hui de proposer aux salariés des systèmes de rémunération dynamiques et plus axés sur la performance. Il faut aussi innover pour nous adapter à la flexibilité de la génération Y. Nous avons créé par exemple chez Alcatel-Lucent des start-ups internes. Cela permet à des collaborateurs qui souhaitent innover d'être placés à l'extérieur des grands processus de l'entreprise et de pouvoir gérer leur entreprise comme si elle était une vraie start-up, avec un système de rémunération qui est celui d'une start-up, où nous associons les salariés à la création de valeurs. D'autres, comme Renault par exemple, ont des équipes commandos qui ont mis en place les modèles *low cost*.

Aux grands groupes de s'inspirer de ces modèles qui ont fait le succès des start-ups en termes d'innovation, pour les développer en interne et se donner la capacité d'aller encore plus vite et encore plus loin dans leur indispensable révolution culturelle.

Grands groupes et start-ups, une alliance objective en faveur de l'innovation et de la transformation

L'autre défi des grandes entreprises est leur capacité à redéfinir leur mission pour devenir des *network orchestrators*. Leur principal atout est

devenu leur capacité à créer un écosystème industriel unique et à le valoriser. Je reviens sur cette idée d'écosystème. Les grandes entreprises développent leur aptitude à tisser des liens avec de nombreux partenaires industriels, tant pour développer les nouvelles offres, que pour accéder à de nouveaux marchés. Concernant les marchés du *B to B* sur lesquels je suis évidemment impliqué, leur avantage est substantiel face à des start-ups.

Dans ce nouveau paysage des affaires, il serait vain et stérile d'opposer systématiquement les grandes entreprises et les start-ups, ce qu'on fait un peu trop souvent aujourd'hui. Nous avons tendance à mettre les start-ups sur un piédestal en oubliant le reste de l'écosystème et des entreprises. Je pense qu'il serait plus judicieux de les considérer comme des structures complémentaires. Les premières vont trouver dans les jeunes pousses la capacité à attirer les talents des nouvelles générations, la culture du risque, l'agilité, les solutions technologiques complémentaires. Les secondes trouveront les sources de financement, du coaching, de la co-innovation et une capacité de développement commercial inédite.

Les possibilités de maillage entre les start-ups et les grands groupes sont multiples et adaptatives. Il y a l'amorçage en interne avec les incubateurs, « l'intrapreneurship », le *spin-in,* les investissements directs ou indirects, en passant par les initiatives externes, comme les « excubateurs ». Tirant tout le potentiel de ces nouveaux réseaux, les grandes entreprises ont la possibilité de se maintenir à la pointe de l'innovation incrémentale comme disruptive.

Je pense que c'est une chance pour la France et pour l'Europe. J'entends parfois de grands penseurs qui m'expliquent qu'il faudrait que la France soit la nouvelle Californie. Nous ne serons jamais la Silicon Valley. J'ai bien compris les propos de Neil Gershenfeld : la Silicon Valley évolue aussi. Nous n'avons pas la même capacité à faire ce qu'elle fait, en particulier à faire grandir les jeunes pousses. Je pense par contre que nous avons de vrais atouts en France et en Europe : nos entreprises industrielles et nos PME sont innovantes, elles peuvent nous permettre de réussir à prendre cette vague technologique de la transition numérique, dont la diffusion à tous les secteurs industriels accélère la transformation de nos nos vies et du monde.

Aux jeunes qui se trouvent dans cette salle, je conseille de venir dans les grandes entreprises. C'est là qu'est leur avenir.

Mind the Gap!

Senén Barro
RedEmprendia

Probably most of you know the famous warning phrase "Mind the Gap", issued to rail passengers in some London Underground stations. Similarly, Europe itself should repeat the same expression as a mantra, "Mind the Gap", but in this case, the gap is between Europe and the United States. It refers to the number of companies that can be considered disruptive. It is important to understand the impact of this gap, what motivates it and above all, how to fix it.

Disruptive companies are generally based on knowledge and technological developments, and they can grow rapidly, creating many highly skilled jobs. They quickly cover large market shares. The most disruptive companies, especially those who have become world giants in a few decades, are concentrated in the United States and everybody knows that. Although there is a growing number of such companies in other countries, particularly in South-East Asia, that is not the case in Europe.

In the list of the largest companies in the world, only seven were created in Europe after the '50s, compared to 52% in the States. In fact, just one was created in the Euro area after 1975. The name of this company is Inditex[1] and it is a huge company. The origin of this company is in Galicia in the North-West of Spain, where I live.

Some studies suggest that one of the main differences in innovation between Europe and the United States is the shortage of these disruptive

1. Inditex est entre autres la maison mère de la chaine de vêtements Zara.

companies, particularly regarding innovations that have great economic and social impact. Someone has called them "missing jollies". There are many problems preventing young companies from becoming truly disruptive. These include the fragmentation of the European market, cultural, legislative and linguistic issues and many others.

I am going to talk about some of these and concentrate on some of the most influential factors. These include research and development and the transfer of its results to the market, financial capital, innovative ecosystems and intellectual capital.

▶ Research and development

Research and development and protecting and valuing its results is not just a competitive advantage. In the long term, it is the only way to be competitive. Conducting high-quality research and development is not enough and the results thereof must be transferred effectively to society.

The so-called European paradox reflects the continent's inefficiency in this regard, although there are many differences between countries and regions. The case of Spain is particularly paradigmatic. Spanish universities contribute to more than 70% of the scientific papers in the country. Spain is ranked the 10th country in the world by numbers of scientific papers. Spanish universities also have a significant contribution to patenting, contributing more than 18% of all patents of the Spanish office. However, the licenses for patents obtained annually are less than half of those obtained by just one British university, in this case the University of Oxford.

▶ Financial capital and ecosystems

I will give you some figures regarding financial capital. European start-ups raise up to 40% less capital in all stages of the start-up life cycle than their Silicon Valley counterparts. What about innovative ecosystems? I agree with the idea that the next revolution is probably not in specific places but in networks. However nowadays, ecosystems are really important and six of the twenty most powerful entrepreneurial ecosystems in the world are in the United States. Silicon Valley is the first one, Los Angeles is third, Seattle is fourth, New York City is fifth and Chicago is tenth.

There are just four in the whole of Europe. London is in seventh place, Paris is in 11th place, and then there is Moscow and Berlin. The good news is that there are two in Latin America, one in Sao Paolo, at 13th, and the last one, in 20th position, is Santiago. Unfortunately, it is not Santiago de Compostela, where I live, but Santiago in Chile.

The importance of intellectual capital

Finally, I will say a few words about one of the most important and influential factor from my point of view. I am talking about intellectual capital. Throughout the centuries, colleges and universities in the European Union have been very good at providing a high quality education to their students. However, they have been unable to foster the same kind of risk-taking culture that is so common in the United States. Education has a highly decisive influence. This is not only in the vocational aspects of entrepreneurs, which is linked more to attitude. However, it is also in their capabilities, and this is an issue of key importance to entrepreneurial success.

The European Commission is worried about this issue. It should be concerned about promoting the scaling of new businesses based on knowledge and technology. It should simplify and unify the regulatory aspects, to create pan-European companies. In addition to creating new businesses based on knowledge and technology, we need to help them to grow and scale them up. We must prevent them from perishing due to lack of investment.

Les nouveaux Barbares

Nicolas Colin
TheFamily

Nous avons créé TheFamily, il y a deux ans et demi, avec une thèse d'investissement extrêmement simple : dans tous les secteurs, à terme, tous les marchés seront dominés par une entreprise numérique. Nous avions utilisé cette appellation des « Barbares », due à mon co-auteur Henri Verdier. Les Barbares, ce sont des entreprises dont nous ne comprenons pas la langue, qui ont une culture différente et qui ont surtout des règles d'engagement différentes.

Pour cette raison, elles sont difficiles à contrer pour les acteurs traditionnels qui ont été habitués à un certain régime de concurrence et à une certaine manière de défendre leurs parts de marché. Les acteurs traditionnels se retrouvent du coup démunis quand l'un de ces barbares fait irruption sur leur marché. Ils sont subjugués et empêchés d'enrayer la progression de ce barbare qui dominera ce marché à terme.

Les entrepreneurs vont de plus en plus vite. La transition numérique, ce processus global qui concerne toutes les filières, est menée à son terme de plus en plus rapidement à mesure qu'il s'étend à de nouvelles filières. Un phénomène d'accélération est à l'œuvre. Les causes sont multiples, mais en particulier il y a toutes les ressources qui sont mises à disposition des entrepreneurs par des acteurs tels que nous, dans le secteur du capital investissement.

▶ TheFamily investit

TheFamily, qui est un investisseur, prend des participations et investit dans des entreprises. Elle essaie ensuite de ménager les conditions de leur succès en fournissant des ressources qui ne sont pas simplement du capital

financier. Nous fournissons de l'éducation : il est de plus en plus critique pour un entrepreneur de se former, d'être toujours à la pointe de ce qu'il doit connaître et de ce qu'il doit maîtriser pour réussir. Nous fournissons des outils : nous déployons des infrastructures qui mettent à disposition des services, des outils et des procédures afin d'aller plus vite, de faire au mieux, pour moins cher, notamment dans les phases critiques d'amorçage. Un exemple de cela, c'est celui de notre dispositif d'accord d'investissement rapide (AIR), qui est une réplique des obligations convertibles qu'utilisent désormais toutes les start-ups dans la Silicon Valley : AIR permet de lever des fonds en amorçage, sans s'encombrer de formalités excessives et sans discuter la valorisation qui est impossible à fixer quand on est au tout début de l'histoire de l'entreprise. Enfin, nous fournissons du capital, cette ressource critique qui permet de triompher de tous les obstacles. Le capital permet de financer l'amorçage d'une activité de rupture et de s'affranchir des contraintes auxquelles se heurtent les innovateurs.

Intégration verticale, le retour

La courbe d'expérience des entrepreneurs, qui s'emparent de plus en plus vite de toutes ces ressources mises à leur disposition, est spectaculaire. Elle culmine dans une doctrine d'investissement qui a été articulée il y a quelques mois par les associés d'Andreessen Horowitz, et qui s'appelle *full stack.* Une entreprise *full stack,* c'est une entreprise qui va entrer dans une filière et qui va s'intégrer verticalement dès le début pour n'avoir à travailler avec aucun des acteurs en place. L'exemple typique de la start-up *full stack,* c'est Tesla Motors, une entreprise qui s'est intégrée verticalement dans toute sa filière, de la fabrication des batteries à l'opération des services embarqués dans la voiture, en passant évidemment par la fabrication des voitures elles-mêmes, l'opération de l'infrastructure d'alimentation des batteries et la vente au grand public.

Il y a des batailles réglementaires entre Tesla et le lobby des concessionnaires automobiles aux États-Unis. Les concessionnaires ont le monopole de la vente au grand public dans certains états. Or Tesla aimerait bien pouvoir vendre ses voitures elle-même. Tesla est l'exemple de ce que font de plus en plus les entrepreneurs. Ils ne veulent pas perdre de temps et s'encombrer des rigidités et des freins que leur opposent les acteurs en place. Ils recréent donc une filière parallèle à côté. Même si cela demande beaucoup de capital, celui-ci est de plus en plus disponible et mis en confiance par la maturité des gestionnaires de fonds. Le retour attendu sur le capital est de toute façon considérable. Les investisseurs se disent que s'ils arrivent à prendre toute une filière et à être dominants sur un marché global, ils peuvent refaire très vite leur investissement.

Il fut une époque…

…où les innovateurs allaient travailler dans les entreprises matures pour les raisons que Michel Combes a évoquées. Ils étaient attirés par ces grandes entreprises, car ils pensaient y trouver les ressources dont ils avaient besoin pour accomplir leur vocation d'innovateurs. Mais à mesure que le management est devenu plus planificateur et plus optimisé, les grandes entreprises se sont spécialisées dans ce que j'appelle le «serrage de boulons», c'est-à-dire une optimisation à tous les étages et une restructuration permanente, dans une course sans fin aux gains d'efficience. Sous cette pression de l'optimisation, la vie devient plus difficile dans ces entreprises ; les marges de manœuvre et les ressources pour rénover se font de plus en plus rares. Or, innover, c'est fondamentalement jeter l'argent par les fenêtres jusqu'à ce que cela marche. Nous ne savons plus du tout raisonner dans ces termes dans le cadre du management optimisé des grandes organisations d'aujourd'hui.

Les innovateurs sont du coup partis des grandes entreprises et ils se sont mis à créer ces entités d'un genre nouveau, les start-ups. La puissance des start-ups est dans la capacité des entrepreneurs à se mettre à l'écoute de leur marché et à comprendre les besoins, jusqu'ici non satisfaits des individus. Elle est aussi dans leur passion pour les modèles d'affaires à rendement croissant. Les entreprises dont le rendement est croissant sont des entreprises qui, une fois qu'elles commencent à croître, finissent par croître de façon exponentielle parce qu'elles sont portées par les très puissants effets de réseaux qui leur sont amenés, notamment, par leurs utilisateurs.

Principes de succès

Parmi toutes les grandes entreprises numériques qui domineront demain l'économie globale, certaines seront des start-ups d'aujourd'hui. Certaines d'entre elles seront peut-être aussi des entreprises matures d'aujourd'hui qui auront fait la transformation radicale qui s'impose pour devenir des entreprises numériques dominantes. Il faut avoir pour cela en tête un certain nombre de grands principes.

Le premier principe est qu'il faut renoncer une bonne fois pour toutes à s'en remettre à la providence divine. L'exemple de Nespresso a été cité. Nespresso est un accident industriel, un concours de circonstances sur une très longue période de 30 ans. Par miracle, les bonnes personnes ont été placées au bon endroit. Nespresso est né par accident. Il est parvenu à l'équilibre par accident. Si vous vous tournez aujourd'hui vers vos actionnaires, en disant que ça va mal, mais que peut-être un accident vous sauvera un jour, cela ne va pas les rassurer ! Il faut être beaucoup plus proactif et stratégique.

Deuxièmement, il ne faut pas non plus se reposer sur ses lauriers quand on est protégé par une barrière à l'entrée. Plus une entreprise en place est protégée par une barrière réglementaire ou infrastructurelle, plus elle doit s'imposer elle-même d'innover pour se préparer au choc qui arrivera tôt ou tard.

Troisièmement, il faut également apprendre à s'allier avec ses clients. La ressource stratégique que se disputent les entreprises numériques, c'est ce que j'appelle la multitude. Ce sont les centaines de millions d'utilisateurs qui utilisent en même temps les mêmes applications et qui exercent une puissance considérable. Toutes les entreprises numériques qui dominent aujourd'hui sont celles qui ont su s'allier avec la multitude et capter sa puissance. Il faut, pour une entreprise traditionnelle, renverser ses priorités, la donner au client, plutôt qu'à l'actionnaire ou aux employés. C'est une discipline nouvelle.

Enfin, il faut se préparer à un choc. Quand une entreprise commence à donner la priorité à son client et à s'allier avec lui, cela rétroagit puissamment sur l'ensemble de l'organisation. Il faut graduellement tout changer dans l'entreprise, dans toutes les dimensions. Il faut changer la communication de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, son financement. Il faut établir un nouveau rapport de force avec ses actionnaires. Les réflexions sur l'avenir du travail trouvent toute leur place dans cette réflexion sur les changements radicaux à l'intérieur des entreprises. On ne peut devenir une grande entreprise numérique que si l'on sait accueillir les nouvelles formes d'emploi salarié ou non-salarié, en particulier le travail indépendant des micro-entrepreneurs sur les grandes plateformes de l'économie collaborative.

Innovation et chocs juridiques

Patrick Hubert
Clifford Chance

Écoutez bien le bruit de la rencontre entre droit et innovation : couic ! couic ! Pourquoi couic ? C'est le bruit d'une paire de ciseaux, il y a deux lames. L'une représente les contraintes du droit et l'autre représente les besoins juridiques considérables qui résultent de l'innovation elle-même. Il faut par exemple attirer des investisseurs qui veulent être protégés contre les risques, autant que possible. Vous savez que les *venture capitalists* veulent gagner beaucoup d'argent sur la petite proportion de start-ups qui va réussir pour compenser les pertes subies sur celles qui échoueront. Or se protéger contre les risques et gagner beaucoup d'argent ne vont pas très bien ensemble. Il a fallu innover et inventer des instruments juridiques nouveaux pour y parvenir. Besoins de droit et contraintes du droit, comment est-ce que ce double phénomène fonctionne dans la pratique lorsque ma feuille de papier, l'innovation, rencontre cette paire de ciseaux ?

Quand vous lancez non seulement une nouvelle technologie, mais un nouveau *business model,* vous allez prendre de front toute une série de règles juridiques préexistantes, Uber Pop en est un bon exemple. Est-ce que les chauffeurs payent des impôts ? Payent-ils des cotisations sociales ? Sont-ils assurés ? Quid de la réglementation des taxis ? Il y a un choc juridique, autrement dit un choc entre ma feuille de papier (l'innovation) et la première lame de mon ciseau (les contraintes juridiques).

Regardons maintenant la deuxième lame. C'est malheureusement l'augmentation des coûts du conseil juridique pour résoudre les problèmes juridiques. Cela tient d'abord à la stagnation de la productivité de l'industrie juridique et du conseil juridique depuis au moins 200 ans. Vous me direz que si la productivité a stagné, les coûts devraient être constants. Mais non,

ils augmentent à cause de la complexification incroyable causée par la prolifération normative, d'autant plus que ces nouveaux *business models* ont généralement l'ambition de fonctionner dans 10 à 100 pays, ayant des droits différents. Résultat, vous n'avez pas l'argent pour anticiper les problèmes juridiques que votre nouveau *business model* va croiser dans sa vie. C'est impossible. C'est rigoureusement infinançable. Une start-up estime souvent avoir franchi une étape quand elle dégage un budget juridique de 50 000 euros. Mais ce n'est pas avec cela que vous allez pouvoir anticiper et résoudre les chocs juridiques qu'un nouveau *business model* va créer dans 50 pays !

Pire encore : si vous arriviez, par un miracle incroyable, à financer ce conseil juridique, le résultat serait tellement complexe que vraisemblablement, de désespoir, vous renonceriez à votre projet. On vous dirait que ce n'est pas un *business model* qu'il vous faut, mais 50 extrêmement compliqués et tous différents des uns des autres.

Et pourtant il y a de l'innovation autour de nous. Comment est-ce possible ? Tout simplement parce qu'un certain nombre de créateurs se moquent de tout ça et foncent. Mais un jour ou l'autre, le choc arrive. Vous avez des exemples d'anciennes start-ups devenues extrêmement puissantes, comme Microsoft et comme Google, qui ont rencontré très tardivement des chocs juridiques. Dans d'autres cas, malheureusement, cela peut arriver bien plus tôt.

▶ Pouvons-nous résoudre le problème des chocs juridiques ?

Une première question est de nous demander s'il peut y avoir de l'innovation dans l'industrie juridique qui permettrait d'abaisser ces coûts ? La technique la plus fréquente est d'essayer de contourner les contraintes juridiques. Concernant les instruments qui permettent d'associer des investisseurs aux start-ups, ils se sont considérablement simplifiés au fil du temps. On a voulu faire entrer les investisseurs de plus en plus tôt dans la vie des start-ups. Cela a dès lors de moins en moins de sens de prélever de la richesse pour concevoir des outils juridiques associant de manière complexe les investisseurs et les innovateurs. Nous avons aujourd'hui des instruments qui mixent de la dette et du capital, qui sont de plus en plus simples et qui demandent de moins en moins de travail juridique. Cela contribue à résoudre le premier besoin juridique, au cœur de la stratégie des start-ups, l'association capital-innovation. Cela ne résout pas le choc juridique avec les cadres réglementaires existants.

▶ Pouvons-nous abaisser le coût du service juridique en général ?

Il y a effectivement beaucoup de tentatives aujourd'hui. On voit des innovations dans le domaine juridique aussi. Il y a par exemple des sociétés

qui développent des services d'analyse automatique des actes juridiques pour extraire des clauses particulières sans qu'un avocat ait besoin d'aller les lire. Vous avez des plates-formes qui font de la lecture intelligente de documents. Il y a également le progrès de l'intelligence artificielle. Nous pouvons nous demander si cela ne va pas petit à petit déplacer et remplacer une partie du travail juridique traditionnellement peu productif réalisé par des avocats Ces choses-là existent. Nous les voyons fonctionner. Mais nous ne voyons pas de bouleversement de l'industrie juridique, ni d'effondrement du coût du service juridique à court terme. Il faut dire que la prolifération normative continue de son côté. Elle fait probablement plus que compenser ces efforts de modernisation du service juridique.

Je pense donc que le choc entre innovation et droit va continuer. Cela fait partie de la vie de l'innovation. Il faut sans doute trouver la solution dans une autre direction. J'hésite un peu à m'exprimer sur la solution car elle consisterait à ce que les gouvernements deviennent intelligents et agiles. C'est-à-dire qu'au lieu de hurler à la violation de la loi, au lieu d'interdire et de protester, il faudrait qu'ils anticipent : lorsqu'un nouveau *business model* apparaît, il pose immédiatement des problèmes juridiques. Imaginons les propos que pourrait tenir un gouvernement intelligent. « Quelque chose de passionnant est en train de se produire. Voilà un *business model* qui permet aux gens de valoriser leur voiture au lieu de la laisser dormir, un autre les aide à valoriser leur appartement quand ils sont en vacances, etc. Bravo ! Je veux que mes citoyens profitent de tout cela. Mais je m'aperçois que mes règles de sécurité, mes règles fiscales ne sont pas adaptées. Ces nouvelles activités risquent de déboucher sur des fraudes ou des fragilités. Qu'à cela ne tienne ! Moi, le gouvernement, je vais me montrer aussi innovant que l'innovateur. Par exemple, il faut dire que ces gens-là payent des impôts. Il n'y a pas de raison qu'ils n'en payent pas. Je vais donc chercher comment ils pourraient payer des impôts en un clic, facilement. »

C'est sans doute un peu un rêve mais pour agir, il faut d'abord rêver un peu, non ?

Le grand écart entre esprit start-up et entreprise mondiale

Fabien Curto Millet
Google

La question est de savoir quelles sont les conditions qui favorisent ou peuvent impulser l'innovation. Certaines structures d'entreprise y sont-elles plus propices ?

Nous sommes relativement bien placés chez Google pour répondre à cette question. L'histoire est bien connue. Google démarre en tant que petite start-up dans la Silicon Valley en 1998, dans une maison typique de la vallée, avec son incontournable garage. L'entreprise se métamorphose assez rapidement en une société globale qui a aujourd'hui 55 000 employés. On évoque souvent cette image d'Épinal qui oppose la start-up synonyme d'innovation et l'entreprise établie et sclérosée dans ses pratiques. Je peux vous rassurer et vous dire que très peu de gens viennent me voir pour me dire que Google n'innove pas suffisamment vite. J'entends plutôt le reproche inverse : nous innoverions trop vite, nous chamboulerions les équilibres établis, etc.

La question est plutôt de savoir de quelle manière réaliser ce grand écart entre d'un côté le maintien de l'esprit start-up et de la capacité d'innovation, et en même temps la croissance nécessaire de l'entreprise.

▶ Les trois leçons de l'expérience Google

Je tire trois grandes leçons personnellement de l'expérience Google. Je crois en premier lieu que c'est une question d'organisation et de culture. Il est certain qu'avec 55 000 employés, Google a maintenant une certaine hiérarchie sur le papier. Je dirais que l'entreprise reste cependant culturellement très horizontale. N'importe quel ingénieur partout dans le monde se sent tout à fait habilité à critiquer ou approuver une quelconque décision d'entreprise

et à y contribuer, des plus petites aux plus fondamentales. Croyez-moi, ils le font. Les équipes qui s'occupent des produits ont une très grande autonomie et une très grande indépendance opérationnelle. Je les conçois un peu comme des start-ups imbriquées dans une structure plus large.

Le résultat peut sembler un peu chaotique de l'extérieur, comme de l'intérieur : l'horizontalité à 55 000 employés ! Les gens viennent souvent nous reprocher d'avoir plusieurs applications pour la même tâche : Gmail pour les courriels, mais aussi Inbox ; Waze pour les plans mais aussi Google Maps. Et ils pensent parfois que cela ne rime à rien. C'est précisément le résultat d'une culture où il n'y a pas de frein à la créativité et où il n'y a pas nécessairement une seule bonne réponse à tout. Si vous voulez en savoir plus, Eric Schmidt et Jonathan Rosenberg ont récemment publié un livre : *How Google Works* (Comment fonctionne Google), qui explique un peu mieux les fondements de cette culture.

Je dirais en deuxième lieu qu'il y a aussi une question des pressions extérieures qui s'exercent sur l'entreprise. Je touche là un point que Nicolas Colin a déjà évoqué. Quand une entreprise grandit et que ses produits atteignent une certaine maturité, elle peut être tentée de vouloir s'isoler du jeu de la concurrence. Ainsi, les consultants demandent souvent s'il ne serait pas intéressant d'augmenter les coûts de changement de fournisseur pour créer une base d'utilisateurs captive. Google a choisi une stratégie diamétralement opposée. Nous avons par exemple une équipe d'ingénieurs basés à Chicago qui s'appelle « Le Front de Libération des Données ». Leur seule tâche est de permettre aux utilisateurs d'exporter leurs données plus facilement hors de Google pour les amener vers d'autres services concurrents. L'idée fondamentale est qu'il est impossible de bloquer les portes de sortie dans l'économie numérique. C'est mauvais pour le karma et c'est stupide. C'est finalement court-termiste. Si nous nous isolons et si nous nous reposons sur nos lauriers, nous nous ferons dépasser tôt ou tard par une autre entreprise et par l'innovation.

Je dirais en troisième lieu que nous devons rester extrêmement humbles : personne n'a de monopole sur les bonnes idées. Il faut essayer de cultiver l'innovation, non seulement dans l'entreprise, mais aussi au-delà de ses frontières. Dans cette logique Google a réalisé pas mal d'investissements. Nous investissons pour la création d'espaces technologiques. C'est le cas par exemple de notre « campus London » qui héberge toute une série de start-ups. Nous investissons dans des programmes de mentorat. Cela fait quelques années que nous sommes en France, en partenariat avec la Numa sur ce thème. Nous avons un fonds capital-risque Google Ventures que nous avons établi en Europe l'année dernière et qui investit maintenant dans les start-ups de notre continent. Le fait remarquable qui n'est peut-être pas très connu, c'est que certains des produits phares de Google sont à l'origine des

acquisitions que nous avons su développer par la suite au sein de Google. Un des exemples de cette approche est YouTube ; Android en est un autre.

Je dirais pour résumer, que dans l'économie numérique, les bonnes idées peuvent en principe prendre racine partout, start-ups ou entreprises établies. La question est plutôt d'être capable de créer les conditions pour qu'elles puissent fleurir.

Échanges

Clément Le Gouellec, *«La Parole aux étudiants»*

La question du monopole des start-ups sur l'innovation se pose très concrètement pour la jeunesse. Dans quel type de structure dois-je aller si je souhaite innover ? Il est probable que cette question appelle de multiples réponses. Ma génération est témoin d'une sorte de frénésie médiatique autour des start-ups. Ce coup de projecteur est d'ailleurs extrêmement efficace : nous ne rêvons plus comme il y a 15 ans d'être dans l'équipe qui concevra ou fabriquera l'A380. Nous rêvons plutôt de participer à une *success-story* à la Uber ou à la Facebook.

L'organisation dans laquelle nous exprimerons notre énergie repose sur le sens que nous voulons donner à notre propre travail. Le contexte médiatique donne la priorité aux start-ups. C'est une bonne chose. Nous convenons que la France avait trop peu d'entrepreneurs. Je pense néanmoins qu'au-delà de l'innovation, c'est bien l'esprit d'innovation qui est fondamental pour redynamiser notre société. Il me semble non seulement possible mais indispensable d'être innovant dans les grandes entreprises, dans l'administration, dans le tissu associatif.

La question est de savoir si la start-up a le monopole de la jeunesse. Je pense que c'est assez faux. La vision dogmatique séparant la grande entreprise de la start-up par un rideau de fer nous semble aujourd'hui dépassée.

La question à laquelle ma génération devrait répondre n'est pas de savoir où je dois travailler, mais de quelle manière je vais être le plus utile.

Question du public

D'après mes informations, Google a abandonné l'idée cette année de laisser un jour par semaine à ses chercheurs pour qu'ils puissent faire ce qu'ils désiraient. Si c'est vrai, qu'est-ce qui a motivé cette décision ?

Fabien Curto Millet, *Google*

C'est absolument faux. La règle des 20% de temps de liberté continue, surtout chez les ingénieurs. Il n'y a pas de changement officiel. Nous sommes absolument conscients que certains de nos plus gros produits, comme Gmail par exemple, sont sortis précisément de ces 20%.

Question du public

Ma question s'adresse à monsieur Gershenfeld. Il me semble avoir compris, dans ce que vous disiez, que la France avait quelques spécificités qui en font un terreau tout à fait favorable à l'innovation. Pourriez-vous préciser lesquelles

Neil Gershenfeld, *MIT*

The best way to summarize everything I said is that the difference between innovation and development is ready-fire-aim vs *ready-aim-fire. Ready-aim-fire is when you pick a target but you only hit what you pick. Ready-fire-aim is when you do something first and then you figure out what happened. That is how you really invent. Given that comment, in the same way that Africa skipped wired telephones and could go straight to mobile, you missed the last round of start-up. You missed the Silicon Valley phase, but just like Africa going to mobiles, you can skip over the Silicon Valley phase to invention and networks.*

Once you understand how to invent in networks, the core competences are a mix of vision and culture, not business planning but vision and culture. You are good at that and you underweighted it while you chased the last war. Skip over the Valley. Just like using mobile phones instead of landlines, invent in networks and embrace vision and culture, not incremental business planning. That is what you are good at. There is a new generation that understands that.

Question du public

Nous assistons à un rachat successif de toutes les start-ups qui prennent une certaine dimension par Facebook ou Google, par exemple. Toutes ces grosses boîtes rachètent à coup de milliards en faisant un échange de cash et d'actions. Est-ce que cela ne va pas tuer quelque part les autres start-ups qui ne rêvent que de se faire racheter ?

Nicolas Colin, *TheFamily*

La décision de vendre sa start-up est un signe de manque d'ambition. Cela rejoint les questions de culture qui ont été évoquées plusieurs fois. Le principal problème est la culture des entrepreneurs. L'expérience montre que tant qu'un entrepreneur n'aura pas ouvert le chemin pour montrer qu'il est possible d'emmener une start-up jusqu'à la domination globale de toute une filière depuis la France, – cela n'est jamais arrivé – nous manquerons forcément de gens ambitieux qui y croiront. C'est ainsi que dans des environnements toxiques pour les start-ups comme la France, les entrepreneurs sont très sensibles aux propositions de rachat.

Une proposition de rachat crée quand même de la richesse, car elle permet de donner du cash aux actionnaires qui le réinvestissent ailleurs dans l'écosystème. Le premier bénéficiaire étant l'entrepreneur lui-même, qui ayant fait fortune grâce à la vente de sa start-up va investir dans d'autres start-ups.

Le problème est qu'il va investir en leur fournissant un modèle conforme à son expérience : « Tu vends à une grosse boîte et tu t'installes dans une vie confortable d'investisseur. » Ce n'est pas du tout le même modèle qu'un Jeff Bezos, qui investit également dans des start-ups, mais qui continue de bâtir son empire et de placer la barre beaucoup plus haut.

Ces start-ups sont rachetées par des entreprises de chez nous qui vont en faire des leviers de transformation pour devenir à leur tour des entreprises numériques. C'est tout un apprentissage. Acheter une start-up suppose d'apprendre à nouer un lien privilégié et personnel avec des fondateurs de start-up. Ce sont des gens qui n'ont pas du tout la même sociologie que les dirigeants d'entreprises traditionnelles. Cela suppose d'apprendre à valoriser les start-ups là où est leur valeur, et pas en fonction de l'EBITDA, comme savent le faire les équipes de M&A. Cela suppose également d'aller vite, et de ne pas faire traîner des *due diligences* pendant des mois. Les grandes entreprises et les banques d'affaires ne savent pas le faire. C'est aussi un apprentissage d'écosystème.

Michel Combes, *Alcatel-Lucent*

Je voudrais juste rajouter quelque chose, car je pense que cette question est particulièrement importante. Il est assez logique pour une start-up de vouloir monter en puissance, ou *in fine* de vouloir être rachetée. Je dirais que c'est un peu le propre de ces jeunes pousses. Je pense que c'est positif. J'espère que certaines pourront devenir les nouvelles grandes entreprises, et que d'autres viendront consolider des entreprises existantes. La vraie difficulté est que nous manquons en France et en Europe cruellement d'entreprises capables de racheter toutes ces start-ups. Nous avons une vraie problématique d'existence de grands groupes.

Depuis des années, voire des décennies, notamment grâce à cette merveilleuse politique de la concurrence en Europe, chaque fois que des grands groupes ont essayé de grandir, on les en a empêchés. Nous manquons aujourd'hui de ces entreprises capables d'investir. Qui achète ces start-ups dans le numérique, aux États-Unis ? Ce sont soit les GAFA : Google, Amazon, Facebook ou autres, soit des boîtes comme Cisco, ou les très grands opérateurs de télécommunication. Certes nous avons Xavier Niel, mais il est tout petit par rapport à l'écosystème numérique qui est en train de se développer dans le monde entier. Nous avons dans le monde des acteurs qui pèsent des centaines de milliards, qui ont la capacité et le goût du risque. Le problème est qu'à terme, nous asséchions complètement la capacité technologique de l'Europe. Je me bats depuis des années pour relancer l'économie numérique en Europe. Cela passe par un vrai leadership politique faisant de ce sujet une absolue priorité. Cela veut dire de l'investissement dans les infrastructures numériques, cela veut dire laisser ensuite émerger les grands groupes ; cela veut dire enfin changer totalement

la culture face aux start-ups et permettre *in fine* d'avoir les grandes entreprises dont nous avons besoin demain. Sinon nous aurons raté à nouveau cette troisième révolution numérique à laquelle il a été fait référence. Je suis d'accord pour dire que nous avons toutes les compétences nécessaires. Nous avons des jeunes formidables qui sont bien formés et qui ont la volonté de se battre, de se développer et la volonté d'entreprendre. Nous devons en être conscients et leur donner les moyens. Nous devons surfer sur la vague de cette troisième révolution industrielle qui est celle qui doit faire redémarrer l'Europe. Je reste optimiste et c'est ce qui va se passer.

Jean-Marie Chevalier, *Cercle des économistes*

Je dirai trois mots en conclusion. Le premier est le mot « mouvement ». Nous sommes dans un monde qui évolue à une vitesse croissante. C'est la digitalisation. Nous avons vu des exemples de transformation de chaînes de valeurs, y compris des « reverticalisations », comme l'a mentionné l'un des orateurs concernant les voitures Tesla. C'est très important. Nous avons des longueurs de chaînes de valeurs qui sont modifiées. Nous avons des localisations qui bougent. Tout cela est un mouvement qui interpelle vigoureusement nos mains et nos cerveaux. Les mains concernent le digital, et le cerveau est la pensée. Le jeu des deux doit être nouveau dans ce monde de transformation dans lequel nous vivons.

Deuxièmement, c'est « couic-clouic ». Je trouve que c'est un bon raccourci. Il y a un environnement juridique national et international que nous avons peut-être tendance, nous les économistes en particulier, à sous-estimer. C'est l'environnement dans lequel se développent les start-ups ou les entreprises. Cela mérite d'être analysé avec précaution, y compris sur le risque que nous prenons ou pas par rapport à ce carcan ou à cet environnement juridique.

Le troisième est le mot « culture ». Tout ce que nous avons entendu nous montre qu'aussi bien chez les jeunes que chez les vieux, le changement de culture est indispensable si nous voulons survivre. Ce changement de culture est d'une part un plus grand mixage des spécialités. Il faut mixer les connaissances diverses. Le problème d'attraction des talents est souvent revenu. Je pense que les grandes entreprises, comme les start-ups, ont un pouvoir d'attraction de talents où veulent aller les jeunes. Cela dépend du pouvoir d'attraction et de ce qui leur est proposé.

Cela nous ramène effectivement au problème de l'esprit d'innovation et de la gestion des ressources humaines. Nous avons rencontré un patron de start-up qui nous disait être entouré de 300 personnes avec lesquelles il fait tous les lundis matin une réunion de 9 heures 30 à 10 heures, avec les 300 personnes debout. C'est une performance extraordinaire qui permet à chacun de se sentir concerné par l'évolution de la société, les problèmes à résoudre, et les opportunités qui se présentent.

Je dirais finalement que ce changement de culture, c'est pour les jeunes et les vieux. C'est pour les gouvernements. Ils doivent comprendre qu'ils ont à gérer un monde qui change, qui change vite, qui parfois leur échappe et sur lequel des principes généraux doivent être maintenus. Ce n'est pas facile. C'est un peu la philosophie de remise à plat du Code du travail en France, de ramener à des grands principes protecteurs, mais qui ne figent pas les choses d'un point de vue bureaucratique, administratif, etc.

Cette session nous a montré qu'il y avait une espèce de souffle fantastique vers le futur. Cela repose fondamentalement sur l'attractivité des entreprises et sur l'attraction des talents.

Vivent les start-ups !

Débat

Travail et mondialisation

Contributions

Carlos Ghosn • Pascal Lamy

Modération

Hedwige Chevrillon

Travail et mondialisation

Hedwige Chevrillon, *BFM Business*

Nous avons parmi nous Carlos Ghosn, président de Renault-Nissan, ainsi que Pascal Lamy qui a été commissaire européen et qui a dirigé pendant près de 10 ans l'Organisation Mondiale du Commerce. Vous êtes tous les deux favorables à cette mondialisation qui évolue extrêmement vite. Il y a la question du travail et surtout cette transformation numérique qui est en train de rebattre complètement les cartes.

Carlos Ghosn, *Renault-Nissan Alliance*

Vous avez dit que Pascal Lamy et moi étions favorables à la mondialisation. Mais on n'est pas pour ou contre la mondialisation. La mondialisation est un fait, soit nous l'accompagnons, soit nous ne l'accompagnons pas et cela a des conséquences. Le chef d'entreprise doit s'en accommoder, qu'il lui soit favorable ou non.

Quelles sont aujourd'hui les grandes tendances de la mondialisation ? Il y a d'abord une explosion technologique qui est en cours et qui n'a pas de frontière. De nombreux pays émergents préparent actuellement les endroits où les start-ups et les évolutions technologiques se feront ou sont en train de se faire. Je vous signale qu'il y aura de plus en plus de batailles, non pas pour avoir des usines, mais des centres techniques, voire des centres de développement. C'est une première tendance.

La seconde tendance est que nous parlons actuellement des pays émergents. Un certain nombre d'entre eux, notamment la Russie et le Brésil, passe par un moment difficile. Cela ne remet pas du tout en cause le fait que ce seront à l'avenir des acteurs très importants. Nous savons que le développement dans ces pays n'est pas linéaire : il se présente plutôt sous la forme de sinusoïdes à fortes amplitudes. Ils connaitront des hauts et des bas, mais nous ne doutons pas un instant que ce seront demain des centres de développement extrêmement importants. La frontière entre les pays producteurs et les pays consommateurs n'existe plus.

Les entreprises ont tendance à vouloir produire près de leurs consommateurs, vous aurez ainsi des pays émergents avec des développements économiques qui s'accompagneront ou pas d'un développement industriel concomitant avec le développement des marchés. En ce qui concerne les évolutions

technologiques, l'exemple de la voiture est édifiant : comparez le nombre de fonctionnalités de votre voiture d'il y a 10 ans et celui de la voiture que vous conduisez aujourd'hui, tracez une courbe exponentielle et vous aurez la voiture de 2025. Il se passera la même chose avec les services et autres produits.

Hedwige Chevrillon

Dans 10 ans ou dans 5 ans ? Est-ce que cette courbe exponentielle n'est pas en train de s'accélérer d'une manière très forte ?

Carlos Ghosn

Oui, elle va s'accélérer. Vous verrez dans les deux ou trois prochaines années autant de changements qu'en 10 ans. Nous allons assister à une transformation totale dans 10 ans.

Hedwige Chevrillon

De quelle manière voyez-vous cette mondialisation dans les 10 prochaines années par rapport aux 10 précédentes ? Est-elle encore plus rapide ?

Carlos Ghosn

Elle est plus rapide, plus technologique et plus décentralisée. L'initiative est de plus en plus privée. Les produits seront beaucoup plus enrichis qu'ils ne le sont actuellement, ainsi que les services. Il faut maintenant se concentrer davantage sur les travailleurs, les employés, etc. pour nous assurer qu'ils ont les moyens de s'adapter à ce qui est bien. Nous devons nous préoccuper des travailleurs plus que du travail. Le travail va changer et exploser. De nombreux métiers disparaîtront. Nous le savons ; nous pouvons lutter, résister et retarder, c'est une bataille perdue. Le travail évoluera dans tous les cas sous la pression des marchés et de l'innovation. Nous devons nous préoccuper des travailleurs et nous assurer qu'ils pourront accompagner ce changement.

Hedwige Chevrillon

Pascal Lamy, partagez-vous cette idée d'une accélération de la mondialisation que vient de décrire Carlos Ghosn ?

Pascal Lamy, *ancien Directeur général de l'OMC*

Le sens général est celui d'une accélération de ce processus. Il y a en gros ce que nous savons et ce que nous ne savons pas. Nous savons que sur les 20 à 30 ans qui viennent la population mondiale va augmenter de deux milliards de personnes et que la classe moyenne mondiale augmentera aussi de trois milliards, ce qui fera au total cinq milliards en 2030, dont deux milliards en Asie et un milliard pour l'Amérique latine et l'Afrique.

Nous savons que la technologie va continuer à bouleverser les systèmes de production. Le phénomène va s'accélérer, compte tenu du déplacement rapide de la frontière technologique. Nous savons aussi qu'à ce processus, que nous connaissons assez bien depuis le XIXe siècle, va s'ajouter le déplacement de la frontière entre l'homme et la machine. Une machine intelligente bouleverse énormément de choses, notamment sur le plan éthique. Nous savons que ce moteur technologique va continuer à intégrer les processus de production de biens et de services dans le monde. Les économies, notamment grâce au numérique, et pour bien d'autres raisons, sont en train de se « servicifier ». Je ne pense pas que Carlos Ghosn me démentira. Renault était une grosse industrie il y a 50 ans, c'est maintenant une grosse entreprise de services. Cela le sera encore plus dans 20 ans.

Nous savons que ce système continue d'endommager notre environnement. Mais il y a une limite et nous n'en sommes pas très loin. Ce système devenant de plus en plus complexe, il devient de plus en plus fragile. La question sociale se pose au XXI^{e} siècle dans les mêmes termes qu'au XIX^{e}. Rien n'a changé de ce point de vue. Nous sommes toujours dans un système où certains ont besoin de vendre leur travail pour vivre et où d'autres achètent ou non le travail en question. Cela ne change pas. Cela demeure le problème politique fondamental.

Ce que nous ne savons pas très bien, ou pas du tout, c'est quand et où les crises vont se produire. Nous savons qu'elles vont se produire. Nous sommes à peu près capables maintenant d'établir les probabilités d'une crise dans le système financier, dans les systèmes énergétiques et dans le cyberspace. Nous savons aussi à peu près évaluer l'impact d'une telle crise, mais nous ne connaissons pas les conditions de la survenance.

Hedwige Chevrillon

Avez-vous un calendrier de ces crises financières ?

Pascal Lamy

Demandez aux grands réassureurs qui emploient des centaines de mathématiciens à faire des modèles de copulation divers et variés entre des risques divers et variées. Nous savons rechercher. Nous ne savons pas quand cela va se produire. Nous connaissons la probabilité et l'impact que cela aura, mais nous ne savons pas si ou quand cela se produira.

Hedwige Chevrillon

Et sur quoi cela pourrait-il déboucher ?

Pascal Lamy

Nous ne savons pas de quelle façon les systèmes humains, les systèmes sociopolitiques et les communautés humaines sont capables d'assimiler, de maîtriser et de gouverner ces changements, et, s'ils en sont capables, à quelle vitesse et dans quelles conditions. Nous pouvons « intuiter » que cette globalisation excite un certain nombre de pulsions identitaires dans l'esprit humain. Je pense que ce qui s'est déroulé ces 10 dernières années va dans ce sens. Le monde dont je viens de parler, ainsi que Carlos Ghosn, est un monde de raison. C'est un monde où la science fait des progrès, parce que la connaissance s'approfondit, la vie attire et l'initiative se prend. Deux plus deux font quatre partout dans le monde. Mais il y a un autre monde qui est celui des pulsions et des passions : l'amour, la haine et la mort. Ce monde-là n'est pas prévisible. La question de fond, à laquelle je n'ai pas de réponse claire, est de savoir si c'est la géo-économie et sa rationalité, y compris du point de vue technologique, qui va prédominer ou si ce sera la géopolitique avec ses passions et ses pulsions. Je pense que cette question reste ouverte. Sur le plan philosophique, il n'est pas désagréable qu'elle reste ouverte, car cela veut dire que les réponses sont entre nos mains.

Hedwige Chevrillon

Carlos Ghosn, vous nous avez dit que nous devions nous occuper plus des travailleurs que du travail. Est-ce que le facteur travail va être durablement modifié ? Est-il de nature à modifier vos choix de localisation et vos choix stratégiques ?

Carlos Ghosn

Nous passons évidemment du temps à rationaliser le travail puisque nous devons être plus productifs et plus compétitifs. Cela ne sert à rien de résister à ces transformations, surtout quand elles ont un minimum de légitimité et que nous arrivons à montrer que la tendance est irréversible.

La rationalisation du travail doit continuer. Nous ne devons pas abandonner le travail existant, mais il faut savoir également de temps en temps confier des secteurs d'activité, éventuellement aux fournisseurs.

Quelle est l'importance du facteur travail dans les choix stratégiques, sachant que les choses peuvent se présenter différemment dans d'autres secteurs industriels ? En ce qui nous concerne, le premier choix porte sur la régionalisation. Pour toutes sortes de raisons, nous voulons de plus en plus produire là où la consommation a lieu, d'où le choix d'une région. Produire au Japon, en Europe, exporter aux États-Unis, c'est fini. Pour se prémunir contre les évolutions des taux de change, les problèmes de libre commerce, etc., il faut produire localement. Cette décision se prend indépendamment du facteur travail. Une fois que vous avez choisi votre région, disons l'Amérique

du Nord, vous avez le choix entre le Mexique, les États-Unis et le Canada. C'est alors que le facteur travail entre en jeu : vous allez vous demander dans quel pays, dans quelle ville ou dans quel état vous trouverez les conditions qui vous permettront d'être compétitifs. Le facteur travail n'est pas un facteur de sélection, c'est un facteur de décision. C'est celui qui vous dira sur le fond, s'il vaut mieux créer une usine en Europe, et à partir de là choisir entre la France, l'Espagne ou l'Allemagne.

Hedwige Chevrillon

Est-ce dire que vous pourriez choisir la France. Comment faites-vous pour choisir ?

Carlos Ghosn

Il y a beaucoup de choses dans le facteur travail. Il y a la disponibilité de ressources humaines. C'est le premier facteur. Il faut un minimum d'ingénieurs – avec la formation que vous souhaitez – pour installer un centre technique. Il doit y avoir également un minimum de flexibilité et de rapidité à l'embauche ainsi que tous les éléments qui vont vous permettre de vous adapter conformément aux besoins de votre industrie. Le facteur travail est très important dans la décision.

Hedwige Chevrillon

Vous parliez de transformations numériques et de l'évolution du travail qu'elles entraînent. Vous n'avez donc plus besoin des mêmes personnes. La voiture change complètement. Vous avez peut-être moins besoin d'ouvriers pour construire une voiture électrique et de plus d'ingénieurs. C'est aussi un facteur de relocalisation ou de délocalisation ?

Carlos Ghosn

Bien sûr. Nous avons aujourd'hui besoin de plus de motoristes spécialisés dans les moteurs électriques que dans les moteurs à essence. Cela ne veut pas dire que les moteurs à essence ne vont pas continuer à évoluer. Mais, lorsque vous embauchez des ingénieurs vous savez que le quota de ceux qui sont capables de faire évoluer les moteurs électriques va augmenter. Ce ne sont pas des transformations radicales. Elles le sont d'autant moins que vous arrivez à les anticiper.

Hedwige Chevrillon

Pascal Lamy, le facteur travail est peut-être la nouvelle clé de cette phase à venir de mondialisation.

Pascal Lamy

C'est certainement vrai au plan économique. Cela a été vrai et cela le reste. Cela va continuer. Je me souviens, il y a six ans à Aix, où je suis parfois perçu comme un apôtre de la mondialisation, – ce qui n'est pas le cas puisque je pense depuis longtemps qu'elle a à la fois ses bons et ses mauvais côtés – nous disions que les salaires chinois allaient augmenter de 15% par an et tout le monde disait : « En voilà encore un qui rêve d'une mondialisation béate. » Mais c'est ce qui se passe pour des raisons économiques : le travail comme facteur de production, comme vient de le dire Carlos Ghosn. Il y a une autre approche du travail, une approche politique. C'est celle-là qui fait problème. Nous en revenons au fait qu'il y a des gens qui disposent d'un capital pour acheter du travail, et des gens qui ont besoin de travailler pour subsister et faire vivre leur famille. C'est le cœur du système qui ouvre le débat et offre des options diverses. Si le syndicat des chauffeurs de taxi était intelligent, la transition avec Uber pourrait s'envisager et se négocier. Quand les machines textiles se sont mécanisées, une partie du mouvement ouvrier a décidé qu'il fallait casser les machines. C'est ce que font les chauffeurs de taxi. Mais il y a une autre partie du mouvement ouvrier qui a pensé qu'il y avait peut-être là une opportunité dont ils pourraient profiter à condition d'établir un rapport de force. C'est un problème d'organisation politique.

Pourquoi est-ce en Europe du Nord et en Allemagne que ce genre de transition se réalise mieux qu'ailleurs ? Parce qu'il y a un mouvement syndical fort qui est capable de parler au nom de ce rapport de force et de passer des compromis. La mondialisation ne change rien à la situation. Elle va simplement par endroits rendre la négociation encore plus importante et faire à l'avenir encore plus de différence entre les pays qui savent intégrer l'économie et la société dans des rapports de force politiques et sociaux, et ceux qui ne savent pas le faire. Nous voyons bien sur notre continent que cette réalité fondamentale est toujours là et qu'elle reste prioritaire.

Carlos Ghosn

Je suis tout à fait d'accord avec Pascal. L'actualité est pleine d'exemples dont celui des chauffeurs de taxi vis-à-vis d'Uber : compte tenu de l'évolution technologique, avec le développement des voitures autonomes et à terme avec des voitures sans chauffeur, je peux vous dire qu'il n'y aura plus besoin de chauffeurs dans les taxis dans 20 ans. C'est une réalité. Évidemment, l'acceptation de cette évolution technologique mettra un peu plus de temps.

Le développement technologique se fait toujours plus vite que son acceptation. Ce qui limite aujourd'hui le développement des voitures autonomes ou des voitures sans conducteur, c'est le législateur : si vous voulez conduire légalement aujourd'hui, vous n'avez pas le droit d'enlever les mains du volant, vous n'avez pas le droit de détourner les yeux de la route. Avec une voiture autonome, vous pourrez enlever vos mains du volant, regarder à droite et à gauche ou

consulter votre ordinateur. Nous serons techniquement prêts pour cela dans quatre ans. Les voitures sans conducteur seront quant à elles techniquement prêtes dans un délai de 10 ans. Le législateur autorisera-t-il les voitures sans conducteur ? C'est une autre affaire. Il y aura un décalage entre d'un côté le développement technologique qui s'accélère et de l'autre l'acceptation sociale. Cette acceptation sociale est elle-même soumise à compétition : si les États-Unis autorisent et proposent des voitures sans conducteur et qu'il n'y en a pas en Europe, il y aura une pression de la part des consommateurs et des entreprises. Il y a donc aussi une compétition sur le plan social.

Hedwige Chevrillon

Qu'en est-il de l'approche politique en Europe et en France. Quels sont selon vous les impératifs et les défis ? Quelles seraient vos recommandations ? Où sont les priorités ?

Pascal Lamy

L'Europe traîne et la France traîne en Europe. La perspective de croissance dans 10 ans est de 5% chez les émergents, y compris l'Afrique, qui est un continent en pré-émergence, 3% aux États-Unis et 1,5% en Europe. Ce sera, si nous ne réagissons pas, un problème grave pour l'Europe, car 1,5% de croissance veut dire qu'on ne peut pas y maintenir son modèle social. La France est à la traîne depuis une quarantaine d'années dans ce 1,5% européen.

Les bibliothèques sont pleines de diagnostics et de modes d'emploi. Tout le monde sait ce qu'il faut faire. Ce n'est plus un problème. C'est un problème de choix, d'options politiques, de vitesse et de changement. Je rejoins ce que vient de dire Carlos Ghosn. Les Français et l'Europe changent trop lentement par rapport au reste du monde. Il suffit de voir la place que nous avons perdue à la frontière de la technologie sur les 30 dernières années. Nous avons nos valeurs. Nous avons un mode de vie plus équilibré, une économie sociale de marché, une sensibilité environnementale et une plus grande intolérance aux inégalités qu'ailleurs. Nous avons quelque chose de très attirant, y compris pour ceux qui nous regardent de l'extérieur. Mais nous n'allons pas assez vite. Nos systèmes politiques et économiques ne s'adaptent pas assez rapidement par rapport à un monde qui change à toute vitesse. Ce capitalisme de marché globalisé, qui est le système dans lequel nous vivons actuellement, accentue les inégalités en raison de la violence de la concurrence. Si elles ne sont pas compensées, nous risquons la dégradation et la dérive. C'est un peu ce qui se passe dans notre hexagone depuis 40 ans.

Carlos Ghosn

Je ne modifie rien aux propos de Pascal Lamy. Je voudrais juste rajouter deux points. Je pense qu'en ce qui concerne l'Europe et particulièrement la

France, il y a un atout que nous n'avons pas encore totalement joué, qui est celui de l'initiative individuelle et de la qualité des entrepreneurs français et européens de manière générale. Nous avons un centre de recherche dans la Silicon Valley qui nous permet d'échanger avec les start-ups américaines. Le nombre d'ingénieurs et d'entrepreneurs français qui se trouvent dans la Silicon Valley est extraordinaire. Si vous vous rendez à Hong Kong, la plus grande partie de la population étrangère est aujourd'hui française. Vous avez partout des entrepreneurs français qui participent à cette évolution. Il faut miser là-dessus. C'est un atout majeur.

Nous avons besoin en Europe de plus d'initiatives et de plus d'accords signés entre les différentes parties (entreprises, syndicats, associations, etc.). Il faut compter davantage sur l'initiative privée et l'association. Nous avons signé un accord de compétitivité avec tous les syndicats de Renault. Renault travaille dans le consensus depuis trois ans. Nous avons mis sur la table tout ce qui préoccupait les partenaires sociaux et tout ce dont l'entreprise avait besoin. Nous avons abouti à un accord et tout le monde travaille dans la même direction. Je pense qu'il faut laisser plus d'espace ; il faut dans les faits, et pas uniquement en paroles, encourager les initiatives individuelles et les entreprises privées. Les jeunes n'attendent que cela.

Hedwige Chevrillon

Il y a actuellement une loi en discussion sur le dialogue social. Il n'y a pas besoin de loi pour vous ? Cela doit se passer au niveau des entreprises ?

Carlos Ghosn

Une loi pour discuter ? Cela n'a pas de sens.

Pascal Lamy

Rappelez-vous la devise de la première constitution française : « La Nation, la Loi, le Roi ». Nous avons besoin d'une loi en France pour désétatiser les rapports sociaux. Je ne plaisante pas. C'est un problème de culture historique. Il faut sortir de cette culture dont nous avons hérité. Il faut avoir la lucidité nécessaire pour le faire.

Hedwige Chevrillon

Faut-il modifier le Code du travail en France ? Pensez-vous qu'il faille supprimer le CDD ou le CDI, pour n'avoir qu'un seul contrat et aboutir à une forme de flexibilité ?

Pascal Lamy

Évidemment, oui, même si je ne mésestime pas les difficultés politiques que cela représente. Il n'y a pas *une* réforme. Il n'y a pas *la* flèche qui résoudra

le problème. Nous avons 55 problèmes comme celui-là. Il faut une approche globale et il faut surtout un narratif politique qui porte notre pays vers la solution de ses problèmes et qui arrête d'en rendre responsable le reste de la planète. Il n'existe pas de réforme unique pour y arriver. C'est une question d'approche globale et de culture. Je crois qu'il y a maintenant une certaine disponibilité, mais je n'en suis pas totalement sûr.

Carlos Ghosn

Lâchons les rênes à l'initiative privée, aux associations, aux coopérations. Les problèmes de rigidités ne sont pas propres à la France, je parle de manière générale de l'Europe : si vous avez eu à traiter avec la Communauté européenne, vous vous rendez compte à quel point nous ne sommes pas en phase avec les évolutions en cours. Cela ne va pas suffisamment vite et ce n'est pas suffisamment flexible.

Hedwige Chevrillon

Est-ce que la loi Macron va dans le bon sens ?

Pascal Lamy

Oui. Sans doute. La sagesse au législateur.

Hedwige Chevrillon

Une toute dernière question pour conclure. Sommes-nous dans une guerre de civilisation ? Vous êtes des citoyens. Qu'en pensez-vous ? C'est une expression qui a été utilisée par le Premier ministre. Est-ce un sujet pour vous ?

Carlos Ghosn

Je ne sais pas s'il y a des guerres de civilisation, mais il y a un problème d'identité. Le problème est mondial. À chaque fois qu'il y a quelque part dans le monde des gens dont l'identité est ignorée et bafouée pendant un certain temps, il en ressort de la violence. La mondialisation présente finalement un seul vrai challenge, au-delà des challenges de régulation sociale, c'est celui de savoir de quelle manière nous pouvons à la fois faire converger les identités tout en les respectant. C'est un problème de fond. De quelle manière pouvons-nous respecter le fait que nous sommes différents et regarder en même temps dans la même direction ? À chaque fois que nous ignorons les identités des uns et des autres, nous le payons cher.

Pascal Lamy

La sémantique a son importance et le Premier ministre a expliqué avec soin qu'il n'avait pas parlé de *guerres des civilisations,* mais *d'une guerre de civilisation.* Tout cela est très compliqué. Je pense que nous avons sur cette

planète des sagesses, des cultures, des histoires et des philosophies différentes. Il faut apprendre à cohabiter. Le premier pas vers cette cohabitation, c'est une meilleure (re-)connaissance des autres sagesses que la nôtre. Il reste que la plateforme idéologique du terrorisme islamique est une plateforme de valeurs. C'est ce au nom de quoi ils tuent. Ce sont des valeurs qui sont contradictoires avec les nôtres. Dans ce sens, Il s'agit effectivement d'un combat de valeurs.

Parcours 2

Comment faire émerger les talents ?

9. Comment éduquer nos enfants aux défis de demain ?

10. Comment réconcilier formations et offres de travail ?

11. Un travailleur, plusieurs carrières

12. Public ou privé pour financer les talents ?

9.

Comment éduquer nos enfants aux défis de demain ?

Introduction du Cercle des économistes
Christian Saint-Étienne

Contributions
Amany Asfour • Bernard Gainnier • Jean-Paul de Gaudemar • Florence Ninane
Kamila Sidor • François Taddei

Modération
Guillaume Goubert

Pour une Renaissance des systèmes d'enseignement

Christian Saint-Étienne

Depuis le milieu des années 1980, l'économie des pays avancés est fondée sur l'innovation au sein d'un nouveau système technique provoquant une troisième révolution industrielle. Dans les pays les plus en pointe s'est imposé un nouveau mode de fonctionnement de l'économie, où la concurrence par l'innovation domine les autres avantages comparatifs. Ce nouveau système technique est le fruit de deux transformations prodigieuses : le développement de l'économie de l'informatique et d'Internet, et l'avènement de l'économie entreprenariale fondée sur l'innovation.

L'économie de l'informatique et d'Internet, qui s'appuie sur les progrès foudroyants de la microélectronique, bouleverse les modes de production et de distribution. Les tâches répétitives, qu'elles soient physiques ou mentales, sont automatisées. La valeur ajoutée et l'emploi qualifié se concentrent dans la conception des produits et des systèmes automatisés qui vont les fabriquer ainsi que dans les systèmes de marketing d'image et de réseaux qui vont rendre le produit désirable et accessible. L'emploi non qualifié restera abondant à la fois pour apporter des services aux personnes et pour faire face aux conséquences du vieillissement de la population.

La prospérité des territoires et des pays est également conditionnée par l'essor de *l'économie entreprenariale de l'innovation* (EEI), qui est un écosystème socio-économique favorisant, notamment par l'action d'intermédiaires spécialisés – que l'on nomme aussi facilitateurs – les interactions entre entrepreneurs et capitaux-risqueurs d'une part et investisseurs, chercheurs, développeurs, ingénieurs de production et opérateurs de production d'autre part afin de développer en permanence de nouveaux produits et services aptes à répondre à une demande solvable dans un univers concurrentiel. Les facilitateurs sont

souvent d'anciens chercheurs qui connaissent bien les équipes de recherche et leurs travaux en cours et qui peuvent faire le lien entre les chercheurs et les entrepreneurs. Cet écosystème entreprenarial est le cœur du réacteur de la troisième révolution industrielle.

Cette économie entreprenariale est le ferment de la croissance de la productivité intensive depuis vingt ans, avec une accélération brutale depuis dix ans. Elle a permis l'essor des technologies de l'information et de la communication (TIC) et des technologies biologiques. Elle porte également les transformations vers lesquelles nous entraînent les nanotechnologies et les technologies cognitives. Elle est en train de bouleverser les modes de production et de distribution, y compris dans les secteurs traditionnels, notamment par le couplage de la conception assistée par ordinateur, de la production conduite par des systèmes informatisés et de la distribution fondée sur la numérisation des relations avec les clients.

Cette économie entreprenariale est le moteur de la croissance future de la productivité intensive et surtout le principal facteur d'explication des écarts de taux de croissance entre pays. Les pays qui ne sauront pas favoriser l'essor des NBIC cesseront d'être dans la course à la valeur ajoutée. Les NBIC recouvrent les quatre domaines dans lesquels le changement scientifique et technique est considéré comme le plus rapide et le plus important pour l'avenir de l'humanité. Le N concerne les nanotechnologies qui doivent permettre d'œuvrer, d'opérer ou de fabriquer au niveau de l'infiniment petit. Le B correspond aux biotechnologies au sens large, c'est-à-dire l'ensemble des savoirs et des savoir-faire sur le vivant (médecine et génétique incluses). Il s'agit là d'intervenir sur les gènes, les chromosomes ou les molécules constituant les cellules vivantes. Le I recouvre les technologies de l'information et de la communication (électronique et médias compris). Le C représente les technologies cognitives centrées sur le cerveau. On pourra bientôt réussir des couplages entre des régions cérébrales et des circuits électroniques pour remédier à des déficiences qui nous terrifient aujourd'hui.

La capacité à rester une grande puissance au cours du prochain demi-siècle se jouera sur trois éléments décisifs se combinant dans le cadre d'une économie entreprenariale : défense, finance et NBIC, les développements dans ces trois domaines devant s'appuyer sur un socle d'indépendance énergétique et alimentaire nationale.

■ « L'iconomie »

Avec quelques experts regroupés dans l'Institut Xerfi[1], nous avons décidé de nommer l'économie de l'informatique et de l'Internet, *l'iconomie.*

1. Voir le site www.institutxerfi.org.

Sur cette base, on peut appeler iconomie entreprenariale le nouveau système technique résultant de la double rupture mise en œuvre par l'essor de l'économie de l'informatique et d'Internet et de l'économie entreprenariale de l'innovation[2]. Une double rupture qui bouleverse tout aussi violemment la microéconomie que la macroéconomie, le management d'entreprise que le contrat social, la gouvernance mondiale que l'organisation de l'Europe.

Dans ce nouveau système technique de l'iconomie entreprenariale, le cerveau-d'œuvre remplace la main-d'œuvre comme facteur de production clé. L'innovation doit intervenir en continu grâce à la mise en réseau des intelligences. L'organisation n'est plus fondée sur une hiérarchie d'autorité descendante mais sur une relation d'intelligence intégrant un nombre très réduit de niveaux hiérarchiques (pas plus de trois) travaillant en symbiose. Le niveau supérieur a essentiellement une fonction de coordination stratégique, de financement et d'optimisation des moyens. En effet, les liaisons horizontales deviennent plus productives par échange entre pairs s'exprimant librement et avec des compétences techniques directement opérationnelles conduisant à des échanges riches en informations et en significations partagées. À l'inverse, les liaisons verticales, qu'elles soient descendantes ou ascendantes, sont formelles et manipulées pour produire des actions servant des intérêts précis, ce qui donne des échanges pauvres en signification partagée.

La gestion de l'immatériel et la création d'une image forte, et durablement forte, deviennent un élément central des nouvelles chaînes de création de valeur. L'organisation des entreprises est fortement impactée, l'entreprise fordienne hiérarchique devant évoluer vers une entreprise innovante collaborative. Plus généralement, nous passons d'une économie hiérarchique de main-d'œuvre à une iconomie relationnelle du « cerveau-d'œuvre. » Dit autrement, nous basculons d'une économie fordienne hiérarchique, qui est le nom communément donné au système économico-social dominant de 1945 à 1990, à une iconomie entreprenariale relationnelle qui émerge depuis les années 1990 et s'impose au monde depuis les années 2000.

Les forces productives doivent donc gagner en flexibilité et inter-opérabilité grâce à une éducation assise sur une solide formation en sciences dures et en sciences sociales. Les logiciels vont jouer un rôle clé dans l'intégration des biens et services. En plus d'une solide base mathématique et physique, il faut généraliser l'apprentissage du codage pour que les jeunes puissent répondre aux besoins économiques et sociaux des années 2020 et 2030. Il faut également renforcer l'enseignement des sciences sociales qui nourrissent l'identité des hommes et des territoires car ils sont au cœur de la compétitivité.

La mutation technique en cours appelle une Renaissance des systèmes d'enseignement en Europe et spécialement en France.

---

2. Voir *L'Iconomie pour sortir de la crise,* Christian Saint-Étienne, Éditions Odile Jacob, septembre 2013.

Donner des clés intellectuelles

Juliette Mollo
«La Parole aux étudiants»

Pour éduquer nos enfants aux défis de demain, dans un monde en pleine mutation, j'ai relevé trois points : donner les clés intellectuelles nécessaires, avoir une certaine adaptabilité du travailleur et avoir aussi une prise de conscience du collectif et de la citoyenneté.

La particularité des jeunes d'aujourd'hui est leur proximité naturelle avec la technologie. Quand un enfant de 10 ans a accès à ces technologies, il sait s'en servir assez aisément. De son côté, l'école doit donner les clés intellectuelles pour utiliser ces outils, sans se laisser submerger par l'information et être manipulé. Il faut donner ces clés fondamentales pour avoir l'esprit critique. L'esprit de synthèse ne s'acquiert pas naturellement. Il faut avoir une méthode et une culture. Ceci est très important. L'outil doit rester un moyen. Nous ne pouvons pas nous laisser submerger par cet outil. Nous devons avoir ces clés intellectuelles pour pouvoir utiliser intelligemment ce que l'évolution technologique nous offre.

Nous sommes dans un monde d'interdépendance. C'est-à-dire que nous sommes dans une complexité administrative et juridique importante. Nous sommes dans un monde de plus en plus connecté et technologique. Nous avons constamment besoin des autres et des gens qui sont plus spécialisés dans tel ou tel domaine. Il est important que chacun ait accès à une certaine éducation, notamment à certains outils, comme les outils de gestion, et avoir des notions de fiscalité. Ce sont des choses qui sont peut-être basiques, mais essentielles pour pouvoir se lancer dans la vie professionnelle, être soi-même un entrepreneur, et ne pas avoir peur de l'échec, pour avoir un certain nombre de clés pour pouvoir entreprendre soi-même.

Nous sommes dans un espace-temps qui va de plus en plus vite, dans un espace politique et médiatique de plus en plus envahissant, dans un espace technologique de plus en plus important. Il est important que le travailleur de demain soit adaptable, et pour qu'il puisse affronter les situations de plus en plus diverses. Il faut qu'il ait ce socle de connaissances qui lui permette de rebondir facilement.

Reste l'attachement à la communauté. Nous sommes dans un monde technologique de plus en plus individualisé. Nous travaillons devant nos ordinateurs. Nous devons avoir un sentiment du collectif et de la citoyenneté, et une sensibilisation aux causes de demain. Nous sommes une génération qui aura à faire face par exemple à des problèmes environnementaux, qui vont toucher l'ensemble des êtres humains sur cette planète. Il est également important d'avoir un sens des responsabilités et du bien collectif. C'est quelque chose de fondamental dans l'éducation, qu'il ne faut pas perdre. Cela se traduit aussi par un partage intergénérationnel et une discussion entre les individus pour pouvoir construire quelque chose de commun. C'est avec ces clés là que nous pourrons, à mon sens, faire face, aux défis de demain.

Vers une société apprenante

Jean-Paul de Gaudemar
Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Comment éduquer nos enfants aux défis de demain ? À qui s'adresse cette question ? L'expression « nos enfants » fait que nous sommes tentés de dire qu'elle s'adresse d'abord à l'institution scolaire et j'essaierai d'y répondre, à ce titre. Pour ceux qui ont formulé la question, nous sentons bien qu'implicitement elle en cache une autre, au moins aussi importante, à mes yeux, qui est celle que nous pourrions appeler la question du partage des responsabilités dans ce type d'éducation, en particulier aujourd'hui. Nous pensons tout de suite aux familles lorsqu'il s'agit des enfants. J'ai tendance à évoquer ou à profiter de cette question pour dire qu'elle s'adresse en réalité à la société tout entière.

Nous sommes en France dans un pays où il y a probablement plus de 65 millions de spécialistes de l'éducation ! Cela explique d'ailleurs le côté très passionnel des débats. Les derniers mois qui viennent de s'écouler l'ont démontré, autour de la réforme du collège, par exemple. Au-delà du trait d'humour, c'est une question de fond qui est celle de savoir si dans des sociétés comme les nôtres aujourd'hui, il est normal et souhaitable, ou pas, que la responsabilité de cette éducation soit essentiellement, pour ne pas dire exclusivement, confiée à l'école.

Comment éduquer nos enfants ? La formulation est également intéressante. Quand nous pensons aux enfants, nous pensons spontanément aux jeunes et aux très jeunes. Cela semble renvoyer essentiellement à l'enseignement scolaire, primaire ou secondaire. La question qui est posée aujourd'hui, c'est bien entendu qu'il faut sans doute avoir une vision de l'école beaucoup plus extensive et nous dire que nous vivons dans une société où le besoin de

formation est permanent. Il est convenu de l'appeler désormais la «société apprenante». Son succès dépendra de notre capacité à repenser la séquence sur laquelle nous vivons depuis très longtemps, c'est-à-dire une période de formation suivie d'une période de travail. Soyons clairs, nous n'y sommes pas encore. Nous devons voir quel type d'alternance il faut pouvoir penser, ce qu'il est convenu d'appeler la formation tout au long de la vie. Nous avons là encore beaucoup de chemin à faire.

Aucune certitude sur les défis de demain

Le troisième élément de la question, ce sont les défis de demain. Nous avons quelques intuitions de ces défis de demain, mais finalement assez peu de certitudes. Je dirais même que nous n'avons aucune certitude. Ce qui est absolument essentiel dans ce que nous devons transmettre, c'est cette capacité d'adaptation à ce que nous pouvons pressentir de ce que sera ce monde de demain, qui n'est pas celui d'après-demain. La période d'accélération des changements technologiques par rapport aux périodes, dont nous sortons, où il pouvait y avoir coïncidence entre le temps de la formation, voire le temps d'une vie et le temps qui séparait deux grandes mutations technologiques est terminée à ce jour. Entre les grandes mutations technologiques, la durée qui s'écoule est aujourd'hui nettement inférieure à une vie humaine, nettement inférieure à un temps de carrière et parfois même nettement inférieure à un temps de formation. C'est pour cela qu'il faut absolument penser une école et des dispositifs de formation capables de s'adapter à des changements aussi rapides. C'est le chantier majeur d'aujourd'hui qui est d'autant plus compliqué que nous avons affaire à des institutions lourdes et qu'elles ne bougent pas aussi rapidement.

De quelle manière essayer d'avancer par rapport à cela ? Il y a quelques exigences simples dont les conséquences sont absolument majeures sur la façon dont fonctionne notre école aujourd'hui. Quand je dis «école», je l'étendrai volontiers à l'Université. La première des exigences pour doter les nouvelles générations, voire les générations qui sont déjà à l'œuvre, d'une capacité d'adaptation pour laquelle elles n'ont pas reçu forcément la formation adéquate est que nous devons d'abord nous assurer que tous les jeunes sortent de leur période de formation avec une qualification reconnue. Dire cela peut paraître très simple, mais c'est en réalité beaucoup plus compliqué que nous le croyons. Nous le savons bien, puisque le débat public tourne beaucoup autour de l'incapacité qu'aurait l'école à former des jeunes. Ces chiffres sont cités régulièrement : 20% des jeunes qui sortent de l'école primaire sans les qualifications de base, etc.

Ces éléments reposent sur une base très simple. Le système scolaire, tel qu'il a été conçu et tel qu'il fonctionne aujourd'hui s'appuie sur une référence : celle de l'élève moyen. Le système marche plutôt bien pour l'élève

moyen, le bon élève ou l'élève ordinaire, avec une organisation pédagogique qui est celle de la classe, c'est-à-dire un dispositif plutôt efficace pour une proportion relativement importante du public auquel s'adresse l'enseignant mais une proportion seulement. Cela est évidemment totalement inadapté à ce que nous devons faire aujourd'hui, à savoir la réussite pour tous. En effet, nous devons nous assurer que cette capacité d'adaptation soit atteinte par tous, et que tout le monde ait les compétences intellectuelles indispensables pour atteindre cet objectif.

La « flipped classroom » ou classe inversée

Cela signifie que la cible ne doit pas être les 80% qui réussissent dans le cursus ordinaire, mais une approche beaucoup plus individualisée s'adressant à l'élève lui-même. Les nouvelles technologies, qui ne sont plus vraiment nouvelles, peuvent fournir des outils et une façon de repenser l'organisation pédagogique de manière originale. C'est un défi que peu de pays aujourd'hui savent relever, et pour une institution comme celle de l'Éducation nationale en France nous devons penser les choses autrement. Le symbole de cette transformation pour atteindre cet objectif, c'est par exemple ce que les Anglo-saxons appellent la *flipped classroom,* la classe inversée en français. Ce qui correspond au cours magistral qui se fait plutôt à la maison et à l'inverse l'institution scolaire devient le lieu où s'approfondit et se vérifie la maîtrise des compétences.

Il y a ensuite l'indispensable capacité d'adaptation pour penser son avenir. C'est déjà vrai pour nos générations, mais cela le sera encore plus pour les générations à venir. Cette mobilité va caractériser plus que jamais les emplois à venir. De ce point de vue, il faut aussi penser les choses autrement dans la façon dont interviennent les acteurs de la société civile dans la formation.

L'une des questions essentielles que notre école n'a pas su résoudre, pour des raisons qui se comprennent très bien du point de vue historique, c'est par exemple la manière dont l'éducation des enfants se fait ou non en contact direct avec le monde économique et le monde de l'entreprise, dans la mesure où pendant très longtemps, ces deux mondes ont vécu séparés. Le temps est venu de modifier profondément ce rapport. Nous sentons très bien aujourd'hui que nous ne pouvons pas nous contenter d'avoir un monde économique qui ne fait qu'attendre les éléments sortants de l'école avec au besoin la possibilité d'en critiquer, ou à l'inverse, d'en célébrer la qualité. Pour être adaptés à cette nouvelle mobilité, nous devons concevoir un autre type d'interventions. Ce n'est pas le plus simple à faire dans une institution.

Apprendre à nos enfants à décoder le monde

Bernard Gainnier
PwC France & Afrique francophone

Je vais donner un regard de praticien. Je n'ai pas la prétention d'avoir une vue d'économiste, ni même de quelqu'un qui représente l'éducation dans ses dimensions les plus larges. Nous entendons parler du digital à tous les coins de rue, si je puis dire. Je ne vais pas revenir là-dessus, mais il est essentiel de comprendre que c'est une transformation considérable qui touche tout le monde. La question que nous pouvons nous poser est de savoir pourquoi elle touche encore si peu l'éducation, particulièrement en France ? Nous voyons qu'il y a un vrai problème de prise de conscience. Je pense que nos gouvernants devraient se pencher franchement sur ce sujet et ne pas se contenter d'en parler.

La mutation des besoins en ressources humaines évolue considérablement, dans toutes les entreprises. Je dirais que nous n'entrons pas dans le monde du *big data* ou de la donnée brute ; je pense que nous y sommes déjà. Nous entrons dans le monde de l'économie de la connaissance. Elle nécessite que les flux d'informations créent de la valeur. Les idées doivent être partagées, et collaboratives.

Quelques chiffres. 47 % des emplois actuels aux États-Unis seront robotisés en 2034. Ce sont les hypothèses de l'université d'Oxford en Angleterre. 64 % des grands patrons d'entreprises mondiales considèrent que la robotisation est un enjeu clé pour eux. Il y a une guerre des talents. C'est un enjeu majeur depuis 10 ans pour l'ensemble des grands patrons partout dans le monde. C'est également ce que disent les études PwC, notamment la « CEO survey », que nous publions tous les ans à Davos. Ce thème de la guerre des talents est toujours en tête des préoccupations des dirigeants dans le monde. Les grands patrons cherchent des talents et peinent à les trouver.

Plus concrètement, des jobs disparaissent. Dans nos métiers et dans les entreprises en général, les aides-comptables ne se recrutent plus. Tout ce qui relève du *process* pourrait disparaître, quels que soient les métiers dans les années qui viennent.

L'importance du savoir-être

Première idée : il faut avoir en tête que le savoir, la donnée brute, et savoir « processer » quelque chose, c'est bien. Il faudra être plus efficace et comprendre de quelle manière le faire avec les outils de demain. C'est le savoir-faire, si je puis dire. Si nous n'avons que cela, je pense que nos jeunes seront, comme nous le disons dans le jargon du consultant, « désintermédiés ». Le plus important, c'est le savoir-être. C'est mettre en relation des idées. La machine aura peut-être fait des progrès dans 300 ans ou dans 1 000 ans, et l'intelligence artificielle auto-apprenante sera allée encore plus loin et permettra de connecter des idées. Mais je ne pense pas que les robots sachent le faire aujourd'hui. Nous n'en sommes pas encore là, vu des entreprises. Il faut plus de savoir-faire et surtout plus de savoir-être.

Une spécificité dont la France pourrait se passer

J'en viens à la France. Je vais être un peu caricatural, mais je pense qu'il est important qu'il y ait une prise de conscience : l'idolâtrie de l'éducation formatée en France doit cesser. Comme je viens de l'Université, j'ai peut-être une vision biaisée. Mais nous avons un système éducatif qui conduit à penser qu'il faut faire de Grandes écoles pour réussir. Or, ce n'est pas parce que nous sommes scolairement très forts que nous réussissons dans la vie. Je crois que notre système éducatif a absolument besoin d'avoir cette prise de conscience, je le constate en tant que patron.

Nous recherchons un certain nombre de valeurs aujourd'hui. Lorsque nous recrutons des étudiants qui viennent même des Grandes écoles, nous avons trop souvent tendance à considérer qu'ils ne savent rien faire. En réalité, ils savent faire beaucoup de choses, mais ils ne savent pas concrètement appliquer leur savoir, et c'est normal. C'est une question d'attitude. Nous devons leur apprendre à être créatifs et innovants dans le monde de demain et faire preuve d'esprit d'ouverture, voire décloisonner et « transversaliser » en permanence. En tant que conseil, nous aidons à décloisonner les entreprises. C'est un véritable combat. Les valeurs, c'est aussi respecter l'opinion des autres. Le savoir-vivre ensemble est important.

Deuxième idée : la capacité à prendre des risques. Nous vivons dans une société qui est de plus en plus *risk averse,* comme nous le disons en anglais. Nous ne pouvons pas continuer en permanence à nous protéger de tout. Ce n'est pas le monde de demain. La France est un peu en retard

dans ce domaine. Quand on se promène dans la Silicon Valley, ou quand on travaille en Chine, ce n'est pas le même monde. Nous devons nous réveiller. Je pense que nous avons tous les moyens pour réussir. Nous avons des jeunes éduqués en France, beaucoup plus qu'ailleurs. Nous devons leur faire confiance. Ils doivent apprendre à accepter le changement, comme nous devons le faire également. D'ailleurs chez PwC nous lançons un incubateur, c'est-à-dire que nous allons recruter des jeunes qui ont des idées pour les aider à les mettre en place : concrètement, ces jeunes passeront 50% de leur temps pour monter leur start-up, et 50% pour nous.

L'utilité des savoirs inutiles

La troisième idée concerne l'utilité des savoirs inutiles. Je pense que dans le monde de la connaissance, ce qui compte, c'est de faire la connexion avec des idées qui n'ont rien à voir entre elles. Quand nous faisons du latin ou du grec avec passion, je pense que nous sommes capables de faire des connexions. La connaissance se transmet parce que nous y mettons de la passion et du temps. La passion pour des matières perdues ou qui se perdent comme les langues mortes, est un élément extrêmement important. C'est ce que nous recherchons quand nous recrutons des jeunes.

Pour finir, les plus vieux doivent apprendre à coder, s'approprier les outils technologiques d'aujourd'hui, comprendre véritablement ce qu'est le code, et ce que cela veut dire. À l'inverse, nous devons apprendre à nos enfants à décoder le monde. C'est notre expérience qui leur permettra de le faire.

Enseigner l'ouverture à la concurrence

Florence Ninane
Allen & Overy

Nos enfants sont appelés à évoluer dans un monde d'innovations technologiques, qui sont elles-mêmes créatrices de nouveaux marchés concurrentiels. Je pense que c'est à ce monde-là que nous devons préparer nos enfants, en leur apprenant à en saisir les opportunités et à prendre des risques. La concurrence est un pilier fondateur de la construction européenne. Elle repose sur le principe selon lequel la concurrence doit permettre une meilleure qualité de services et plus d'innovations, tout en permettant aux consommateurs d'accéder aux meilleurs prix sur le marché. Ce principe a conduit à l'ouverture à la concurrence d'industries de réseaux, de monopoles, tels que les télécoms, l'audiovisuel ou encore La Poste.

L'actualité française récente nous montre un nouvel exemple et une nouvelle facette de l'ouverture à la concurrence. Ce n'est plus l'ouverture à la concurrence d'anciens monopoles historiques sous l'impulsion du législateur, mais l'ouverture à la concurrence de professions réglementées sous l'impulsion de nouveaux acteurs du secteur privé. Je pense bien évidemment au cas des taxis qui nous apporte un certain nombre d'enseignements très intéressants que nous pouvons tirer pour l'éducation de nos enfants. Cette actualité sur les taxis met en lumière deux éléments qui sont d'une part le maintien nécessaire des conditions équitables de concurrence entre les acteurs nouveaux et anciens, et d'autre part la question de la réglementation et la protection d'une profession qui semble pour le coup plus difficilement tenable sur le long terme, dès lors que de nouvelles offres répondent à la demande des consommateurs.

L'exemple d'Uber

À l'origine du conflit qui oppose des taxis parisiens à Uber et aux autres, nous trouvons le *numerus clausus* des licences de taxi. Ces licences sont indispensables pour stationner sur la voie publique et pour faire de la maraude. Cela a conduit, comme tout *numerus clausus,* à une limitation de l'offre, en particulier à Paris, mais également dans certaines autres grandes villes. Nous savons que les heures de pointe restent difficiles pour trouver un taxi. Dans ce contexte, Jacques Attali en 2007, dans son rapport «300 décisions pour changer la France», avait prôné une ouverture complète. C'est-à-dire la délivrance de licences gratuites. Nous pouvons évidemment concevoir que les chauffeurs de taxi aient vu d'un mauvais œil l'arrivée de cette ouverture totale à la concurrence sans compensation. Ils avaient acquis leur licence à des prix parfois très élevés sur le marché de la revente des licences.

Mais l'ouverture à la concurrence devrait nous inciter à enseigner à nos enfants qu'une fois que la concurrence est en marche, même si les premières tentatives ont échoué, elle arrivera sur le marché, dès lors qu'une nouvelle offre répond à une demande des consommateurs. Dès ces premiers signes avant-coureurs, le monopole doit s'adapter et évoluer pour survivre et profiter des nouvelles opportunités pour rester compétitif. Là où le gouvernement avait tenté une première fois d'ouvrir le marché, c'est le secteur privé lui-même qui va venir ouvrir la brèche de la déréglementation annoncée, à la faveur du développement de nouvelles technologies, et notamment des smartphones qui facilitent la réservation.

Uber est arrivé en 2011. Son arrivée a forcé les acteurs en place à réagir collectivement. Toutefois, en tant que profession, les chauffeurs de taxi ont peut-être surestimé la pérennité de leur monopole et sous-estimé l'urgence qu'il y avait à s'adapter pour améliorer collectivement la qualité de leurs services. Les pouvoirs publics avaient répondu dans un premier temps à leurs attentes. Un décret a même tenté le 16 décembre 2013 d'imposer aux VTC un temps d'attente minimum de 15 minutes entre la réservation d'un taxi et le début de la course. Nous sommes passés d'une concurrence équitable à, peut-être, davantage de protectionnisme d'une profession, en essayant de décourager les utilisateurs d'accéder à ces services de VTC. Il est intéressant de relever que l'autorité de la concurrence était opposée à ce décret, en considérant que cela créait une distorsion de concurrence entre les VTC et les taxis. Le décret a été néanmoins adopté. Les sociétés de VTC ont saisi le Conseil d'État, et le décret a été suspendu, puis annulé par le Conseil d'État. Mais l'histoire ne s'arrête pas là. La loi Thévenoud a ensuite été adoptée en octobre 2014, qui étend la maraude à la maraude électronique, considérant qu'un service de géolocalisation avec indication des voitures disponibles relevait du monopole des taxis. La loi prévoit aussi de réserver au monopole des taxis la tarification kilométrique.

Toutes ces questions ont fait l'objet d'une question prioritaire de constitutionnalité devant le Conseil constitutionnel, qui a jugé un certain nombre de dispositions anticonstitutionnelles, mais pas toutes. Il y a eu ensuite l'affaire UberPop. Nous savons que le service vient d'être arrêté. Nous comprenons le plaidoyer des chauffeurs de taxi pour que soient maintenues les conditions d'une concurrence loyale. Nous pouvons aussi entendre les inquiétudes de la profession concernant UberPop, et également la nécessité d'assurer la sécurité des consommateurs.

Mais nous ne pouvons pas complètement ignorer la percée remarquable des VTC en France, et la demande à laquelle ces services sont venus répondre en saisissant les opportunités qu'offrait le développement technologique. Le *numerus clausus* a conduit à un fonctionnement inefficace du marché en créant des temps d'attente trop longs. Cela a abouti à un détournement de la clientèle vers des services de substitution. Le *numerus clausus,* qui est censé protéger la profession, a en réalité favorisé l'émergence d'un nouveau géant.

Encourager les activités autonomes

Refuser le changement dans ces conditions, plutôt que de l'anticiper et de l'accompagner en se modernisant, pourrait finir par coûter cher aux professions réglementées. Ce sont en définitive les utilisateurs qui feront le choix de leurs prestataires. C'est dans une société en mouvement, et grâce aux innovations technologiques, que les offres émergent, se multiplient et rencontrent plus rapidement la demande. C'est dans ce monde là que nos enfants vont grandir. C'est à ce monde-là qu'il faut, me semble-t-il, les préparer, en leur enseignant l'esprit d'ouverture et d'entreprenariat, et en les encourageant aux lancements d'activités autonomes. L'entrepreneur doit le plus souvent évoluer dans un environnement complexe et dynamique, et être capable d'affronter des problèmes variés. Dans un tel contexte, c'est la capacité d'adaptation qui sera un atout majeur pour les générations futures.

Democracy Begins at Home

Amany Asfour
Egyptian Businesswomen's Association

My purpose here is to take you through the global agenda. The major challenges happening in the world now are happening entirely because of how we train our children and how we meet the global agenda. There is the global agenda with the Millennium Development Goals (MDG). I know you know that 2015 was the end of the period for the Millennium Development Goals, which the world decided on and which we did not achieve.

They centred on the eradication of poverty and hunger and the achievement of universal primary education, which was not done. They also centred on the promotion of gender equality and the empowerment of women, and access to healthcare, the development of partnerships and the environment. Now, with the Sustainable Development Goals, we have three pillars, which are economic, social and environmental. This is about how we train our children to have economic prosperity with a social dimension and with environmental preservation.

▶ **What are our real future challenges?**

One is equality. Up to now, in France, women have been given lower salaries for their work in terms of salaries. How are you now talking about robots and machines, when women in your workplaces still have lower salaries and do not have equal pay? We are talking about how we change the mentality of our young and our children to achieve equality.

The second issue is about education and scientific knowledge. How can we encourage STEM, which is Science, Technology, Engineering and Mathematics, among all of us, boys and girls? It is a real technological issue.

The third issue is about economic growth. How are we going to achieve economic growth without promoting entrepreneurship? We must promote it to create more jobs, to have economic prosperity and to support our small and medium enterprises. Who is going to do that if we do not give an entrepreneurial education to our young children? Then we can have real employment. Even though there are robots inventing robots, it is really us. Who is operating the machines? It is us and our brains. The human brain will still be the main asset for all of us. That is why education for our children should be geared towards a global agenda.

There is a sixth challenge, which we also have to look out for, and this starts with E. One of the five Es is "extremism". This is how we have to train our children, to be equal, with no extremism. They must be educated and have dialogue with others. It is about our children and what we do for our children.

There are milestones for training our children and it is about our indigenous capacity and human resources and how we invest in our human resources. It is about internal policies and reforms and how we make reforms in our policies to be able to design good curriculums for our children. It is about how to increase productivity and foster entrepreneurship. It is about how you increase productivity. The UN has a main theme that equality means business. We are all human resources, including young men and young women, and we have to increase the productivity of the 100% of men and women.

We need to have the curriculum in schools for innovation and scientific research thinking. Information and communication are very important, so we must give our children a lot of information and teach them to communicate with others. They must know what is happening in the world, not just be confined to the small region they are in. It is about intellectual education and how we promote scientific thinking. It is not just the perception of a conventional curriculum. They have to be able to look and we must make sure they are receiving intellectual education.

Regarding incentives and enabling environments, we have to create incentives for our children and an enabling environment to help them use their talents. We must teach them how they can cooperate and have this scientific thinking. Regarding inclusion and diversity, it is very important to understand that children are all the same. The whole world is part of one global era, so there is inclusion and diversity.

There must be inter-generational dialogue and transfer of knowledge. This is our real task, regarding how we transfer knowledge to the children. It is about education, empowerment, entrepreneurship, economic prosperity and employment, which are all linked together. 50% of our human resources are women and that is why we have to empower our children to be inclusive.

We must empower them to achieve and to lead. What do I mean by that? How can we achieve empowerment for children? In order to achieve empowerment for children, we have to understand what real power is. Real power is the capacity to act and implement.

The three Ps

I have created a triangle of empowerment. We say there are three pillars or three Ps and the first is *people*. We have to invest in ourselves and in our children. The second P is *policy*. What policy did the governments introduce? As you just mentioned, they must design a good curriculum and education and ensure good inclusion. The third P is *product*. What product are we offering to our children in terms of quality of education?

I will summarise by saying it is about raising awareness in the population through proper information. There is also the upbringing in the family and democracy starts at home. There should be no discrimination between girls and boys. There must be education, capacity building, training and entrepreneurship. There must also be access to financial resources and technology, technical assistance, advocacy and project development.

The Digital Era is Full of Surprises

Kamila Sidor
Geek Girls Carrots, Poland

There are many theories, but I am very bad at theories and I am quite good at practise. Let me share the story of what I do with my organisation and how we help women and girls learn how to code and how that new technology is great for them. When Geek Girls Carrots started a few years ago, I read a couple of pieces of research and I found out something. I wanted to attract more of my colleagues to IT and we read some more research, and we set up Geek Girls Carrots.

What are we doing in our organisation?

We do three main things. First, we organise local communities, so we gather girls who are in IT and we let them share their experience and knowledge with each other. Most importantly, they can support each other; without group support, we cannot succeed or break stereotypes. We create these local communities and they support each other. Now we are present in 27 cities and 10 countries. We are present in Paris, so I can talk about France and about what goes on there.

The second thing we do is organise workshops, mainly in programming. We believe that even if people are not graduates of computer science, they can start to learn coding, which is not a magic skill. It is just a skill where you have to spend some time in front of your computer and start coding. We have programmes in programming and more than 2,500 people did the first stage in coding through our organisation.

The third thing we are doing in our organisation is something we are doing especially well in Poland. We are establishing a good relationship with the media, so we can create role models for girls. I believe that young

people in particular need to see that they can succeed in some fields. They need to see people who are similar to them who are doing these things and succeeding. In Poland, we have established good relationships with the media, so they approach us and ask if we have any specialists in IT, especially females. We can tell the stories of successful women in mass media.

What are we doing to empower girls in IT?

We gather them together, we give them a support group and we teach them how to code. We also showcase role models, so they can have some examples of people who succeed in this field. We are in a panel, which is talking about kids in particular and in our organisation; we have a programme for kids called "Carrots Kids". We use open source materials for this and you can actually use them. When you go back home, you can use this with your kids in the evenings.

We find that kids really like to play, so we created workshops in coding for kids who are about 10 years old without computers. This is to show them our philosophy and what is behind all this programing and computer servers. There is a nice story about Ania, who was 10. She took this apart and she played all day long with her companions, doing colourful posters. At the end, a journalist from a TV station asked her how computers work. I was watching her and she explained to the audience exactly how computers work, how to write instructions for computers and communicate well with them. This is how to teach kids coding, with fun and showing the philosophy behind it. It is not hard and it is not magic, and it is even easier than mathematics.

Mum, how can we programme the table?

I would like to share one more story today. I met Karolina, who is a tutor. She does not send her sons to school and she teaches them at home. One day, they asked questions about how washing-machines worked. They looked inside a washing-machine and found a black box. There is software, which navigates all washing-machines and Karolina did not know how it worked. She found a course in programming on the Internet, which explained how washing-machines worked. First, she learned how to do it and then she taught the kids how to programme washing-machines. The result of this is that the kids are now asking, "Mum, how can we programme the table? How can we programme a lamp?" You can teach children how to code and robotise easily. You can show that the digital era is full of surprises and nice, interesting things.

La curiosité n'est pas un vilain défaut

François Taddei
Centre de Recherches Interdisciplinaires

Il y a évidemment plusieurs formes d'intelligence. Il se trouve que notre système éducatif sélectionne en particulier celle qui consiste à connaître la solution des problèmes d'hier. Cela fonctionnait à peu près bien jusqu'à maintenant, car le monde changeait relativement lentement. Les problèmes d'hier et les problèmes du lendemain se ressemblaient suffisamment pour avoir un travail en sachant les résoudre. Dans un monde qui s'accélère exponentiellement, plus personne ne sait à quoi correspondront les problèmes de demain et les métiers de demain. Si nous nous contentons de sélectionner nos enfants sur leur capacité à connaître la solution des problèmes d'hier, comme cette solution sera dans les machines, les robots sauront prendre ce genre de métier.

▶ Résoudre les problèmes d'aujourd'hui pour se préparer aux problèmes de demain

Nous devons former nos enfants différemment. C'est-à-dire que nous devons les former à résoudre les problèmes d'aujourd'hui pour se préparer aux problèmes de demain. Cela suppose de les inviter, non pas à être en compétition les uns avec les autres pour savoir lequel va résoudre le plus de problèmes d'hier le plus rapidement possible… J'ai été sélectionné de cette manière. Je suis donc relativement à l'aise par rapport à cela. Nous devons les inviter à penser les problèmes et les solutions, et à redéfinir même les questions. Le jour où nous évaluerons nos enfants, non pas sur leurs réponses au problème d'hier, mais sur leurs questions et sur leur capacité à repenser demain, je pense que nous aurons fait un grand progrès.

Il se trouve que mon métier est celui de la recherche, et la recherche, c'est exactement cela. Un bon chercheur sait avant tout se poser les bonnes questions et éventuellement mettre en œuvre des systèmes qui vont lui permettre d'avancer des débuts de solutions. Il doit le faire de manière très coopérative. Il le fera toujours de manière plus ouverte, car il aura besoin du regard de différentes disciplines pour avancer aussi loin que possible.

Les plus jeunes auteurs de publication scientifique ont 8 ans. Il y a aussi des entrepreneurs qui ont forcément un chauffeur, parce qu'ils ont moins de 18 ans. Les enfants font des choses étonnantes quand ils en ont la possibilité. La question est : est-ce que cela peut se produire uniquement à l'étranger ? Pouvons-nous le faire en France, en particulier dans les quartiers les plus défavorisés ? Car nous avons vu cette publication d'un enfant de 8 ans en Angleterre, dans une famille de chercheurs. Cela s'est produit également en France : un enfant de 15 ans a publié dans *Nature,* à Strasbourg. Son père était astrophysicien.

« Les savanturiers »

Nous nous sommes demandé si en prenant des enfants dans des quartiers d'éducation prioritaire, nous pourrions leur offrir la possibilité de se questionner comme de jeunes chercheurs. Nous avons lancé ce programme « Les savanturiers ». Il est allé au-delà de nos espérances. Nous avons commencé dans une classe il y a deux ans. Nous étions dans 40 écoles dans le périscolaire l'année dernière. Nous sommes dans 250 écoles cette année, dans le scolaire et dans le périscolaire.

En quoi consiste ce programme des savanturiers ? Nous partons des questions des enfants. Les enfants sont naturellement curieux. Même les bébés sont curieux. Ils aiment explorer le monde. Ils aiment l'observer. Ils aiment expérimenter. Ils n'ont pas peur de faire des erreurs. Ils vont apprendre de leurs erreurs. Ils vont persévérer jusqu'à trouver une solution. C'est de cette manière que nous avons tous appris à marcher et à parler. C'est complètement inné. Il est d'ailleurs démontré par des chercheurs à Berkeley que nous sommes tous nés chercheurs. Le problème est que nous ne développons pas nos talents dans le système éducatif, en tout cas, trop rarement. Quand nous essayons de le faire avec des enfants issus de tous les milieux, c'est encore plus spectaculaire dans les milieux défavorisés, puisqu'il y a relativement peu d'attente. Nous partons avec des enfants qui ont même éventuellement des difficultés de maîtrise de la langue, des concepts de base, et nous partons de leurs questions. Ils comprennent tout d'un coup qu'il va y avoir quelque chose qui a du sens. Un enfant aime chercher du sens, et il aime aller très loin.

Pourquoi l'eau mouille ?

Si vous partez d'une question d'un enfant, par exemple : pourquoi est-ce que l'eau mouille ? Vous êtes un bon physicien, si vous savez répondre à cette question. S'il vous demande : pourquoi cette réponse ? Vous êtes un très bon physicien, si vous savez encore y répondre. Même un prix Nobel est sec en trois ou quatre « pourquoi ». Nous avons l'impression qu'il y a un vaste volume de connaissances. Il est vrai qu'il y a 1 million de fois plus de publications scientifiques qu'il y a 300 ans. Nous ne pouvons pas tout savoir, mais nous pouvons essayer de comprendre de quelle façon produire du savoir et de quelle manière nous approprier le savoir qui existe déjà. Lorsque nous posons quelques questions, et que nous nous rendons compte que les adultes n'ont plus la réponse, nous sommes extrêmement motivés en tant qu'enfant, et nous avons envie de contribuer à chercher la solution.

La réponse des fourmis

Je vais raconter cette expérience des savanturiers dans la classe où nous avons commencé, à Bagneux en ZEP-ECLAIR, il y a deux ans. Les enfants s'intéressaient aux fourmis. Nous avions installé une fourmilière au fond de la classe. Ils ont travaillé avec des myrmécologues, qui sont des chercheurs spécialistes en fourmis. Nous avons invité ces enfants à la fin de l'année. Nous faisons maintenant des congrès de jeunes savanturiers, de jeunes chercheurs. Nous leur avons demandé de quelle manière ils avaient travaillé cette année. Ils ont répondu qu'ils avaient d'abord eu un débat pour savoir s'ils avaient le droit de questionner ou pas. « Les adultes nous ont dit : la curiosité est un vilain défaut et les chercheurs nous ont dit que c'était leur métier de poser des questions. Nous nous sommes demandé si nous avions le droit ou pas de poser des questions. Nous nous sommes dit que nous pouvions poser toutes les questions que nous voulions sur les fourmis. » C'était déjà un bon point de départ. « À partir de là, nous avons cherché des réponses. Nous nous sommes mis à beaucoup lire. Nous avons pris tous les livres que nous trouvions sur les fourmis pour trouver des réponses. » C'est quand même bien, puisque ce sont des milieux où les gens ne lisent pas beaucoup. Ils nous ont dit : « Nous nous sommes rendu compte que toutes les réponses n'étaient pas présentes dans les livres. Nous sommes donc allés sur Internet. Nous nous sommes rendu compte que toutes les réponses n'étaient pas fiables sur Internet ». Au passage, Ils ont développé leur esprit critique !

« Comme nous avions la chance de pouvoir travailler avec des myrmécologues, nous leur avons écrit en leur demandant les réponses à nos questions. Ils nous ont beaucoup aidés. La première fois que nous avons reçu une réponse, nous avons mis un mois à tout comprendre, tellement le vocabulaire technique était complexe et les savoirs constitués étaient

> important. Nous avons répété les expériences qu'ils avaient réalisées, et nous avons à un moment donné fait une observation que les chercheurs n'avaient jamais faite jusque-là. Nous avons demandé aux chercheurs ce que cela voulait dire. Ils nous ont donné une interprétation qui ne collait pas complètement avec nos observations. Nous avons fait une expérience, et nous avons montré aux chercheurs que leur hypothèse n'était pas correcte. »
>
> Je ne sais pas ce que feront ces gamins plus tard. Je pense qu'ils seront beaucoup plus adaptables que d'autres, parce qu'ils sauront relever les défis de demain qui sont complètement ouverts.

Échanges

Guillaume Goubert, *La Croix*

Jean-Paul de Gaudemar, est-ce qu'apprendre à coder et à programmer va devenir aussi important que d'apprendre à lire et à écrire ?

Jean-Paul de Gaudemar, *Ministère de l'Éducation nationale*

Je crois que c'est en quelque sorte sur la table. La question reste de savoir ce qu'apprendre à coder veut dire exactement. Si nous empruntons le chemin que vient de tracer François Taddei, il ne faudrait pas que cela devienne l'apprentissage d'une autre mécanique intellectuelle qui se rajouterait à d'autres. Je pense qu'il faut trouver des modes d'apprentissage du codage qui permettent de développer tout ce qui a été évoqué comme devant constituer ce socle commun, pour reprendre une expression qui est très utilisée aujourd'hui, en termes de capacité d'adaptation et de travail collectif, y compris d'ailleurs en termes de savoir-être. Nous pourrions imaginer des apprentissages du codage qui soient l'inverse et qui replient encore un peu plus les jeunes sur eux-mêmes. Avec ces réserves-là, je pense que cela fait partie des savoirs contemporains qu'il faut maîtriser. Nous avons refusé de le faire pendant longtemps, précisément à cause de la technicité que, d'une certaine manière, nous ne voulions pas encourager. Nous sommes aujourd'hui devant une boîte noire quand nous utilisons tous les jours notre ordinateur. Nous sommes d'autant plus encouragés à être devant cette boîte noire, que les technologies se sont développées et sont d'une telle convivialité que nous n'avons plus besoin de technicité pour nous en servir. Nous n'utilisons probablement que 10% des potentialités de nos machines. Il faut trouver le bon équilibre entre ce que l'apprentissage du codage peut apporter, en sachant que ce ne doit pas être non plus un savoir inutile. Les technologies permettent de se servir de l'outil, sans qu'il y ait besoin de comprendre ce qu'il y a derrière la boîte noire.

Question du public

Je suis physicien et à ce titre, je suis tout à fait d'accord pour dire que la création doit être la base de l'éducation de nos enfants. Louis, qui est un des lauréats du concours, a parlé de l'entreprenariat étudiant comme source d'initiative. Il disait que les jeunes avant de devenir étudiants devraient apprendre à se familiariser au milieu de l'entreprise pour devenir créatifs et innovants. Une question a néanmoins surgi parmi nous. Dans quelle mesure une entreprise peut-elle se permettre «d'interférer» avec l'éducation ? Le PDG de Carrefour, Monsieur Plassat, défendait l'idée que les entreprises devaient

gérer la formation pour elles-mêmes. Dans quelle mesure est-ce que cela peut créer des différences entre entreprises ? Des différences entre des diplômes, éventuellement nationaux ? Le fait de spécialiser un étudiant ou un salarié pour un seul métier et réduire son adaptabilité par rapport aux concurrents ? Voilà les problèmes que ce genre d'initiatives peut poser.

François Taddei, *Centre de Recherches Interdisciplinaires*

Je pense qu'il faut arriver à adapter les cursus. L'Université fait de la recherche sur tout, sauf sur la manière de s'adapter au monde qui change. C'est quand même très particulier. Nous avons besoin de le faire. Nous venons d'obtenir un financement du gouvernement pour créer des « diplômes blancs ». Qu'est-ce qu'un diplôme blanc ? C'est comme une feuille blanche. Nous écrivons dessus ce que nous avons décidé d'y écrire. Nous avons décidé d'offrir, en plus du diplôme existant, un diplôme blanc qui va permettre aux étudiants qui veulent travailler aux interfaces entre différents domaines de les creuser. Nous accompagnerons à l'entreprenariat ceux qui le souhaitent. S'ils savent travailler sur une interface émergente pour laquelle il n'y a pas encore de métier, ils créeront vraisemblablement leur propre métier, leur propre entreprise et probablement des emplois.

La question est de savoir de quelle manière nous pouvons accompagner ces jeunes. Je vais vous donner un exemple. Je reviens de Suisse où ils ont des consultants pour enfants. Quand un enfant veut mettre sur pied un projet, il a une plate-forme où il peut poser ces questions telles que : « de quelle façon puis-je avancer plus loin dans mon projet ? » Il peut même rencontrer des gens qui vont l'aider à faire son budget, à réfléchir à sa communication, etc. Nous nous rendons compte que les jeunes ne demandent que cela qu'ils soient étudiants, lycéens ou même écoliers. Ils veulent entreprendre et expérimenter. Nous avons juste créé un lieu où ils peuvent expérimenter, et ils ont réalisé des choses extraordinaires. Ils ont créé une entreprise. Certains sont devenus champions du monde de biologie synthétique. D'autres ont gagné des prix européens sur les femmes et la science. Dès que nous ouvrons un degré de liberté aux étudiants, ils savent s'en emparer.

Amany Asfour, *Egyptian Businesswomen's Association*

I want to answer this very important question. I was a medical student and I started my company when I was in my third year in medical school. You just have to have an idea and then you decide how to implement this idea. I wanted to start my medical equipment company and then I wanted somebody to guide me on where to start, how to write a business plan, how to find a place, how to open an account and how to register the company. It is all about the guiding tools.

We have a project with a business development centre and business incubators. We have 30 places for young students who want to start their companies. We

give them all the tools and we have a training centre where we help them start their business. We show them how to write a business plan, how to market their product and how to register their company.

There is no contradiction between studying and being an entrepreneur, but the whole issue is how to find a body that will guide you in creating your own company. I started with one employee, who was myself, and now I have 150 employees. I started with USD 1,000 and now we have revenues of USD 40 million. This is what you have to do as an entrepreneur.

Bernard Gainnier, *PwC France & Afrique Francophone*

Chez PwC, nous voulons également aider à cette transition. Nous allons lancer à l'intérieur de PwC, une opération sur les incubateurs pour les étudiants qui sortent des Écoles. C'est-à-dire que nous allons sélectionner et recruter des étudiants qui ont des idées et qui veulent les mettre en place. Nous allons les recruter pour les aider à le faire avec nos jeunes. Ils vont en même temps travailler pour nous. Ils travailleront 50% pour leur start-up et 50% pour nous. C'est juste pour faire la transition. Il faut accompagner ceux qui se trouvent en transition. C'est le premier point.

Je vous invite aussi, si vous voulez continuer le débat, à écouter quelqu'un que certaines personnes connaissent peut-être. Il a fait des *keynotes speeches* sur TED. C'est un Français du nom d'Idriss Aberkane. Je peux vous garantir que la manière dont il voit les choses est extraordinaire. Il est au cœur de toute notre session. C'est extrêmement intéressant sur le sujet du monde de la connaissance du pouvoir du *Cloud*. Les jeunes, et même les plus jeunes ont une capacité à faire de la création de valeurs incroyable. Je pense que vous apprendrez beaucoup de choses avec Idriss.

Jean-Paul de Gaudemar

C'est une inflexion que le ministère souhaite complètement encourager. Je crois qu'il faut tout mettre en œuvre pour faciliter cette volonté. Il y a deux ans, nous avons mis en place des « PEPITE » ; ce sont des plates-formes qu'un certain nombre d'universités ont commencé à installer. Elles ont vocation à encourager l'étudiant à construire un projet d'entreprise ; même si elle n'aboutit pas, la tentative encourage tout un potentiel de créativité, de travail collectif et de transversalité. Certains étudiants vont jusqu'au bout. Cela aboutit à des start-ups que d'autres acteurs économiques soutiennent. Ce mouvement est neuf et fragile, mais il faut absolument l'encourager.

Question du public

Nous avons parlé de la pluridisciplinarité et vous avez parlé de la culture générale. Lorsque nous sommes littéraires dans notre pays, nous sommes dans une impasse au niveau professionnel. PwC a lancé un programme d'accueil

des littéraires qui a donné confiance à ceux qui se trouvaient en Khâgne, en Hypokhâgne et ailleurs. De quelle manière a fonctionné votre programme ?

Bernard Gainnier

PwC a lancé un projet il y a au six ou sept ans. C'est le programme Phénix. Il consiste à faire savoir que nous recherchons des talents variés y compris chez des jeunes qui n'imaginent pas eux-mêmes qu'ils peuvent venir dans l'entreprise. Quand nous nous adressons à des littéraires et que nous leur disons : « Venez chez PwC, chez L'Oréal ou chez Danone », – car nous avons recruté pour d'autres entreprises françaises – les plus grands blocages sont ceux des étudiants eux-mêmes. C'est la même chose pour les femmes, ils ou elles ont passés deux ou trois ans chez nous, leur créativité et leur vision originales nous apportent énormément. Les littéraires ont de l'avenir dans les entreprises.

Christian Saint-Étienne, *Cercle des économistes*

J'ai retenu un certain nombre d'éléments de cette discussion. Il faut apprendre à coder pour les adultes, et à décoder pour les enfants. Il faut apprendre à nous questionner et à travailler avec du sens critique et des savoirs collaboratifs. Tout cela est très bien. J'observe dans la société française aujourd'hui qu'il y a plein de questions que nous ne pouvons pas nous poser. Il y a une métropolisation de la croissance qui est en cours au plan mondial. Nous n'avons pas le droit de nous la poser en France, car il faut préserver l'équilibre entre les territoires. Il y a une uberisation du système productif, mais nous n'avons pas vraiment le droit de nous poser la question de ses conséquences, dans la mesure où il faut préserver la Sécurité sociale. Il y a un vieillissement de la population. Nous n'avons pas le droit de modifier la manière dont nous travaillons au cours du cycle de vie, car il faut à nouveau préserver les équilibres des systèmes de retraite. Le principal enseignement que je retiens de cette table ronde, c'est qu'il faut quitter le monde des adultes et entrer dans le monde des fourmis, puisqu'on peut y poser toutes les questions !

10.

Comment réconcilier formations et offres de travail ?

Introduction du Cercle des économistes

Pierre-Yves Geoffard

Contributions

Liat Aaronson • Xavier Bertrand • Rajaâ Cherkaoui El Moursli
Pierre-Antoine Gailly • Olivier Klein • Nicolas Moreau

Modération

Isabelle Gounin-Levy

Apprendre tout au long de sa vie

Pierre-Yves Geoffard

De tout temps, l'innovation a conduit au remplacement de travail humain par des machines, sans pour autant conduire à un chômage de masse. Aujourd'hui, la robotisation et la numérisation de l'économie renforcent les craintes sur les destructions d'emploi car ce ne sont plus seulement les ouvriers peu qualifiés, dont les tâches peuvent être exercées par des machines, qui sont menacés : de nombreux métiers de services et d'activités intellectuelles liées au traitement et à la synthèse de l'information, peuvent être confiées à des machines apprenantes manipulant des quantités infiniment plus grandes de données que le cerveau humain ne peut en appréhender.

Ces forces sont profondes et vont conduire à de fortes évolutions, en partie imprévisibles, du niveau et surtout de la structure de l'emploi. Le rôle de la formation est déterminant dans la préparation de nos sociétés à ces évolutions futures.

Certes, l'effet direct de l'innovation est de détruire des emplois en les remplaçant par des machines ou des robots. On peut même dire que cette substitution est la principale vertu de l'innovation, puisqu'elle permet de produire autant ou davantage en utilisant moins de temps de travail. Mais elle est également créatrice d'emplois. Simplement, ce ne sont pas les mêmes qu'hier.

■ Quels seront les métiers de demain ?

Le premier mécanisme est clair : si les machines, au sens large, rendent certaines activités humaines obsolètes, il faut aussi concevoir ces machines, les construire et les piloter. De nombreux métiers émergent alors, plus qualifiés. Il faut moins d'ouvriers, mais plus d'ingénieurs. Ce premier mécanisme pointe directement la formation parmi les outils qui doivent être mobilisés pour que

la population active puisse s'adapter à l'évolution de la demande de travail par les entreprises.

Le second mécanisme est moins direct, moins immédiat, et aussi plus difficile à anticiper. Les gains de productivité, créant des emplois plus qualifiés, conduisent à une augmentation des revenus. Ces gains de revenu se traduisent par une hausse de la consommation, et donc de la demande pour de nombreux biens et services, dont la production nécessite du travail : l'emploi peut alors augmenter. L'ampleur de ce second mécanisme dépend toutefois de la manière dont sont répartis les gains de la croissance, dont cette répartition se traduit en termes de consommation accrue, de la nature de cette consommation et enfin de la quantité de travail, qualifié ou peu qualifié, nécessaire pour produire ces biens et services. Les emplois induits par la hausse de la consommation peuvent être qualifiés ou non, et dépendent aussi des politiques redistributives ; cela ne facilite pas les anticipations quant à la nature de ces emplois futurs.

■ Innovation et polarisation des salaires

Le seul élément clairement prévisible, est que les emplois de demain ne seront pas les mêmes qu'hier, et que les emplois d'après-demain ne seront pas ceux d'aujourd'hui. Le corollaire est que l'offre de formation devra, encore plus que par le passé, être suffisamment flexible et réactive pour s'adapter aux évolutions à venir.

Car si le nombre de travailleurs formés aux métiers plus qualifiés n'augmente pas au même rythme que la demande des entreprises pour ce type de travail, l'innovation se traduira par une forte polarisation des inégalités de salaire. L'économiste néerlandais Jan Tinbergen avait identifié l'importance de cette « course entre la technologie et la formation », facteur puissant de creusement des inégalités. La seule manière de répondre à ce danger est d'investir massivement dans l'éducation : il faut former aux métiers futurs.

Mais quels seront les métiers de demain, voire d'après-demain, dans des sociétés où la vie humaine, de plus en plus longue, s'appuiera aussi sur un allongement des durées de carrière ? Nul ne le sait. La seule certitude est qu'il faudra, tout au long de la vie, se former aux métiers nouveaux et que davantage de temps devra y être consacré. À moins d'accepter que l'évolution technologique ne laisse sur le carreau des bataillons entiers de travailleurs, dont l'obsolescence des compétences les condamnera au chômage ou aux emplois très mal payés, les dispositifs éducatifs doivent être adaptés pour préparer l'ensemble de la population à apprendre tout au long de sa vie.

■ Formation : une copie à revoir

De plus en plus, la formation initiale devra préparer, non pas aux métiers d'aujourd'hui, non pas même aux métiers de demain, mais à la formation de

demain qui, elle, préparera aux métiers d'après-demain. L'articulation entre temps passé en emploi et temps passé en formation devra être fortement repensée. La formation initiale devra évoluer pour préparer à une longue vie où chacun devra continuellement acquérir de nouvelles compétences. La nécessité de mieux anticiper les métiers de demain doit aussi conduire à une évolution des relations entre les entreprises et les dispositifs de formation. Les nouvelles technologies offrent aussi des opportunités intéressantes en termes d'évolution des formations, permettant d'expérimenter des formes différentes d'enseignement, potentiellement plus compatibles avec l'exercice d'un emploi.

L'inégalité des chances s'aggrave en France

Olivier Klein
BRED

Dans un fort contexte de mondialisation, il faut tenir compte de la révolution technologique. Nous voyons bien que dans les pays développés, nous avons tendance à pouvoir défendre l'emploi quand nous avons beaucoup de valeur ajoutée. Nous devons sans arrêt rechercher cette valeur ajoutée dans l'innovation. Seule l'économie d'innovation peut tirer la croissance. Les emplois moyennement qualifiés ont plutôt tendance à baisser. Les emplois peu qualifiés peuvent exister, mais rencontrent des problèmes de coût du travail. Nous voyons bien là l'équation générale et nous comprenons bien le rôle essentiel de l'éducation pour résoudre la question de l'emploi.

Il y a quelques idées fortes de nature macroéconomique, très approfondies notamment par Philippe Aghion, dans le cadre de sa réflexion sur la croissance, qui sortent de nombreuses études sur l'efficacité de l'éducation. Deux corrélations établies ouvriront quelques pistes de réflexion.

▶ Le rapport entre qualité de l'éducation et croissance

La première corrélation est bien établie entre la qualité de l'éducation et la croissance, donc entre la qualité de l'éducation et l'offre de travail. Certaines corrélations ont été établies entre la croissance moyenne du PIB par habitant dans les pays de l'OCDE, et les scores aux tests Pisa. C'est-à-dire la qualité de l'éducation primaire et secondaire mesurée à 15 ans. Les tests Pisa sont réalisés par l'OCDE. C'est le *Program for International Student Assessment*. Ce sont des comparaisons internationales de performance éducative que nous prenons à 15 ans, en faisant des sondages.

La France n'est pas très bien placée. Le score Pisa y est très moyen, mais pire, il baisse depuis 10 ans. C'est-à-dire que sur ces scores de compétence

de base, littéraire et mathématique, la France était 13e en 2000 avec 511 points. Elle a régressé au 25e rang en 2012 avec 495 points. Nous savons en outre que nous avons en France plus de 20% des élèves de sixième qui ne maîtrisent pas les savoirs fondamentaux.

Il est également très intéressant pour la France de savoir qu'il y a une très faible corrélation entre les montants investis dans l'éducation et la croissance. Ce n'est donc pas en rajoutant toujours des moyens que nous obtenons plus d'efficacité. Certains pays ont les mêmes taux de dépenses budgétaires dans l'éducation et obtiennent pourtant des scores Pisa bien meilleurs, au sein même de l'Europe. Nous ne pouvons nous empêcher de poser ces questions.

Mobilité sociale, égalité des chances et croissance

La deuxième corrélation bien établie également est celle qui existe entre la mobilité sociale, l'égalité des chances et la croissance, donc l'offre d'emploi. La corrélation va bien évidemment dans les deux sens. C'est parce qu'il y a de la croissance qu'il y a de la mobilité sociale. C'est aussi en réalité la mobilité sociale qui permet la fluidité dans les évolutions, donc qui permet de lutter contre les rentes de situations de personnes ou de professions établies.

En France, l'inégalité des chances s'aggrave. Je ne vais prendre que deux exemples. Nous pourrions nous comparer également à l'Allemagne et ce ne serait pas en notre faveur.

Que mesurons-nous ? Entre autres, le taux de corrélation entre, par exemple, les revenus des parents et le revenu des enfants, ou entre le diplôme des parents et le diplôme des enfants. Plus les corrélations sont fortes, moins il y a de mobilité sociale. Il y avait 19,6% de corrélation en France en 2003, contre 22,5% en 2012. La moyenne de l'OCDE en 2003 était de 14,8% contre 19,6 en France et en 2012, elle est de 14,6% contre 22,5% en France. La France n'est pas bien placée, elle régresse en termes de mobilité sociale. C'est-à-dire en termes d'égalité des chances. Cela veut évidemment dire qu'il y a un frein à la croissance, à l'innovation et au développement. J'ajoute qu'il y a en France un pourcentage d'élèves issus des milieux socio-économiques difficiles qui atteint le score Pisa le plus bas de l'OCDE. Cela pose évidemment un problème.

Il faut donc raisonner sans idéologie et avec beaucoup de pragmatisme. Nous voyons bien qu'une éducation efficace permet plus de mobilité sociale, plus de croissance et directement et indirectement plus d'emplois.

Les études réalisées dans un seul pays ou sur plusieurs expériences dans différents pays aboutissent à des conclusions similaires. Premier point : dans les pays qui réussissent le mieux, ce n'est pas uniquement une question de moyens, mais grâce à un système très développé de lutte contre l'échec scolaire dès le primaire.

Le deuxième point est la qualité des enseignants qui doivent être hautement qualifiés, responsabilisés et autonomes. Ils font souvent appel à la formation continue pour pouvoir évoluer. Certaines études montrent très bien qu'il y a une corrélation entre leur compétence et la façon dont est calculé leur revenu, parfois en fonction de leurs performances.

Le troisième point est une bonne articulation des niveaux de pouvoir : école, mairie, région et État, avec une décentralisation suffisante pour que cela puisse fonctionner.

Qu'en est-il de l'Université ?

En vrac, l'éducation supérieure ne devrait pas reposer sur une spécialisation trop tôt des étudiants à l'université. C'est l'inverse de ce que nous faisons en France. Ailleurs, des évaluations sont réalisées sur chaque cours et sont diffusées, tant sur la qualité de la recherche que sur la qualité de l'enseignement. Cela permet aux étudiants de bien choisir, d'être plus sélectifs. Il existe une concurrence et une complémentarité entre les différentes universités. C'est une sorte de compétition. Nous voyons bien qu'il y a également la question des filières sélectives. De façon paradoxale, en France, il n'y a qu'à l'université qu'il n'y a pas de filière sélective. Les classes préparatoires comme les IUT sont accessibles après sélection, mais pas les universités. Et nous savons qu'un étudiant sur deux à l'université ne passe pas en deuxième année. C'est un échec difficilement supportable. Il existe dans les pays qui sont efficaces, des passerelles entre les différents types de formation pour les étudiants. Il est bien connu qu'une condition de succès est également l'existence d'une recherche développée et valorisée avec des pôles d'excellence et de compétitivité. Nous avons commencé à bien le faire en France. Il y a des passerelles entre recherche, enseignement et privé. Les filières professionnelles doivent être valorisées avec des apprentissages développés. Il doit y avoir des formations professionnelles efficaces et ciblées. Nous savons qu'il y a beaucoup à faire en France en ce domaine.

Un constat d'échec pour la France

Nous avons reculé en termes d'égalité des chances, nous sommes en dessous du niveau moyen, le taux d'échecs sur le parcours de l'école, puis de l'université, est pénalisant pour les intéressés comme pour l'économie. Les qualifications obtenues ne sont pas assez souvent en phase avec les emplois disponibles. Le taux d'emploi des 15/24 ans est de 28% en France. Il est de 45% en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne. Dans les pays nordiques, aux États-Unis, au Canada et en Grande-Bretagne, il est à peu près égal à 50%. Nous manquons probablement en France de beaucoup de pragmatisme et d'analyse objective de ce qui marche.

Je terminerai avec cette phrase que j'aime beaucoup de Bossuet : « Dieu se rit de ceux qui déplorent les effets dont ils chérissent les causes. »

Enseigner l'innovation

Rajaâ Cherkaoui El Moursli[1]
Université Mohammed V, Rabat

Le XXI[e] siècle sonne la fin de certains métiers. Cela veut dire que l'université a un rôle. Elle doit non seulement apprendre un métier aux jeunes, mais leur apprendre à s'adapter et à avoir une veille technologique. Il faut déjà leur montrer qu'ils peuvent changer au moins trois fois de métier dans leur vie.

Je pense que nous devons les préparer bien en avance. Les jeunes qui ont un métier n'acceptent pas, bien souvent, d'en changer. C'est déjà un problème. Je le dis en tant qu'enseignante.

Il faut également leur apprendre à s'adapter, mais aussi à rester sur le qui-vive technologique. Il faut faire entrer cette notion dans l'enseignement. Il y aura des découvertes et des innovations dans leur métier et ils devront en être informés. J'y insiste car il faut d'ores et déjà les préparer psychologiquement. Il faut que ce soit vraiment ancré dans leur subconscient. Ils seront plus solides par la suite, s'ils sont préparés. Tout le monde le sait : nous nous adaptons plus facilement quand nous sommes informés.

Les technologies d'information et de communication sont également importantes. Il n'y a plus de frontière dans le monde. Nous avons tous bien sûr entendu parler du *Cloud,* des *big data* et de robotique. Les jeunes doivent être au courant de tout cela. Ces notions vont complètement changer leur mentalité et cela va s'accentuer encore plus. Nous avons par contre une vision globale et mondiale. Les enseignants vont souvent chercher des formations outre-mer, mais attention à ne pas ignorer le contexte

1. Vice-Présidente de l'Université Mohammed V de Rabat.

culturel et économique d'un pays. Nous voyons souvent au Maroc des enseignants acquérir une formation outre-mer et vouloir l'appliquer. Nous sommes exigeants. Nous avons une commission nationale qui accrédite les enseignements. Chaque enseignement proposé passe par le conseil de l'établissement, de l'université et il est accrédité pour quatre ans. Cela veut dire qu'il nous est donné la possibilité de changer après quatre ans, alors pourquoi ne pas en profiter ?

Il y a également la stratégie socio-économique d'un pays. Dans le cas du Maroc, nous avons une demande très importante des investisseurs dans les secteurs aéronautique, automobile et énergies renouvelables. Cela nécessite une R&D en parallèle et en milieu local. Cela veut dire que l'Université doit s'adapter à ce contexte réellement marocain. Nous sommes en train de le faire. Certaines formations ont été installées et d'autres sont en cours d'accréditation. Nous avons là un rôle important. Une autre notion qu'il faut introduire chez l'étudiant, c'est la pensée disruptive. C'est-à-dire essayer de casser la pensée linéaire dont nous avons l'habitude.

« Tu déranges donc tu avances »

Nous avons l'exemple d'Uber. Qu'a-t-il fait ? Il a pris un marché qui semblait figé, il a légèrement changé les procédures et cela a déboussolé tout le monde. Je pense que c'est important. Je me souviens d'une remarque de mon père lorsque j'étais encore jeune enseignante. J'avais beaucoup de soucis avec les collègues, et il m'a dit : « Quel est ton problème ? » Je lui ai expliqué mon problème et il a dit : « C'est bien. Tu déranges. Cela veut dire que tu avances. » Je pense qu'il faut que nos étudiants soient conscients de cela. Ils doivent oser et déranger les pensées, les systèmes et les marchés que nous pensons figés. Or, rien n'est figé dans le monde. Tout peut être changé.

L'entreprenariat est également important. Cela ne veut pas dire que tous nos étudiants vont se diriger systématiquement et exclusivement vers l'entreprenariat, mais il faut qu'ils aient ces notions. Il faut introduire certaines formations de manière transversale sur toutes les filières. Nous avons par exemple dans notre université, huit facultés, cinq écoles et plusieurs instituts de recherche. Il faut vraiment des formations transversales. Il faut inventer, ou réinventer la formation à l'entreprenariat

Nous avons des propositions de logiciels et des simulations. Il faut que nos étudiants fassent des recherches et des simulations autour de plusieurs idées. C'est pour cela qu'il faut pousser l'étudiant dans toutes les filières, à réfléchir, le mettre face à une situation inattendue, et lui dire : « Va réfléchir, et dis-nous ce que tu en penses. » Il se prépare pour l'avenir. C'est pour cela que nous sommes en train de changer et d'introduire des notions

qui n'existaient pas dans certaines filières. Nous devons aussi montrer à l'étudiant qu'il peut innover.

Au Maroc, le cas est compliqué. En effet, il n'y a pas cette notion d'innovation au lycée, alors qu'elle devrait être inculquée très tôt. On dit au lycéen: «Tu dois apprendre et t'adapter à ce qui existe.» Il devient étudiant. Il veut un diplôme. Il veut apprendre et travailler. Les étudiants veulent souvent être fonctionnaires et être tranquilles, mais ce secteur est saturé. Ils doivent innover. Nous introduisons l'innovation dans toutes les filières. Une toute petite idée venant d'un étudiant peut changer complètement les choses. Il prendra quelques étudiants avec lui, s'il invente un emploi. Nous invitons des personnalités qui font des séminaires et il y a parallèlement des enseignants qui se préparent à enseigner l'innovation. Certains le font déjà.

L'apprentissage, une priorité nationale mal défendue

Pierre-Antoine Gailly
Chambre de Commerce et d'Industrie région Paris Île-de-France

Près de la moitié de nos 32 000 étudiants a choisi cette très belle filière de l'apprentissage. Au-delà des discours, dont nous sommes abreuvés, j'aborderai l'apprentissage selon trois axes : valoriser l'apprentissage, travailler sur sa pédagogie et enfin le simplifier, pour tenter en conclusion de le développer.

Valoriser l'apprentissage

Pourquoi à la fin de la troisième, lorsque tous les élèves se retrouvent face au logiciel d'affectation et de choix du cursus suivant, la filière d'apprentissage ne figure-t-elle même pas dans les choix possibles qu'affiche l'Éducation nationale sur son portail ? C'est à peine croyable à l'heure où les gouvernements successifs, quel que soit leur bord politique, choisissent d'en faire une priorité nationale. Il y a là une incohérence très concrète qu'il convient de revoir. Je ne suis pas dans le discours théorique.

Pourquoi avons-nous très délibérément choisi de réduire les crédits affectés à l'apprentissage dans le supérieur, alors que nous cherchons à valoriser les carrières ? C'est comme si nous disions à des jeunes : « Fais l'apprentissage en bac pro en CEP. Ensuite ce n'est plus pour toi. » Il n'aura pas les moyens de suivre, sauf à aller renforcer les problèmes d'ascenseur social. Il y a là aussi une incohérence.

Le troisième point : combien y a-t-il de bacheliers en Allemagne ? 47 % d'une génération, et 37 % en Suisse. Nous courons en France depuis 30 ans après le mythe des 80 %. 30 ans plus tard, nous constatons que c'est un échec car nous n'avons fait que retarder le choix d'un jeune et décourager sa volonté de s'adapter. Pour un certain nombre de métiers nous sommes en

présence de jeunes qui ont 21 ou 22 ans, qui ont échoué au bac ou qui ont passé un an ou deux à l'Université sans succès et qui se révèlent moins bons que des jeunes de 16/17 ans. Il y a là aussi une incohérence. Je pense qu'il faut le dire et le redire. Ce ne sont pas des mesures difficiles à prendre. Cela ne nécessite pas de crédit budgétaire. Il n'y a pas de problème de déficit derrière cela. Il y a une posture et une attitude qui ne sont pas respectées aujourd'hui. Nous le voyons bien à travers une école de la Chambre, qui s'appelle Ferrandi, l'école de la gastronomie. Tous les ans, nous avons un nombre croissant de jeunes qui ont passé avec brio leur licence en droit, leur maîtrise en droit ou qui ont fait Sciences-Po, et qui nous disent : « J'ai fait ce que mes parents m'ont demandé de faire, mais aujourd'hui je veux devenir chef cuisinier. » Ils le font avec beaucoup de succès. Je pourrais citer ces doubles diplômes qui obtiennent leur première étoile au Michelin quelques années plus tard. Voilà pour ce qui est de la valorisation de l'image.

▶ Travailler la pédagogie des deux côtés

Il existe un document là aussi parfaitement défini. Il n'y a rien à inventer. Personne ne s'en sert, ou trop peu, parce qu'il n'est pas valorisé. C'est le « Portefeuille de compétences ». C'est simplement pour un jeune, lorsqu'il a fait un stage en apprentissage ou un stage tout court, de noter dans un document et un format pré-cadré, les compétences qu'il a acquises en entreprise. Lorsqu'il cherchera un premier job quelques années plus tard, lorsqu'il continuera dans telle ou telle voie professionnelle, il pourra attester ce qu'il ou elle a fait, ce qu'il ou elle a appris, et ce qui a été reconnu par son maître de stage. Nous restons aujourd'hui sur la valorisation des seuls diplômes de l'éducation nationale. Ces savoir-faire en entreprise ne sont jamais actés nulle part. Je pense qu'il y a là un manque.

Il faut de la même façon valoriser le rôle des maîtres d'apprentissage et des tuteurs, ce qui n'est pas fait à ce jour. Le répertoire national des certifications, le fameux RNCP, ne reconnaît pas de qualification de maître d'apprentissage, alors que bien d'autres sont reconnues et sont parfois moins utiles pour l'économie française et son développement. Ce ne sont que des mesures très concrètes et très pratiques, sans aucun coût budgétaire. Nous nous y impliquons.

▶ Simplifier et développer l'apprentissage

Depuis quatre ans, chaque année, la règle change pour un patron de PME. Il ou elle ne sait pas sur combien d'argent il peut compter. Il ou elle ne sait pas à quoi il a droit et ne sait pas de quelle façon cela fonctionne. Il faut impérativement stabiliser, à l'heure où nous avons un secrétariat d'État à la simplification.

Nous commençons à simplifier les règles qui font qu'un apprenti couvreur n'avait pas le droit de grimper sur une échelle. Cela fait sourire. Nous sommes sans doute les seuls à l'avoir inventé, il faut sans doute le redire. Je crains que soit interdit bientôt le maniement de l'huile bouillante à un apprenti cuisinier. Ce qui poserait quelques problèmes pour les frites... et les apprentis !

Pour le développement de l'apprentissage, il y a de l'espoir, à condition de bien nous y prendre sur les mécaniques d'orientation. Il faut éviter les licenciés en droit qui vont faire autre chose. Cela est passionnant pour eux, mais cela coûte beaucoup d'argent à la communauté, puisque nos études publiques sont quasiment gratuites. Cela pourrait ouvrir d'autres débats. Il faut faire en sorte que cet apprentissage soit remodelé pour envoyer les plus jeunes vers les bonnes filières. Nous avons ouvert un CFA sur tous les métiers de la fibre optique il y a deux ans. Il se trouve à Mantes-la-Jolie, dans une zone compliquée. Il s'adresse précisément aux niveaux 4 et 5, c'est-à-dire aux gens qui n'ont pas le bac. Ce centre est plein et ces jeunes ont un job avant même d'être sortis.

Nous venons de travailler avec le Conseil général de l'armement, sur précisément la révolution sociologique et technologique, mais aussi sur les possibilités d'emploi ouvertes par les imprimantes 3D. L'apprentissage peut intéresser des publics tout à fait variés. Les domaines de l'aéronautique, du nucléaire et du spatial cherchent des jeunes qui ne sont pas des ingénieurs issus de Maths sup et Maths spé, simplement des jeunes passionnés qui ont le sens du manuel, l'agilité intellectuelle du numérique et qui feront d'excellents concepteurs ou d'excellents ouvriers très qualifiés. Le salaire moyen d'un ouvrier chez Safran est équivalent à deux fois et demie le SMIC. Nous sommes dans des postes parfaitement valorisés et valorisables. C'est pour moi la voie de l'apprentissage. Ce sont des métiers hybrides, des combinaisons de filières, des gens à qui nous apprenons un métier, mais aussi la façon de le gérer. Nous n'opposerons pas l'ingénieur au technicien, etc., comme nous l'avons trop souvent fait en France.

Failing is a great thing!

Liat Aaronson
Zell Entrepreneurship Program, Interdisciplinary Centre, Herzliya, Israel

My work with Palestinian and Israeli high school students is one level of interaction with young entrepreneurs and I also work on a university level at the Zell Program at IDC Herzliya. I am going to make some comments based on practical experience and chime in to some of what my colleagues have mentioned. As an entrepreneurship educator, or an educator in general, there is a big challenge in training future leaders and entrepreneurs when it is utterly unclear what to train them for in this dynamic and ever changing world. Entrepreneurship education is one way to meet this challenge. I have been an entrepreneurship educator and helped students in venture creation projects for 10 years in the context of the program I ran at IDC Herzliya. The Zell program allows young people from different academic disciplines to join as teams to take an idea and try to create a business out of it.

Ideation, validation and communication

Entrepreneurship education has to do with creating business ventures, but there is something it fundamentally does beyond this. This is how it ties into today's panel. It trains people generally to go into a rapidly changing, global world. There are three things that happen when you try to create a business and I would summarize these as ideation, validation and communication. Ideation means thinking out of the box and following rapidly disruptive technology, as my colleague mentioned. It means being able to look through and find something to do. You have to go out, meet people and expand your network. You must try to brainstorm, think out of the box and come up with something innovative, fresh and new.

The next thing is validation. You do not just think of an idea, think it is a great idea and sit at your computer. You have to go out and engage with the world, you need to go and try it out, filter ideas and talk to a lot of people. The methodology that we use is called "getting out of the building" based on Steve Blank's Customer Discovery methodology, which means challenging yourself to meet your customers and understand what they need.

Critical thinking and accepting the fact that things change are a big part of that. This refers to the idea that what you thought was right when you were brainstorming is actually wrong in reality. It also involves not only quantitative research, but qualitative research, which are skill sets that can be used in many different ways, not just in creating a business.

Communication is probably the most important one, so the idea with starting or researching a business is that you must go out and communicate it with people. After filtering through the ideas, you either have to pitch it to a crowd or you have to pitch it to one person, in order to get strategic partners and customers on board. Whenever you do that, you need to figure out and synthesize what your value proposition is. The idea is that you do not give a long winded talk to an audience for 10 minutes, but you synthesize what you want to say. It is a great skill that can come in handy in many ways beyond business entrepreneurship.

▶ Learning by doing

To sum up the idea of what happens on our course, it is very much an experience of learning by doing. There is no better way to study than to try something. More often than not, you will fail at it, but you must keep trying it. You must communicate, but communication does not just mean getting to talk. It also means listening to what people around you are saying and the kind of feedback that you get. It also means creating a network on mutual basis: you are not only going to ask for help, but in that two-sided way, you also have to give help.

This also has a lot to do with hearing negative feedback. In the educational system, we are trained to have something to do and then be rewarded for doing it. Entrepreneurship is about getting out there and getting a lot of critical reviews that you need to adapt your story to. You do not always get the A mark –in fact, you very rarely do.

That ties into something that is definitely a cultural aspect. However, it is also incredibly important for anyone who is going to be doing many career changes, as the future generations will be doing. That is to be able to fail and get back up again. By developing the ability to not succeed, you end up learning much more than when you do succeed. Failing is a great thing, to the extent that you are able to learn from your mistakes.

Hopefully, you will not make the same mistakes the next time around, although that happens as well. To sum up, training for entrepreneurs is powerful in the sense that it applies to everything. In the program that I run, invariably about 70% do not continue on with their ventures. They go out and do all kinds of things in the Israeli economy, and take their skills, agility, ability to fail and the gumption to get back up again and that is very powerful training that applies to life in general far beyond entrepreneurship.

Une Université pour un code culturel commun

Nicolas Moreau
AXA France

AXA est une société de services. Nous n'avons ni machine ni brevet. C'est le capital humain qui est notre principale richesse. Nous investissons beaucoup dans la formation et dans le développement professionnel de nos collaborateurs. Ce n'est pas nouveau. L'université d'AXA a été créée il y a 25 ans par Claude Bébéar et Françoise Colloc'h. La proposition que nous faisons à nos collaborateurs quand ils arrivent chez AXA, c'est de développer leur employabilité et de leur garantir une carrière non linéaire. C'est une carrière dans laquelle ils auront beaucoup d'activités différentes. Ils pourront changer de métier et passer d'un métier à l'autre. Cela nous oblige à les former.

▶ Acquérir des codes culturels

L'université AXA a été fondée dès l'origine du groupe, lui-même issu d'une suite d'acquisitions et il fallait créer une culture commune de management pour l'ensemble des managers du groupe. Ainsi est né le programme AXA Managers. Des dizaines de milliers de managers de tous les pays sont passés par ce programme chez nous dans les années 2000. L'idée était vraiment de donner à nos managers des codes de culture communs pour qu'ils puissent mieux travailler avec leurs collaborateurs mais également échanger et interagir mieux ensemble. C'était d'abord un code culturel.

▶ Suivre ou précéder les évolutions techniques

L'université s'est décalée plus tard sur les métiers techniques. Nos techniques ont changé, que ce soit dans les investissements, dans les risques ou en finances. Nous nous sommes associés à de grandes universités,

aussi bien en France, qu'avec Warton ou IMB en Suisse, de manière à développer des cursus techniques et professionnels. Il s'agit par exemple du *risk management* qui a beaucoup évolué ces 15 dernières années. Il a fallu reformer toute une génération d'actuaires sur ces techniques. Il y avait également des programmes sur le digital et sur le *big data,* qui sont de nouveaux territoires et sur lesquels il nous faut aussi développer des compétences, éveiller et donner l'envie à nos collaborateurs et à nos cadres d'investir dans ces développements.

La culture d'entreprise et les techniques de management sont des compétences importantes mais il ne faut pas négliger les spécialisations techniques souvent très pointues que nous développons en association avec nos équipes.

▶ « L'Alliance pour la jeunesse »

Nous avons aussi beaucoup de jeunes en alternance. Nous recrutons 600 apprentis par an, que ce soit dans nos écoles de vente ou dans nos services plus administratifs et plus généralistes. Nous avons une grosse école de vente, puisque nous recrutons 500 vendeurs « debout » chaque année. C'est un métier où nous prenons des jeunes de tous horizons pour les former aux métiers de la vente. Ils ont six semaines de formation à la vente. Ce sont des métiers très durs puisqu'ils sont payés à la commission. Les banquiers les ont recrutés pendant très longtemps au bout de trois à quatre ans d'expérience, parce qu'ils étaient mieux dans une agence bancaire avec un salaire fixe que sur le terrain à aller gagner leur vie en vendant des produits et en étant payés à la commission. Il y a donc un gros *turnover*. Cela nous a amenés à former beaucoup de jeunes.

Nous avons également une école de la deuxième chance pour les vendeurs. Nous prenons des gens plus seniors, qui sont peut-être en échec professionnel et qui veulent se réorienter. Nous sommes associés avec Nestlé dans « l'Alliance pour la jeunesse », qui est une grande initiative dont l'objectif est de mettre 20 000 jeunes au contact de l'entreprise sur les cinq prochaines années au niveau européen. C'est une initiative très importante pour nous. Il faut absolument développer l'apprentissage en France. C'est un moyen formidable de rentrer dans l'emploi.

Pour une approche territoriale de la formation

Xavier Bertrand
Assemblée nationale, France

Deux chiffres. Il y a 3,5 millions de demandeurs d'emploi en France qui ne travaillent plus du tout et 500 000 offres d'emploi qui ne trouvent pas de preneurs. C'est la fameuse question des emplois non pourvus, des emplois vacants. La réalité n'est pas aussi simple que cela, puisqu'il y a toujours une logique du sur-mesure. Il faut vraiment mettre face-à-face offre et demande. Il y a des budgets de formations professionnelles importants et des crédits qui ne vont pas vraiment aux demandeurs d'emploi qui en ont besoin. Les régions elles-mêmes qui sont les premiers acteurs, disposent aussi de crédits importants. Qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? C'est la rencontre de l'offre et de la demande sur l'emploi, mais il y a en même temps la question de la formation.

Je plaide pour une nouvelle approche qui soit davantage territorialisée : une grande entreprise qui met en place son université maison, des CFA parfois dans les entreprises. Moi qui me suis trouvé un peu des deux côtés de la barrière, à la fois ministre et aujourd'hui élu local, suis témoin que cela ne peut fonctionner que par bassins d'emploi. S'il n'y a pas une instance très souple de pilotage capable de se réunir toutes les semaines ou tous les 15 jours par bassin d'emploi, pour faire le point sur les besoins des entreprises, et non pas sur les habitudes de formation, et qui peut réunir autour d'une même table Pôle emploi, le secteur de l'intérim, le secteur de la formation, l'État, s'il le souhaite, mais aussi ceux qui financent et qui déclenchent les formations, on ne réussira pas à pourvoir ces emplois vacants, ni à accompagner la sortie de crise qui finira bien par se produire à un moment ou à un autre. Tout ce qui est décidé trop loin du terrain ne peut pas fonctionner.

C'est la raison pour laquelle les politiques la plupart du temps bénissent les prévisions de croissance, car elles permettent de baisser les chiffres du chômage, mais ne règlent en rien ces problèmes structurels de l'offre et de la demande, ainsi que des besoins de formation qui sont à couvrir.

Le Bon Coin et le bouche-à-oreille

Quelque chose m'a marqué il y a quelques semaines ; j'étais à Dunkerque. J'y ai rencontré un chef d'entreprise qui m'a dit qu'il cherchait à recruter huit personnes depuis un an ». Je lui ai demandé qui l'avait contacté. « Personne » m'a-t-il répondu. « Et qui avez-vous contacté ? » Il m'a répondu « Je ne sais plus qui contacter. J'ai fait une demande à Pôle emploi. J'ai eu des profils qui ne me correspondaient en rien. Mes besoins sont toujours non pourvus. Aujourd'hui, Le Bon Coin et le bouche-à-oreille sont nos premiers réflexes quand nous voulons pourvoir un emploi. Nous nous apercevons que Pôle emploi indemnise, mais que pour ramener vers l'emploi aujourd'hui, nombre de chefs d'entreprise se tournent vers d'autres acteurs. » Il est clair qu'il faut maintenant adopter une nouvelle approche territorialisée.

Nous débattions à l'Assemblée de la loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République), sur les nouvelles compétences, notamment des régions. J'ai déposé un certain nombre d'amendements pour aller dans cette direction et pour demander l'accès aux bases de données et aux informations de Pôle emploi, notamment aux régions. Ce sont les régions qui payent la formation et elles ont des crédits, sauf que beaucoup de régions fonctionnent à ce jour avec des systèmes d'appel d'offres tous les six mois qui sont décalés et déconnectés des besoins du terrain. Nous n'avons pas l'habitude aujourd'hui de parler clairement des besoins des entreprises. L'argent existe. Il est disponible. Je ne plaide pas pour des financements supplémentaires, mais simplement pour une approche 1 000 fois plus pragmatique de la rencontre de l'offre et de la demande.

Si nous réussissions aujourd'hui à pourvoir une bonne partie de ces offres d'emplois, nous ne pourrions pas effacer le chômage. Nous casserions quand même cette image qui est de chercher des salariés sans en trouver. La réalité est beaucoup plus complexe. Nous pourrions atténuer les effets du chômage. Cela ne règle pas tout. 500 000 emplois rapportés à 3,5 millions ne vont pas effacer le chômage, mais permettront de ramener nombre de personnes au travail, et à ceux qui veulent donner du travail, de ne pas se retrouver dans un débat caricatural qui dirait : « Il paraît qu'il y a des chômeurs, et nous ne trouvons pas de gens pour travailler. » Cela aurait aussi une véritable efficacité économique, sociale et sociétale.

Un dernier point sur la question de l'apprentissage. J'ai fait beaucoup de discours sur l'apprentissage en y croyant vraiment. Je m'aperçois que les discours en politique ne suffisent pas. Le politique ressemble beaucoup à un chef de cuisine qui passerait son temps à faire une très belle carte, mais qui ne s'occuperait pas de savoir s'il a les bons fournisseurs, les bons cuisiniers et les bons serveurs. Parce que nous ne rentrons pas assez dans le détail, parce que nous passons à côté de ces phases-là, ceux à qui nous servons le repas s'aperçoivent que ce n'est pas ce qu'on leur avait promis, ou que cela leur coûte beaucoup plus cher que prévu. Il faut certainement promettre moins et être plus pragmatique.

Il nous faut des résultats

Une dernière anecdote qui illustre les propos de Pierre-Antoine Gailly. Je suis parti après une émission voir un ami concessionnaire de motos. Il me dit : « Ce que tu as dit sur l'apprentissage à la radio, c'est vraiment bien. J'ai un apprenti. Il n'a même pas le droit de mettre la plaque d'immatriculation sur une moto, tout simplement parce que la machine à riveter est considérée comme une machine dangereuse. » Je rentre le lundi au ministère, et j'ai une réunion avec tous mes conseillers. Je rapporte les propos de mon concessionnaire moto. Un de mes conseillers me dit : « Monsieur le Ministre, j'ai trouvé la solution. Il lui suffit de demander une dérogation à l'inspection du travail et il l'aura. » J'appelle mon copain, et je lui dis : « J'ai la solution pour toi. Tu prends contact avec l'inspection du travail. Tu auras ta dérogation, et la machine à riveter ne sera pas considérée comme une machine dangereuse. » Il me répond : « Tu n'es pas un peu fou. Je n'ai rien à me reprocher. La concession est bien tenue. Tu crois que je vais faire venir l'inspection du travail pour me filer une dérogation ? Je préfère m'arrêter à un apprenti et ne pas en prendre un deuxième. » Cette histoire vécue démontre que le principe des dérogations ne fonctionne pas. Nous faisons confiance, et nous ne faisons pas confiance.

Si un chef d'entreprise met entre les mains d'un jeune une machine dangereuse, c'est qu'il est fou et qu'il devra assumer la responsabilité en cas d'accident. Je suis persuadé qu'il n'y a pas de risque d'accident. Le problème français, c'est que nous ne faisons pas confiance. Nous pouvons mettre l'argent que nous voulons pour que l'apprentissage ne coûte pas, nous pouvons rapprocher autant que nous voulons le monde de l'entreprise et le monde de l'éducation, si nous ne faisons pas confiance à un moment donné et si nous ne supprimons pas ce principe des dérogations, nous continuerons à faire de beaux discours. Finissons-en avec les discours : il nous faut des résultats, des résultats, des résultats.

Échanges

Anthony Theuriaud, *«La Parole aux étudiants»*

Face à l'accélération du projet technologique et à l'allongement des durées de carrière, nous sommes bien conscients que la formation tout au long de la vie va être un défi majeur pour contrer l'obsolescence des compétences et pour permettre d'adapter les travailleurs aux métiers de demain. Si la formation est aujourd'hui bien ancrée dans le paysage de l'entreprise, nous constatons de fortes inégalités d'accès, et en particulier en fonction de l'âge. Nous notons notamment en France un décrochage très marqué de l'accès à la formation à partir de 50 ans.

Nous observons que les firmes sont «dés-incitées» à investir dans la formation des travailleurs du fait d'un effet d'horizon. Les firmes n'investissent pas dans la formation des travailleurs en fin de carrière, parce que la retraite est proche. Cependant, dans un contexte où l'employabilité des seniors est au cœur des préoccupations, cela nous interroge quand même sur plusieurs points. J'aimerais avoir sur ces points, notamment l'avis de Xavier Bertrand et de Pierre-Yves Geoffard.

Pierre-Yves Geoffard, *Cercle des économistes*

Concernant la formation des travailleurs moins jeunes, l'un des problèmes qui a été identifié est celui de l'âge de départ à la retraite. Lorsque nous savons qu'il y a un âge couperet qui est de 60, 62 ou 65 ans, il y a peu d'incitations pour le travailleur en entreprise qui a entre 2 et 10 ans de moins, à apprendre de nouveaux métiers, parce qu'il a un horizon court, et il y en a également peu pour l'entreprise à investir dans une formation pour ces travailleurs. Nous savons que l'âge de départ à la retraite joue un rôle spécifique malgré l'évolution démographique qui fait que nous vivons beaucoup plus longtemps et en meilleure santé… Nous ne sommes pas du tout dans le même état de santé aujourd'hui à 65 ans que nous ne l'étions il y a encore 20 ans. Nous avons encore la capacité de produire, à condition d'être formés aux métiers qui sont pertinents à la situation du moment, à l'état de santé et aux capacités qui malgré tout déclinent un peu avec l'âge.

Isabelle Gounin-Lévy, *LCI*

10 à 15 ans dans un horizon où il y a beaucoup de changements technologiques, c'est quand même important.

Pierre-Yves Geoffard

Oui. Je pense qu'un des blocages est l'âge du départ à la retraite. Nous ne pourrons rien changer à ce problème si celui-ci n'évolue pas en fonction de l'évolution démographique. Il faut des formations adaptées et des incitations. Ce n'est pas une question de subvention.

Xavier Bertrand, *Assemblée nationale, France*

Existe-t-il des programmes de formation pour les plus de 50 ans dans les entreprises ? Quels sont les programmes d'avancement pour les plus de 50 ans ? Quels sont les évolutions de carrière et les bonus de rémunération avant la retraite ?

Pierre-Antoine Gailly, *Chambre de commerce et d'industrie Paris Île-de-France*

Quand nous regardons l'âge moyen de nos *executive programs,* il augmente. C'est plutôt bon signe. Cela vient des grandes entreprises. Nous oublions trop souvent les PME et les TPE, dans lesquelles le problème de la retraite à 65 ans va également se poser. Il y a une merveilleuse façon d'apprendre et de se former, qui est de transmettre. Cela s'appelle le mentorat, le tutorat, devenir maître d'apprentissage à son tour, à condition que ce soit reconnu et valorisé, voir le RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles). C'est aussi une façon de répondre à votre question qui est de ne pas vieillir et rester au contact des jeunes. Si nous faisons l'hypothèse que le mentor de 50 ans s'occupe d'un jeune de 20 ans dans les métiers high-tech, curieusement, celui de 50 ans va peut-être s'y mettre aussi. Il aura l'impression d'être moins perdu, non seulement dans son job, mais aussi dans sa famille avec ses enfants et ses petits-enfants.

Xavier Bertrand

L'emploi des seniors se développe enfin. Il y a notamment des changements d'habitudes avec l'élévation de l'âge de la retraite. Nous avons fait pendant très longtemps un pari sur les jeunes, mais pas sur les seniors. C'est en train de changer, surtout dans les grandes entreprises. J'aimerais vraiment connaître la proportion de programmes de formation pour les plus de 50 ans, les évolutions de carrière et les bonus de rémunération en fin de carrière.

Olivier Klein, *BRED*

C'est vraiment une excellente question. Je l'ai abordée avec mes salariés et les syndicats. Les questions étaient : que pouvons-nous faire comme programme spécifique ? Pourquoi n'y a-t-il pas de programme spécifique pour les plus de 50 ans ? Il faut bien donner envie aux seniors de continuer à travailler et les motiver avec des programmes spécifiques. Ma réponse a été très simple : « Nous continuons de faire progresser les fixes et les variables pour les personnes,

quel que soit leur âge. Nous arrêtons de dire que nous sommes seniors à partir de 45 ans.» Il y a des gens qui travaillent à 60 ans ou à 65 ans, qui sont incroyablement en forme et très opérationnels. Il ne faut pas les trier et faire une sorte de catégorie spéciale.

C'est pour cela que je n'ai pas de programme de formation spécifique. Toutes les formations sont offertes à tous les âges. Nous allons inciter les personnes qui ne s'y rendent pas, y compris celles de 60 ans, à y aller. C'est très important. J'ai créé une école du management BRED l'année dernière avec HEC, qui a remporté l'appel d'offres. 800 managers de tous les âges y passent. Nous n'avons jamais dit que les personnes de 60, 55 ou 45 ans étaient exclues. Il ne faut pas réfléchir en termes de catégorie «séparante», mais dire que puisque l'âge de la retraite sera probablement de 65 ans ou plus, tout le monde doit participer aux mêmes choses. Les gens sont en réalité jeunes à 60 ans. Ils ont plein d'envies, heureusement.

Nicolas Moreau, *AXA France*

La dernière réforme des retraites a changé beaucoup de choses sur la perception des gens par rapport à la retraite. L'entreprise ne peut plus décider et n'a plus aucune visibilité sur le départ à la retraite. Les gens peuvent rester jusqu'à 70 ans s'ils le souhaitent. Cette notion de choix qui est nouvelle apporte une approche différente. Certaines personnes désirent s'arrêter, et d'autres veulent continuer. Ils sont obligés de partir à 70 ans, et ne le souhaitent pas. Ils sont encore aussi dynamiques qu'à leurs 20 ans. Nous nous adaptons à cela. Nous nommons des patrons de pays et des patrons de région à 60 ans. Ce n'est pas un problème. Nous continuons à traiter les seniors comme s'ils étaient jeunes. Il n'y a pas de changement de traitement. Nous traitons tous nos salariés de la même manière. Nos syndicats sont d'ailleurs assez vigilants sur la répartition des budgets de formation intra-sexe et intra-âge.

Question du public

J'ai une question pour Monsieur Bertrand, d'autant que je viens de Lille. Je suis en recherche d'emploi depuis neuf mois. Je peux vous dire que ce ne sont pas les offres de Pôle emploi qui m'ont aidé, puisque je n'en ai pas vu passer une seule en neuf mois. Nous voyons les offres sur LinkedIn, sur Cadremploi, sur l'APEC, sur une magnifique plate-forme que des nordistes ont créée, qui est Keycoopt, et ainsi de suite.

80% des offres ne s'apprennent que par le bouche-à-oreille. Nous devrions pouvoir résoudre cette inadéquation entre l'offre et la demande. Il y a énormément d'offres qui ne sont pas visibles, surtout chez Pôle emploi. J'ai eu deux rendez-vous de cinq minutes en neuf mois pour des aspects financiers. Quand j'ai un *push* sur mon smartphone, c'est pour me dire que je n'ai pas pointé. C'est le seul échange que j'ai pu avoir.

J'aimerais avoir votre réaction sur le fait que Pôle emploi ne sait pas tout. Il ne collecte pas toutes les offres. Vous parliez de décentralisation du travail par bassin. De quelle manière pourriez-vous envisager la chose ? Vous avez en plus un beau projet pour ce bassin de la région.

Question du public

Je souhaiterais revenir sur la question de l'apprentissage, étant moi-même en Master en alternance. C'est certes un formidable outil d'insertion professionnelle. Cela nous permet d'apprendre un métier, surtout dans le supérieur. Nous sommes tardivement en période de professionnalisation. Quand je regarde néanmoins ce qui se fait ailleurs, l'alternance nous prépare peu à l'adaptabilité des métiers. Certains métiers nous sont appris sur le terrain avec de l'autre côté une formation. Cela se juxtapose, mais cela ne se rencontre pas. J'ai un peu regardé ce qui se faisait, notamment aux États-Unis, au MIT et à Northeastern University. Les Masters en alternance se suivent dans plusieurs entreprises, notamment à l'international. Est-ce réalisable en France ? Par exemple, passer trois mois dans une entreprise, puis une période de formation, et reprendre dans une autre entreprise sous forme de mission ? Cela permet non seulement de s'adapter, mais de pouvoir ensuite apprendre plusieurs métiers sur le tas.

Rajaâ Cherkaoui El Moursli, *Université Mohammed V*

Je vais donner l'exemple d'une université marocaine, notre université. Nous avons signé une convention avec l'ANAPEC, qui est une agence pour l'emploi. Nous lui avons donné un local dans l'université. Une dizaine de personnes s'y trouve avec toutes les technologies d'informations nécessaires. Les étudiants viennent les voir. Ils peuvent s'y préparer pour un entretien et on leur propose des entretiens. Les étudiants peuvent trouver un travail sur place. Nous invitons les entreprises deux semaines par an. Cette année, 94 étudiants ont trouvé du travail en deux semaines.

Pierre-Antoine Gailly

Il est possible d'avoir des parcours en alternance dans plusieurs entreprises consécutivement. Il est possible de démarrer dans une discipline, de continuer dans une autre, de passer une licence à un certain niveau et de continuer en Master I ou II à un autre niveau et dans une autre entreprise.

J'ajoute un dernier point qui n'est pas du tout négligeable. Nous pouvons de plus en plus, même si cela est un peu compliqué administrativement, faire ce parcours à travers plusieurs pays d'Europe. Il y a aussi un Erasmus de l'apprentissage qui permet de multiplier les expériences et les capacités à travailler en entreprise, non seulement en France, mais à l'étranger.

Xavier Bertrand

À l'Assemblée nationale, Alain Rousset, le Président de la région Aquitaine, a dit : « Attention. Le service de l'emploi est le prochain exemple d'uberisation en France. » Il y aura ceux qui auront accès à la formation, et les autres. Si nous voulons que ce soit un service public, avec un accès pour tout le monde, je pense que c'est aux collectivités de le prendre en charge et d'imaginer « qui pilote quoi ». Je ne suis pas là pour parler des élections régionales dans ma région, mais je veux passer aux travaux pratiques, puisque j'ai conscience aujourd'hui que les discours ne rencontrent plus l'intérêt de quiconque. Cela ne peut pas fonctionner s'il n'y a pas de travaux pratiques et des résultats. C'est cette idée de rencontrer tout le monde. Ce n'est pas seulement la formation. Ce n'est pas une question d'argent. L'argent existe. Il faut juste que nous puissions connecter. Ce mot est utilisé tous les jours, mais la vie politique a du mal à l'appliquer.

Il y a un point que nous n'avons pas évoqué. Aujourd'hui, la formation professionnelle a des crédits importants qui servent avant tout à financer des gens qui sont dans le club du marché de l'emploi. C'est le fameux débat *insiders* et *outsiders*. Quand la formation professionnelle est utilisée, elle sert avant tout à adapter et à améliorer les compétences des salariés pour correspondre aux besoins de l'entreprise. Un petit rééquilibrage est à faire. Il faut que la formation professionnelle serve aussi à améliorer les qualifications des salariés. Cela leur permettrait d'augmenter leurs revenus et leur pouvoir d'achat.

11.

Un travailleur, plusieurs carrières

Introduction du Cercle des économistes

Jean-Paul Betbèze

Contributions

Alain Dehaze • Paul Kriegelsteiner • Eric Lombard • Vladimir Mau
Monica de Oriol Icaza • Martin Schmucker

Modération

Dominique Rousset

Jamais le capital n'a eu autant besoin de l'humain et vice-versa

Jean-Paul Betbèze

Regardons ce qui se passe autour de nous, et plus encore devant nous. Les États-Unis sont dans une situation jamais vue : la croissance reste modeste (pour eux), mais quand même autour de 2%, le taux de chômage est à 5,4% de la population active, avec une hausse du coût du travail de 2,6% sur un an, mais le taux de participation de la population active reste à 62,8% (contre 66% en 2008), l'inflation est à 0% et la productivité vient de baisser de 1,9% entre le premier trimestre 2015 et le quatrième de 2014. Comment comprendre tout ceci ? « Normalement », avec un tel taux de chômage, la croissance et l'inflation devraient être plus fortes, la productivité croître et plus encore les salaires. Sauf si la situation n'est pas « normale ».

En France, le nombre de chômeurs dépasse 3,5 millions en mars 2015, en hausse de 4,9% sur un an et l'ensemble des catégories de demandeurs d'emploi est proche de 6 millions de personnes, en hausse de 6,5% sur un an. Le taux de chômage au sens du BIT atteint 10,4% en fin d'année 2014. Pendant ce temps, la croissance va vers 1% et le salaire moyen de base des salariés des entreprises de plus de 10 salariés accélère : +1,4% en 2014 contre +1% en 2013. La progression est légèrement plus soutenue dans l'industrie que dans le tertiaire, plus forte pour les cadres (+1,5%) que pour les professions intermédiaires (+1,4%) et les employés (+1,2%). « Normalement », avec un tel taux de chômage, la croissance pourrait être plus faible, en tout cas le salaire réel ne devrait pas progresser, encore moins accélérer. Sauf si la situation n'est pas « normale ».

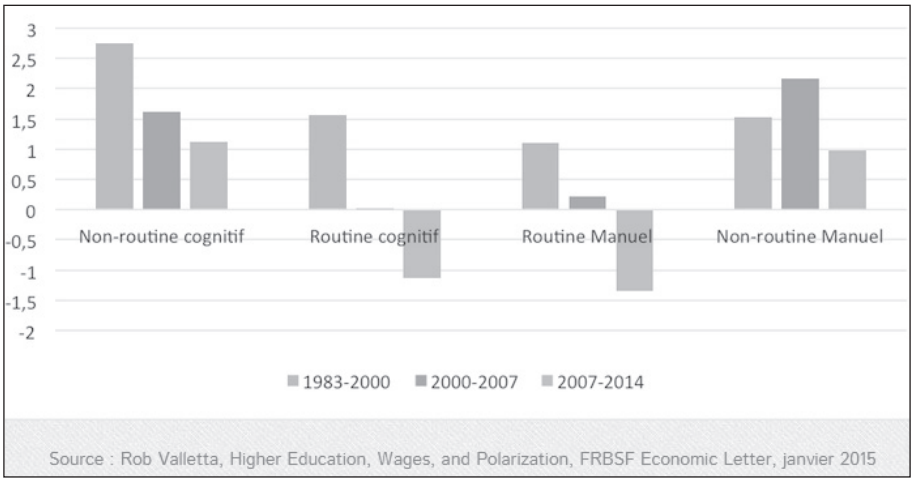
Si l'on parcourt les différents pays industrialisés, on va trouver diverses anomalies de cette ampleur. Pour avancer, il faut tenter d'expliquer ce qui se passe dans un canevas d'ensemble.

■ Le temps des cassures selon la routine aux États-Unis

Les explications abondent aux États-Unis pour expliquer leur situation, au-delà de ce que fait la politique monétaire pour permettre les changements, après avoir évité le pire. Nous préférons retenir l'idée d'une cassure du marché du travail qui intègre, selon nous, le maximum de ces éléments «anormaux» qui préoccupent les analystes.

Regardons le graphique ci-dessous. À un bout, il y a les salariés qui comprennent et manipulent les nouveaux outils, *big data,* applications informatiques, robots et machines connectées diverses. On se les arrache et leurs salaires ne cessent de monter (et on voit ce qui se passe cette année pour les nouveaux diplômés d'universités). Ils sont dans le «non-routine cognitif». À l'autre bout, il y a des spécialistes des services de proximité et de services à la personne. Ils sont très nombreux, leur nombre croît et leur salaire croît, mais faiblement. Ils sont dans le «non-routine manuel». Le milieu se partage entre des emplois manuels ou cognitifs mais qui sont davantage routiniers, dans les bureaux ou les ateliers. Et ces emplois baissent en nombre et leur rémunération stagne.

L'évolution de la nature des emplois aux États-Unis



Source : Rob Valletta, Higher Education, Wages, and Polarization, FRBSF Economic Letter, janvier 2015

C'est bien ainsi que l'on peut comprendre à la fois :

– la hausse modeste des rémunérations dans leur ensemble, puisque celles des «non-routines» augmentent seules, surtout pour les travaux cognitifs,

– la baisse du taux de participation puisque les salariés «perdus» (dans des entreprises en réduction d'effectifs le plus souvent ou plus encore de désintermédiation) quittent le marché,

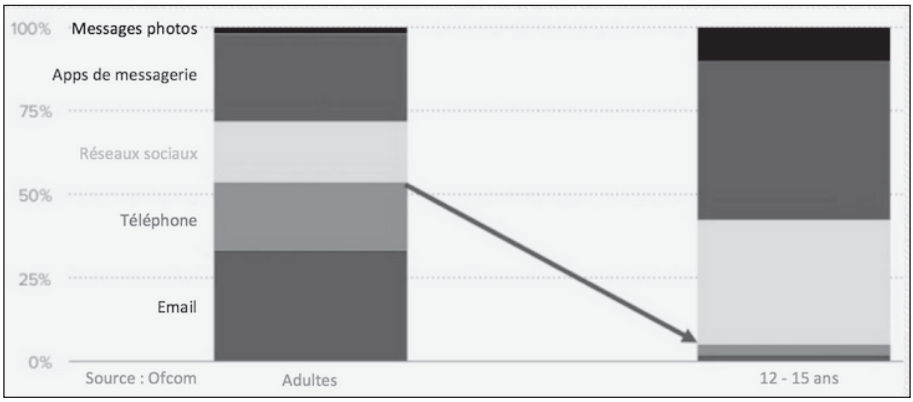
– la faiblesse de la productivité, avec le poids croissant des emplois de services.

Moralité : pour s'en sortir, il faut sortir de la routine avec ce que cela implique d'investissements, surtout en formation, donc en profitabilité forte et stable.

■ Le temps des nouveaux réseaux au Royaume-Uni

Regardons ce monde qui change avec la révolution des communications au Royaume-Uni. Cette révolution condamne la routine et les routiniers, on vient de le voir dans le cas des États-Unis. Elle promeut en même temps une logique de réseaux de plus en plus spécifiques, très générationnels, pour communiquer. Le graphique ci-dessous est éloquent : « dis-moi comment tu communiques, je te dirai ton âge. »

L'évolution des réseaux de communication par âge au Royaume-Uni



Aujourd'hui en effet, la révolution de la communication est plus générationnelle encore que technologique. Elle ne devrait pas le rester : les jeunes vont grandir ! Les jeunes Britanniques de 12 à 15 ans ne s'envoient plus d'e-mails. Ils communiquent surtout par messageries et réseaux sociaux (Source : Ofcom). Preuves : les *Photo messages* ou *picture messaging* ou MMS *(Multimedia Messaging Service),* envois de photos, vidéos et sons, sont inutilisés chez les adultes mais représentent 10 % des messages des ados anglais. Les *apps* de messagerie, applications de messagerie souvent gratuites (WhatsApp acheté pour 19 milliards de dollars par Facebook, Facebook Messenger, Slack ou Snapchat), pèsent plus de 25 % des échanges des adultes anglais, mais plus de 50 % pour les ados britanniques.

Les réseaux sociaux très généraux (Twitter ou Facebook) unissent les adultes. Mais ils sont de plus en plus spécialisés pour les jeunes en fonction de leurs goûts, activités (lecture, sports…) et plus encore de leurs communautés, pour ne pas dire leurs tribus : langue, pays, philosophie, politique, religion… Les réseaux façonnent toutes les sociétés et ces nouveaux-là chamboulent la

nôtre. Dans le domaine marchand, le Royaume-Uni est le plus en avance au monde si l'on en veut pour preuve la publicité sur mobile : 15,9 livres par tête en 2013 contre 14,5 aux États-Unis, 9,1 en Corée et 0,8 en France.

Moralité : pour s'en sortir demain, il faut se mettre d'ores et déjà dans cette logique des réseaux. C'est elle qui permet de mieux comprendre ce qui se passe dans les souhaits et les demandes d'une société qui communique comme jamais, mais qui est plus différenciée et exigeante que jamais. Pour réussir dans les projets, les offres, les démarches, cette immersion est indispensable. Et donc celle de l'entreprise, avec la formation qui fera la différence.

■ Le temps d'un temps de travail qui s'allonge en France

Si l'on en croit l'Insee, 69,7% des Français seront actifs en 2060 contre 66,3% aujourd'hui ! On s'en doute, avec en plus l'idée que la population active augmentera, passant de 28,9 à 31,2 millions entre ces deux dates, nous devrions être sortis d'affaire. Mais cela suppose que cette population qui va rester potentiellement plus longtemps en emploi pourra l'être effectivement.

« L'effet horizon » entend être la solution à ce problème. En théorie, quand le salarié et son employeur savent, chacun de leur côté, que le salarié va rester plus longtemps au travail puisque la retraite recule, chacun fait plus d'efforts de formation, d'entretien physique et technique. L'employeur doit mieux suivre la santé physique du salarié : qualité de la nourriture, santé, salle de gym, stress… Le salarié a tout intérêt aussi à gérer au mieux sa santé (poids, exercices…). Surtout, les deux, et à égalité, doivent se préoccuper du capital humain. La formation est décisive dans un monde où les technologies changent et les savoirs devenus indispensables évoluent de plus en plus vite…

Dans ce contexte, la bonne nouvelle est qu'en France « l'effet horizon » a marché dans le passé récent. Les diverses mesures d'allongement des durées de cotisation ont dans l'ensemble été intégrées dans les comportements, de part et d'autre. Alors qu'elle diminuait régulièrement depuis 1975, la durée de travail augmente depuis le début des années 2000. Deux éléments expliquent ce succès : l'allongement des études permet de s'adapter aux changements et la règle d'allongement de l'âge de la retraite en fonction de l'espérance de vie a été acceptée. Mais rien ne dit que cela continuera si la formation de base se détériore, si la profitabilité des entreprises n'augmente pas, si la situation sociale se dégrade, si l'accélération du progrès technique décourage les salariés – tandis que l'investissement en capital humain serait vu comme trop important par les entreprises.

En fin de compte, « un travailleur, plusieurs carrières » est une nécessité économique et sociale de plus en plus forte pour avancer dans ce monde en profonds changements. Mais elle ne peut « fonctionner » que si elle est bien comprise comme telle : jamais le capital n'a eu autant besoin de l'humain. Et symétriquement.

S'adapter ou mourir

Monica de Oriol Icaza
Grupo Seguriber-Umano

Que m'inspire cette phrase : un travailleur, plusieurs carrières ? Si nous pensons en Europe que le travail long terme est possible dans le futur, malheureusement c'est l'utopie du passé qui ne reviendra pas. Nous cherchons à garder le passé pour le présent et nous ne nous rendons pas compte que si nous ne nous adaptons pas, nous n'aurons pas de futur.

Du point de vue psychologique, de l'individu, c'est un voyage où la prédominance des concepts de certitude, de sécurité, de stabilité et de routine disparaîtra. C'est déjà fait. Nous assistons à l'émergence des concepts de créativité, d'échange, de collaboration et de science.

Du point de vue sociologique, c'est aussi un voyage de la famille, au quartier, à la région, au pays et aux continents. C'est un peu ce que nous avons en Europe, mais élargi à un monde absolument globalisé où il n'y a pas de frontières et où tout le monde a les mêmes opportunités.

▶ Les MOOCs pour tous

Nous parlerons ensuite de MOOC, et de quelle manière nous donnons un accès à l'éducation universelle et accessible à travers Internet. Nous nous rendons compte que nous ne sommes pas les seuls. Nous ne sommes pas dans notre famille, ni dans notre quartier, mais dans le monde entier. Nous sommes morts, si nous ne réagissons pas.

Du point de vue macro, la créativité disponible change, ainsi que la collaboration et la science, et ce n'est plus un monopole de nos pays développés. C'est universel. C'est accessible et souvent gratuit. C'est-à-dire que pour la première fois dans l'histoire, tout le monde a accès à quelque chose qui se trouvait être un privilège jusqu'à très récemment.

Du point de vue micro, on pensait que la vie professionnelle était confortable dans les grandes compagnies ou les grandes corporations, très confortables et très hiérarchisées pour quiconque était entré dans ces grandes compagnies. C'était encore mieux si on pouvait entrer comme fonctionnaire au sein de l'État. Tout ça est terminé. Le monde va garder ces grandes compagnies. Il est vrai que le ratio de concentration des entreprises est énorme. Mais, de plus en plus, ces compagnies se transformeront en grands assemblages ou alliances de petites compagnies ou de petites unités de business spécialisées dans les travaux qui étaient auparavant intégrés verticalement dans les grandes compagnies. Des additions d'entrepreneurs.

Aujourd'hui les entrepreneurs sont capables de transformer et d'améliorer leurs organisations par la flexibilité et la capacité de se réinventer continuellement. C'est l'innovation périphérique. C'est-à-dire en dehors des grandes compagnies et au sein d'alliances entre les petits, dans une structure horizontale. Tout cela, que ce soit sociologique, macro et/ou micro, a de grandes conséquences sur la personne et sur le travailleur.

Nous en venons à notre question : un travailleur, plusieurs carrières ? Qui va pouvoir survivre dans ce monde transparent, universel, accessible, horizontal et innovateur ? Ce sont ceux qui ont des *soft skills*. Cela veut dire que nous devrons être capables de basculer d'une vie où nous avions comme but d'avoir un travail et un salaire pérennes, pour une vie professionnelle où nous devons accepter un salaire horaire par service, par œuvre. Nous devons nous vendre dans les marchés chaque matin pour arriver à avoir des revenus suffisants.

▶ L'éducation continuelle

Quelles sont les implications ? L'éducation est la clé. Cela change énormément la règle de comprendre l'éducation comme étant l'acquisition de connaissances et de contenus. Dorénavant, l'éducation doit rendre les jeunes capables d'être créatifs, collaboratifs et innovateurs. Il faut leur enseigner les incertitudes qu'ils vont trouver jour après jour. L'éducation formelle doit changer en faveur de l'éducation continuelle et les capacités à trouver des réponses. Les adultes doivent reconnaître que s'ils n'actualisent pas leurs connaissances jour après jour, ils seront complètement perdus.

Nous allons passer d'un citoyen travailleur, formel, sérieux et prévisible à une personne curieuse qui se pose ces questions continuellement. Cela ouvre de nouveaux chemins. Il faut savoir que la flexibilité et l'adaptabilité sont les deux conditions pour survivre, en même temps que la curiosité et l'humilité. *Adapt or die.*

Le digital est d'abord une affaire de personnes

Eric Lombard
Generali France

Avant d'expliquer pourquoi le digital est d'abord une affaire de personnes, je vais faire une petite histoire du capitalisme qui permettra de cadrer tout cela rapidement.

Le capitalisme a commencé par les actionnaires. Il y a un économiste du nom de John Kenneth Galbraith, qui à la fin des années 50 a théorisé dans un livre important, *The Affluent Society,* l'idée de filières inversées. Son analyse était que les entreprises étaient devenues tellement complexes que seul le management avait le pouvoir de les diriger. Le management avait un double pouvoir, celui de prendre le pouvoir sur les actionnaires, parce qu'il comprenait de quelle façon marchait l'entreprise, et le pouvoir d'imposer aux clients d'acheter tel ou tel produit par des méthodes de marketing très sophistiquées. La filière inversée était le pouvoir du management.

▶ Après Galbraith

Que s'est-il passé depuis ? Tout le monde le sait, notamment les jeunes. Le Smartphone est sans doute l'élément qui a synthétisé ce basculement du monde et qui a fait que le client a repris le pouvoir. Le Smartphone donne à chacun de nous la capacité de choisir le produit que nous achetons, ainsi que la façon dont nous le configurons et nous l'utilisons. Cela a complètement changé les choses. L'actionnaire est tout à fait dominant quand c'est le management qui a le pouvoir, le collaborateur se trouve en bas de la pyramide. Si le client a le pouvoir, qui se trouve en contact avec le client ? Les collaborateurs et les salariés de base de l'entreprise. Ce sont eux qui deviennent les personnes les plus importantes de l'entreprise.

Si c'est au niveau de l'interaction entre le client et le collaborateur que se fait la création de valeurs dans l'entreprise, cela révolutionne l'organisation de l'entreprise. Cela l'a déjà révolutionnée dans les start-ups et dans les entreprises modernes. La satisfaction du collaborateur devient un élément essentiel de la satisfaction du client. Un spécialiste du marketing des services, du nom de Charles Ditandy a théorisé cette situation en parlant de symétrie des attentions. Si nous voulons que le client soit content, il faut que le collaborateur le soit aussi. L'affaire Uber n'est pas une affaire de digital. C'est une affaire de qualité de service. La bonne réaction, face à Uber n'est pas d'avoir une application « Taxi parisien », c'est d'être traité avec courtoisie dans un taxi parisien. Cela va demander encore quelques années de réformes, mais je suis sûr que nous allons y arriver.

Dans cet environnement et dans ce monde où il y a cette inversion des choses qui donne le pouvoir aux clients et donc aux collaborateurs, l'organisation des entreprises sera bouleversée. Nous n'allons pas être utopiques. Nous ne serons pas dans une entreprise où les salariés décideront de tout et les dirigeants suivront, mais quand même… Dans une entreprise comme celle-là, le rôle du dirigeant n'est pas de décider verticalement, mais de permettre l'initiative. Son rôle sera d'autoriser. Il deviendra plus un coach, quelqu'un qui libère l'initiative, tout en veillant naturellement à ce qu'elle se fasse dans un cadre organisé. C'est la façon dont l'économie digitale va changer le fonctionnement des entreprises.

▶ Daniel Cohn-Bendit, sage de la nation !

Quel type de carrière faut-il ? Il faut essentiellement des gens adaptables. Quelqu'un de ma génération a commencé à travailler après les Trente Glorieuses, après 30 années de croissance rapide avec un peu d'inflation. Nous pensions que cela allait continuer. Que s'est-il passé depuis ? Nous avons eu les chocs pétroliers et la montée des inégalités. Il y a eu un événement historique, d'une portée considérable que les jeunes n'imaginent pas : Daniel Cohn-Bendit devenu sage de la nation ! C'est proprement inattendu. Nous sommes passés des méga-ordinateurs comme HAL dans l'Odyssée de l'espace, aux tablettes.

La vertu essentielle pour les salariés dans ce monde, ce qui va leur permettre d'être dans plusieurs carrières quelle que soit l'entreprise, ou parfois, en dehors de l'entreprise quand ils seront indépendants, c'est essentiellement la capacité d'adaptation, ainsi que la capacité à créer du lien.

Nous en revenons à l'importance des liens personnels. Si le client est important, la valeur sera de se connecter avec le client, de répondre à sa demande, de l'écouter et de le traiter. Nous allons passer d'un monde, où certes les savoirs de base seront utiles, – je n'encourage pas à sécher

les cours de comptabilité ou de droit puisque cela restera nécessaire – à un monde où la valeur la plus essentielle sera la capacité d'interagir avec les collègues, avec les clients et avec les gens. Nous allons être dans un monde où les capacités valorisées seront les capacités d'initiative. Elles vont devoir être développées. Ce qui est d'ailleurs trop peu le cas dans l'école en France. Elles devront être développées, apprises et améliorées, comme cela l'a été pour les compétences techniques dans les 20 dernières années. C'est un monde où ces compétences vont changer considérablement.

Pour terminer, je citerai une phrase de Brian Solis : « Dans un monde de machines, l'application reine, c'est l'humain. »

One Person and two Careers Sounds Good

Paul Kriegelsteiner
Arbeitgeberverbrand, Nordostchemie, Germany

I am an ambassador from a new world. After decades of unemployment, with hundreds and millions of unemployed people, we now call on you. Please come to East Germany and we will keep you trained, motivated, healthy and happy. Let me explain what happened. Even on a warm day like this, this might make you shiver a little bit. After 1989, we had to adopt a post socialist economy like the West, and this happened all at once.

Our branch, the chemical pharmaceutical industry, went from 180,000 jobs to 30,000. In these companies, the youngest employee was 40 and the oldest was 50. This means that the whole of East Germany will retire within a time span of 10 years. That sounds intriguing, does it not? It is going to be a catastrophe, because in the year 1989, when the wall came down, East Germans stopped having babies. This means that the birth rate dropped to half and stayed there. Yes, you are right: at the exact point when we have to replace people, there will be none. What can we do?

The same people who had a vast choice of applications from well-trained and highly educated young people for 20 years now do not get any applications. What we do has to be done quickly and we do not have any time or any choices anymore. We have to create an environment where we can all work longer and be more qualified, healthier and more motivated than ever before. This means that employers have to be incredibly nice for employees to come and start a career with them.

▶ Restore trust

We have already made the first steps. There is no way that we can compare or benchmark with somebody else since this situation has not

existed since the Thirty Years' War. Let me bring up this point. Qualification is one thing, but we have to restore trust and appreciation, otherwise people will not come and stay with us. The idea of one person and two careers sounds good. I am now talking to the men among you. This used to be normal for women. Most women already had one job and two careers. When they left their workplace to go home, they had another workplace at home.

We are now thinking about workplaces that will dramatically change and about careers that start with normal shift work, are interrupted by educational training and maybe carry on to engineer level and so on. This means that we want people to come and stay longer, and we will do anything to keep them happy, healthy, motivated and qualified. This is a change of culture that we have never seen before.

La multi-passion pour une multi-carrière

Alain Dehaze
Adecco France

En préambule, je préciserai que nous ne sommes pas qu'un groupe de travail temporaire mais un groupe d'emploi, leader mondial des solutions en ressources humaines. Nous accompagnons les entreprises à toutes les étapes de leur cycle de vie et les candidats, notamment les jeunes, à toutes les étapes de leur carrière : entrée sur le marché de l'emploi, formation, développement de leur employabilité, accompagnement des transitions professionnelles. « Un travailleurs, plusieurs carrières » est donc un thème parfait.

▶ Les jeunes et le phénomène dit de « multi-carrière »

La génération Y est celle qui est née entre les années 80 et 2000, et qui rentre maintenant dans le monde du travail. Cette génération a une forte attente par rapport à sa vie professionnelle. Elle est plus soucieuse du court terme que du long terme. Sa loyauté vis-à-vis des organisations est nettement plus faible que celles des générations précédentes. Cela ne rend pas la vie facile aux employeurs qu'ils seront ou aux employeurs qu'ils sont déjà.

Selon une étude récente publiée par l'université de Georgetown, les salariés issus de cette génération Y changent 6,3 fois de job entre 18 et 25 ans. Pourquoi ces jeunes ont-ils envie de changer tout le temps ? C'est un phénomène que nous appelons la multi-passion. 67% des personnes qui appartiennent à la génération Y se considèrent avant tout comme des entrepreneurs et 75%, c'est-à-dire 3 sur 4, souhaitent vivre une vie avec plus de sens. 91% des travailleurs de la génération Y pensent qu'ils resteront moins de trois ans dans un job particulier. C'est pour cela que nous parlons de multi-carrière.

Des carrières concomitantes

Un autre mouvement fait son apparition : celui du cumul de deux fonctions, de deux jobs. C'est ce que nous appelons l'émergence des carrières concomitantes. En 2005, près de 5% de la population active en France occupait au moins deux emplois en même temps, soit plus d'un million de personnes. C'est quand même important. Cela représentait 5% aux États-Unis en 2012. 85% de ces pluriactifs sont des femmes, et la moitié n'a pas dépassé le brevet des collèges. Les deux tiers ont plus de 40 ans, et 10% d'entre eux sont des étrangers.

Ces statistiques illustrent trois nouveaux phénomènes. Le premier est celui de l'entrepreneur, de l'auto-entrepreneur de carrière. Je suis monté récemment dans un taxi Uber à Bruxelles. Il a créé sa propre entreprise. Il a décidé pour réussir de ne pas se payer, mais il doit survivre. Il travaille donc en parallèle trois heures par jour chez Uber pour s'octroyer un salaire et ainsi contribuer au démarrage de son entreprise. Tous ces entrepreneurs sont loin d'être des chômeurs reconvertis et nombre d'entre eux choisissent ce mode d'exercice pour cumuler. Si je reviens vers la France, la mise en place des 35 heures, le poids de la fonction publique et ses règles en matière de temps de travail, 7% de moins que la moyenne européenne, renforcent considérablement le potentiel de candidats qui cherchent à multiplier leurs sources de revenus, mais aussi la capacité à sécuriser leur parcours professionnel en s'assurant d'une voie de repli, même provisoire.

Cette émergence des carrières concomitantes est d'abord due à l'émergence de ces auto-entrepreneurs de carrière. Elle est due également à une double voie que nous appelons de l'effectuation. C'est un modèle qui nous vient des États-Unis. L'effectuation, c'est d'abord la fin d'idées reçues. La fin du mythe de l'entrepreneur « super héros » Que dit cette théorie ? « Vous n'êtes pas un héros. C'est une bonne nouvelle. Vous pouvez créer votre entreprise ». En pratique : « Testez votre idée, discrètement. Démarrez pour cela un site de démonstration, et trouvez déjà si possible des clients tout en gardant un autre job, pour sécuriser votre position. » Comme les réformes successives de la formation professionnelle, plus particulièrement en France, permettent dorénavant au salarié de choisir des axes de formation au service de ses ambitions parallèles, il est alors bien évident que la phase de recouvrement entre la vie de salarié et cette double vie de futur pilote de start-up va durer aussi longtemps que les performances du salarié résisteront à la consommation d'énergie du créateur.

Crowdfunding et *Kickstarter*

Le troisième phénomène dans l'émergence des carrières concomitantes est dû aux technologies collaboratives qui s'offrent aux salariés et qui offrent surtout une voie puissante de vie parallèle. C'est ce que nous appelons

le *crowdfunding* et le *kickstarter*. Ce parcours du combattant, du créateur inventeur obligé de quitter son emploi et d'hypothéquer sa maison pour se lancer dans son aventure, dans la conception et la commercialisation d'un produit, d'une idée ou d'un service est terminé. Le *kickstarter* est bien souvent l'un des sites les plus consommateurs de bandes passantes dans les entreprises d'informatique. Il est intéressant de noter – grâce à cela – que les femmes arrivent de plus en plus nombreuses dans cette course à la construction d'une double carrière.

Il faut continuer à développer ces initiatives qui sont réelles, mais il faut le faire dans un contexte de sécurité à la française. C'est pour cela qu'il faut forcer ce changement des lois, où nous parlons de portabilité et de transférabilité des droits. Les jeunes changeront d'entreprises très souvent et nous devrons les aider à garder leurs droits, à avoir une couverture sociale, malgré les différentes carrières, les multi-carrières qu'ils auront.

What is a Successful Career?

Vladimir Mau
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

First of all, I want to thank those who organized this terrific event, which brings so many economists together. It would be the dream of any anti-globalist to see us gathered and charge at us! Nevertheless, I do believe we are discussing very important issues. The first point I wanted to stress out, is that we are moving into a new world. This is a world where digital and physical are moving together and where the basic education values have changed to some extent.

Good education is important, but 50 years ago and even 25 years ago, the criteria for university focused on how a student would work throughout his whole working life. This was in one institution, job or profession. Now, successful people change their professions quite often. This radically new situation in the world means that the successful career is a career in which people change their type of job or profession every few years. I want to do an experiment and ask who has remained in their profession. It is mostly those who are over 30 years of age who do so. A successful career definitely means a change of career track or specialty.

This creates substantial new challenges for universities; among other things, it means that a successful university has to bring in more adult people. These are people who do not come from school but those who want to acquire new knowledge, skills and techniques throughout their life. By the way, the Russian Academy of National Economy and Public Administration, where I work, is a unique institution to some extent. First of all, we have a lot of students: 200,000 a year on various programs, which, for example, can last one year or several years and can be Bachelor's or Master's degrees or short programs for a few weeks.

Short programs are mostly targeted at adults who want to get new qualifications, skills and professions. I do believe that it is very important for all modern schools to attract people who cannot pay money. They do not rely on budget spending or on fashion, the idea is that every young person in a developed country has to go to a university nowadays.

There are those who come to improve their career and get some new skills and connections. What does this mean for universities? It means that we have to deliver as many modules as possible, because the future of professional education is individual education. It is not individual education from the 16th-17th centuries or from the early days of universities. It is individual education based on a modular approach. It is when a person is able to choose his or hers personal track based on modules, which the university suggests.

It is a multi-language career. It is important to provide language knowledge during the education process and to provide a lot of information. This is in training managers and we are mostly training managers. We must provide knowledge of history and skills of various people, because the best graduates of the academy and universities are working in the global market. They are working with people of different nations and cultures and they have to be ready to work like this. In our case, we insist that our professors are at least able to teach in Russian and English, and they should feel free to do so in this program.

Embrace the Digital Change

Martin Schmucker
Iversity.org

I work in a start-up in Berlin called Iversity, and we provide online education. The tagline that we were asked to provide here is "Embrace the Digital Change" and that is what I wanted to say. This is because throughout this conference, I have heard many statements that underline the threats of the digital transformation to the labour markets. Jobs are lost due to the digital transformation of the economy and we have to have multiple careers. It is true that that can be a threat, but what can we do about it?

MOOCs and the world of work

I have heard many speakers at this conference stress the issue of qualifications, that the workforce needs constant training and retraining. This is where MOOCs come in. I hope you know the acronym MOOCs, which stands for Massive Open Online Courses. That is what Iversity does. When we launched Iversity in 2013, we thought that MOOCs were well suited to cater to the needs of students who want to include digital formats in their studies. This is instead of going to overcrowded lecture halls. That is true and people use that, but we noticed that MOOCs are suitable for a lot more.

Some of our most active users on our platform are people in need of professional development. What started in universities has now become more and more relevant to the world of work, to people who already have a job and want to retrain. Our approach and what we want to achieve is to make education more accessible, affordable and personalised by digital means.

I want to give you a number of examples regarding what online education can do today in 2015. I am not making this up and these are examples from our platforms regarding how online courses can be used to build skills people need to succeed on the job market. One model is that there are freely available online courses offered by universities. Earlier this year, we had the French cosmetics company L'Oreal send 160 of their employees to an online course about public speaking. The people who attended the course were very satisfied. They said without exception that they learned a lot about how to perform publicly. They get a certificate afterwards to document their achievements. That is one example of it.

The other example is the creation of closed courses, for companies who want to train their staff internally. They can create the content for their staff. Think of a sales agent in a software company. In order to sell the product that his company is producing, he needs to understand it. This product will have new updates all the time. How is he going to learn about them? Is he going to go to training every two months? Why would he do onsite training when he can do it online? That is another example of what can be done now.

The next example is when companies do not find the workforce that they need. Why not train them? They can do it themselves with online formats. I am 36 and my generation and younger people are constantly online. They have their smartphones in their hands and they can be approached and trained via this channel. The next example would be entrepreneurial education. I know of an example of two arts students from Germany, who wanted to be beer brewers but had no idea of how to create a business. In one of our online courses, they created the business concept for their brewery and now they produce delicious beer. This is to say that there are already all kinds of examples now how we can deal with the constant need for different qualifications.

Online education is also useful for all kinds of previous knowledge. If you think: isn't that something for people who are already well educated? Correct, so there is a bias: we see in the data for our platform that we have more students who already have a good education.

But we notice that this MOOC format is suitable for all kinds of qualification levels, starting with basic digital literacy. There are people all over Europe who are not very competent in even the most basic computer applications –they can be trained. However, it is also suitable for management and we also have management courses. This also goes for the range of topics. We have courses on design, politics, entrepreneurship, biology and much more.

I want to stress again the flexibility of those online formats and they are not just inventions of universities, available to be used by students as of now. They are relevant formats for promoting skills in the labour market. I will make a final remark about the universities. In these digital times, many of them are still focusing on the people who can attend onsite training or university if they have the time or if they are young enough. I am saying that universities in the digital age do not have an excuse anymore to be closed institutions. They should open up and cater to the needs of the people.

Échanges

Paul Kriegelsteiner, *Arbeitgeverberbrand, Nordostchemie, Germany*

We are in an academic field, so we are comfortable with all kinds of learning. Imagine what Martin just said about what this means to shift workers, who sometimes work in the evening or at night. They do not have access to courses, classes or seminars. Imagine what this means. When I heard this, my breath stopped for a second, because I understood that this could be a major step for all those who do not have access to regular classes right now[1].

Étienne Casassus-Builhe, *«La Parole aux étudiants»*

J'interviens sur le sujet «Un travailleur, plusieurs carrières» car je suis étudiant et salarié. Je fais une formation continue dans une entreprise. Ça a été la croix et la bannière pour pouvoir la suivre à cause de questions d'organisation, de moyens et de démarches administratives. Cela m'intéresse de savoir de quelle manière cela se passe dans les autres pays d'Europe et de savoir s'il y a des programmes en commun. J'ai une autre petite question, un peu provocante à poser. Un travailleur, plusieurs carrières, est-ce un slogan patronal, ou une aventure humaine ?

Alain Dehaze, *Adecco France*

S'agissant du chômage des jeunes, il existe une réalité que j'ai appelée la règle noire. Dans le monde entier, le taux de chômage des jeunes est toujours le double du taux de chômage moyen du pays. Nous sommes à un peu plus de 10% de chômage en France et à 24% de jeunes chômeurs. Nous sommes à 55% de chômage de jeunes pour environ 25% de chômage en Espagne. C'est la même chose aux États-Unis. Il n'y a pas qu'en Europe. Mais il existe des pays dans lesquels cela n'est pas vrai, de petits pays comme l'Autriche, la Suisse, des pays de taille moyenne comme les Pays-Bas, la Suède, mais aussi, de plus grands comme l'Allemagne. Pourquoi le chômage des jeunes est-il plus faible dans ces pays? C'est parce que le système de l'apprentissage est entré complètement dans les mœurs depuis des décennies. C'est-à-dire qu'il y a une parfaite adéquation entre le monde de l'éducation, le monde de l'entreprise et le monde politique, puisqu'il faut souvent financer cette forme d'apprentissage.

---

1. Quote of Martin Schmucker's contribution: *In these digital times, many of them are still focusing on the people who can attend onsite training or university if they have the time or if they are young enough. I am saying that universities in the digital age do not have an excuse anymore to be closed institutions. They should open up and cater to the needs of the people.*

Un groupe comme le nôtre y travaille beaucoup, et nous le ferons encore beaucoup plus, pour que la France devienne également un modèle au niveau de l'apprentissage.

Concernant le souhait patronal ou l'aventure humaine de la multi-carrière, je peux vous dire que c'est plutôt le cauchemar patronal. Les jeunes aujourd'hui sont avant tout à la recherche de sens lorsqu'ils choisissent leur employeur. Une majorité d'entre eux est prête à accepter un emploi moins bien payé pour apprendre et acquérir de l'expérience. Ils ne veulent plus forcément entrer dans les grandes entreprises ou faire de longues carrières. Il est très difficile de les retenir et de les motiver. C'est donc plutôt le cauchemar patronal que le souhait patronal. C'est par contre souvent une belle aventure humaine, et c'est ce qui compte.

Dominique Rousset, *France Culture*

Les dernières statistiques soulignent que les jeunes souhaitent plutôt intégrer une start-up ou en monter une, quitte à prendre quelques risques financiers dans les premiers temps. Les grands groupes ont l'impression de les former pour les voir s'en aller. Je ne sais pas si vous êtes d'accord, chez Generali, aventure humaine ou slogan patronal ?

Eric Lombard, *Generali France*

Je voudrais réagir à la provocation par rapport au problème patronal. Qu'est-ce qu'un patron ? Si le patron est le représentant des actionnaires, l'entreprise a un avenir assez réduit. Le patron est pour moi le chef d'une entité humaine qui est l'entreprise et qui doit optimiser la relation avec toutes les parties prenantes, dont les actionnaires. Je pense qu'il y a un biais dans la vision que nous avons en France, ainsi que dans la pratique, de considérer que le patron est le représentant des actionnaires. Il n'y a pas de projet en entreprise qui vaille s'il est considéré comme cela.

Paul Kriegelsteiner

I fully agree with what you just said and you are right. This sounds a little bit like precariousness. It sounds like people have to have more jobs in order to survive. This is the image of this kind of work. If you tell somebody that you have several jobs, it is bad, and this is a culture that can only be changed through good examples and culture. This is what Alain Dehaze just said, and it is the key to it. It means security, trust and reliability. You can show people that if they are employed by you, they can raise their children and pay the downpayments for their flats. In the end, it comes down to this and you have to give them trust. You are right and this sounds like precariousness sometimes. We have to change that and it is our task.

Monica de Oriol Icaza, *Grupo Seguriber-Umano*

Une provocation contre une autre. Nous sommes en France, et la révolution française (liberté, égalité, fraternité), qu'était-ce ? C'était libérer les serfs de la terre qui appartenait à un patron. Les travailleurs ont voulu appartenir à une compagnie après la révolution. Nous avons changé une servitude pour une autre. Il était dit que la sécurité était la plus grande valeur que nous devions avoir. Je pense que la révolution digitale libère définitivement le travailleur. Le travailleur et les talents sont libres. Les compagnies veulent attraper les talents, comme si cela était permanent. Le talent est variable et flexible. Nous créons un marché où les patrons veulent des talents, mais ils sont mobiles, car ils ne veulent pas avoir de patron, parce qu'ils sont vraiment libérés.

Question du public

Je suis étudiant aux arts et métiers. Nous vivons actuellement une révolution économique, à l'instar de la révolution industrielle du XIX^{e} siècle, où le secteur primaire s'est transformé petit à petit en secteur secondaire, pour le surpasser. Les pouvoirs publics aujourd'hui et les gouvernements ne restent-ils pas sur le modèle précédent, avant cette révolution, en finançant ou en essayant de garder le monopole par exemple des taxis ou en essayant d'aider les hauts-fourneaux en Moselle ? N'y a-t-il pas de la part des pouvoirs publics une initiative à prendre pour trouver d'autres systèmes à l'instar des États-Unis, où je vois que des transformations ont été réalisées ? Toute la Silicon Valley a pris le chemin du changement de l'économie. Les différences entre ceux qui ont su s'adapter et ceux qui n'y ont pas réussi aux États-Unis sont énormes.

Question du public

Je suis ingénieur économiste. Je voudrais parler des seniors. Nous avons beaucoup parlé des jeunes. Je pense que les seniors sont aussi une opportunité de deuxième carrière, et cela n'a pas du tout été évoqué dans la table ronde. Je voudrais interpeller les différents intervenants là-dessus. C'est évidemment lié aux conditions de cumul emploi-retraite, avec les dispositifs éventuels de retraite progressive, où les seniors prennent une deuxième carrière qui n'est pas forcément la même. Cela peut être un pivot complet par rapport à leur première carrière.

Alain Dehaze

Les seniors représentent 14% des personnes qui travaillent chez nous. Il y a souvent un problème d'employabilité. Nous sommes obligés de reformer des seniors avec l'émergence des nouvelles technologies. C'est souvent également un problème de coût, qui ne l'est pas vraiment, car en règle générale, il devrait être possible de nous adapter. Une belle initiative a été créée par le

gouvernement français : le contrat intergénérationnel. Il ne fonctionne pas, mais c'est souvent à cause de ces problèmes de compétence.

Jean-Paul Betbèze, *Cercle des économistes*

Nous sommes au début d'une révolution extraordinaire. Nous sommes inquiets quand les choses commencent à être extraordinaires, mais elles vont évoluer et s'améliorer.

Mon collègue allemand me disait : « Nous sommes chez Hegel, et c'est bien ». Chez Hegel, l'oiseau de Minerve, c'est-à-dire Athéna chez les Grecs, se lève et prend son envol la nuit. Athéna est la fille de Zeus et de sa première épouse Métis, c'est-à-dire la ruse. Pour ceux qui s'intéressent aux Grecs, ils voient bien que les Grecs sont à la fois rusés et puissants. Chez Hegel, c'est le soir que les choses se font. C'est le soir qu'Athéna voit les choses, parce qu'Athéna voit dans le noir. Nous sommes aujourd'hui dans une situation obscure et compliquée, mais les jeunes voient dans le noir.

Tout le monde l'a dit ici, en espagnol, en italien et en français : le monde a changé. N'ayez pas peur. Ne soyez pas surpris. Vous savez ce qu'il se passe. Par rapport à nous, les seniors, vous utilisez mieux que nous ces techniques. Vous êtes du côté des gens qui gagneront. Si vous avez peur, vous vous mettrez du côté de l'échec. Adaptez-vous ou perdez. Vous allez bien entendu vous adapter, et vous allez vivre.

Vous saurez faire. Vous avez compris aujourd'hui que les entreprises elles aussi savent qu'elles doivent changer. Elles doivent changer pour séduire. Elles doivent changer pour vous convaincre, pour vous embaucher et pour vous garder. Les entreprises sont également là. Vous pouvez dire que c'est un slogan patronal. C'est simplement une vérité. Le pouvoir est en train de changer. C'est-à-dire que ceux qui savent ont et auront le pouvoir. Ceux qui ont peur ont effectivement perdu.

Dernier élément par rapport à vous. Évidemment, n'ayez pas peur. Évidemment, regardez ce qui se passe dans cette nuit qui arrive. Vous avez la façon de voir ce qui va se passer demain grâce à cela. J'ai réalisé un rapport sur le cumul emploi-retraite. C'est votre serviteur qui a permis que cela ait lieu, car auparavant, ce n'était pas possible. Nous allons tous vivre plus longtemps. Nous allons vivre tous plus pleinement et de manière différente. Votre temps commence.

12.

Public ou privé pour financer les talents ?

Introduction du Cercle des économistes
Stéphane Carcillo

Contributions
Caroline Hoxby • Philippe Lamoureux • Jean-Frédéric de Leusse • Valérie Pécresse
Sergey Sinelnikov-Murylev • François Villeroy de Galhau • Vivienne Yeda

Modération
Olivier Poivre d'Arvor

Public *et* privé pour financer les talents

Stéphane Carcillo

Dans les années 50, les emplois les mieux rémunérés appartenaient au secteur manufacturier. On estime qu'un emploi dans ce secteur générait alors à lui seul deux emplois dans les services[1]. On entrait dans les entreprises de ces secteurs pour la vie ou presque et sans même avoir besoin d'avoir décroché le bac. On le sait, cette époque est révolue. Depuis les années 2000, les emplois les mieux rémunérés appartiennent sans conteste au secteur des technologies de l'information suivi, dans une moindre mesure par les bio- et les nanotechnologies. Ces emplois sont aussi ceux qui ont la plus forte valeur ajoutée. Ils requièrent des qualifications élevées et de la créativité. On estime qu'un emploi dans ce secteur génère désormais à lui seul cinq emplois dans les services et non plus deux comme pour le secteur manufacturier. Les emplois de services ainsi générés sont eux souvent peu qualifiés – restauration, nettoyage, livraison – mais aussi très qualifiés – médecins, avocats, architectes. Entre temps, le secteur manufacturier a délocalisé en grande partie sa production. Lorsque de nouvelles usines ouvrent dans les pays développés, elles n'ont plus rien à voir avec les usines d'hier. Elles sont propres, très intensives en technologies et en robotisation. Y travailler nécessite d'être qualifié.

Cette course technologique est essentielle pour soutenir notre croissance et financer notre modèle social. Elle requiert de faire émerger et de former un maximum de talents, à la fois dans les technologies de pointe et dans les services qui en accompagnent le développement. Cette mission incombe à l'école dès le plus jeune âge, bien entendu, mais pas seulement. Il est essentiel que l'Université favorise l'expression des talents, plutôt que de les enfermer dans une tour d'ivoire des savoirs. Les entreprises ont également leur rôle à jouer,

1. Moretti, E. *The New Geography of Jobs,* Mariner Books, 2013.

notamment par le biais des projets qu'elles financent et par les opportunités de formation qu'elles offrent. Dans ce monde, public et privé ne sont pas opposables mais intrinsèquement complémentaires.

■ Du rôle des politiques publiques à tous les niveaux de formation

En l'absence de financement public, toute une frange de la population n'atteindrait pas spontanément le niveau de connaissance requis pour trouver sa place dans l'économie numérique : manque de moyens, manque de modèles, manque de perspectives claires et de motivation parfois. *Via* l'école et l'Université, l'État a la possibilité de donner des compétences au plus grand nombre, avec des effets de *spillover* bien connus et favorables à la croissance. L'enjeu pour les pouvoirs publics est de faire émerger les talents parmi toutes les strates de la société et pas seulement au sein des classes favorisées. C'est un objectif difficile à atteindre dans tous les pays. Les jeunes issus des milieux défavorisés n'ont pas toujours le capital social et culturel leur permettant de nourrir une aspiration à l'excellence. Ils n'ont pas à leur disposition les bons réseaux pour mettre en œuvre leurs projets. Donner les moyens à ces jeunes d'exprimer leur potentiel requiert la flexibilité nécessaire pour adapter les moyens et les méthodes de l'école et des universités aux situations individuelles et au contexte local. Maîtriser la lecture et le calcul est essentiel mais il faut aller plus loin. Au-delà des savoirs eux-mêmes, l'économie de l'information requiert la capacité de mettre en œuvre les connaissances pour trouver des solutions innovantes. Nous disposons aujourd'hui de nombreux résultats d'expériences scientifiques qui permettent d'identifier ce qui marche dans ce domaine, y compris pour les groupes les plus défavorisés.

Au-delà de la formation initiale, une formation tout au long de la vie est essentielle pour faciliter une transition rapide des individus vers les secteurs porteurs et créateurs d'emploi. Cette formation est coûteuse, parfois trop coûteuse pour être entreprise par ceux qui en ont le plus besoin, notamment parce qu'il ont raté la marche de l'école ou de l'université. Ce coût est non seulement financier mais aussi personnel car l'appétence pour se former croît avec le niveau de formation initial. Le contenu général des formations nécessaires fait que les entreprises n'ont pas forcément intérêt à les financer, du moins dans leur intégralité. Dans ce contexte, il y a un rôle central à jouer par les politiques publiques *via*, par exemple, le financement pour les personnes les moins qualifiées de droits individuels. Mais pour réussir cette stratégie de la deuxième chance, l'appui doit être ambitieux et ciblé. La politique doit aussi pouvoir s'appuyer sur un réseau de formations régulièrement évaluées.

Les jeunes créateurs d'entreprises ont également besoin d'être accompagnés mais aussi financés. Certains jeunes créateurs n'ont pas accès aux capitaux nécessaires faute de réseau ou de biens personnels. L'État peut les aider grâce, par exemple, à des taux bonifiés, la création de pépinières ou d'autres

infrastructures qui facilitent la formation d'un écosystème favorable aux créateurs. Cette politique peut être ciblée sur des groupes particulièrement défavorisés (et souvent perçus comme plus « risqués »), sur certaines zones économiques, ou certaines populations, notamment les femmes. Le soutien peut également passer par une aide au capital-risque qui sélectionne lui-même et accompagne les projets les plus porteurs, notamment *via* un régime fiscal avantageux. Il est enfin possible de prévoir un régime fiscal et social plus accommodant pour les jeunes entrepreneurs durant leurs premières années d'activité.

■ **Du rôle des entreprises et des mécènes**

À côté de ce soutien public, les entreprises et les mécènes privés ont un rôle indispensable à jouer, car ils sont non seulement les principaux acteurs des marchés innovants mais aussi parce qu'ils peuvent devenir des partenaires privilégiés des systèmes éducatifs et de formation. À l'école, comme à l'Université, l'association de certains programmes avec des entreprises peut permettre de découvrir très tôt des métiers et de dévoiler le potentiel de carrières auxquelles certains diplômes peuvent ouvrir. C'est le cas par exemple aux États-Unis des *Career Academies*. L'accueil des jeunes en stage ou en apprentissage est à la fois un moyen d'identifier très tôt les talents mais également d'investir dans leur formation. Les compétences non cognitives, comme la capacité à travailler en groupe, la capacité de leadership, la motivation, qui expliquent environ la moitié du succès individuel sur le marché du travail, peuvent être acquises en entreprise.

Le financement direct par des entreprises de programmes de formation est le meilleur moyen de s'assurer de l'adéquation des compétences aux besoins, c'est également un don qui profite à l'ensemble du secteur considéré et de l'économie. En formant un certain nombre de jeunes talents dès leurs années d'études, en identifiant ensuite les « forts potentiels » pour leur assurer une diversité d'expérience, notamment à l'étranger, ces entreprises savent qu'elles investissent pour elles-mêmes et qu'elles contribuent à terme à renforcer le dynamisme de tout leur secteur d'activité. Cela vaut également pour le financement de certaines recherches appliquées, que ce soit à l'Université ou dans les Grandes écoles, *via* par exemple la mise en place de chaires spécialisées.

Enfin, les entreprises déjà bien établies dans leur secteur ont évidemment un rôle essentiel dans l'identification et le financement des projets innovants. Celles qui sont les plus orientées vers la recherche et le développement le font de manière spontanée, soit en laissant libre cours à des équipes en interne, soit en investissant elles-mêmes dans une multitude de jeunes pousses dont quelques unes seront les championnes de demain.

Les talents de demain ont donc besoin à la fois de l'investissement public et privé pour émerger en nombre suffisant dans toutes les franges de la société et favoriser ainsi une croissance forte et inclusive.

Does Education Lead to Growth?

Caroline Hoxby
Stanford University, USA

Every day, someone proclaims that countries must educate in order to grow. Despite that, the evidence that education leads to growth is quite fragile. This is not to say that the idea is false, but rather that it is difficult to demonstrate that education leads to growth, or rather that growth leads to education. States that are growing tend to increase spending on education, so some of the correlation between education and growth is reverse causality. For instance, China and India have grown dramatically recently and they have also increased their spending on education. However, it would be foolish to argue that the reason they have grown is that they have increased spending on education. Rather, it is that they changed barriers to trade and production. Economic growth may lead to education, but does education lead to growth? In my recent research, I test whether it does. To obtain causal evidence, researchers like me study shocks. In other words, these are occasions when education spending grows very suddenly for reasons that are unrelated to the economy.

We find that education shocks do lead to economic growth. However, the effects of university education or higher education are particularly great in highly developed economies like those of France and the United States. These contain industries that are driven by knowledge and invention. This suggests that there is a causal channel between education and growth for our countries. This means that advanced education fosters innovation and that is what leads to growth.

The belief that education is crucial for growth in highly developed countries is not based so much on evidence as it should be based on economic logic. Logically, if highly developed countries are to grow, they

must have a comparative advantage in a specific industry. Highly developed countries do not have much of a choice about the industries in which they are going to have a comparative advantage. They must be industries that are intensive in highly skilled human capital.

We are never going to have a comparative advantage again in unskilled labor or raw materials. There are many other countries that have these things in great abundance and they are often willing to exploit them in a way that is more efficient than we would. This is even if it does harm to the environment or health. Since highly developed countries must rely on industries that are intensive in advanced human capital, education is indispensible for us. It is the critical industry that produces the factor, skilled human capital, on which we rely in order to have economic growth.

▶ Three insights on education

From this logic, I am going to derive three quick insights. First, *human capital is made and it is not endowed,* like oil or land. Therefore, education can only be relatively abundant in countries that are good at producing education. We need to have a highly productive education sector. It is not enough to generously fund education we also have to be efficient at producing it.

The second insight is *that a country's education sector will be inefficient if it fails to educate all of the talented students to their full potential.* Every time a talented child fails to become highly skilled, a country is neglecting a valuable investment opportunity. You can think of it as the country throwing away some valuable resources that it had. If two countries have equally good schools, but one of them only educates half of its talented students and the other educates all of them, the second one will grow more quickly.

The third insight is *that education that produces innovation,* which is what we need in highly developed countries, *is inherently an unpredictable type of education.* Under such circumstances, logic suggests that organizations that produce that education need to be flexible, autonomous and made to compete with one another for resources and prizes. This is normal in innovative, for-profit industries like high technology. The same autonomy, flexibility and competition could characterize universities but often does not.

▶ The issue of public or private financing of talent

Now let me try to stir up a little bit of debate by engaging the issue of public *versus* private financing of talent. In the US, we have an immensely diverse system of higher education. We have private non-profits like Stanford University or Harvard University, where most of the funding comes from former students who give donations. Interestingly, the largest donations are

given by our students who started off poor and then became successful. In these universities, poor students pay nothing, so universities are free, and rich students pay for about two-thirds of the cost of their education.

We also have state-controlled universities that are more akin to those in France. An example would be Berkeley, in California. We have lower tertiary schools and they spend an average of about USD 10,000 per student per year. America's top universities spend more than 10 times as much, or more than USD 100,000 per student per year. Skill-based industries like high technology and pharmaceuticals tend to cluster around America's top universities. They benefit from the outflow of knowledge that comes from these universities.

France and the US, a comparison

France has one of the most important alternative higher education models. It is a centralized model, but it is also highly differentiated, because different schools cater to students who have different abilities and who have interests in different specialties. As you all know, France's top programs are renowned around the world for their very high standards and their rigor.

However the difference in funding between France's top schools and the schools that serve the least able students is not nearly as large as it is for the United States. I will talk again about some other differences.

There are trade-offs between these two systems. For instance, the decentralization of the US system may make it confusing. America's top universities try to educate its most talented students regardless of how poor their parents are. However, my recent research has established that more than 80% of students in the United States with the very highest ability fail to attend one of America's top universities. This is despite the fact that these universities cost them nothing and that when they do attend, they do very well there. In other words, the United States is letting talent go to waste. It may not be sufficient to offer students great educational opportunities. Some talented students may not take up the opportunity unless someone gives them guidance. Using a randomized controlled trial, my recent research also demonstrates that informing poor but talented students about their educational opportunities dramatically raises their attendance at top universities.

It is not clear to me whether France also fails to draw its poor but talented students in its best universities. Your system is so well organized that all talented students may find their way into the best program for them. There would be no wasted talent, as it is a much more efficient system. However, it would not be surprising if French children from poor families were less likely to end up in top programs. Someone just needs to do the research to

find out what is true. However on the whole, I suspect that France's system is easier for a poorer student to understand than the American system and that is an advantage for France.

On the other hand, once America's top universities find talented students, they have very few constraints on educating them to their full potential. They can charge their students a lot or nothing at all. They can finance the universities themselves, largely through gifts or tuition, or they can rely on State funds. They can decide which students to admit, what faculty to hire, how much to pay faculty, what programs to start and whether to engage with industry and philanthropy.

Moreover, the research shows that American universities that have the most autonomy and that have to compete the most are the ones that have made the greatest contributions. This is to economic growth and innovation. It is not a coincidence that the top universities in the United States have immense resources. The way they finance themselves is by harvesting the earnings of their former students, who make great contributions to society. That is a financing model that resembles venture capital and it is probably the way in which our main universities achieve their great resources.

In work that I did about six years ago with Philippe Aghion, we found that at the time, French universities lacked similar autonomy to set wages, hire faculty and so on. There have been a lot of reforms since then, especially on the grounds of autonomy. My impression is that French universities are still allocated funds, rather than being able to set pricing and things like that for themselves.

Once they get to university, the United States is able to be less constrained about educating students. On these grounds, I would say this is an advantage for the United States. The key thing is whether it is possible to have the best of both systems and I believe it definitely is. It should be possible to have a system that is very organized from the students' point of view, so there is no wasted talent. However, we can have a system that from the universities' point of view is more autonomous and competitive. There is no reason why state-funded universities cannot enjoy considerable autonomy, compete with one another and have strong finances.

L'autonomie des Universités est en régression

Valérie Pécresse
Assemblée nationale, France

La tradition française n'a rien à voir avec la tradition américaine. Quand nous avons institué l'autonomie des Universités, c'est évidemment parce que nous pensions qu'il ne peut pas y avoir de projet universitaire sans vraie autonomie. Si nous voulons faire un projet innovant, si nous voulons développer un nouveau programme de recherche, développer une formation un peu originale, recruter des enseignants, être libre dans un monde où la liberté n'a pas de prix, il faut évidemment l'autonomie.

Une autonomie en quatre révolutions

L'autonomie, telle que nous l'avons conçue se résume à quatre vraies révolutions. La première est l'autonomie budgétaire et l'autonomie éducative. La deuxième était de sélectionner les campus d'excellence qui allaient devenir des champions mondiaux, dont Aix-Marseille qui a réussi à être sélectionné comme campus d'excellence. La troisième révolution a été de passer en matière de recherche, d'une logique de financement récurrent, c'est-à-dire de financer tous les ans le laboratoire et son fonctionnement, à une logique de financement sur projet avec l'agence nationale de la recherche. Tout cela implique sélection et compétition. Cela veut dire aussi évaluation et concours internationaux, pour les campus d'excellence, comme pour les projets de recherche.

La quatrième révolution a été l'instauration de fondations universitaires qui étaient très faciles à créer, totalement défiscalisées, reconnues d'utilité publique et qui permettaient d'aller chercher les mécènes privés. Nous n'en sommes pas du tout au stade des États-Unis de ce point de vue, mais tous les outils sont là. C'est le principe. Nous avons posé un socle à partir duquel nous pouvons instruire.

Où en est l'autonomie des Universités aujourd'hui ?

Je pense qu'elle a régressé. Qui peut parler d'autonomie quand il y a des mariages forcés entre des Universités qui n'ont pas envie de se marier entre elles ? Je pense que cela n'arriverait pas aux États-Unis, en Allemagne ou en Angleterre. Pouvons-nous parler d'autonomie quand l'État décide que la trésorerie opulente de certaines Universités peut être utilisée par d'autres et qu'on peut siphonner les fonds de roulement qu'elles réservaient au financement demain d'un incubateur, d'un centre d'innovation, etc. ? Je n'ai pas été cadre en entreprise, mais je sais que pour financer un projet en autofinancement, il faut parfois économiser pendant plusieurs années.

Le sujet est là. Je crois que l'autonomie doit aller beaucoup loin. C'est aussi le problème du diplôme de Master français à l'entrée duquel il n'y a pas de sélection. Il faut avoir le courage d'aborder le sujet du Master. Nous ne l'avons pas fait, parce que nous nous occupions de l'autonomie. Je prends ma part de responsabilité, mais le gouvernement ne l'a pas fait non plus. Il faut sélectionner à l'entrée du Master, lui donner sa cohérence et libérer les frais d'inscription à ce diplôme qui est professionnalisant et aussi de recherche.

Il faut permettre aux universités d'avoir de nouveaux moyens et de la cohérence.

La formation permanente et l'Université

Dans tous les pays du monde, la formation professionnelle se fait à l'Université. Pas en France. Nous sommes étudiants jusqu'à 25 ans et nous quittons ensuite l'Université. Ce n'est pas le modèle international. Il faut rapatrier l'essentiel de la formation professionnelle des cadres à l'Université et permettre d'avoir une vraie Université tout au long de la vie, où pourront revenir des personnes qui n'ont peut-être même pas passé le bac quand ils étaient jeunes, mais qui décident de faire des études plus tard dans leur vie. C'est très important.

Je conclurai brièvement sur l'orientation après le bac : il faut s'engager dans une orientation sélective après le bac et refuser l'inscription des étudiants bacheliers professionnels en philosophie et autres aberrations d'un système qui refuse absolument la sélection.

« The Great Society » et après…

Sergey Sinelnikov-Murylev
Gaidar Institute for Economic Policy, Russie

Le président des États-Unis, Lyndon Johnson, proclame la grande société, *The Great Society* dans les années 60. Si pendant des années, *The Great Society* a apporté de plus en plus de charges sociales, le concept actuel de *Great society* traduit la tentative de faire assumer ces charges au collectif local. Il s'agit de créer plusieurs centres de force pour rendre la politique sociale plus efficace, en s'appuyant sur la société civile. De quelle manière pouvons-nous expliquer ces tentatives ? La société contemporaine affronte de nouveaux défis, le premier étant démographique. Les sociétés européennes ainsi que celles de la Russie vieillissent, ce qui augmente les dépenses de santé ainsi que des retraites.

Le second défi peut donc être appelé éducatif. Jamais la société n'a été aussi instruite que maintenant. Il se détache plusieurs domaines qui vont absorber prochainement de plus en plus de ressources, à savoir, la santé, l'enseignement et la retraite. Les domaines prioritaires de développement sont à déterminer. Cela signifie qu'il faut chercher de nouvelles ressources, en assurant une utilisation plus efficace des moyens disponibles aujourd'hui. Dans ce contexte, *The Great Society* est une possibilité de créer de nombreuses centrales de force, mais aussi une voie pour dégager des ressources qui assurent le développement des universités.

Il faudrait mentionner les MOOC *(massive open online courses)* mutuels et interdépendants. C'est le développement du réseau d'enseignement. Cela permettra de concentrer des ressources matérielles et informationnelles aussi bien que le temps. Il y a deuxièmement la création de fonds de dotation *(endowment)* dans le domaine éducatif. Ce sont les anciens élèves des Universités qui jouent un grand rôle dans la constitution de ces fonds. Les

États-Unis ont vu se constituer des fonds de donation immenses. Il y en a beaucoup moins en Europe, mais ils jouent un rôle important.

Les prêts d'éducation constituent des sources de développement du système d'enseignement supérieur. La société garantit les remboursements des prêts et assure des taux d'intérêt avantageux. Les banques apportent les ressources. Les ménages assurent les gages, payent les intérêts ainsi que les prêts. C'est d'une part un moyen de réduire les frais des universités. D'autre part, les cours des professeurs deviennent accessibles à tous les intéressés.

Le partenariat privé et public concerne tout ce qui a été déjà dit, puisqu'il est question de la répartition des charges financières entre plusieurs parties, l'État y compris. Il existe encore une chance d'interaction importante, à savoir l'éducation non formelle. C'est-à-dire la formation sur le lieu de travail. Elle est normalement financée par l'employeur.

Le cas de la Russie

Quelques mots concernant les solutions de ces problèmes en Russie. Nous voyons se développer l'organisation d'enseignement par réseau. La Fédération de Russie a rejoint le processus de Bologne en 2003. Nous ne pouvons pas dire que cela bouge très vite. Des fonds de dotation se développent également. Ils sont stimulés par une loi spéciale qui a été votée en 2006. Les fonds en question se constituent activement aujourd'hui. Les fonds de la Russie s'élèvent à près d'un milliard de dollars.

Le progrès est également sensible, quant aux dépenses des entreprises sur la formation de leur personnel. Les grandes entreprises mettent en place des centres de formation et bénéficient ainsi d'allégements fiscaux.

The Challenge of Education in Africa

Vivienne Yeda
East African Development Bank

I would not say I am an expert on the entire developing world, but I can share experiences from Africa, which can be a proxy for other developing regions. This is so even for low-income regions in developed countries. Just to get the context right for Africa, there are two positives outcomes from the last six, seven or eight years.

One is that Africa has largely escaped the global financial crisis. It was a good thing because at that time we were not plugged into the financial system to that extent. The contagion effect has not affected our economy as significantly as it has in other regions.

The second thing is that we are going through a different demographic reality from what is happening in Europe. There is an ageing population in Europe, but on the African continent, we have the reverse. About 40% of the African population is under 15 years of age and about 20% is under 24 years of age. If you approximate the numbers for the continent, this amounts to about 200 million people today, and we are expecting to have a bonanza in about 2045, when this number will double. The youth population will increase significantly while the elderly population will decline. What does that mean in terms of providing education? We have to start the work now in order to prepare for the future.

The main problem is not the issue of income, because as I said, we have not been affected by the financial crisis. With proper planning, there are sufficient resources to finance sectors like education and health. The main challenge is how to deliver quality and quantity to a large number of students and how to prepare programmes that are relevant now and for the future. The challenge is not for the present reality but how to prepare for future generations, the reality of 20 years or 50 years from now. That is the big challenge that we are facing.

We have to put in place infrastructures to attend to these large numbers of students, to make sure they all have access and they are included in education. This will also ensure they have the quality of education that they need. That is a big challenge. I will not be able to go through the infrastructure arrangements that we are currently considering, but I will go into one or two.

▶ Information Technology and education

The main medium for the delivery of information and knowledge has been identified as IT, information technology. IT has made a quantum leap for Africa in a sense, because every home, village and local has some form of IT equipment. These could be a laptop, a computer or an iPhone, or some equipment of that nature. A lot of information is going to be delivered using an IT platform. In order to make that happen, we have to link up our energy sector, to make sure there is reliable, affordable and stable energy. We have to look at bandwidth and how quickly we can deliver these solutions to students wherever they are. That will help us to cater for the large number of students who may not be able to get to urban centres. In terms of the infrastructure, that is one of the facilities that we are working very hard on, to make sure that is in place.

▶ The importance of innovative curricula

The curriculum is another piece of infrastructure that we have to develop and it is a soft piece of infrastructure. We are making sure that we reorient the thinking of our students. They should be thinking more about job creation than job employment, because employment may not be a reality. We are not going to be able to produce 500 million jobs annually to absorb the students that come out of school. The mentality has to change to entrepreneurship, self-employment, creativity and innovation. Job mobility means being able to work wherever you can and developing the skills that would allow you to be mobile globally. Students must be able to interact and compete for a fair entry into the global and international employment market as an equal player.

▶ Financing education

The third aspect is about financing. All this has to come on a platform of some sort of financing, both at household level and at institutional level. At the household level in Africa, we are putting microfinance in place and rolling it out through technology. A lot of people have heard about M-Pesa[1]

1. M for "mobile" and Pesa for "money" in Swahili. The system that allows money transfers by phone was launched in 2007 by Vodaphone.

in Kenya, where you can put money on a mobile phone and deliver it to the holder of a mobile phone very quickly. That is one way we are looking at to provide funding at the household level. It is to pay for education but also for the students to be able to set up their own businesses when they finish School. They will also be able to set up their own innovations using grant funds that have been channelled through an IT platform.

Faire vivre les triangles d'or

François Villeroy de Galhau
Mission pour le financement de l'investissement
auprès du Premier ministre, France

Je vous propose de faire ce voyage de l'université vers l'entreprise par l'intermédiaire des *clusters* d'innovation. Sergey nous a emmenés en Russie, Vivienne Yeda au Kénya, je propose d'aller vers un pays européen, la Belgique. À Louvain, à 30 km au nord de Bruxelles, il y a un institut parfaitement inconnu qui s'appelle l'IMEC, mais qui se trouve être le premier institut de recherche en nanoélectronique au monde. Cet institut n'est pas dans la Silicon Valley. Il n'est pas dans le Massachusetts, près du MIT. Il est un *spin-off,* un rejeton d'une université européenne vénérable, la KU Leuven, fondée en 1425, autour de laquelle s'est construit un écosystème d'entreprises innovantes.

Qu'est-ce qu'un *cluster* d'innovation ?

Voilà un exemple de ce que l'on appelle un *cluster* d'innovation et de transfert de la science de l'université vers les emplois qualifiés. C'est un triangle d'or avec trois composantes : l'université et la recherche, les start-ups et ce que nous appelons de plus en plus les *scale-ups,* c'est-à-dire les start-ups qui grandissent, ainsi que des sponsors et des financeurs, *business angels,* fonds de *venture capital,* etc. Ce sont ces trois ingrédients en interaction.

J'ai situé mon exemple en Belgique. J'aurais été plus en peine de le situer en Allemagne et en Italie, parce qu'ils sont champions pour une autre sorte de *clusters,* qui sont les *clusters* d'entreprises, les réseaux d'entreprises, mais pas pour les *clusters* d'innovation. Cela ne suppose pas les mêmes talents.

Concernant la France, nous citons souvent, au titre des *clusters,* les pôles de compétitivité qui ont été créés en 2004. Certains ont bien réussi, mais c'est honnêtement autre chose. Cela associe en général des entreprises établies et les pouvoirs publics, mais peu les trois ingrédients, universités, entreprises nouvelles et financeurs. Ce qui se rapprocherait le plus en France de ces *clusters* d'innovation, qui sont absolument décisifs pour la croissance de demain, c'est l'addition de Saclay, le plateau universitaire et scientifique, et du Sentier, ce formidable quartier d'incubateurs qui se développe à Paris.

▶ Faire interagir les trois sommets du triangle

Que faut-il pour que cela fonctionne et que nous puissions le développer en France, comme dans le reste de l'Europe et à fortiori aux États-Unis ? Il y a deux grandes conditions. La première, est qu'il faut que les trois sommets de mon triangle interagissent entre eux. Ce n'est pas une coexistence, c'est une vie commune. Il se pose d'ailleurs la question de savoir de quelle façon traduire *cluster*. La tradition littérale est « grappe ». Maurice Lévy, le président de Publicis, qui n'est jamais en retard d'une formule, propose de parler d'un « phalanstère d'innovation ». Phalanstère est un vieux mot français. C'était une utopie de vie coopérative au XIX^{e} siècle qui n'a jamais marché, parce que les règles étaient beaucoup trop strictes. Un phalanstère d'innovation doit au contraire être ouvert.

Il y a une deuxième condition : il faut que chacun des trois sommets du triangle existe, pardon pour ce truisme. Si je regarde notre situation française, je pense que nous avons de plus en plus de start-ups. Les jeunes qui sortent des Grandes écoles et des universités et qui veulent créer une entreprise provoquent un mouvement formidable. Notre problème concerne les deux autres sommets. Il y a bien sûr l'université. Beaucoup de chemin a été fait grâce à la réforme de Valérie Pécresse. Il faut évidemment aller plus loin, nous en sommes tous conscients. Je cite un seul chiffre. Aux États-Unis, les redevances de brevets des universités représentent 1,8 milliard d'euros de revenus, 10 millions d'euros en France environ, 200 fois moins. Il faut ouvrir l'université sur le monde des entreprises nouvelles et des financements.

Le troisième sommet du triangle représente les financeurs. Nous sommes plutôt bons en Europe aujourd'hui sur les start-ups. Je le dis au titre de ma mission actuelle sur le financement des investissements. Nous avons en France la deuxième industrie européenne du capital-risque après l'industrie anglaise. Mais nous sommes vraiment mauvais sur le *scale-up,* ou le segment capital-développement. Quand une entreprise réussit en Europe et qu'elle a besoin d'une levée de capital de plusieurs dizaines de millions d'euros, il y a toutes les chances qu'elle termine cotée à New York avec un fonds américain. C'est le syndrome BlaBlaCar ou Criteo.

Si je dois terminer par un souhait ou un espoir, c'est que nous devons jouer la complémentarité public-privé, que nous mobilisions les fonds du plan Juncker pour favoriser de grands fonds de capital-risque, de *venture capital* européens qui soient à la taille des fonds américains. Un fonds américain, c'est plusieurs milliards. Un fonds européen aujourd'hui, c'est plusieurs centaines de millions d'euros. L'écart de 1 à 10 explique pourquoi les entreprises européennes qui réussissent se retrouvent avec un actionnariat américain.

Le talent n'est ni public ni privé

Jean- Frédéric de Leusse
UBS France

Dans une entreprise, le talent est quelque chose d'extrêmement important. Un chef d'entreprise investit énormément dans le talent. Ce n'est pas public ou privé. C'est public et privé. Le privé vient à l'issue d'une formation pour prendre une personnalité, développer son talent et en faire ce qu'il peut de mieux dans l'entreprise.

La formation professionnelle dans l'entreprise est quelque chose d'effroyablement complexe. Le droit de la formation professionnelle, Madame la Ministre, est hors de la portée de compréhension de l'ancien membre du Conseil d'État que je suis. Nous sommes en face d'outils que nous ne savons pas utiliser et qui changent tout le temps. Ce qui est pour nous la clé, c'est non seulement la formation, mais aussi l'éducation ou le comportement. Nous avons beaucoup travaillé dans la maison où je suis sur le comportement et sur l'éducation des personnes, avec deux idées.

La première est de leur permettre de s'épanouir, et la deuxième est de leur permettre d'éviter de faire des bêtises. Il y a beaucoup de banquiers qui ont fait beaucoup de bêtises au cours des dernières années à cause d'un mauvais comportement. Cela se traduit par des chartes de déontologie dans certains pays, par des serments d'hypocrite comme aux Pays-Bas et, dans d'autres pays, par des contrôles extrêmement forts. Nous pensons que c'est par l'éducation que nous obtiendrons le meilleur. Un grand talent est un gros investissement.

Je voudrais ajouter une troisième dimension, en changeant de casquette. Je préside une fondation qui finance de la recherche médicale. C'est là aussi du développement de talent. De quelle façon agir pour que des doctorants puissent avoir un projet de recherche pendant quelques années,

qui débouche sur une carrière universitaire et une carrière de médecin à partir de ce projet. Ce que nous avons besoin de faire et que nous faisons beaucoup, c'est l'internationalisation. Il est très important que nous fassions tous les efforts possibles pour permettre à nos chercheurs d'aller à l'étranger et de pratiquer dans des laboratoires différents. C'est un des grands axes de travail de ma fondation. Ma fondation s'appelle l'ARSEP, et elle fait de la recherche sur la sclérose en plaques.

Du nouveau dans les big pharma

Philippe Lamoureux
Le LEEM

La question posée sur le financement des talents est tout à fait anachronique dans le secteur de l'industrie pharmaceutique que je représente. Cette question est largement derrière nous. Pourquoi ? Parce que le moteur de notre secteur est évidemment l'innovation. C'est la capacité que nous avons d'apporter de nouvelles solutions thérapeutiques au plus près des patients. L'industrie pharmaceutique par construction est toujours à l'affût, à la veille et à la recherche de ces nouveaux talents.

Il y a aujourd'hui trois grandes évolutions qui sont en train de faire exploser des barrières traditionnelles. La première est le fait que nous allons vers des solutions de santé globales. Le médicament ne sera plus qu'une partie d'une solution thérapeutique plus large, qui englobera de la recherche privée, par exemple dans le domaine des bio-marqueurs, du dispositif médical ou du diagnostic, mais aussi de la recherche publique, notamment de la recherche académique, ou encore, puisque nous parlons beaucoup de *big data*, n'oublions pas que dans le secteur de la santé, les détenteurs des *big data* sont généralement des détenteurs publics. Il y a une porosité entre les deux univers, y compris le plus en amont et le plus précocement possible dans la chaîne. C'est-à-dire au niveau de la formation initiale.

Le deuxième élément d'évolution est le développement de *l'open innovation*. C'est-à-dire la conviction que l'innovation ne se trouve pas forcément dans l'entreprise, mais qu'elle se trouve de plus en plus souvent à l'extérieur, d'où le développement de partenariats privé-privé, mais aussi par le développement des partenariats public-privé. Il y a de plus en plus de partenariats qui se développent entre les entreprises et les Universités.

Le troisième élément d'évolution a déjà été évoqué. C'est la fin de ce que j'appellerai le modèle biomédical pasteurien. C'est la fin de la conviction selon laquelle le progrès thérapeutique va être porté par le seul médecin ou le seul pharmacien. L'industrie pharmaceutique a besoin désormais de mathématiciens, de biostatisticiens, de physiciens, d'ingénieurs, voire de collaborateurs bi-appartenance. C'est-à-dire de personnes qui ont par exemple à la fois une formation de médecin et de statisticien.

Bref, ce qu'il faut aujourd'hui, c'est associer les talents et les parcours : métisser pour innover. Ce qu'il est convenu d'appeler la *cross fertilization*.

Alors, effectivement, dans notre secteur, le public et le privé sont des alliés naturels pour financer de nouveaux talents.

Le pacte de responsabilité et nous

Que faisons-nous ? Nous cherchons à nous inscrire dans cette révolution culturelle, à mettre à bas la traditionnelle opposition public-privé, à réconcilier et jeter des ponts entre les deux univers. Par exemple nous travaillons beaucoup en ce moment sur le sujet du pacte de responsabilité. C'est un challenge, notamment pour le secteur que je représente, puisqu'il a la particularité d'être à prix administrés. C'est quelque part l'État qui décide si nous y allons ou pas. Le thème que nous avons choisi pour travailler sur ce pacte de responsabilité, c'est de prendre l'engagement que tout jeune formé dans notre secteur aura un emploi.

Des liens resserrés avec l'Université

Un deuxième exemple : les partenariats que nous concluons de plus en plus fréquemment avec les universités. Il y a quelques universités pilotes, comme celle de Bordeaux. Nous avons par exemple, cette semaine, une rencontre internationale de recherche. Cela signifie que nous réunissons les équipes de jeunes chercheurs de la sphère publique et que nous leur faisons rencontrer les directeurs, les patrons de la R&D Monde des grands laboratoires internationaux. Nous le faisons une fois par an et nous avons triplé les partenariats entre la recherche publique française et l'industrie pharmaceutique internationale. Cela fonctionne tellement bien que nous venons de l'étendre cette semaine aux biotechnologies avec la première édition des RIB (Rencontres internationales des biotechs santé) pour faire se rencontrer industriels et sociétés de biotechnologies.

Nous avons été assez précurseurs. Nous avons monté un fonds du nom d'InnoBio, qui est un fonds paritaire 50/50 entre la BPI et l'industrie pharmaceutique, pour financer les start-ups de la biotech. Nous disons souvent que la France est en retard en matière de biotech. C'est tout à fait inexact. Elle en a autant que ses principaux compétiteurs. Elles sont simplement plus

petites et moins capitalisées. Nous arrivons à les accompagner grâce à ce fonds. Nous avons réussi à amener sept entreprises de biotech à Euronext, une entreprise au Nasdaq et tout ceci depuis la création du fonds il y a quelques années.

Je citerai également l'École de l'innovation avec l'Inserm pour faire connaître la spécificité de la R&D industrielle, ou encore l'ouverture prochaine d'un *hub* pour les Biotech/ PME en partenariat avec APHP, Inserm Transfert, tous les incubateurs, les pôles… afin de faciliter leur compréhension du monde industriel.

Pour boucler avec le sujet initial qui est celui du financement des talents, je dirai donc que notre rôle est d'être des passeurs et des intermédiaires, justement pour financer ces talents de demain. Passer, connecter, associer, sont les conditions de notre capacité à innover, susciter les talents et les faire grandir.

Échanges

Maxime Besson, *«La Parole aux étudiants»*

Madame Pécresse, votre intervention me fait peur, notamment votre insistance sur la sélection. Mon père est issu d'un CAP et s'il y avait eu des sélections, il n'aurait pas pu devenir ingénieur et il n'aurait pas pu fonder une société. J'ai un bac+2 et j'ai aussi fondé ma société. Le système est bicéphale au niveau des étudiants, entre les Grandes écoles et l'université, pour la multiplication et la valorisation des talents. Nous parlons beaucoup de favoriser les talents et de les financer, mais avant cela, se pose la question de la manière dont nous pouvons révéler, stimuler et mettre en avant les talents, dès les études. J'ai été entrepreneur pendant deux ans et il est très compliqué d'être à la fois étudiant et entrepreneur.

Valérie Pécresse, *Assemblée nationale, France*

Le sujet aujourd'hui, c'est l'échec des jeunes à l'Université. Il est lié à l'absence d'orientation assumée comme un vrai service public de l'État. En clair, nous refusons d'assumer notre responsabilité vis-à-vis des jeunes. La bonne orientation, c'est de dire que chaque bachelier aura droit à une place dans l'enseignement supérieur, mais pas dans n'importe quelle formation. Nous ne pouvons plus accepter des formations dans lesquelles il y a 80 % d'échecs. Je pense à la première année de médecine ou de droit. De nombreuses autres formations sont sources d'échecs.

Vous avez parlé de votre père. Vous dites qu'il a fini ingénieur. Ne sélectionnons-nous pas dans les écoles d'ingénieurs ? Dans les CAP ? Bien sûr que oui. Il y a une part de sélection pour avoir un diplôme aujourd'hui. Le problème, c'est de savoir si la sélection se fait par la réussite ou par l'échec. Quand vous rentrez dans une université dans un autre pays, une fois que vous êtes entré, vous êtes amené au diplôme. C'est une garantie sur facture. C'est pour cela que beaucoup d'étudiants français aujourd'hui vont dans les universités étrangères. Ce n'est pas parce que les diplômes sont meilleurs. C'est parce que leurs parents et eux-mêmes sont rassurés. Une fois entrés, ils sont amenés jusqu'au diplôme.

Il est vrai que nous sommes dans un système de sélection par l'échec. Je n'aime pas les sélections par l'échec. Je préfère la sélection par l'orientation active, qui serait une sélection qui orienterait. Vous avez évidemment raison. Nous devons faire des passerelles. Le parcours de votre père est exemplaire. Il faut faire bien davantage de passerelles. C'est ce qui manque dans l'université

française. Ce sont les passerelles entrantes. Il y en a de plus en plus. Elles sont néanmoins encore insuffisantes.

Je le redis : je ne comprends pas que nous ne puissions pas revenir à l'Université quand nous n'avons pas eu le bac. Il y a un diplôme d'accès aux études universitaires créé en 1993 par François Fillon, qui est trop peu utilisé. Pourquoi est-il trop peu utilisé ? Parce que nous n'avons pas le droit d'être boursiers quand nous travaillons. C'est-à-dire que si vous avez travaillé l'année précédente, les bourses étant calculées sur les revenus de l'année précédente, vous ne pouvez pas avoir une bourse pour vous consacrer à la préparation d'un diplôme d'accès à l'université. C'est une injustice totale.

Caroline Hoxby, *Stanford University*

Every university does selection in its own way in the United States and they all have the right to make decisions for themselves. There is no centralized selection at all and they do not have to use exams if they do not want to. Some of them do use exams and some of them do not. All of the top universities use the same exams and their selection is very precise. Each university can do it in its own way.

There is not a rule for selection, and there is nothing I can say about it that would be true of all American universities. If you were to ask whether Harvard understands Stanford's selection, the answer would be somewhat vague. Does Harvard understand Stanford's selection? It does somewhat, but not completely. Does your typical university have any idea what other universities do to select students. They have no idea at all. We have a very different system.

Vivienne Yeda, *East African Development Bank*

It is more or less the same and the universities have the last say on the selection process. There is always competition, because there are certain universities for certain subjects that all students want to get into. The competition can be very acute for limited places. Part of your question was also about the ability to complete and to graduate. It is very important for universities to ensure that they give students a quality education and ability to graduate, because of their own status. The students are facilitated and helped as much as possible to ensure that they are able to finish their course and graduate.

Sergey Sinelnikov-Murylev, *Gaidar Institute foe Economic Policy, Russie*

Le système en Russie est le même que celui des États-Unis maintenant. Quand les étudiants terminent l'école secondaire, ils passent des examens qui sont unifiés dans tout le pays. Ils vont ensuite en École supérieure. Chaque institution dispose d'une quantité de places financées par le budget. Si le nombre de points n'est pas suffisant à l'issue de l'examen, l'étudiant peut le financer lui-même. Nous avons ce système depuis cinq ans. Auparavant le

concours était organisé par chaque université. Ce n'est plus le cas maintenant. Les examens sont unifiés.

Question du public

We live in a global world and my question is the following. Scale matters, so how do we address the question of the scale of our universities and schools in Europe. When we compare the budget of your university, Ms Hoxby, with the budget of any university in France, how does it compare? My question is, in a global world, how do we improve the image of our French universities in the world?

Caroline Hoxby

Europe is big enough and rich enough to support universities of the right scale. France itself, forgetting the rest of Europe, is rich enough to have some of the greatest universities in the world and it does. They are just not as well known outside of France as they should be, and that is something that can be relatively easily remedied. In terms of getting the amount of resources as opposed to the size, the per student resources, that is a very difficult question for European universities.

The model of finance in Europe, which is a legitimate and excellent model of finance, does not support the extremely high expenditures that we see at America's top universities. It is not very clear that America's top state schools, places like Berkeley, could get those sorts of resources either if it did not have to compete with America's top private universities. To give you an example, when Berkeley complains that it does not have enough money, what does it say? Berkeley, which is a State controlled school, says, "if the State does not give us more money, then we cannot compete with Stanford University". Then the State allows Berkeley to have more money. That is something that is harder for a French university to say.

Question du public

Que pensez-vous du fait qu'à l'université, il nous est demandé de choisir très rapidement, alors que nous ne connaissons absolument pas les matières que nous allons étudier ?

Valérie Pécresse

C'est une très bonne question. Je crois qu'il faut faire évoluer les premiers cycles universitaires vers la pluridisciplinarité, notamment les premiers cycles de sciences. C'est ce que font très bien un certain nombre de nos voisins allemands, américains et britanniques. Il faudrait que les premiers cycles de sciences qui sont vides aujourd'hui deviennent les premiers cycles pluridisciplinaires avec dominante scientifique, de façon à ce que nous ne perdions pas ces

bacheliers S qui sont une ressource extraordinaire pour la France et que nous perdons car ils font trop de mathématiques en premier cycle de sciences. Les bons vont dans des écoles d'ingénieurs ou dans des IUT et les autres partent faire autre chose, du commerce, du droit, etc. Nous devons les garder. Je crois que le défi pour des universités autonomes, quelques unes s'y sont lancées, c'est effectivement de faire des premiers cycles de sciences pluridisciplinaires. C'est la même chose concernant les sciences humaines. Elles seront sauvées par les bi-licences sélectives. Cela permettra de faire à la fois des formations professionnalisantes et en même temps des sciences humaines, parce qu'il n'y a pas d'opposition entre sciences humaines et professionnalisation.

Stéphane Carcillo, *Cercle des économistes*

Le mot de la fin de cette session, c'est que la solution pour faire émerger les talents est un métissage. C'est à la fois un métissage des sources de financement avec beaucoup de pragmatisme et l'utilisation du financement public pour faire émerger les talents parmi les plus défavorisés. Nous savons qu'il y a des externalités très positives de l'éducation qui sont importantes pour nos sociétés et des externalités très négatives du manque d'éducation en termes de santé et de criminalité. Nous avons besoin de financement public pour le faire.

Il faut également du financement privé pour arriver à faire émerger des méthodes nouvelles, des innovations parfois, pour arriver aussi à rapprocher les entreprises des universités et créer avec flexibilité ces *clusters* dont nous parlions, qui associent les universités, les start-ups et les financeurs. Il faut financer ces financements privés et publics pour arriver à faire émerger les talents et l'innovation.

Métissage, mélange et beaucoup de pragmatisme. Il faut peut-être aussi ne pas avoir peur de l'évaluation. Je crois que l'évaluation des méthodes qui fonctionnent et celles qui ne fonctionnent pas est très importante. L'évaluation des universités est très important, lorsqu'elles ont des financements publics et privés. Il y a également l'évaluation des étudiants et des performances et le fait de ne pas avoir peur du mot «sélection», pour éviter l'échec à la sortie des Universités.

Débat

Comment rémunérer capital et travail au XXIe siècle ?

Introduction du Cercle des économistes
Agnès Bénassy-Quéré

Contributions
Jean-Bernard Levy • Stéphane Pallez • Patrick Pouyanné

Modération
François-Xavier Pietri

Une assurance-chômage européenne ?

Agnès Bénassy-Quéré[1]

L'idée d'accompagner l'union monétaire européenne d'une forme de fédéralisme budgétaire n'est pas nouvelle. Déjà en 1977, le rapport MacDougall suggérait la mise en place d'un budget de l'ordre de 5-7% du PIB «dans un premier temps» (cf. Commission européenne, 1977). En décembre 2012, le «Rapport des quatre Présidents[2]» proposait la mise à l'étude d'une «capacité budgétaire» pour la zone euro (cf. Van Rompuy, 2012). L'idée était d'«améliorer l'absorption des chocs économiques affectant certains pays grâce à un système d'assurance au niveau central». Le «rapport des cinq Présidents[3]» paru le 22 juin 2015 propose de nommer un groupe d'experts pour faire des propositions opérationnelles.

L'idée d'un budget européen recouvre en réalité des projets variés. Suivant la classification de l'intervention publique établie par Musgrave et Musgrave (1989), un budget zone euro pourrait intervenir dans le domaine de l'allocation (afin d'élever le taux de croissance ou de réduire les émissions de CO_2 par exemple), de la stabilisation (pour limiter les fluctuations de l'activité et de l'emploi autour de leur tendance de long terme), ou bien de la redistribution (par solidarité, ou bien pour compenser par exemple le coût d'éducation des migrants qualifiés supporté par les pays de départ). Par ailleurs, ce budget

1. En collaboration avec Alice Keogh, Assistante de recherche au CAE.
2. Herman Van Rompuy, Président du Conseil européen, José Manuel Barroso, Président de la Commission européenne, Jean-Claude Juncker, Président de l'Eurogroupe et Mario Draghi, Président de la Banque centrale.
3. «Compléter l'Union économique et monétaire européenne», Jean-Claude Juncker, Président de la Commission européenne, Donald Tusk, Président du Conseil européen, Jeroen Dijsselbloem, Président de l'Eurogroupe, Mario Draghi, Président de la Banque centrale européenne et Martin Schulz, Président du Parlement européen, juin 2015.

pourrait viser soit la zone euro[4] dans son ensemble, soit les États membres les uns par rapport aux autres.

Le débat sur une assurance-chômage européenne est clairement circonscrit au domaine de la stabilisation. La plupart des propositions dans ce domaine mettent l'accent sur la question du « partage du risque macroéconomique » c'est-à-dire la stabilisation pays par pays plutôt que pour la zone euro dans son ensemble : un pays subissant une crise recevrait, pendant un temps limité, des transferts au titre de l'indemnisation du chômage. Ces transferts seraient financés par des contributions de l'ensemble des pays de la zone euro, selon une formule à définir. Toutefois, dans la mesure où les cycles d'activités sont fortement corrélés en Europe, le système devrait prévoir de se trouver successivement en excédent ou en déficit : imposer l'équilibre chaque année réduirait fortement la capacité de stabilisation du système. Ceci suppose soit d'accumuler au préalable des cotisations dans un fonds (voir Beblavý, Gros et Maselli 2015), soit d'envisager une capacité d'endettement (voir Dullien et Fichtner, 2013 et Lellouch et Sode, 2014).

La focalisation sur le partage du risque macroéconomique est conforme à la théorie des zones monétaires optimales : selon Mundell (1961), le partage de la souveraineté monétaire nécessite de développer d'autres instruments de stabilisation macroéconomique face aux chocs spécifiques à tel ou tel État membre de l'union monétaire. Cela peut être la flexibilité des prix et des salaires (qui rend le régime de change indifférent), la mobilité de la main-d'œuvre, l'intégration financière ou encore le budget fédéral. L'assurance-chômage européenne relève du budget fédéral et de la mobilité de la main-d'œuvre (dans la mesure où elle garantit la portabilité des droits). Mais d'autres instruments peuvent être développés dans d'autres directions : l'union bancaire favorise la stabilisation *via* la permanence du crédit dans un pays touché par une crise ; le Mécanisme européen de stabilité favorise lui aussi la stabilisation en permettant à un État membre coupé des marchés de continuer à emprunter ; enfin, on peut imaginer un fonds d'investissement qui n'interviendrait qu'en phase basse du cycle, à partir de projets préalablement instruits. Ainsi, la mise en place d'une assurance-chômage européenne n'est pas le seul moyen pour améliorer le partage du risque macroéconomique au sein de la zone euro. Elle présente néanmoins l'avantage d'être une dépense fortement cyclique et de toucher des ménages à forte propension à consommer[5].

---

4. On se concentre ici sur la zone euro car c'est elle qui a besoin d'instruments de stabilisation supplémentaires. Comme pour l'Union bancaire, on pourrait imaginer d'offrir la possibilité (mais non l'obligation) aux pays hors zone euro de participer.

5. Le multiplicateur keynésien des dépenses d'indemnisation du chômage serait compris entre 0,7 et 3 selon le recensement fait par Beblavý, Gros et Maselli (2015).

1. Le design d'une assurance-chômage européenne

La mise en place d'un pilier européen de l'assurance-chômage pose d'emblée la question de son articulation avec les régimes nationaux. Trois dispositifs peuvent schématiquement être imaginés :

– Une assurance européenne complémentaire à l'assurance nationale : le pilier européen prend en charge une assurance de base (par exemple, un revenu de remplacement uniforme de 50 %) pendant une durée donnée (par exemple, douze mois). L'assurance nationale complète éventuellement le pilier européen pour élever le taux de remplacement, en fonction des préférences nationales.

– Des assurances séquentielles : l'assurance européenne prend en charge par exemple le chômage de courte durée (six mois), et le dispositif national prend le relais pour le chômage de plus de six mois (ou l'inverse).

– Une réassurance européenne : l'assurance européenne n'est activée que lorsqu'un pays est soumis à une poussée très importante du chômage. Le pays en difficulté reçoit alors des transferts qui l'aident à indemniser les chômeurs supplémentaires, en substitution ou bien en complément de l'assurance nationale.

Ces trois dispositifs schématiques peuvent naturellement être croisés. Ainsi, Dullien et Fichtner (2013) et Lellouch et Sode (2014) proposent de faire cohabiter l'assurance européenne et l'assurance nationale durant la première année d'indemnisation, laissant l'assurance nationale seule en charge des chômeurs de plus d'un an. Cette combinaison permet à la fois de respecter les différences nationales en termes de taux de remplacement et de limiter le pilier européen à la partie la plus cyclique du chômage (le chômage de courte durée). Laisser aux États membres le soin d'indemniser le chômage de longue durée est aussi un moyen de les responsabiliser.

De leur côté, Beblavý, Gros et Maselli (2015) suggèrent de s'inspirer du système fédéral américain (voir encadré). L'assurance européenne ne serait activée que lorsque le chômage de courte durée (moins d'un an) dépasse un seuil fonction de sa valeur moyenne et de son écart-type durant les dix années passées. Cette assurance prendrait alors en charge la totalité de l'indemnisation, moins une franchise calculée à partir des dépenses passives d'indemnisation du chômage de courte durée dans chacun des pays durant les dix années précédentes. Ici encore, le chômage de longue durée est laissé entièrement à la charge des États membres. L'idée est de n'assurer que les « grands risques », afin de mieux protéger les pays en grande difficulté conjoncturelle et de bénéficier en même temps d'un effet multiplicateur maximum, une grande crise étant en général concomitante à un excès d'offre de biens et services par rapport à la demande.

L'assurance-chômage aux États-Unis

Le système hybride en vigueur aux États-Unis fait coexister trois niveaux d'assurance-chômage :

– Une **assurance standard** *(Regular Unemployment Compensation)* qui couvre au maximum 26 semaines et est financée et administrée par les États. Les paramètres (éligibilité, durée, montant des indemnités, taux de contribution) sont déterminés par les États, sous réserve de respecter des directives nationales en termes de couverture et de taux de contribution. Les États accumulent les contributions des employeurs dans un fonds fédéral compartimenté par État *(Unemployment Trust Fund)*. Lorsque les contributions accumulées sont insuffisantes pour faire face aux dépenses, l'État concerné peut emprunter auprès du fonds, mais il doit rembourser dans un délai de deux ans.

– Une **assurance étendue** *(Extended Benefits Scheme)* qui étend le bénéfice des indemnités lorsque le chômage dépasse un certain seuil. Financé à parts égales par l'État et par le budget fédéral (sauf pendant la crise de 2009 où le budget fédéral a couvert la totalité des dépenses), le supplément d'indemnisation peut aller jusqu'à vingt semaines.

– Une **assurance d'urgence** *(Emergency Unemployment Compensation)* qui permet de financer, sur budget fédéral et après accord du Congrès, jusqu'à 53 semaines supplémentaires d'indemnités. Le niveau fédéral se finance par une cotisation employeur d'environ 0,6% de la masse salariale.

Le système américain se caractérise donc par une relative autonomie des États qui gèrent et financent un socle d'assurance-chômage. Ils sont épaulés par des financements fédéraux, à déclenchement automatique ou non, lorsque le chômage dépasse un certain niveau. En temps normal (petites fluctuations de l'activité), il n'y a pas de partage du risque entre États, si ce n'est par le biais de la trésorerie offerte par le fonds fédéral. En cas de fort chômage, des transferts permanents sont assurés par le système fédéral, mais l'État contribue aussi, ce qui tend à le responsabiliser.

1.1. Aléa moral

La mise en place d'un mécanisme d'assurance-chômage européen pose naturellement la question de l'aléa moral : si les dépenses d'indemnisation sont mutualisées au niveau européen, le risque est que l'effort pour réduire les taux de chômage se relâche au niveau national. Ceci plaide pour un pilier européen de relativement courte durée. Cependant, une indemnisation européenne centrée sur le chômage de courte durée pourrait avoir pour effet pervers de favoriser les contrats de travail très courts, les personnes concernées naviguant entre emploi et chômage, ou bien encourager les comportements d'optimisation par entrées et sorties du système d'indemnisation. On pourrait alors imaginer de centrer l'assurance européenne sur le chômage supérieur à 3 mois mais inférieur

à 9 ou 12 mois. Une autre solution serait de jouer sur les critères d'éligibilité, par exemple en réservant le mécanisme aux chômeurs ayant travaillé au moins 12 des derniers 24 mois. Toutefois cette solution conduirait à exclure les jeunes actifs du dispositif, qui commencent souvent leur carrière par plusieurs CDD espacés chacun de plusieurs mois. Or ce sont eux qui peuvent le plus bénéficier d'une indemnisation entièrement portable d'un pays à l'autre de l'Union.

Exclure le chômage de longue durée du dispositif européen n'élimine toutefois pas complètement le problème de l'aléa moral, pour plusieurs raisons :

– La plupart des pays présentent une corrélation forte entre le taux de chômage de longue et de courte durée.

– L'aléa moral passe aussi par l'interaction « verticale » entre le dispositif européen et le dispositif national. Pour le comprendre, supposons que l'assurance européenne procure un taux de remplacement de 50 %, tandis que le niveau national double l'assurance européenne pour obtenir un taux de remplacement de 100 %. On peut penser que l'incitation des chômeurs indemnisés à retrouver un emploi avant la fin de la période d'indemnisation européenne serait faible.

– Enfin, l'aléa moral existe aussi dans un schéma séquentiel. Supposons par exemple que le taux de remplacement national pour le chômage de longue durée soit identique au taux de remplacement agrégé (piliers européen et national) pour le chômage de courte durée. L'incitation à la reprise d'emploi avant la fin de la période d'indemnisation européenne serait faible.

Ceci plaide pour un encadrement strict des taux d'indemnisation nationaux, avec en particulier un plafond d'indemnisation : il n'est pas possible de mettre en place une indemnisation européenne sans un minimum d'harmonisation des dispositifs nationaux. Aux États-Unis, l'aléa moral est limité par le fait que le niveau fédéral n'intervient que ponctuellement, lorsque le niveau de chômage est anormalement élevé dans un état. En outre, il intervient pour allonger la période d'indemnisation, sachant qu'au-delà de ce supplément, la personne au chômage n'est plus indemnisée. Le fait d'intervenir en dernier ressort (et non en premier ressort, comme le suggèrent plusieurs propositions européennes) protège le niveau fédéral de comportements opportunistes de la part des états.

1.2. Transferts permanents

Le second problème à surmonter est le risque que le système d'indemnisation européen ne se transforme en un mécanisme de transfert permanent des pays à chômage faible vers les pays à chômage élevé. Centrer le dispositif sur le chômage de courte durée ne résout pas complètement le problème, compte tenu de la corrélation entre chômage de courte et de longue durée.

Pour éviter les transferts permanents, on peut jouer soit sur les contributions soit sur le calibrage des transferts en les faisant dépendre d'une mesure du taux de chômage structurel.

– Cotisations : Lellouch et Sode (2014) proposent de revoir le taux de cotisation de chaque pays tous les cinq ans pour le caler sur le taux qui aurait été nécessaire pour équilibrer contributions et transferts reçus sur les cinq années précédentes. Beblavý, Gros et Maselli (2015) suggèrent aussi de moduler les contributions en fonction des dix années précédentes. Toutefois, s'il est souhaitable de moduler le taux de cotisation de chaque entreprise en fonction de sa propre contribution aux dépenses d'assurance-chômage, il est peu pertinent de reporter uniformément sur toutes les entreprises une incertitude macroéconomique sur les taux de cotisations. Le gouvernement national devrait alors supporter la différence entre un taux de cotisation national stable et un taux de cotisation européen en hausse, ce qui limiterait d'autant sa capacité à indemniser le chômage si la situation se prolonge.

– Indemnités : Beblavý, Gros et Maselli (2015) proposent que le système de réassurance ne soit déclenché que lorsque le taux de chômage passe au-dessus de sa moyenne mobile sur dix ans, plus un terme en fonction de l'instabilité du taux de chômage. Ainsi, le seuil de déclenchement serait plus élevé pour les pays à forte tradition de chômage.

Dans les deux cas, un pays entreprenant des réformes pour abaisser son taux de chômage structurel ne verrait pas immédiatement le bénéfice de ses efforts, en dehors de l'effet direct sur son propre système d'indemnisation. Soit son taux de contribution resterait pendant cinq ou dix ans à un niveau élevé, soit sa capacité à bénéficier de la réassurance en cas de choc serait plus faible jusqu'à ce que son taux de chômage lissé diminue significativement.

1.3. Système alternatif

Une solution au problème de l'aléa moral comme au risque de transferts permanents serait que l'assurance européenne se substitue entièrement à l'assurance nationale pour les salariés qui en ont fait le choix au moment de leur embauche. L'employeur serait tenu de proposer à chaque nouvel embauché un contrat de travail européen en alternative au contrat national (CDI ou CDD). Le contrat européen serait un CDI bénéficiant de conditions de séparation flexibles dans les premières années. Lui serait attachée une assurance-chômage purement européenne, avec ses propres paramètres (durée d'indemnisation, condition d'éligibilité, taux de remplacement…), complètement détachée du système national (si ce n'est pour sa gestion). Artus *et al.* (2013) ont proposé un tel système qui lie étroitement le contrat de travail au régime d'indemnisation du chômage. Chaque pays verserait à un fonds européen une contribution en fonction du nombre de salariés ayant choisi ce contrat de travail, de leur revenu moyen et d'une mesure du taux de chômage structurel (par exemple le taux de chômage lissé sur cinq ans). L'aléa moral serait réduit par le lien explicite entre contrat de travail et indemnisation du chômage. Enfin, l'avantage d'une telle proposition est de surmonter l'obstacle de l'extrême hétérogénéité des

systèmes nationaux. L'inconvénient est une complexification à court terme pour les entreprises qui devraient gérer des salariés sous différents contrats de travail. Cependant, le contrat européen aurait vocation à se substituer au CDD puisqu'il serait normalement plus sécurisant pour le salarié.

2. Les implications d'une assurance-chômage européenne

Les deux objectifs affichés d'une assurance-chômage européenne sont le partage du risque macroéconomique (stabilisation macroéconomique) et la mobilité des travailleurs. Mais ils ont aussi des implications en termes d'harmonisation des marchés du travail.

2.1. Stabilisation macroéconomique

Les dépenses de transferts liés à l'assurance-chômage représentent entre 0,3 et 3,5% du PIB selon les pays européens. Même si le montant est faible, il faut noter la variabilité de ces dépenses au cours du cycle. Associée à un multiplicateur élevé pour une population qui consomme l'essentiel de son revenu, cette variabilité a un impact stabilisant sur l'activité. Supposons par exemple que le taux de chômage augmente de 25% (de 8 à 10%). Si les dépenses sont proportionnelles au nombre de chômeurs, elles augmentent également de 25% (de 2 à 2,5% du PIB, par exemple). Avec un multiplicateur de 1, la hausse de 0,5 point de PIB des dépenses d'indemnisation soutient l'activité de 0,5 point de pourcentage, ce qui est considérable. Les travaux existants suggèrent un effet stabilisant important malgré le faible montant moyen des budgets affectés à l'indemnisation du chômage (voir Dolls, Fuest, Neumann et Peichl, 2014). Ils notent toutefois que les dispositifs destinés à éliminer les transferts permanents (ajustement des taux de contribution) ont tendance à réduire l'impact stabilisateur d'une assurance fédérale.

2.2. Mobilité des travailleurs

La mobilité des travailleurs est l'un des canaux d'ajustement face à des chocs spécifiques au sein d'une union monétaire. Depuis le 1er mai 2010, les États membres de l'Union européenne sont tenus d'assurer une portabilité des indemnités chômage pendant un minimum de trois mois et jusqu'à six mois. Si elle constitue un indéniable progrès, cette portabilité reste limitée. Outre les difficultés pratiques de mise en œuvre, la durée est faible par rapport au temps de recherche d'emploi, particulièrement lorsque cette recherche s'accompagne d'un déménagement à l'étranger associé à l'apprentissage d'une langue nouvelle.

Dans la mesure où elle ne serait pas attachée au pays dans lequel le travailleur a cotisé, une assurance-chômage européenne permettrait de lever un frein à la mobilité du travail au sein de l'Union européenne, particulièrement si elle venait à cibler le chômage jusqu'à un an et si elle s'accompagnait d'une prime pour aider le travailleur à couvrir le coût fixe de la migration.

2.3. Harmonisation européenne

Les propositions existantes d'assurance-chômage européenne ne bouleversent pas le paysage administratif. L'idée n'est pas de créer une nouvelle administration en charge de l'indemnisation, même si l'harmonisation administrative permettrait d'éviter l'aléa moral lié à l'application locale des dispositifs européens (voir Claeys, Darvas et Wolff, 2014). Il s'agit plutôt de s'appuyer sur les administrations nationales et opérer des transferts temporaires entre États, comme c'est le cas aux États-Unis.

Néanmoins, on ne peut imaginer un tel système sans un minimum d'harmonisation des marchés du travail. Cela concerne bien sûr les règles d'éligibilité et d'indemnisation, mais aussi tout ce qui concourt à la probabilité de retour à l'emploi : efficacité des agences de placement, de la formation professionnelle, salaire minimum, règles de protection de l'emploi notamment. Ainsi le projet d'indemnisation européenne du chômage peut-il se voir comme un moyen de combiner trois objectifs de l'intégration européenne :

– le marché unique (liberté de circulation des travailleurs) ;

– la convergence des systèmes économiques ;

– la solidarité, inscrite dans l'article 3 du Traité[6].

Articuler ces trois dimensions permettrait de renouer avec les grands principes de l'intégration européenne qui combine les efforts des uns et des autres dans un but commun, assorti d'avantages clairs.

6. « Elle [l'Union européenne] promeut la cohésion économique, sociale et territoriale, et la solidarité entre les États membres, traité de Lisbonne, article 3.3.

Comment rémunérer le capital et le travail au XXIe siècle ?

François-Xavier Pietri, *TF1-LCI*

Trois entreprises sont réunies pour répondre à la question de la rémunération du capital du travail au XXIe siècle. Elles ont toutes des salariés mais leur typologie en termes de capital n'est pas la même : Total est une entreprise privée détenue par des fonds internationaux, des fonds français et des actionnaires privés individuels et salariés. La Française des Jeux est détenue à 80 % par l'État et à 20 % encore aujourd'hui par l'Association de l'Union des grands blessés de la face et de la Fondation Maginot. Une entreprise publique, enfin, EDF qui rend compte à l'État mais qui a aussi des actionnaires privés.

Agnès Bénassy-Quéré, *Cercle des économistes*

Emmanuel Farhi a parlé ce matin de stagnation séculaire. Je voudrais partir en ce qui me concerne d'un article d'Edward Glaeser intitulé *Secular Joblessness,* le sous-emploi séculaire, publié dans un e-book du CEPR. Dans cet article, il examine les différents types d'innovations à travers l'histoire et remarque qu'avant la révolution industrielle, les innovations étaient généralement produites par un petit nombre et bénéficiaient à un petit nombre. Il cite par exemple les teintures carmin importées d'Amérique qui embellissaient les robes de l'aristocratie, ou bien l'invention de la perspective en peinture.

Avec le développement des échanges avec les colonies, le XVIIe siècle a connu des innovations qui étaient toujours destinées à un petit nombre, mais qui, dans certains cas, ont été produites par un grand nombre ; on pense aux épices ou à l'industrie du luxe qui fait la fierté de la France et qui est construite sur ce modèle de la valeur ajoutée produite par un grand nombre pour un petit nombre. Après la révolution industrielle, les innovations ont été produites par un grand nombre pour un grand nombre. Le modèle fordiste correspond à ce modèle qui permet de produire en série des automobiles abordables pour un grand nombre fabriquées par une main-d'œuvre ouvrière également nombreuse.

Ce qui est vraiment nouveau aujourd'hui, c'est que la vague d'innovations est portée par un petit nombre et destinée à un grand nombre. Tout le monde a accès à Internet ou presque, au téléphone portable, etc. Mais c'est un petit nombre de personnes qui produisent ces innovations. C'est au fond la généralisation d'une sorte de modèle hollywoodien dans lequel un petit

nombre de superstars captent pour eux-mêmes le bénéfice d'une production de masse, car nous sommes vraiment dans la production de masse. La question est de savoir de quelle manière ce modèle hollywoodien est compatible avec une répartition harmonieuse des richesses, qui pose en l'occurrence la question de la survie du cinéma d'art et essai. Cela pose la question de l'emploi, des différentes catégories d'emplois et en particulier de la disparition ou non de l'emploi de qualification intermédiaire. Cela pose la question de notre capacité à taxer les superstars pour financer des activités, certes moins innovantes, mais pourvoyeuses d'emplois et de bien-être. Cela pose la question de la propriété intellectuelle et de la propriété des données.

J'ai l'habitude d'acheter mon pain chez le boulanger. Le boulanger n'enregistre pas mes préférences en termes de pain blanc, baguette ou pains spéciaux. Il y a-là une information inexploitée. De même, le marchand de fromages n'enregistre pas mes préférences pour les pâtes molles ou les pâtes cuites. Si j'achète tout cela sur Internet, ces informations prennent d'un seul coup de la valeur. Mes préférences en termes de pain et de fromage vont être croisées, elles pourront même être vendues à un marchand de vin qui va me faire des offres adaptées à cette combinaison.

Nous voyons bien que nous avons une production de valeur qui est simplement la récupération de données qui existaient déjà, mais que personne ne collectait. C'est une forme de capital qui s'accumule. La question est de savoir comment répartir la valeur ajoutée tirée de ce capital ?

Notre sujet aujourd'hui est donc de sortir de l'opposition traditionnelle et universitaire de capital/travail. La question ici est celle de l'opposition entre le capital matériel et immatériel, du travail qualifié, moyennement qualifié ou peu qualifié, de la propriété des données, de la rémunération et de l'innovation, et naturellement de la prise de risque.

François-Xavier Pietri

Stéphane Pallez, vous nous dites que la nature du capital est en train de changer et que la forme habituelle du travail va elle aussi évoluer.

Stéphane Pallez, *La Française des Jeux*

Tout le monde ici s'accorde sur la nature exceptionnelle du changement que nous sommes en train de vivre. Les meilleurs économistes et futuristes nous disent que tout va changer mais que nous ne connaissons pas le futur ! Nous nous retournons assez logiquement – et faute de mieux – vers les chefs d'entreprise pour savoir comment répondre aux défis posés. Je pense qu'il est très important de continuer à débattre de ce point ; c'est évidemment un sujet essentiel pour nous, pour les générations futures et pour le vivre ensemble dans nos sociétés.

La nature du capital a évolué, sa rémunération aussi puisque ce n'est plus le même qui est rémunéré. Nous constatons par exemple que la rémunération de l'innovation a pris le pas sur la rémunération du capital fixe. Elle est donc favorisée par la diffusion de masse avec l'effet accentué de l'économie des superstars. Comme le disait Abba dans *Mamma mia,* « *The winner takes it all.* » C'est ce que nous faisons tous les jours, quand nous utilisons Google comme moteur de recherche alors que d'autres fonctionnent aussi bien ou quand nous commandons tous l'Apple Watch et que nous faisons la queue pour l'acheter sans savoir à quoi elle va servir. C'est quelque chose que, nous consommateurs, pratiquons et encourageons fortement.

Le capital immatériel vaut beaucoup plus cher que le capital fixe. Les données et l'information sont manifestement mieux rémunérées que le capital fixe. Un exemple que j'aime bien, celui de deux entreprises qui ont toutes les deux cherché à répondre à nos problèmes d'itinéraire quand nous cherchons le meilleur chemin pour aller le plus vite possible à une réunion. La première a investi massivement dans un réseau technique qui s'appelle Navtech qui a créé une immense infrastructure technique. La seconde se nomme Wase, les capteurs sont les humains, donc des clients. Il n'y a plus de capital, très peu d'infrastructures, 100 salariés et 50 millions de clients. Wase a été racheté 1 milliard de dollars par Google en 2013.

L'information est aujourd'hui ce qui compte le plus. C'est là que le capital se concentre. Certains disent qu'il sera de moins en moins utile de réguler la monnaie et de plus en plus utile de réguler l'information. Avis aux banquiers centraux pour qu'ils préparent leur reconversion dans les agences de notation de l'information que certains préconisent aujourd'hui !

Ce processus affecte aussi le domaine du jeu avec trois immenses fournisseurs qui détiennent 95 % du marché de l'information des jeux. Ils se sont rendu compte qu'il y avait aussi des acteurs à côté : vous avez certainement « Candy Crush » sur votre téléphone portable. C'est un jeu créé par une entreprise du nom de King qui n'a pas de capital fixe ou très peu et très peu cher. Elle a été créée il y a moins de cinq ans et valait 3 milliards de dollars en 2013. Elle en vaut certainement beaucoup plus maintenant, compte tenu d'un succès qui ne se dément pas.

Le capital est donc en train de changer radicalement, sa rémunération aussi. Le travail lui-même est en train de changer pour les mêmes raisons. Tout le monde peut ainsi devenir entrepreneur en créant sa start-up avec très peu de capital et en la revendant très cher à un GAFA ou à une entreprise du CAC 40 qui a absolument besoin d'inclure l'innovation externe. C'est l'aspect très positif de cette évolution du capital.

On pourrait décrire le phénomène de façon un peu plus dérangeante : il n'y aurait plus de salariés puisque ceux-ci seraient devenus des capitalistes…

sauf à penser que ce sont des salariés qui auraient été « ubérisés », c'est-à-dire transformés en indépendants. Le mot indépendant a un côté sympathique et représente une vraie opportunité, mais cela implique aussi la disparition des avantages sociaux, des systèmes de retraite et des comités d'entreprise.

On peut penser à une interprétation intermédiaire, celle qui prévoit que l'économie numérique va demander beaucoup de nouveaux salariés avec de nouvelles compétences que nous ne connaissons pas aujourd'hui. Ils vont devoir apprendre à coder et à travailler avec des robots s'ils veulent avoir un emploi.

Tout cela produit aussi un effet de concentration qu'on appelle la *Lucky take it all economy*. Les économistes ont démontré que l'effet de tout cela est un accroissement des inégalités chez les salariés amplifié par la chance. Quand j'ai remis récemment un chèque de 73 millions d'euros à un gagnant du Loto, quelqu'un m'a demandé si je trouvais juste de gagner autant d'argent par chance. Eh bien !, en économie, il est possible d'en gagner encore plus avec l'effet de la chance qui amplifie celui des inégalités, lequel, comme il est bien dit par le FMI et l'OCDE, sont aujourd'hui en forte augmentation et impactent négativement la croissance.

Que faire, sachant que dans le monde entier et pas seulement en France, on cherche à redéfinir la rémunération du travail entre États et entreprises ? On parle de salaire minimum garanti aux États-Unis, en Suisse en Inde… Ce n'est donc pas un débat exclusivement français. Les débats sont mondiaux et très importants.

François-Xavier Pietri

Jean-Bernard Levy, nous allons revenir avec vous sur deux thématiques, celle du numérique en tant qu'il crée de la valeur, et celui des professions intermédiaires dont nous disons aujourd'hui qu'elles ont tendance à disparaître ce qui ne serait pas le cas chez EDF.

Jean-Bernard Levy, *EDF*

Je vais vous parler de la façon dont nous percevons l'évolution des professions intermédiaires chez EDF. C'est probablement un assez bon exemple. Il y a eu une première phase de numérisation qui a profondément modifié les modes de travail, ce que nous pourrions appeler la première révolution numérique autour du PC et des premiers robots industriels. Cela commence à remonter à quelque temps, a évidemment transformé des millions d'emplois et créé du chômage dans les pays qui ne s'étaient pas suffisamment préparés. Il a été dit à l'époque qu'elle avait surtout touché les emplois peu qualifiés, tels que la dactylographie.

Nous vivons aujourd'hui une nouvelle révolution numérique, celle des *big data,* des objets connectés, de la mobilité, de l'ubiquité, des systèmes autonomes, de l'impression 3D, etc. Cette nouvelle révolution interpelle les entreprises, en

particulier en matière de qualification. Curieusement, chez EDF, nous observons dans la durée une assez grande stabilité des différentes catégories d'emplois. Ainsi, nous ne voyons pas de destruction des catégories intermédiaires, celles qui se trouvent entre les niveaux d'exécution et les cadres. 50% environ des 100 000 personnes qui travaillent chez EDF et ERDF, se trouvent dans cette catégorie avec des évolutions un peu différentes entre les divers métiers de chacune des deux entreprises.

On constate malgré tout des évolutions plus rapides dans les métiers qui touchent aux relations clients. Les métiers qui étaient monolithiques, comme ceux d'EDF il y a encore quelques années, sont en train de connaître des transformations majeures et migrent d'une production très hiérarchisée et très centralisée vers une production décentralisée, proche du terrain, organisée par les clients eux-mêmes dans les métropoles et dans les territoires, qui se connectent au réseau centralisé à travers ce que nous appelons les *Smart grids*. Les métiers liés à la relation client évoluent donc fortement, comprennent de moins en moins de tâches d'exécution, de plus en plus d'encadrement, mais au niveau intermédiaire restent néanmoins assez stables.

Ces transformations s'accompagnent d'un très gros effort en matière de formation – une des valeurs de l'entreprise en tant que service public. Je suis arrivé il y a peu de temps chez EDF et le pourcentage de notre investissement en formation, pratiquement 10% de notre masse salariale, m'étonne toujours. Je pense qu'avec ce chiffre, EDF est l'un des groupes français qui consacre le plus de ressources en la matière et c'est une bonne chose.

Cet investissement en formation traduit deux préoccupations de fond. La première correspond au besoin de former à nos métiers des collaborateurs qui nous arrivent du système d'enseignement avec une formation générale, mais assez peu adaptée à ce que nous leur faisons faire dans les centrales nucléaires, dans les barrages ou dans des postes à responsabilité commerciale.

Notre deuxième préoccupation est d'assurer – et nous en sommes fiers – un taux important de mobilité professionnelle. Quelques chiffres pour illustrer ce modèle social : cette année 40% des cadres qui partent à la retraite ont été à l'origine embauchés comme non cadres dans un emploi intermédiaire, dans un emploi d'exécution. Si nous regardons les cadres d'EDF qui partent à la retraite aujourd'hui, seuls 20% sont entrés en tant que cadre. C'est dire l'ampleur du rôle de la formation pour la mobilité professionnelle et la promotion interne à l'entreprise, qui est certainement un de nos atouts. Les cadres viennent en grande partie du terrain. Ce sont les meilleurs parmi les agents d'exécution et les agents de maîtrise qui ont pu arriver à ce niveau-là. C'est quelque chose de prometteur pour l'avenir. Cela veut dire qu'avec la révolution numérique, la révolution des *Smart Grids* dont je parlais à l'instant, nous avons les moyens d'assurer nous-mêmes la formation de nos cadres vers ces nouveaux métiers, à condition de les comprendre et de les mettre en valeur.

Un dernier mot sur la manière dont l'entreprise gère la relation avec ses clients en matière de consommation. Je veux parler de sobriété énergétique. Nous ne cherchons pas à ce que nos clients consomment davantage d'électricité mais qu'ils la consomment mieux. Ce n'est pas simplement parce que nous sommes de bons citoyens et de bons vecteurs de la transition énergétique, mais parce qu'il est de notre intérêt que nos clients répartissent leur consommation dans la journée plutôt qu'ils allument tous leurs objets consommateurs d'électricité quand ils rentrent du travail à 19 heures au moment de la pointe qui coûte très cher et qui est insuffisamment rémunérée ; c'est en effet plutôt la base qui nous fait vivre.

La sobriété énergétique est très importante pour nous. Il vaut mieux consommer mieux que consommer plus. Cela nous amène des perspectives de croissance et la possibilité de promouvoir quantité de services numériques complètement nouveaux qui renouvelleront petit à petit la manière dont nous concevons la relation aux clients. Cela donnera, notamment pour les professions intermédiaires, une manière très différente de gérer leur travail. Il y a par exemple le rôle du conseiller clientèle, qui doit de moins en moins donner des informations de base qui sont disponibles sur Internet. Nous incitons nos clients par un certain nombre de parcours à n'appeler le conseiller que pour des informations à valeur ajoutée qui justifieront la manière dont nous évoluons dans nos pyramides d'emploi en fonction de ces paramètres.

François-Xavier Pietri

Patrick Pouyanné, avant de penser au partage de la valeur ajoutée, encore faudrait-il qu'il y ait plus de travail à partager. C'est votre propos.

Patrick Pouyanné, *Total*

Quand j'ai regardé la question concernant la rémunération du travail et du capital, qui sous-entend une question de gestion des inégalités suite aux travaux de Thomas Piketty, la première réflexion que je me suis faite, c'est qu'il y avait une inégalité encore plus fondamentale dans notre pays et dans nos sociétés, qui est celle de l'accès au travail. Il va bien falloir investir pour qu'il y ait plus de travail, puisque ce sont les investissements qui vont générer des profits et du travail. Nous avons actuellement dans notre pays 25 % de jeunes dans la tranche 18-25 ans qui font face au chômage dont 15 % de personnes non qualifiées. Il y a là un vrai défi.

Comment y répondre ? Ma conviction est que les grandes entreprises doivent s'engager de plus en plus fortement dans tout ce qui concerne le développement des filières professionnelles et de l'apprentissage. Souvent, on entend dire : « Si tu prends plus d'apprentis et que tu ne les recrutes pas en fin de stage, tu seras accusé de ne pas aller au bout de ta logique. » Je conteste cette thèse. Je pense qu'une entreprise comme la nôtre est capable au contraire d'aider les jeunes à se structurer et de contribuer à leur employabilité. Nous pouvons leur mettre le

pied à l'étrier en les prenant une année. Nous allons donc voir de quelle façon nous pouvons passer de 1 200 à 2 000 apprentis.

Je pense que cette question de filières professionnelles est essentielle dans notre pays. Nous sommes très attachés au diplôme : il faudrait que tout le monde ait le bac et aille à l'Université. Le vrai enjeu est que tout le monde quel que soit son cursus trouve le travail qui lui convient. Cela me paraît plus fondamental. Il y a des initiatives à prendre dans ce domaine, y compris dans les filières d'excellence que sont les Grandes écoles. Je m'occupe d'une école d'ingénieurs en province. Nous faisons en sorte qu'il y ait de plus en plus d'ingénieurs formés grâce à ces filières professionnelles. 30% de la prochaine promotion passera par l'apprentissage. Je pense que c'est important.

En ce qui concerne la rémunération du travail et du capital, nous avons besoin des deux dans une entreprise. C'est une banalité que de le dire, mais il est important de le rappeler. Nous avons besoin de travail, de salariés et de capital. Nous pouvons même dire que le travail est une forme de capital. C'est le capital humain. Nous ne le mettons pas à l'actif de l'entreprise, mais il est néanmoins totalement essentiel. Une entreprise repose sur ses hommes, ses femmes et sur la culture qu'ils génèrent.

Je pense que la question sous-entend également la rémunération des actionnaires et celle des salariés. Une entreprise génère des profits. Le tout est de savoir quelle part nous allons réinvestir dans l'entreprise et quelle part des profits nets nous allons distribuer. Nous avons une règle chez Total selon laquelle, sur une période de 10 ans en moyenne, nous projetons de distribuer 50% de notre profit net. Nous réinvestissons 80% de la marge générée dans l'entreprise. Ce qui donne en moyenne 50% en profit net.

Il y a une autre évidence : quand nous parlons de la rémunération des salariés ou de celle des actionnaires, nous devons tenir compte d'un marché et de la concurrence internationale. Nous voulons attirer les talents et les compétences nécessaires au bon développement de nos activités. Du côté des salariés, nous devons offrir des rémunérations, des perspectives de carrières attractives et des programmes de formation qui participent aussi au coût du travail. Ce qui nous intéresse, c'est le coût du travail et celui du capital, pas seulement de la rémunération. Le coût du travail comporte ainsi plusieurs composantes.

Il en va de même vis-à-vis de nos actionnaires. Si je souhaite continuer à développer l'entreprise et si je veux éviter que les actionnaires de Total n'aillent investir leur argent chez les concurrents ou dans d'autres secteurs que celui dans lequel nous sommes, nous devons aussi avoir une politique de distribution attractive, qui donne une vision à moyen et long terme, et qui les incite à demeurer fidèles. Le processus est le même que celui qui concerne les salariés.

Quelques chiffres pour la période 2002-2013. C'est une période au cours de laquelle le prix du baril de pétrole est passé de 20 à 100 dollars. Il est redescendu à 60 dollars, mais nous étions à 20 dollars. Les résultats d'entreprises ont plus que doublé pendant cette période. Deux chiffres vont sans doute vous faire peur. Le premier, c'est qu'au périmètre France, qui représente à peu près 20 à 25 000 personnes, la rémunération a progressé de 5,3% par an, ce qui n'est pas mal. L'inflation ayant été plutôt de l'ordre de 2%. Les dividendes ont progressé de 8% par an. La croissance de la rémunération de l'actionnaire du point de vue des dividendes a été plus rapide que celle du salarié. Mais nous devons nous rappeler que l'actionnaire prend un risque sur la part qu'il a investie, et les actions évoluent. Ce n'est pas toujours vers le haut, contrairement à ce que certains pensent.

Je crois fondamentalement que la vraie façon de calculer la rémunération d'un actionnaire doit être ce que nous appelons le *Total Shareholder Return* qui prend bien en compte l'évolution de la part investie et du dividende, et pas seulement le pourcentage d'augmentation des dividendes comme cela est souvent caricaturé. Ce qui est intéressant, c'est la somme des deux. C'est ce que voit l'investisseur.

De quelle manière pouvons-nous rapprocher les intérêts des salariés et des actionnaires ? Ils sont tous les deux nécessaires au succès de l'entreprise. N'avons-nous pas intérêt à développer des outils pour permettre de les faire converger ? Thomas Piketty explique que compte tenu du fait que le retour sur investissement en capital est supérieur à celui du travail, nous devons taxer le capital pour éviter le développement des inégalités. La vraie question est-elle de favoriser l'égalité ou de favoriser la prospérité *in fine ?* Je suis plutôt partisan de la deuxième thèse. N'avons-nous pas intérêt pour ce faire à donner plus accès au capital ? Pourquoi ne pas faire plus de capitalistes dans nos entreprises ? C'est l'actionnariat salarié. Il y a plusieurs méthodes pour le développer. Que ce soit par la distribution gratuite d'actions, l'intéressement ou la participation, les salariés de Total détiennent 5% du capital. À partir de cette année, 10 000 salariés par an – hors dirigeants – vont recevoir des actions gratuites. Ce sont des actions gratuites de performance. La moyenne de l'intéressement de participation se monte à peu près à 10% de la rémunération des salariés.

Je ne peux pas m'empêcher de conclure sur le thème des salariés actionnaires car il y a quand même la question du système de retraite. Nous voyons bien que notre système ne peut pas continuer ainsi. Nous allons vers un système de retraite par capitalisation. Cela veut dire quelque part qu'il faut susciter plus de détenteurs de capitaux. Je rappelle les systèmes de retraite privés aux États-Unis : 52 millions de travailleurs américains sont détenteurs aujourd'hui d'obligations et d'actions. Tout cela est réinvesti dans l'économie et cela permet de créer des emplois.

François-Xavier Pietri

Stéphane Pallez disait que la définition du capital est en train d'évoluer, le capital immatériel valant plus cher que le capital fixe. La rémunération évolue également. Êtes-vous d'accord avec ce descriptif des évolutions qui nous attendent ?

Jean-Bernard Levy

Il n'y a pas de doute que le capital évolue de façon considérable. Il est extrêmement volatil dans le monde d'aujourd'hui. Il se déplace instantanément. Ce que nous voyons des transactions est perturbé à court terme par les algorithmes de gestion en temps réel des écarts de cours. Je pense que nous devons essayer de prendre du recul par rapport à ce qui se déroule sur les marchés financiers. Il est clair que le capital financier aujourd'hui n'est plus le même qu'hier. J'ajouterai que nous sommes aujourd'hui dans un multi-capitalisme. Il me semble qu'il y a trois sortes de capitaux, si je puis dire. Il y a le capital financier auquel nous pensons en premier. Il y a le capital humain que nous oublions la plupart du temps, car nous opposons capital et travail, alors qu'une entreprise est faite de capitaux financiers et de capitaux humains. La troisième dimension qui est apparue ces dernières années, c'est le capital de données qui se substitue d'une certaine façon dans beaucoup d'entreprises au capital matériel, au capital investi dans des usines et dans des infrastructures.

Nous avons tous bien sûr encore besoin d'infrastructures et d'usines, mais n'oublions pas le capital de données qui interpelle aujourd'hui, puisqu'il n'est absolument pas régulé. Il y a eu de gros efforts de faits, notamment parce qu'il y a eu des crises, pour encadrer les capitaux financiers, notamment les banques. C'est très imparfait, mais cela l'est sans doute un peu moins qu'avant la crise des *subprimes*. Il y a eu également une régulation plus ou moins importante du capital humain en fonction de l'endroit où on le trouve, atelier de travail dans un pays asiatique très dérégulé, ou emploi dans un pays occidental, notamment européen, en France, en Scandinavie, en Allemagne ou ailleurs, où les réglementations sur le travail sont très précises.

En revanche, il n'y a pas de réglementation sur les données ou de façon très embryonnaire. Nous voyons bien que tout le monde tâtonne et qu'il n'y a pas de structure qualifiée entre les pays pour réguler ces données. Je pense que c'est un sujet qui nous interpelle aujourd'hui. Il ne sera pas résolu de sitôt. Il est pourtant essentiel dans la compétition entre les entreprises et entre les nations.

François-Xavier Pietri

Patrick Pouyanné, sur cette idée que le capital est en train d'évoluer et que l'immatériel va prendre le pas sur le capital fixe… ?

Patrick Pouyanné

Il y a toujours eu du capital matériel dans les entreprises mais il y a également du capital commercial. Il y a des bases de données, les fonds de commerce dont nous disposons sans oublier les marques. Tout cela concerne ce qui est immatériel. C'est effectivement mal reflété dans les comptabilités. D'ailleurs, quand j'ai posé chez Total la question de la valorisation de la marque, j'ai eu des chiffres qui vont de un à cinq et qui ne sont pas dans le bilan ; nous savons pourtant tous que cela a une valeur. Cette marque est une vraie valeur. Les gens qui regardent l'entreprise examinent aussi ses biens immatériels.

Le digital accélère la capacité que nous avons à créer de la valeur à partir de ces bases de données ou pour des questions de risques de désintermédiation. Nous pouvons avoir des concurrents, sans parler de ces bases de données qui ne sont pas totalement protégées, et développer un business sur la base de la clientèle que nous avons nous-mêmes fabriquée. C'est la question qui nous est posée. Je ne crois pas beaucoup aux lignes Maginot au XXIe siècle. Je crois que les technologies nous dépassent tout le temps et qu'il faut plutôt regarder le sujet, non pas comme un risque, mais comme une opportunité.

La voie que nous prenons chez Total est plutôt de nous demander – puisque les choses existent – comment développer de nouvelles activités. L'une d'entre elles sera celle du business d'économie d'énergie. Nous sommes après tout dans le monde de l'énergie. Nous devons être proactifs plutôt que croire que nous allons nous défendre par la réglementation. J'ai peur que pendant que nous réfléchissons aux réglementations, d'autres avancent à toute vitesse, qu'ils prennent les marchés et qu'au bout du compte, nous soyons les perdants.

François-Xavier Pietri

Dans son introduction Agnès Bénassy-Quéré opposait d'une certaine façon les boulangers au e-commerce. C'est-à-dire que le boulanger vend ses produits et que l'e-commerce vend la donnée qui est produite par l'achat ou la vente sur l'e-commerce. Faut-il sortir de l'opposition traditionnelle entre travail et capital, comme le suggérait Agnès Bénassy-Quéré ? Est-ce que la question est celle de la rémunération, de l'innovation des données et de la prise du risque ?

Stéphane Pallez

Je pense que de *facto,* il y a effectivement aujourd'hui une rémunération, voir une sur-rémunération de la prise de risque quand elle marche, c'est-à-dire quand elle consiste à capter très vite des bases de données très importantes et à exercer cet effet de leadership qui crée l'accélération ainsi que la rémunération de cette base de données. Le sujet n'est pas de savoir si cela va arriver et si nous pouvons l'empêcher, c'est agir pour éviter que se constituent éventuellement des oligopoles ou des monopoles qui détiennent finalement le capital qui

vaut le plus cher, c'est-à-dire les données. Pourquoi le boulanger ne serait-il pas juste une infrastructure sur laquelle des grands gestionnaires de réseaux récupéreraient des données pour les revendre à d'autres, alors que ce sont ses clients ? De quelle manière favoriser une certaine forme de compétition, y compris pour ces données, alors qu'elles ont tendance à être très vite captées et concentrées par quelques-uns ?

Patrick Pouyanné

Je pense que cette question concerne l'émergence des auto-entrepreneurs. Ce qui est intéressant dans le phénomène de l'économie numérique, c'est que le besoin en capital est limité au départ. Des individus peuvent développer des activités. C'est ce que nous appelons des start-ups. C'est une vraie question pour nous tous : de quelle façon pouvons-nous créer un terreau fertile pour que notre économie permette le développement de ce genre d'activité ? Je me suis rendu en Californie pendant quelques jours au printemps. J'ai passé une journée à rencontrer des start-ups. Nous pensons que les rémunérations sont élevées, mais il ne faut pas oublier que pour les gens qui font du capital-risque, sur 20 start-ups dans lesquelles ils vont investir, il y en aura peut-être 3 qui vont fonctionner, et ce sera le jackpot, mais 17 auront été des échecs.

C'est exactement la même problématique que dans l'exploration pétrolière : pour 50 puits par an, 10 seulement seront bons. Nous commentons ensuite les succès et la rémunération afférente. Dans un cas comme dans l'autre, il ne faut pas raisonner que sur les succès, il y a une part d'échec à prendre en compte. La question est de savoir de quelle manière nous pouvons encourager des gens qui acceptent de prendre des risques inhérents à ce type d'économie. C'est la prise de risque que nous devrions favoriser, notamment dans nos fiscalités.

Agnès Bénassy-Quéré

Je vois bien l'intérêt d'avoir des salariés au sein de l'entreprise qui soient également actionnaires. Je vois bien l'intérêt en termes de management. Mais il ne faudrait pas perdre de vue le fait qu'il y a aujourd'hui une concentration du risque sur le travail : l'emploi devient de plus en plus instable. Si jamais l'employé est actionnaire de sa propre entreprise, il y a une corrélation des risques entre son risque sur l'emploi et celui du prix de l'action. L'État l'encourage en plus fiscalement à détenir son logement plutôt que de le louer. Si l'entreprise périclite, il perd tout, son emploi, la valeur de l'action et son capital immobilier. Du point de vue de la concentration des risques, pourquoi pas ? Mais cela implique une pression gigantesque sur la protection sociale et nationale qui doit dès lors être financée. Les mêmes entreprises nous expliquent par ailleurs qu'il faut moins de cotisations sociales. J'aimerais savoir de quelle manière il est possible de boucler tout cela.

Jean-Bernard Levy

Je pense que la France a résolu ces débats aujourd'hui en essayant de préserver, de protéger et de continuer à développer. Nous protégeons tant bien que mal pour l'instant notre modèle social, puisque nous continuons à déployer des trésors d'imagination pour le prolonger… Le résultat pratique, c'est une société qui n'est plus cimentée par l'emploi. Je donnais à l'instant des exemples de ce que pouvait apporter la promotion professionnelle chez EDF, mais c'est un petit exemple par rapport au problème global. Nous voyons bien qu'il y a un écart croissant entre ceux qui bénéficient d'un emploi très protégé ou assez protégé, ceux qui ont un emploi relativement précaire et ceux qui n'en ont pas du tout.

Ce sont plutôt des gens en situation de détresse qui essayent de rejoindre notre pays, parce qu'ils sont attirés par le minimum de protection sociale qu'ils auront chez nous. Ils savent que très peu d'entre eux trouveront un emploi. Il y a aujourd'hui une discontinuité qui me frappe entre ceux qui ont des emplois protégés et ceux qui ont des activités intermittentes mal protégées, mais qui sont quand même dans le système productif, et ceux qui sont complètement exclus. Je crois que nous ne prenons pas la mesure de la bombe qui se trouve devant nous.

François-Xavier Pietri

Patrick Pouyanné, est-il sain de faire partager aux salariés le risque que prend l'actionnaire sur l'entreprise ?

Patrick Pouyanné

Je vais vous répondre que oui, puisque j'ai défendu la thèse. Bien évidemment. Il faut quand même voir de quoi nous parlons. Il y a plusieurs outils de nature différente. Lorsque notre entreprise donne des actions gratuites à 10 000 salariés par an, je ne leur fais pas prendre de risque sur leur patrimoine, puisque nous leur donnons les actions pour faire en sorte que leur rémunération future soit liée et qu'il y ait un alignement des intérêts. Ils peuvent d'ailleurs revendre ces actions au bout d'un certain temps s'ils le souhaitent et faire ce qu'ils veulent de ce patrimoine. C'est un outil qui permet d'aligner les intérêts moyennant une certaine fidélité, puisqu'ils peuvent en général les revendre au bout de cinq ans.

Les primes d'intéressement et la participation sont un moyen de rémunérer nos salariés en fonction des résultats de l'année de l'entreprise. L'intéressement sera plus fort si les résultats sont bons. Que font-ils ensuite de cet argent ? Il se trouve que la fiscalité en France les incite à réinvestir dans le capital de l'entreprise. La fiscalité sur l'intéressement investi dans l'entreprise est limité à la CSG, alors que la fiscalité sur la distribution de l'intéressement ou la participation si vous les percevez en cash, c'est le taux marginal d'imposition sur les revenus. Les gens sont effectivement poussés à se constituer un patrimoine.

Le dernier outil est de participer à des augmentations du capital des salariés, où ils prennent plus de risques, puisque c'est le patrimoine qu'ils ont constitué. C'est une décision individuelle. Nous les en informons dans l'entreprise. Nous sommes heureux de constater que nous avons eu l'année dernière une augmentation de capital suivie par 56% des salariés. Il faut dire que Total n'est pas l'entreprise la plus à risque, y compris en termes d'emplois et en termes de résultats futurs, enfin, je l'espère. Nous avons toujours été prudents et nous n'avons jamais poussé les gens à participer. C'est une décision individuelle. Nous sommes évidemment satisfaits de voir qu'il y a un taux de participation élevé, mais c'est le réinvestissement de leur patrimoine.

Un dernier point sur le retrait de leur capital. Il ne faut pas qu'il soit réinvesti dans le capital de l'entreprise. C'est la même règle aux Etats-Unis : les fonds de retraite par capitalisation doivent être faits de portefeuilles d'obligations et d'actions diverses. Il ne faut pas dépendre d'une seule entreprise pour sa retraite. Cela serait pour le coup dangereux.

Question du public

Je travaille pour le magazine *Décideurs* et j'ai une question sur une forme de rémunération du travail que nous n'avons pas abordée, qui est difficile à mesurer, qui est celle de la satisfaction que nous donnons à un salarié pour le travail accompli. C'est une question qui concerne un peu le leadership. Je pense que cela vous concerne particulièrement en tant que patrons. De quelle façon rémunérer de manière symbolique et « spirituelle » un salarié qui fait un bon travail ?

Stéphane Pallez

Je pense que c'est une excellente question. Nous pourrions tous y répondre, car cela fait partie des questions que nous nous posons tous les jours. Je crois que nous avons tous développé de multiples moyens de mesure de la satisfaction au travail. Je pense que cela débouche quand même sur une réflexion. Nous savons que c'est une condition de la prospérité de l'entreprise. C'est profondément lié. Ce n'est pas juste par humanisme. Cela fait partie de l'entreprise d'aujourd'hui.

Nous tenons compte aujourd'hui de la qualité de leader de nos cadres et des relations qu'ils créent et entretiennent avec leur groupe. Je pense que nous allons vers des entreprises dans lesquelles le collectif sera très important. Beaucoup de visions futuristes consistent à dire que le rôle des managers va totalement changer. C'est-à-dire que nous ne les appellerons plus des managers. Ce seront des coaches ou des animateurs. L'entreprise sera quelque part plus innovante, car les modes de relation au travail seront différents. C'est un changement assez profond pour nos entreprises – il faut quand même le dire – et qui affectera le système de rémunération. La rémunération doit être bien sûr fondée sur les performances individuelles.

François-Xavier Pietri

Patrick Pouyanné, êtes-vous prêt à coacher vos salariés ?

Patrick Pouyanné

Je suis d'accord avec la performance collective. Notre mode de rémunération est très collectif. Nous nous posons la question inverse : ne faudrait-il pas y mettre un peu plus d'individuel ? Nous avons toujours considéré dans la culture de l'entreprise que construire une grande plate-forme pétrolière était le résultat d'une équipe, pas d'un individu.

Il faut considérer à la fin que c'est le résultat global qui compte et que la notion de collectif est forte, même s'il y a un chef. Je vois bien qu'il y a des travaux qui circulent sur le bonheur au travail. Nous avons de nombreux thermomètres et baromètres pour essayer de voir de quelle manière cela évolue. Nous voyons que nos jeunes sont toujours plus exigeants que les anciens, mais n'oublions pas que les jeunes deviennent des anciens. De génération en génération, on dit que les jeunes ne sont plus les mêmes. Mais ceux qui étaient là il y a 20 ans sont devenus des managers. Je pense qu'il y a une évolution et une maturation des gens. C'est une dimension que nous prenons en compte.

Jean-Bernard Levy

Nous avons chez EDF de nombreux outils pour être à l'écoute de nos salariés. Le maillage est assez fin et les baromètres que nous employons sont de vrais outils de management : ils nous permettent de comprendre l'impact du management sur les salariés et d'analyser le retour que nous avons des salariés. Ces méthodes de management sont assez courantes, assez largement pratiquées et extrêmement utiles.

Arnaud Poitevin, *CNRS*

Je travaille sur les questions relatives aux entreprises et aux droits de l'homme. J'ai trouvé que vos interventions étaient assez centrées sur des problématiques nationales. Je voudrais avoir votre sentiment sur une vision plus globale de la gestion de la *supply chain* des entreprises. De quelle façon rémunérer et protéger efficacement les salariés de vos fournisseurs et de vos filiales ? Monsieur Levy parlait tout à l'heure des ateliers au Bangladesh. Nous parlons du travail forcé des pêcheurs de crevettes. De quelle manière est-ce que cela rentre dans votre réflexion globale sur une rémunération juste et des conditions de travail équitables ?

Patrick Pouyanné

Nous avons des codes de conduite dans nos entreprises sur toutes ces questions et nous les diffusons à nos sous-traitants. Pour être totalement honnête, les efforts sont faits, mais croire que nous avons des capacités de

contrôle sur l'ensemble de la *supply chain* qui induit jusqu'à cinq niveaux est un peu illusoire. C'est une vraie question qui pourrait faire l'objet d'un mouvement collectif. Dans la chimie européenne par exemple, nous nous étions mis d'accord avec un certain nombre de grands chimistes pour partager des bases de données d'évaluation de fournisseurs et nos expériences dans ce domaine, bonnes ou moins bonnes. Nous sentons bien que nous sommes poussés à exercer notre responsabilité sociétale dans la montée de la *supply chain*. Mais ce n'est pas facile : nous voyons nos sous-traitants du premier rang. Nous arrivons au deuxième rang puis au troisième, etc. Nous ne pouvons pas tout contrôler.

Agnès Bénassy-Quéré

Il va être difficile de conclure. Je vais partir des propos de Stéphane Pallez sur la chance, sur l'impact de la chance sur la rémunération et sur ce que peuvent dire les économistes sur ce sujet. Il y a trois niveaux de chance. Le premier est celui du lieu de votre naissance, le pays et le milieu social. Il s'agit d'éliminer ce premier facteur et d'égaliser autant que possible les possibilités d'accéder notamment à l'école.

Le deuxième niveau de chance a été illustré par Jean-Bernard Levy quand il a parlé de la formation des salariés et de l'accès au statut de cadre chez EDF. Nous voyons qu'il y a quand même un facteur de chance quand vous êtes dans une belle entreprise comme EDF, plutôt que dans une petite PME qui n'a pas de plan de formation interne. Il y a une externalité de la formation professionnelle et il y en aura de plus en plus avec l'allongement des carrières. Cette externalité est internalisée dans une grande entreprise, mais elle ne l'est pas dans une PME. Il y a là une nécessité d'action publique pour organiser la formation professionnelle en externe par rapport aux entreprises.

Le troisième facteur de chance est beaucoup plus polémique. C'est la chance par rapport aux choix technologiques que vous avez faits, à votre choix d'investissement. Il y a l'intelligence, la vision, mais il y a aussi la chance. Une des questions très débattues aujourd'hui porte sur une éventuelle indemnisation des perdants et dans quelle mesure. Les économistes ont tendance à dire que c'est la loi du capitalisme. Vous avez de la chance ou non. Il faut éviter d'indemniser les perdants.

Je parlais tout à l'heure du filet de sécurité sociale. C'est indispensable. Nous pouvons le rémunérer en partie en taxant ceux qui ont beaucoup de chance, notamment ceux qui gagnent au Loto. Les économistes ont tendance à dire qu'il faut veiller à maintenir la neutralité. Cela aussi est important pour l'innovation. Nous disons enfin qu'il faut avoir accès à une seconde chance pour pouvoir se lancer dans une activité ou dans un investissement risqués. Je pense que l'action publique doit beaucoup réfléchir à la manière de développer les secondes chances, plutôt que d'indemniser les perdants.

Parcours 3

Comment redéfinir le marché du travail ?

13. Le marché du travail est-il vraiment un marché ?

14. Vers un emploi durable

15. Combien de temps travaillerons-nous ?

16. Quel est le Code du travail idéal ?

13.

Le marché du travail est-il vraiment un marché ?

Introduction du Cercle des économistes
Jean-Paul Pollin

Contributions
Khalid Alkhudair • Jean-Luc Gaffard • Olivier Pagezy • Christopher Potts
Hiroshi Yoshikawa

Modération
Marie Visot

La fiction d'un marché du travail homogène

Jean-Paul Pollin

Le terme de « marché du travail » n'est au mieux qu'une facilité, mais plus sûrement un abus de langage. Car on sait bien qu'il existe une diversité de « marchés » pour des qualifications, des métiers, des lieux géographiques distincts. Leurs cloisonnements se mesurent d'ailleurs dans les faibles substitutions que l'on observe tant au niveau des offres que des demandes qui s'y expriment. Ce qui explique la coexistence persistante entre des emplois vacants et des demandes d'emplois non satisfaites. Cette situation est la manifestation de déséquilibres structurels qui montrent les limites de la fiction d'un marché homogène et le caractère illusoire de raisonnements qui prétendent l'appréhender globalement.

Mais, au-delà de ce phénomène d'hétérogénéité, il y a une raison encore plus sérieuse de contester la notion de marché(s) du travail, au pluriel comme au singulier. C'est qu'en réalité l'appariement des offres et demandes d'emplois, aussi bien que la formation des salaires, s'opèrent selon des modalités bien différentes des mécanismes habituels de marchés. Pour au moins deux raisons.

– D'abord parce que les termes du contrat de travail sont contraints par des réglementations, salaire minimum, durée légale du travail, conditions de licenciements… propres à l'économie considérée, ou à un secteur donné, sous l'influence de choix politiques, de conventions, de négociations collectives. Sans doute ces choix et ces négociations ne sont pas insensibles, à court terme, à la situation économique ou au niveau du chômage par exemple ; ils prennent donc plus ou moins en compte la présence de déséquilibres. Mais on reste bien loin du schéma classique de formation des prix par confrontation d'une offre et d'une demande. Ce qui ne signifie pas que ces autres mécanismes d'ajustement soient fatalement inefficients. Ils peuvent trouver des justifications aux plans micro ou macroéconomique, en particulier une certaine rigidité à la baisse des salaires ou des effectifs peut stabiliser la demande et donc l'activité économique, dans des situations de crise.

– Ensuite parce qu'une majeure partie de la mobilité du travail, donc de l'appariement, de la détermination des salaires, se fait à l'intérieur des firmes, plus généralement à l'intérieur des institutions, selon des règles et des procédures qui leur sont propres. C'est-à-dire dans le cadre de relations hiérarchiques plutôt que sous la forme décentralisée qui caractérise le fonctionnement des marchés. Or, cette disposition – le recours à un « marché interne » des emplois – est une façon de résoudre des problèmes que le « marché externe » résout mal. D'une part parce que la qualification et/ou l'efficacité d'un salarié sont soumises à un phénomène d'asymétrie d'information. Leur valeur peut donc être mieux appréciée au sein de l'institution ; ce qui fait naitre un avantage de « reconnaissance au profit des salariés en poste. D'autre part et surtout parce que la stabilité dans l'emploi favorise l'investissement du salarié au sein de l'entreprise : ce que l'on nomme la constitution d'un capital humain spécifique. Dans le cas de certains processus de production, de stratégies de différenciation ou le développement de certains types d'innovations, cela peut créer un avantage compétitif important pour l'entreprise.

■ Entre logique institutionnelle et jeux de marchés : un modèle optimal ?

À l'évidence la formation des équilibres sur les « pseudo marchés du travail » relève à la fois de logiques institutionnelles ou administratives et de jeux de marchés. Cette dualité répond, au moins pour partie, à de bonnes raisons, sinon à des nécessités. On peut ajouter que ces raisons ou nécessités dépendent d'un ensemble d'éléments caractéristiques du système économique et social : ses spécialisations productives, son niveau de développement, son modèle d'entreprise prédominant (type de gouvernance, nature et horizon des objectifs), sa protection sociale… Ce qui revient à dire qu'il n'y a pas dans l'absolu de modèle préférable, ou plus efficient, de fonctionnement des marchés du travail. Plus précisément il n'y a pas de pondération optimale entre réglementation et liberté contractuelle, du moins en ce domaine. Un système protecteur de l'emploi, comme c'est le cas en Europe continentale – plus que dans les pays anglo-saxons –, est sans doute viable, dès lors qu'il s'accorde avec un modèle d'entreprise soucieux du long terme, une qualification des emplois et un positionnement avantageux de ses activités productives. Autant de conditions dont on veut bien convenir qu'elles ne sont pas spontanément garanties, mais qui définissent au moins les voies de réformes possibles.

En ce sens, les déséquilibres sur les marchés du travail (le chômage, les inégalités dans l'emploi) sont plutôt le produit d'incohérences entre les différentes dimensions du système que l'on vient d'évoquer. Or, ces incohérences sont potentiellement nombreuses et dans les faits elles apparaissent très fréquentes. Par exemple, lorsque la réglementation de l'emploi contredit des besoins de flexibilité des firmes, que le recours au financement ou le positionnement stratégique ne permettent pas de satisfaire, cette contrainte risque de se traduire

par du sous-emploi et un dualisme des marchés du travail. C'est-à-dire que les « privilèges », en termes de salaires et de garanties de l'emploi dont bénéficie une partie des salariés, seront compensés par de mauvaises conditions de travail et une précarité d'une autre partie de la population active. Cette inégalité tend à se reproduire de façon endogène, dans la mesure où les salariés précaires sont placés dans une situation où ils sont incapables d'acquérir les qualifications nécessaires pour changer de statut. De sorte que les deux types d'emplois et de marchés se trouvent durablement cloisonnés. D'autant que le raisonnement se transpose au niveau macroéconomique : certains secteurs et donc leurs salariés, servent de variables d'ajustement pour compenser les rentes de situation dont disposent certains autres. Ce qui amène à souligner, au passage, que les imperfections de concurrence sur les marchés de biens et services sont aussi un élément d'analyse et de propositions à considérer.

Cela dit, une réglementation trop libérale du travail présente aussi des effets indésirables du même ordre. Outre le sentiment d'insécurité et les inégalités qu'elle peut générer, une trop forte mobilité des salariés peut freiner l'acquisition de qualifications spécifiques ou plus simplement les dévaloriser.

■ Questions de cohérences

Résumons-nous : la place des règles, des conventions, des mécanismes de prix dans le fonctionnement des marchés du travail doit être jugée et éventuellement rectifiée, en fonction de sa cohérence avec les autres caractéristiques du système économique et social. Il en ressort que la résolution de possibles dysfonctionnements sur ces marchés ne relève pas exclusivement de politiques de l'emploi.

Mais alors, à partir de quels présupposés et dans quel ordre doit s'opérer cette mise en cohérence que l'on invoque ? Par exemple, doit on considérer que la structure des offres et demandes d'emplois est une donnée peu modifiable à court et moyen terme ? De sorte que, s'agissant des emplois de faible qualification, la réduction du sous-emploi passerait par un infléchissement du salaire minimum, une moindre générosité des allocations chômage, des subventions publiques pour faire baisser le coût du travail… Ou peut-on, au contraire, admettre qu'il est possible d'agir sur le contenu de ces emplois et d'œuvrer en faveur de leur requalification, ainsi que d'une amélioration des conditions de travail dans certaines activités ? Plus généralement peut-on enrichir l'offre de travail, dans un but économique et/ou social, en mobilisant des populations qui se sont éloignées (ou l'ont toujours été) de l'activité productive ? Et selon quelles modalités ?

Autre question : peut-on tenir pour acquis que la financiarisation de l'économie, avec ce qu'elle implique sur les objectifs et l'horizon des firmes, ne peut ou ne doit pas être remise en cause et qu'il faut adapter la flexibilité des emplois et des salaires aux exigences de rentabilité requise par les marchés ?

Ou doit-on au contraire rechercher les moyens de desserrer cette contrainte pour permettre aux firmes d'allonger leur horizon et profiter ainsi de avantages que procure un investissement plus durable des salariés dans l'entreprise ?

Ou encore : Les stratégies d'innovation doivent-elles se concevoir et s'appliquer selon le principe schumpetérien de « destruction créatrice », c'est-à-dire par un renouvellement entretenu du tissu d'entreprises, ce qui suppose des réallocations continues des facteurs de production, des passages fréquents des salariés par le « marché externe » du travail, une souplesse dans les licenciements et les conditions d'embauches ? Ou bien considère-t-on que les innovations, ou du moins une majorité d'entre elles, naissent et se développent au sein d'entreprises existantes, qu'elles reposent sur l'accumulation de savoirs et de savoir-faire qui demandent du temps ? Auquel cas il faut plutôt assurer la pérennité des firmes et la protection de l'emploi qui peut être alors comprise comme un facteur de productivité.

Les questions de ce type sont potentiellement nombreuses et les réponses que l'on peut y apporter le sont encore plus. Elles ont au moins le mérite de montrer que l'analyse des « pseudo marchés du travail » ne peut se faire indépendamment des autres dimensions du système économique et social. De même que les propositions visant à améliorer leur fonctionnement ne peuvent concerner exclusivement les politiques d'emploi au sens strict. Il en est ainsi parce que ces « marchés » sont multiples et fragmentés. Mais surtout parce que les processus d'appariements des offres et demandes d'emplois (ainsi que la formation des salaires et autres conditions de travail) prennent des formes diverses dont la plupart n'ont rien à voir avec la représentation habituelle des mécanismes de marchés. Or, rien ne démontre que ces mécanismes constituent, de façon générale, la procédure la plus efficiente pour mobiliser et valoriser les ressources humaines d'une économie donnée.

Flexibility is not the Whole Story

Hiroshi Yoshikawa
University of Tokyo, Japan

Today I would like to raise two issues. One is that in France, as well as other countries, including Japan, the flexibility of the labour market is a very important issue. I believe that other participants have stressed the problem of inflexibility in the labour market in France. In labour markets, people move around, and there is both excess demand and supply. You can take excess supply as unemployment and excess demand as vacancies advertised by firms.

The issue of aggregate demand

This labour demand and supply always works, but there is inflexibility and that is the problem we face. My first point is that this flexibility or inflexibility is a very important issue. However, my point is that this structure of inflexibility or flexibility is fundamentally conditioned by the level of aggregate demand. This flexibility or inflexibility is often called job matching. A worker can meet the right job opportunity and then unemployment disappears and at the same time, vacancies disappear. This is the job-matching process.

Usually, job-matching is taken as something structured, conditioned by regulations and people's willingness to move. I do not intend to deny the importance of those structure and frictions. However at the same time, as I said, I would like to stress the importance of the level of aggregate demand. Usually, we focus on unemployment, perhaps rightly, because unemployment is important. However, I want to point out that unemployment is an imperfect indicator of the workings of the labour market. Productivity dispersion really matters.

I want to say that even if one has a job, the problem is what kind of job. There are many different levels of productivity. These include very low productivity casual jobs, or very high productivity good jobs, so to speak, and there is always dispersion of productivity. I have outlined the situation regarding unemployment. By definition, unemployment means a job search. If you do not have a job and if you are not searching for a job, you are counted as being out of the labour force and not as unemployed. Unemployment is, by definition of job search, a kind of economic activity.

At the same time, there are a bunch of different levels of productivity and job sites, and people are located in job sites where there is labour productivity. My point is that when the level of aggregate demand is very high, then people move to the higher productivity jobs and at the same time, unemployment rate declines. When the level of aggregate demand gets lower, then unemployment gets higher, as we know, and at the same time, people move to the lower productivity jobs.

I did some empirical work about the Japanese distribution of labour productivity before Lehman Brothers shut down and after. After Lehman Brothers shut down in 2008, Japan suffered a recession and I am sure that France was the same. Then the whole distribution moved to lower productivity. To repeat, my point is that the condition of the labour market determines the level of demand.

I have one point. You complained about inflexibility in the French labour market. However, let me remind you about the 1960s, when the French economy grew very fast, I imagine that the inflexibility of the French labour market 50 years ago was greater than now. However, the unemployment rate was still much lower because the economy grew very fast.

Finally, I will make a second point about wage determination. It is a political process. Perhaps you know that Japan has suffered from deflation in the past 15 years. I will introduce you to a fact. In the last 15 years in Japan, the labour productivity has risen, but the nominal wage has kept declining. I will repeat that the labour productivity has been rising, though slightly, but the nominal wages have kept declining. This is because the position of labour in Japan was weakened so much. You know that wages are determined by negotiations between labour unions and management.

Le travail bouleversé

Olivier Pagezy
Ricol Lasteyrie Corporate Finance

Je voudrais vous proposer un point de vue managérial sur cette question du marché du travail, nourri de mon rôle de dirigeant et de conseil de différentes entreprises. Une première réponse facile à la question qui nous est posée est qu'il n'y a pas un marché du travail, mais plusieurs marchés. Cela ne nous empêche pas de nous interroger sur les dysfonctionnements de ce marché ou de ces marchés du travail. Pourquoi cet ajustement offre-demande se fait-il particulièrement mal en France ? Ceci avec des situations très spécifiques qui conduisent au chômage structurel que nous connaissons, à l'existence d'emplois vacants et à l'absence d'emplois peu rémunérés, par rapport à d'autres marchés du travail que nous pouvons observer en Europe.

Ma deuxième remarque porte sur l'ajustement entre l'offre et la demande qui se fait de plus en plus mal en France… et ailleurs, simplement parce que l'entreprise a partout cessé d'être ce lieu de rencontre entre l'offre et la demande. Cela renvoie à toutes les nouvelles formes de travail.

▶ Des freins structurels

Nous connaissons un certain nombre de ces raisons, j'insisterai sur trois d'entre elles. La première raison qui me paraît la plus importante, quand nous regardons les choses ces dernières années, c'est le problème de la formation, professionnelle et initiale. Cela renvoie à la question de l'enseignement de l'économie, de la culture de l'entreprise et de la professionnalisation des parcours dans l'enseignement supérieur.

S'agissant de la partie formation professionnelle, nous voyons bien qu'aucun des acteurs du système français aujourd'hui n'a réussi à créer un système vertueux, en partie à cause du foisonnement des intervenants,

en partie à cause d'un système d'assurance chômage qui ne profite pas suffisamment à la formation des chômeurs. Le problème de l'apprentissage, qui a malheureusement tendance à reculer ces dernières années joue également un rôle important. La première raison de cette inefficacité du marché du travail en France est donc très liée à la formation.

La deuxième raison concerne les freins à la mobilité professionnelle. C'est aussi une spécificité française qui s'explique entre autres par les politiques du logement, une réticence culturelle au mouvement et l'absence ou l'insuffisance de propositions d'embauche ailleurs.

Il y a enfin le problème de l'évolution des salaires et la question corollaire : comment vivre demain avec des salaires qui n'ont plus de raison d'augmenter sensiblement, compte tenu de l'évolution et des gains de productivité ? Dans ces conditions, où seront les nouvelles formes de motivation des salariés, sachant que les systèmes de reconnaissance ne passent pas forcément par la rémunération ? Voilà très rapidement un rappel des quelques freins structurels à l'ajustement entre l'offre et la demande en France.

▶ Un nouveau rapport au travail ?

Plus généralement, l'entreprise n'est plus le seul lieu de rencontre entre l'offre et la demande. Cela renvoie à toutes les nouvelles formes de travail que nous connaissons déjà et surtout à un changement du rapport au travail. Nous le voyons à travers différentes enquêtes qui montrent l'augmentation de la fréquence des emplois dans un parcours professionnel. Une étude récente montre que nous changeons en moyenne quatre fois d'emploi avant 40 ans, alors que ce n'était que deux fois il y a une vingtaine d'années. D'autres formes de travail ont déjà émergé, le télétravail, l'auto-entreprenariat, les offres d'expertise sous différentes formes, les emplois contractuels ou la sous-traitance. Nous voyons bien aujourd'hui que le travail s'organise de plus en plus en dehors de l'entreprise, qu'il concerne l'ensemble de ses fournisseurs et que l'évolution des emplois en entreprise devient seconde. C'est une évolution qui me paraît importante et qui va rendre plus difficile l'ajustement classique entre une offre et une demande de travail.

▶ Les nouvelles technologies

Deux mots sur la question des nouvelles technologies. Nous nous apercevons que l'apparition de ces nouvelles technologies a bouleversé le marché du travail. La question sera abordée longuement dans d'autres sessions ; constatons simplement que les contributeurs d'un Facebook aujourd'hui, ou d'un Wikipédia, sont les utilisateurs. Les clients de Facebook sont peut-être les premiers salariés de Facebook. C'est grâce à eux que Facebook et Google vendent de l'espace à leurs annonceurs. Il y a là un bouleversement complet de l'organisation du travail : des utilisateurs et des clients sont devenus les principaux contributeurs de ces nouvelles sociétés.

La valeur morale du travail

Christopher Potts
Kepler Cheuvreux

Je souhaiterais aborder directement la question de la moralité du travail. Existe-t-il un marché du travail ? Ce n'est pas notre jeunesse à la recherche d'un premier emploi qui va démentir la pertinence de cette question. Depuis la révolution industrielle nous nous interrogeons pour savoir si l'homme doit être considéré comme une commodité soumise aux aléas du marché. Cette interrogation reflète notre refus d'être prisonniers de la seule optique du marché, nous ne souhaitons pas nous retrouver sur un marché libre dans nos sociétés. Se pose ainsi une question morale.

▶ Penser conjointement la vie en société et la question de l'emploi

Depuis la grande crise financière, nous assistons à des évolutions très intéressantes de cette question de la moralité dans l'espace travail. Dans cet espace, l'opposition presque ancestrale entre la question sociale et la question purement économique semble s'estomper. La première raison de cette évolution est d'ordre intellectuel. Nos sociétés font face aux multiples défis qui constituent notre lot quotidien : croissance contrainte, crises permanentes des finances publiques, défis migratoires, la problématique centrale de l'exclusion sociale et la mauvaise pente démographique. Dans le monde occidental et depuis la crise, tous ces grands sujets peuvent en réalité être ramenés à deux combats majeurs : le combat contre la déflation et celui contre l'exclusion sociale.

Nos schémas qui datent de la révolution industrielle ont entretenu une tension sinon une opposition entre le social et l'économique. En macro-économie et dans l'espace de travail, le combat consiste à expliquer les insuffisances du schéma classique qui ramène le travail à son seul prix. Ce

qui est de plus en plus intéressant, c'est que vaincre la déflation a fait évoluer le débat sur le travail. Nous parlons de moins en moins de chômage et de plus en plus de la participation au marché du travail, qui est un concept plus vaste, plus intéressant et plus social. Prenons l'exemple des États-Unis : voilà une économie qui est en train de gagner la bataille contre le chômage, mais on peut dire qu'à l'heure actuelle, la question de la participation au marché du travail est un échec, puisque son taux est au plus bas depuis 40 ans. Cette question dépasse le cadre social puisqu'aux dires de la Banque centrale américaine, faire remonter la courbe descendante de la part des revenus du travail dans le revenu national suffirait à vaincre la déflation. Nous voyons pourtant difficilement de quelle manière comment y arriver si la participation au marché du travail reste aussi faible. En d'autres termes, faire baisser le chômage est une condition nécessaire, mais elle n'est pas suffisante. La question s'élargit.

Comment gagner la bataille contre l'exclusion ?

Nous sommes aux antipodes de la vieille opposition entre moralité et marchandisation parce que nous admettons de plus en plus la valeur sociale et morale du travail. Nous nous sommes ainsi donné un levier susceptible d'évacuer, notamment en Europe, un grand nombre de barrières au changement. C'est une petite révolution capable de nous faire évoluer. Il faut changer de cadre de pensée. Il faut parler de moins en moins de la seule question du chômage et de plus en plus de l'attractivité du travail, de la participation au travail, sans quoi nous ne pourrons jamais gagner la bataille contre l'exclusion. L'exclusion, c'est aussi la question de la jeunesse.

Ce qui est fascinant en Europe aujourd'hui, quand nous regardons l'espace travail, c'est que presque toutes les combinaisons sont permises. Chez nos voisins, nous voyons un chômage faible ou élevé. La participation y est faible ou élevée. Nous sommes entourés de laboratoires expérimentaux qui ont tous quelque chose à apporter. La réalité de l'espace travail est complexe. Il n'y a pas de solution simpliste. Il y a de multiples marchés. Allons chez nos voisins pour apprendre et regarder ce qui fonctionne le mieux en gardant en tête la question morale. Notre défi vis-à-vis de la déflation et de l'exclusion consiste à faire admettre que la seule solution passe par une plus grande participation au travail. Il se ramène alors à une simple question morale, qui se trouve être également le levier le plus puissant pour faire évoluer le débat public.

The Battle for Female Work in Saoudi Arabia

Khalid Alkhudair
Glowork

I do not come from an academic background; I am more of a practical person. I will try to share our experience with you. Four years ago, I started a company that is focused on placing women in the labour market and the private sector. At the time, there were no statistics on unemployment in the Kingdom of Saudi Arabia. There was one study that was done by a company called Booz. The study said that the percentage of women working was 15% in the private sector, and that 60% of women with PhDs were unemployed.

I remember the study very well, because the Government of the time asked the consulting firm to apologise for releasing the study. I used the study as my starting point, or as the story to start up an organisation focused on creating solutions for women in the labour market. We started initially as an online portal, connecting employers and job seekers. There are a lot of obstacles in a country like the Kingdom of Saoudi Arabia, ranging from transportation, to segregation and so forth. It seemed like a viable solution to connect with one another online.

This sparked huge interest from the private sector, mainly multinational organisations based in the Kingdom. Everyone was posting vacancies for women and equal opportunities in accounting, finance at different levels. We had decided not just to be an online portal, but to actually go out and create jobs and find organisations that never hired women and try and place them with those.

One of these organisations was a large supermarket chain, which is actually French. We tried to place women to work there as cashiers, which is an entry level position, and we succeeded. It was the first time women worked in a public space in the Kingdom outside of hospitals so there was

a lot of opposition to that specific job. Within one week, these women had to be let go.

We looked at a different solution and we started thinking that maybe this was not the right time to go out and create jobs in the open. People still do not understand the difference between traditions that are wrong and religion, and this is precisely what we were facing. At that time, the Government started a social welfare programme and anyone who was unemployed would receive a stipend of around EUR 400 a month. This was just for staying at home and there were no training programmes, placement activities or vocational training. It was EUR 400 just to stay at home and be regarded as a jobseeker.

This gave us statistics because everyone had to register and we found out that there were 2.2 million unemployed men and women. Out of the 2.2 million, 1.6 million were females, which means that approximately 80% of the unemployed were women. This cost the Government approximately USD 10 billion for the first year, just for social welfare, without solving the problem. It was the biggest investment in a study that was ever created.

Getting around local difficulties

With this, we found the supply and we understood that there were women and men in certain areas with certain degrees. We found out which cities had unemployment, and with that, the Government had to create demand and that came with legislation. The first legislation that came was about having women work in the retail industry, which made sense. Previously, women would purchase their lingerie and personal cosmetics from men. The first thing that happened was that all these sectors had to be feminised or changed into female-only sectors, where only Saudi women could work.

That created 400,000 jobs, just with one specific law that was overturned. It was very difficult to fill these 400,000 jobs, because women and men had different expectations of what the labour market is. They were not educated to work in entry-level positions and were more interested in working for Government than in the private sector. The Government had to create an incentive scheme for these private sector jobs. If these companies started hiring women, they would get free visas for expatriates to come into the Kingdom. They would get incentives for their business, transportation allowances, etc.

Once women started getting into the labour market, laws had to come into place to support women continuing in the labour market. Maternity leave was increased and now there is a law that just came out. If there are 50 women working in an organisation, there must be childcare and a nursery facility available in the premises. There is a transportation subsidy for

women, where there are coupons with organisations like Uber for instance in the Kingdom. These are used for female transportation.

We looked at the 50% of women in rural areas, where there are not many opportunities. A solution was created through virtual offices. Instead of outsourcing call centres or telesales to different countries, we started outsourcing it to different cities. We had women starting to work virtually from home in cities where there were no opportunities. Today, my organisation employs 26 women a day on average and we place them into the labour market. The labour market in the Kingdom has jumped from a mere 60,000 females in the private sector four years ago to over 496,000 women today. That is an expansion of over 600%.

We have looked at various solutions and we are running a social experiment right now where we are trying to define the differences between religion and tradition. The labour market has a lot of issues. This is a great opportunity for entrepreneurs to look at the obstacles that are there, start creating their own jobs and help others find jobs. The private-public partnership is very important and the Government cannot do anything alone. It requires private entities to have a say in the way it operates regarding the laws and legislation. From my perspective, I see innovation and technology as something that is continuously growing. I myself do not know what jobs are going to be available in the next 10 years.

Rien n'est simple, surtout pas le marché du travail

Jean-Luc Gaffard
Sciences Po

Les réformes structurelles sont censées restaurer les conditions d'une croissance forte en accroissant la flexibilité des marchés, notamment celle du marché du travail. Les effets à long terme ne seraient pas discutables. Seuls les effets à court terme poseraient problème, encore que beaucoup s'accordent pour expliquer que des agents économiques dûment informés des bénéfices à long terme pourraient être incités à consommer et investir davantage dès maintenant. Seule une hausse des taux d'intérêts réels associés à un risque de déflation serait alors à craindre, ce qui impliquerait de combiner les réformes structurelles avec une politique monétaire accommodante.

Mon propos consiste à inverser ces propositions. Les effets des réformes structurelles envisagées sur la capacité d'innover seraient largement illusoires. Elles produiraient plus sûrement des formes de dualisme préjudiciables aux performances immédiates comme aux performances à plus long terme de l'économie. Conduites dans une économie déjà en difficulté, elles rendraient crédible l'hypothèse de stagnation.

Le faux argument de l'innovation

L'idée à la base des injonctions de réforme du marché du travail est qu'une protection excessive de l'emploi – en l'occurrence des obstacles institutionnels aux licenciements et une durée excessive de l'indemnisation du chômage – est un frein à l'innovation et donc, à la croissance de la productivité.

L'hypothèse fréquemment avancée dans la littérature est que les investissements dans les nouvelles technologies, étant très risqués, conduisent à une forte destruction en même temps qu'à une forte création

d'emplois. La difficulté de licencier devient, alors, un obstacle à la mise en œuvre de ces investissements porteurs des gains de productivité les plus importants. Une plus grande flexibilité du marché du travail devient un facteur de croissance. Dès lors, les pays aux marchés de travail rigides sont censés se spécialiser dans des secteurs en déclin à la différence des pays à marchés flexibles où les entreprises choisissent d'investir dans les secteurs de pointe.

Si l'on veut voir dans la destruction créatrice une simple affaire d'appariement entre offre et demande de travail au sein d'activités nouvelles frappées d'une forte turbulence due à une très forte concurrence, le chômage est un chômage de recherche impliquant que les licenciements concernent des personnels qui ont le plus souvent les qualifications requises et peuvent, donc, passer aisément d'une entreprise à l'autre. Les destructions d'emplois sont ici le résultat d'une sélection des entreprises entrées en concurrence les unes avec les autres par le canal de l'innovation. Cette sélection se traduit en fait par une redistribution des emplois sans en altérer significativement le nombre total. Les entreprises gagnantes récupèrent la totalité des actifs. Dans ce contexte, les entreprises, qui attendent de la mobilité des transferts de connaissances et de compétences utiles à leurs propres projets, sont enclines à augmenter les salaires.

Il y a peu de chances, alors, que la protection institutionnelle de l'emploi constitue un véritable obstacle à sa redistribution et puisse devenir un motif de ne pas s'engager dans les activités innovantes. Si les salariés s'attendent à retrouver un emploi facilement, les entreprises peuvent s'attendre à ce que les départs aient lieu sans difficulté majeure. Si obstacle il y a, il faut les rechercher dans les coûts individuels de la mobilité. Si une réforme est nécessaire, elle concerne moins le marché du travail que les coûts de transaction sur le marché immobilier.

▶ Le développement du dualisme

En fait, les destructions d'emplois concernent, essentiellement, les activités en déclin. Une mobilité professionnelle des salariés est requise. Elle nécessite une accumulation de capital humain qui prend du temps. Protéger l'emploi et bloquer toute restructuration est, certes, une ineptie. Réduire la protection de l'emploi pour diminuer les salaires et inciter à la mobilité n'est pourtant pas une solution. Une chute trop prononcée des salaires des travailleurs licenciés de secteurs en difficulté et embauchés en contrats précaires dans des secteurs protégés à faible productivité, non seulement, affecte directement la demande, mais peut aussi contraindre financièrement ces travailleurs qui n'auront plus le temps ni les moyens financiers de se former, même s'ils y sont en principe incités par le différentiel de salaires avec les travailleurs qualifiés. Le dualisme du marché du travail est, alors, la

conséquence des réformes structurelles en même temps qu'un obstacle à la croissance.

De la flexibilité à l'engagement

Les restructurations, qui sont rendues nécessaires par l'innovation, requièrent des investissements en actifs matériels et immatériels ainsi qu'en capital humain et donc des engagements à moyen et long terme des acteurs du processus d'innovation, à commencer par celui des pourvoyeurs de capitaux. Si d'aventure, ces derniers manifestent une préférence pour les résultats immédiats et privilégient des investissements au délai de gestation court, il ne peut y avoir d'incitations des autres acteurs, salariés ou fournisseurs à s'engager à long terme. Les investissements longs sont pénalisés en même temps que l'accumulation de capital humain. Aussi, si flexibilité il doit y avoir, elle doit s'entendre comme la capacité à ouvrir largement la gamme des options futures de développement grâce à l'enrichissement des compétences.

L'accumulation de capital humain est indissociable de l'existence d'un système institutionnel cohérent associant les différents marchés. Une forte mobilité des salariés sur un marché externe du travail très actif va de pair avec l'existence d'un capital risque développé qui assure un appui financier et technique des start-ups sur une période suffisamment longue. Un marché interne du travail prépondérant va de pair avec un actionnariat patient et un soutien des banques qui garantissent une forte tolérance à des résultats temporairement négatifs.

En bref, si réformes structurelles il doit y avoir, elles concernent sans doute les différentes dispositions du Code du travail y compris la forme des contrats, mais elles concernent tout autant le système financier, les mécanismes de formation professionnelle ou encore le fonctionnement du marché de l'immobilier dans la perspective de construire une variété efficace de capitalisme.

Échanges

Philippe Branche, *«La Parole aux étudiants»*

S'il n'existe pas un marché du travail mais plusieurs segmentés par âge, par secteur et par réglementation, une politique globale qui viserait à lutter contre le chômage ou à augmenter la participation au travail n'est-elle pas vouée à l'échec à cause de cette multiplicité des marchés du travail ?

Christopher Potts, *Kepler Cheuvreux*

J'aurai une première réponse très évidente et j'espère pas trop simpliste. Nous devons nous méfier de toute formulation du genre «il n'y a qu'à». Dès que vous entendez ce genre de formule, vous savez que vous allez dans l'impasse. L'espace travail est par nature complexe. La solution pour tel ou tel secteur ne vaut pas pour un autre. Nous pouvons lancer de grandes phrases au sujet de l'environnement général mais nous devons nous méfier quand il s'agit d'intervenir dans la réalité quotidienne. C'est pour cela que la révolution doit aussi passer par la participation du privé, car l'État seul ne peut pas tout savoir. L'État peut avoir de bonnes intentions et intervenir de façon exemplaire, mais s'il agit seul, cela n'aboutira pas à grand-chose. Il y a beaucoup de choses à faire, mais en se méfiant des formules toutes faites

Jean-Luc Gaffard, *Sciences Po*

Je suis évidemment d'accord avec ce qui vient d'être dit. J'ajouterai même qu'en réalité il n'y a pas de solution qui ne porterait que sur le marché du travail. C'est pour cela que ce marché n'existe pas en tant que tel. Nous ne pouvons pas résoudre des problèmes avec des politiques de l'emploi quelles qu'elles soient. Il faut imaginer que l'économie est un système et que nous ne pouvons pas penser la politique du travail sans penser à une politique financière, d'organisation et de gouvernance des entreprises. Je rappelle que le marché du travail n'existait pas pour Keynes. Pourquoi n'existait-il pas ? Parce qu'il modélisait une économie dans laquelle les prix étaient fixes. Il considérait que nous ne pouvions pas résoudre les problèmes par la baisse des salaires. Il mettait en avant le lien qui existe entre ce qui se passe sur les marchés financiers, les taux d'intérêt et ce qui se passe sur le marché du travail. Aujourd'hui, il faut bien considérer que les problèmes généraux de gouvernance d'entreprise ne concernent pas uniquement la question du marché du travail et les règles que le gouvernement pourrait mettre en place en matière de marché du travail.

Clément Le Gouellec, *École Polytechnique*

Il y a des marchés du travail, comme cela a été dit et une particularité française : le géographe Christophe Guilluy[1] explique que 40 % des gens vivent à plus de vingt kilomètres des trente premières villes françaises. De quelle manière inclure demain ces gens-là au sein du marché du travail ?

Jean-Paul Pollin, *Cercle des économistes*

Nous reposons la question de la participation. J'ai beaucoup aimé les deux intervenants qui se sont exprimés sur cette question de la participation. Quand nous pensons au marché du travail, nous pensons aux gens qui se trouvent sur le marché et qui cherchent du travail. Nous oublions la participation dans cette affaire. Les chiffres des États-Unis sont tout à fait étonnants. Nous croyons le problème du travail résolu aux États-Unis, mais ce n'est pas tout à fait le cas et à certains endroits le découragement est réel. C'est sans doute vrai dans le cas que vous citez. Cela dit il existe quand même des petits bassins d'emploi. Il y a aussi un certain nombre de marchés du travail qui sont répartis plus justement dans le territoire. Il y a également le phénomène classique des « rurbains », c'est-à-dire les gens qui vivent à la campagne et qui travaillent en ville.

Olivier Pagezy, *Ricol Lasteyrie Corporate Finance*

Je crois que la question renvoie aussi à la cohérence des différentes politiques publiques qui incluent la politique des transports et de l'aménagement. C'est un ensemble. La politique de l'emploi ne suffit pas en elle-même à résoudre ce genre de problème.

L'autre point que je voudrais aborder, c'est la question de la gouvernance du marché du travail que nous avons assez peu discutée dans les différentes interventions et notamment le sujet du rôle des Régions. Vous avez sans doute vu dans le cadre de la loi sur la nouvelle organisation du territoire qu'il y a eu un débat sur le pilotage des politiques de l'emploi, entre les régions qui revendiquent une part plus importante de responsabilité et l'État qui a pris une position assez défensive sur la question. Je trouve dommage que ce débat ait été effleuré à l'occasion du projet de loi. Nous voyons bien qu'il y a sans doute une bascule à l'œuvre dans beaucoup de pays, du national vers le régional.

Marius Bienvenot

Du bisphénol A cancérigène, au réchauffement climatique en passant par le plein emploi à l'échelle mondiale et 200 millions de chômeurs, et par le rétablissement de la dette grecque, pourquoi n'y a-t-il pas une monnaie mondiale

1. Diplômé en géographie urbaine ; consultant auprès des collectivités locales et organismes publics. Voir *Fractures françaises,* Bourin Éditeur, 2010.

qui serait créée par la Banque centrale des Banques centrales sur laquelle seraient indexés tous les problèmes sociétaux qu'ils soient environnementaux ou sociaux ?

Olivier Pagezy

Je pense que la question est très large. Nous voyons bien que les unions monétaires ne suffisent pas à régler tous les problèmes, surtout quand les politiques économiques et budgétaires divergent. Je ne crois pas vraiment à une politique monétaire mondiale qui résoudrait tous les problèmes, quand nous voyons toutes les difficultés que nous avons au niveau purement européen !

David Faravelon, *Université Pierre-Mendès-France, Grenoble*

J'ai une question par rapport à Uber, AirbnB et Le Bon Coin. Ces derniers créent de la richesse pour les particuliers. Peut-il y avoir un impact par rapport au marché du travail en termes de dualité ou au contraire, de synergie ?

Christopher Potts

C'est le constat du blocage face à la démonstration de l'innovation créatrice de richesses et d'emplois. De quelle manière concilier l'intérêt général avec l'intérêt particulier ? C'est là aussi une question morale et pas seulement technique. Il faut bien que l'État établisse la règle. La règle dans nos sociétés, c'est que si nous voulons créer de la richesse, il faut qu'il y ait de l'innovation, des progrès techniques, etc. Tout cela dans le consensus social. La seule manière d'avancer, c'est par le dialogue entre les innovants et ceux qui se sentent menacés. Il y a en principe des solutions, mais il faut bien que l'État admette le principe de l'intérêt général. C'est là aussi une question de débat public. Ce n'est pas une question de réglementation technique. Il faut expliquer au public l'intérêt du progrès technique, l'intérêt général. Il faut intervenir pour établir les règles sur le terrain. Le rôle de l'État est indispensable. La solution est réalisable. Il faut là aussi que le débat soit bien établi selon le plan de la moralité générale.

Hiroshi Yoshikawa, University of Tokyo

I would just like to emphasise that so-called structural problems of inflexibility and so forth are conditioned by the level of effective demand. I fully agree with Professor Gaffard when he emphasises the importance of innovations. If I am right, at one point he said that flexibility in the labour market enhances innovations. Maybe so, but I would rather take it that the starting point is the innovations. When innovation is rigorous, the flexibility of the labour market increases.

Jean-Paul Pollin

En guise de conclusion, je dirai que tous ici êtes d'accord pour dire que le marché du travail n'est pas unique et qu'il existe une multitude de marchés.

Cela rend sans doute plus difficiles les questions politiques et économiques. Sur la question de savoir s'il est préférable de privilégier les incitations et une logique institutionnelle plutôt que les jeux de marchés, nous ne nous mettrons pas d'accord. Certains pensent que la bonne solution, c'est la flexibilité *via* des réformes du Code du travail. D'autres pensent au contraire que cela doit se faire par du volontarisme public. Sur le sujet de la participation et de la manière de l'augmenter nous avons entendu le très intéressant exemple de l'Arabie Saoudite.

Je ne reviens pas sur ma remarque concernant cette question de la participation que je crois vraiment importante. Il n'y a pas que la question du chômage. Il y a également cette question de la participation. Il y a également ceux qui pensent au contraire que le besoin de flexibilité des entreprises aujourd'hui pour faire face aux différents défis passe par une flexibilité qui leur serait donnée ailleurs que sur le marché du travail. Cela leur permettrait de définir des qualifications et de fixer des travailleurs, tout en se ménageant une flexibilité qui leur permette de répondre à ces défis. Il y a en effet cette question des rapports entre le fonctionnement du système financier, le fonctionnement du marché du travail et la gouvernance des entreprises.

14.

Vers un emploi durable

Introduction du Cercle des économistes
Akiko Suwa-Eisenmann

Contributions
Kemal Derviş • John Evans • Jean-Pierre Martel • Deepak Nayyar • Yazid Sabeg
Eric Woerth

Modération
Stéphanie Antoine

L'accès à l'emploi des jeunes en France

Akiko Suwa-Eisenmann

L'accès à l'emploi est un élément important du contrat social. Or, il est particulièrement ardu pour les jeunes qui se présentent sur le marché du travail et veulent tenir leur place dans la société. Le taux de chômage des jeunes (entre 15 et 24 ans) est en moyenne de 23 % dans l'Union européenne en 2013, soit le double du taux de chômage des adultes. Avec un taux de chômage des jeunes de 24,8 % en 2013, la France se trouve proche de la moyenne européenne, dans une position intermédiaire entre les pays scandinaves et l'Allemagne, et les pays d'Europe du sud comme la Grèce et l'Espagne, où le taux de chômage des jeunes est autour de 55 %.

Cependant, avant 25 ans, beaucoup de jeunes sont encore étudiants et ne cherchent pas de travail. D'autres sont au chômage car ils se retrouvent entre deux contrats temporaires nécessaires afin de financer leurs études. Le taux de chômage, qui est le ratio entre le nombre de chômeurs et la population active, ne représente ces situations que de manière imparfaite. Un indicateur plus pertinent est le NEET, la proportion de jeunes dans la classe d'âge, qui ne sont ni en emploi ni en études ni en formation *(not in employment, education or training)*. L'indicateur NEET inclut les jeunes qui cherchent du travail sans poursuivre des études ou sont inactifs c'est-à-dire ne se déclarent pas en recherche d'emploi, souvent par découragement. Le taux de NEET en France en 2013 est de 13 % en 2013, un niveau là encore proche de la moyenne européenne.

Contrairement à d'autres pays, la situation des jeunes en France ne s'est pas dégradée brutalement avec de la crise financière. Le taux de chômage des jeunes, et plus encore, le taux de NEET, était déjà élevé en 2008. Autre point préoccupant, si l'on examine plus particulièrement les 20-24 ans, leur taux de NEET en France est de 20,5 %, parmi les plus élevés d'Europe juste derrière

l'Espagne, l'Italie et la Grèce[1]. Ce taux est désormais bien supérieur à celui de l'Allemagne (12,5 %). Or, les proportions de NEET entre 20 et 24 ans étaient comparables (et élevés) dans les deux pays jusqu'en 2005. La France a donc un problème structurel d'emploi des jeunes.

■ La situation moyenne des jeunes en France cache une grande diversité de cas

Premier facteur de différenciation : la possession ou non d'un diplôme. Chaque année, plus de 150 000 jeunes sortent du système scolaire sans diplôme, soit 20 % de la classe d'âge[2]. La part des non diplômés dans la population des 25-34 ans ayant terminé leurs études varie du simple au double par région en France métropolitaine, l'écart allant même de 1 à 6 quand on inclut la Guyane. Les jeunes qui ont le plus de difficultés à s'insérer sur le marché du travail sont les non diplômés. Seulement 44 % des jeunes sans diplôme ont un emploi sur la période 2003-2012, contre 79 % des jeunes possédant au moins un CAP ou un BEP. Lorsque ces non diplômés travaillent, c'est le plus souvent en contrat temporaire et à temps partiel, dans les hôpitaux, le commerce, l'hôtellerie-restauration ou comme aides à domicile ou manutentionnaires, dans le tri, l'emballage, le bâtiment ou l'assainissement.

Cependant, parmi les non diplômés, les sortants de terminale s'insèrent aussi bien que les titulaires d'un CAP-BEP dans les services. À l'inverse, ceux qui s'arrêtent avant la terminale sont massivement au chômage. Sur 2005-2012, un jeune actif non diplômé qui s'est arrêté en classe de 3e a une probabilité d'être au chômage plutôt qu'en emploi 3,7 fois plus élevée qu'un non diplômé ayant atteint la terminale. L'échec scolaire est donc un facteur extrêmement important du devenir des jeunes sur le marché du travail, et encore plus en période de crise.

À niveau d'études égal, l'origine sociale compte également. Les enfants de père employé, ouvrier ou n'ayant jamais travaillé ou les enfants d'immigrés ou descendants d'immigrés d'origine non européenne sont les plus désavantagés. Il y a ainsi une double peine, l'origine sociale la moins favorable à l'insertion professionnelle étant également la moins propice à la réussite scolaire[3].

■ À situations diverses, solutions différentes

Il n'existe pas de solution magique qui serait valable sur tous les segments du marché du travail. En France, beaucoup d'interventions en direction des jeunes, parfois éphémères, ont été mises en place depuis les Pactes nationaux

1. P. Cahuc, S. Carcillo , U. Rinne et K. Zimmerman, "Youth Employment in Old Europe: the Polar Cases of France and Germany", IZA *Journal of European Labor Studies,* 2013, 2-18.
2. P. Cahuc, S. Carcillo et K. Zimmerman, «L'emploi des jeunes peu qualifiés en France», *Note du Conseil d'Analyse Économique,* n°4, avril 2013.
3. B. Le Rhun, D. Martinelli, C. Minni et I. Recotillet, «Origine et insertion des jeunes sans diplôme», Dossier, *Formation et emploi,* INSEE 2013.

pour l'emploi des jeunes à la fin des années 70 : i) alternance et stages en entreprises ; ii) emploi dans le secteur marchand hors alternance, réservé ou non aux jeunes (avec exonération des charges sociales ou prime à l'embauche ; plus récemment, avec une part de formation) ; iii) emploi dans le secteur non marchand ; iv) et plus récemment, mesures d'accompagnement visant globalement les freins structurels à l'emploi tels que les problèmes de mobilité, de santé et de logement.

L'alternance représente le gros des effectifs. Cependant, la hausse des bénéficiaires depuis 10 ans concerne des diplômés d'un niveau supérieur ou égal au baccalauréat. Pour les jeunes non diplômés et qui ne sont pas prêts à entrer directement en apprentissage, des programmes de « pré-apprentissage » ont fait leurs preuves en Allemagne. Ces programmes visent à remettre à niveau les jeunes dans les savoirs fondamentaux, les motiver et leur apprendre un « savoir-être » indispensable pour obtenir une formation chez un employeur. Dans le même esprit, en France, les Écoles de la deuxième chance et depuis 2005, l'Établissement public d'insertion de la défense (EPIDE) accueillent des jeunes qui ont décroché de l'école, mais leurs capacités d'accueil restent limités (3 000 places par an en EPIDE et 14 000 en E2C).

■ Des politiques publiques de plus en plus ciblées

Les politiques actives de l'emploi sont de plus en plus ciblées vers les jeunes en difficulté d'insertion et peu qualifiés. Un exemple récent est la Garantie Jeunes, traduction française d'une initiative prise en 2012 au niveau européen. La Garantie Jeunes vise les jeunes ni en emploi, éducation ou formation (NEET) de 18 à 25 ans, dont les ressources sont inférieures au plafond du RSA (483 euros pour une personne seule). Le programme offre, sur la base d'un engagement réciproque entre le jeune et la mission locale[4], un accompagnement intensif pendant six mois ou plus (remobilisation à temps plein dans un collectif, puis médiation mettant en relation avec les entreprises) et une garantie de ressources d'un montant équivalent au RSA. La Garantie Jeunes a démarré de manière exploratoire dans 13 régions et est en cours d'évaluation.

L'évaluation est en effet indispensable. Il ne suffit pas de compter le nombre de bénéficiaires de ces programmes qui trouvent un emploi stable. Il ne suffit pas non plus de comparer directement ceux qui ont bénéficié du programme et les autres. En effet, ceux qui suivent *effectivement* le programme parmi tous ceux qui répondent aux critères d'éligibilité peuvent avoir des caractéristiques inobservées qui les rendent également plus aptes à trouver du travail ensuite

4. Les missions locales sont des associations créées par les communes, qui accompagnent les jeunes de 16 à 25 ans en difficulté d'insertion et mettent en œuvre le contrat d'insertion dans la vie sociale (200 000 CIVIS ont été signés en 2010).

(effet de sélection). Il se peut aussi que l'entreprise les aurait recrutés même sans le programme (effet d'aubaine). Le programme, par son succès même peut avoir un effet d'éviction sur les non bénéficiaires, en leur prenant des emplois sur lesquels ils étaient en concurrence avec les bénéficiaires[5]. Il est donc indispensable de mener une évaluation statistique rigoureuse, programme par programme, sur les bénéficiaires et les non bénéficiaires.

L'interaction entre insertion scolaire et insertion professionnelle montre que pour faciliter l'accès à l'emploi des jeunes non diplômés, il faut aller au-delà des politiques d'emploi proprement dites. L'éducation est importante, non pour distribuer un contenu directement monnayable mais pour préparer les élèves à vivre dans la société. L'accès à l'emploi vient couronner un processus de socialisation, qui commence dès la petite enfance et devant lequel, déjà, les familles sont inégales.

5. C'est le cas des mesures d'accompagnement prises en 2007 en faveur des jeunes diplômés: leur (petit) impact positif sur les bénéficiaires est compensé au plan macro-économique, par un impact négatif sur les non-bénéficiaires, le tout pour un coût élevé (B. Crépon, E. Duflo, M. Gurgand; R. Rathelot, P. Zamora, «Do Labor Market Policies have displacement effects? Evidence from a clustered randomized experiment", *Quaterly Journal of Economics,* 2013).

Questioning Orthodox Macroeconomic Policies

Deepak Nayyar
Jawaharlal Nehru University, India

I would like to begin my short presentation with two propositions as starting points. First, sustainable employment is feasible if and only if macroeconomic objectives and policies are conducive. Second, the global economic crisis has only accentuated the employment problem, which has persisted for a long time. Jobless growth aptly describes the reality over the past three decades in most industrialised countries and developed economies.

Outward growth has been sustained by increases in labour productivity rather than employment. Technological progress has made it possible to use a small number of highly skilled workers at much higher levels of productivity. The benefits of these accrue in the form of higher profits and to a limited extent, higher wages for a few. This means that much of the workforce is not part of these increments in output.

The slowdown in economic growth and employment creation had been associated with the worsening income distribution. At the same time, deterioration in the quality of employment has accentuated economic inequality. This is neither accident nor coincidence. It is the outcome of orthodox macroeconomic policies and financial liberalisation. The time has come to seriously question this orthodoxy, and the rethinking must begin by redefining policy objectives.

In the short term, the prime concern should not be the stability of prices alone, the stability of output and employment is just as important. In the medium term, the essential objective of macroeconomic policies cannot simply be the management of inflation and the elimination of macroeconomic imbalances. It should be just as much if not more about fostering employment creation and supporting economic growth.

The rethinking must also be extended to the reconsidering of policy instruments. Fiscal policy cannot be reduced to a means of reducing government deficits or restoring macroeconomic imbalances. It is a powerful instrument in the quest for full employment and economic growth. Similarly, monetary policy cannot be reduced to a means of controlling inflation through interest rates. It is a versatile instrument where both the price and the volume of credit can be most effective in the pursuit of economic objectives.

▶ No trade-offs between job creation and output growth

My essential argument is that there are no trade-offs between job creation and output growth, which means that it is misleading to present it as an either-or choice. There are strong complementarities between employment creation and economic growth, as growth can create jobs and jobs can drive growth. Indeed, the two can reinforce each other through interaction between the supply side and the demand side, to create a virtuous circle.

It is just as important to recognise that more employment generation and faster job creation in the process of economic growth would simultaneously address the problem of increasing inequality between people. This is by reducing inequality or by preventing it from rising as much as it otherwise would. The moral of the story then is that a focus on employment as the primary objective rather than as a residual outcome is absolutely essential. It may be possible to raise the employment growth rate without inducing an equivalent or greater reduction in productivity labour growth. As a result, the growth rate of the economy can only be higher. It should thus be possible to focus on employment growth as an objective.

I believe this should also lead to some rethinking about the meaning of efficiency, beyond the usual conceptions of economic or technical efficiency. Employment expansion is at least as important as productivity increases. In a sense, both represent the utilisation of labour as a resource. Why does thinking on efficiency focus on one and neglect the other altogether?

Perhaps it is time to reflect on the meaning of efficiency, which must extend beyond output per worker or productivity increase to expansion of employment and labour use. Such an idea could make a real difference. The messages that deserve emphasis are that governments need to rethink macroeconomic policies beyond price stability and balancing budgets.

Firms need to recognise that wages are costs on the supply side but incomes on the demand side. This means that profit-led growth and wage-led growth are complements, not substitutes. What is good for employment is good for profits and for growth. Civil society and trade unions should use their voice in the political process to influence economic policies. This is to maximise employment levels and, if possible, return to full employment. This does need a change of mindsets in economics and politics.

Pas d'emploi durable sans nouvelle organisation

Eric Woerth
Assemblée nationale, France

Je pense que la France n'est pas condamnée à un chômage durable. Ce n'est pas l'emploi qui est durable aujourd'hui, c'est le chômage si nous le prenons sur le plan macro-économique. Il faudrait durablement de l'emploi dans notre pays. En ce sens, toutes les politiques de transfert ou les politiques sociales de l'emploi échouent. Le contraire d'un emploi durable, c'est par exemple un emploi aidé. Le contrat à durée déterminée n'est pas forcément l'ennemi ou l'adversaire de l'emploi durable. Ce qui compte, c'est la réalité. C'est d'avoir un emploi tout au long de sa vie avec un marché du travail qui s'adapte. Il n'y a évidemment pas d'emploi durable sans croissance. Il faut prendre en compte le contexte démographique et évidemment une recherche forte d'augmentation du pouvoir d'achat.

▶ Les freins au changement en France

Dans ce monde extrêmement incertain, changeant et compétitif, ce qui compte, c'est de s'adapter. Tout ce qui rigidifie les structures aboutit à un moment donné à une exclusion de l'emploi et à une destruction nette d'emplois. Il faut mettre fin aux rigidités. Il y en a beaucoup en France. Elles existent dans tous les pays, mais les situations sont très différentes d'un pays à l'autre selon le degré de développement de chacun, sa culture et son niveau de dépenses publiques. La France concentre énormément de facteurs de rigidité ce qui aboutit à une situation du chômage tout à fait insupportable. Mettre fin aux rigidités, c'est faire en sorte que le marché du travail se recrée. Le marché du travail est un lieu de grande flexibilité où une offre rencontre une demande. Nous voyons bien que ce n'est pas le cas chez nous où le marché est très peu libre, où les contraintes considérables

qui l'encadrent empêchent son fonctionnement pour une bonne partie. Le Code du travail, dont on parle sans arrêt en ce moment, est évidemment un élément à faire évoluer. Il doit aussi être adapté aux nouvelles formes de travail qui sont nombreuses et variées aujourd'hui : on peut être salarié dans les professions libérales, on peut être indépendant puis salarié, on peut passer de la fonction publique à la fonction privée, etc. Les règles du travail ne sont pas adaptées aux nouvelles formes de travail qui apparaissent.

La formation professionnelle est un autre frein ; elle est, elle aussi, extraordinairement rigide dans notre pays. Beaucoup d'argent pour peu de résultats. J'ai été très intéressé de voir que McKinsey a indiqué que 27 % des employeurs considèrent que les jeunes qui arrivent sur le marché du travail ne sont pas suffisamment bien formés. De l'autre côté, 73 % des directeurs d'école ou d'institutions de formation considèrent qu'ils livrent au marché du travail des jeunes parfaitement formés. La différence entre ces deux chiffres montre qu'il y a un problème, au moins de perception ou de conscience, que nous devons essayer de régler.

Il y a enfin, la rigidité d'un coût du travail, avec un salaire net relativement faible, puisque le coût du travail est plombé par le niveau des charges. Il y a évidemment un décalage entre la productivité du travail et ce coût du travail, notamment dans le domaine du non qualifié.

Faire face aux défis de la « googlisation » ?

Il faudra de plus en plus que la société s'adapte, en particulier qu'elle gère des périodes de transition de plus en plus importantes. Il faut dans ces périodes de transition que l'administration elle-même et le secteur public bougent. Nous parlons sans arrêt d'uberisation qui ne rime pas du tout avec administration à l'ancienne. Cela crée un certain nombre de problèmes et nous n'échapperons pas à la nécessaire adaptation aux nouvelles formules de travail même si celles-ci doivent rentrer dans la légalité. Même chose pour la « googlisation » de l'économie : la mondialisation de l'économie ne rime pas du tout avec la fiscalisation à l'ancienne. Nous voyons bien que nous avons du mal à récupérer de l'impôt. Cela ne fonctionne pas même s'il se crée de la valeur ajoutée un peu partout.

Il faut également une adaptation du secteur public qui rame aujourd'hui derrière l'économie. La transition est évidemment de sécuriser les personnes. Elles doivent être accompagnées, sécurisées et formées, mais cette période de transition nécessite beaucoup d'attention personnelle. Les systèmes de protection qui sont mis en place ne doivent pas être d'une telle lourdeur. Ils sont contre-productifs et conduisent à une forme d'exclusion. C'est probablement ce que nous vivons en France aujourd'hui.

L'innovation n'est pas l'ennemi de l'emploi

C'est bien par l'innovation que nous créerons de l'emploi. Il faut veiller à ce que la France ne devienne pas sous qualifiée. Le risque aujourd'hui est qu'à un moment donné une frange de la population soit sous qualifiée, et nous aurons bien du mal à la faire revenir sur le marché du travail si nous ne gagnons pas très vite dans le domaine de la qualification. La période d'activité va s'allonger. Nous vivons plus longtemps. Nous devons pouvoir entrer plus vite sur le marché du travail. Nous devons évidemment pouvoir en sortir plus tard. Quand on vit jusqu'à 80 ans, on a encore un avenir professionnel à 60 ans!

Ces formes d'emploi, cette manière de vivre l'emploi, sont évidemment un problème d'état d'esprit, mais ce sont aussi d'abord et avant tout un problème d'organisation du pays.

Restaurer la valeur du travail

Jean-Pierre Martel
Orrick Rambaud Martel

Nous sommes ici pour parler d'emploi. Nous avons essentiellement dans l'esprit les emplois salariés. Parler d'emploi, c'est parler d'employeurs et d'employés. Existe-t-il une fatalité que le travail s'exerce dans une relation de subordination ? Nous savons que la caractéristique fondamentale du contrat de travail est le lien de subordination. Est-ce la meilleure forme pour épanouir l'homme dans son travail ? Est-ce la meilleure forme pour donner économiquement le maximum d'efficacité à ce qu'il fait ? Je crois aujourd'hui que l'évolution de l'économie nous pousse à revoir ce modèle. C'est un modèle hérité d'un passé où le dominant et le dominé sont opposés. Il faut évidemment imaginer et mettre en place un système de protection qui sauvegarde la personne du dominé. Cela nous amène à un Code du travail qui a des milliers de pages, au culte des droits acquis, c'est-à-dire à l'immobilisme. Ceci pour aboutir à quoi ? À un constat. C'est en tout cas le mien. Je ne prétends pas ici apporter autre chose que quelques réflexions personnelles.

▶ Le salariat n'est plus une panacée, mais…

Ce sont finalement les plus protégés dans leur travail qui sont les plus insatisfaits dans leur travail. Quelque chose ne va pas. Il y a manifestement une érosion du salariat dans l'esprit commun. Nous prenons conscience aujourd'hui, avec les bouleversements de la société, de l'économie et des moyens de communication, qu'il y a des bouleversements symétriques dans les modes d'exercice du travail, et nous n'en sommes qu'au début. Nous prenons conscience que le salariat n'est plus la panacée ni la garantie absolue contre la précarité. Les statistiques que donnait Akiko Suwa-Eisenmann sur l'ampleur du phénomène des CDD de courte durée sont là pour le montrer.

Comment faire autrement ? Le modèle opposé est évidemment l'emploi indépendant. C'est un peu une singularité de la société d'aujourd'hui. Je peux témoigner que nous sommes quand même une minorité, pas oppressée, mais tout de même peu favorisée par les taxes, les charges, qui s'abattent sur les emplois indépendants et sur ceux qui les occupent. C'est une catégorie socioprofessionnelle qui est extraordinairement hétérogène, puisque l'indépendant, c'est tous les métiers et tous les niveaux sociaux. Cela va de l'infirmière à l'agriculteur, en passant par les artisans, les professions libérales, etc. Tous ces gens-là n'ont à priori rien en commun, et pourtant quelque chose les réunit.

▶ Qu'est-ce qu'un travailleur indépendant ?

Quand nous regardons les principes et les valeurs fondatrices de ces professions exercées en indépendance, que trouvons-nous ? Nous trouvons en premier la sensation de liberté. Il n'y a pas de lien de subordination. Je fais ce que je veux. Je le fais comme je veux. J'organise et je développe mon activité de mon propre chef. Si je réussis, c'est ma réussite, et si je rate, c'est mon échec. C'est une vision un peu simplifiée car les patrons ne donnent plus d'ordres. Ils contrôlent et il faut leur rendre compte. Pourtant il en existe un, qui n'est pas un patron, nous ne sommes donc pas dans un lien de subordination, mais qui est quand même extraordinairement présent, c'est le client. Il y a la motivation fondamentale du service au client.

La deuxième caractéristique, c'est que ce sont des gens qui ne comptent pas leurs heures. Il y a une véritable addiction chez certains, une addiction au travail. Pourquoi ? Parce que le métier est souvent une passion. Exercer son métier, c'est exercer sa passion et se faire plaisir. Il y a bien sûr le risque en contrepartie. C'est le risque de l'entreprise. Il faut avoir le goût de le prendre. Il faut la volonté de s'accrocher. Puisque nous parlons d'emplois durables, nous ne pouvons durer dans ces métiers que si nous nous adaptons. Nous pouvons changer parfois d'exercice professionnel en cours de carrière plusieurs fois, afin de nous adapter aux évolutions. C'est tout le contraire de la défense des droits acquis et de l'immobilisme qui est de dire : « Je suis comme je suis, là où je suis. Je ne veux pas bouger. J'ai le droit à avoir mon métier, ma situation ou mon emploi jusqu'à ma retraite ». C'est le modèle opposé.

▶ Y a-t-il une convergence possible entre salariat et indépendance ?

J'en suis absolument convaincu. Je crois que l'évolution de salariat conduira forcément à plus d'autonomie et moins de subordination, à plus de flexibilité par rapport aux droits acquis et à une meilleure récompense de la performance des salariés. Un salarié et un non-salarié sont tous deux des acteurs économiques qui méritent reconnaissance. L'enrichissement

des tâches, qui est inéluctable dans l'évolution technologique que nous connaissons, fait que nous avons affaire à des gens qui seront de plus en plus amenés à comprendre et à décider en autonomie dans l'exécution de leur tâche plutôt que d'exécuter ce qui leur est dit de faire.

La clé, c'est de restaurer depuis la plus tendre enfance, la valeur travail, parmi les valeurs directrices de la société dans laquelle nous vivons. Il faut que les parents et l'école valorisent le travail dans l'esprit des enfants, plutôt que de le dévaloriser comme nous le voyons trop souvent dans la communication.

Le chantier de l'emploi

Yazid Sabeg
Altis International

Je voudrais faire trois remarques sur cette mauvaise opposition entre emploi durable et emploi tout court. La première est que lorsque nous parlons d'emplois durables, on entend le mot «durable». Plutôt que de parler d'emplois qui seraient affectés au développement durable, j'insisterai sur la durabilité du maintien dans l'emploi. Sinon, nous pouvons imaginer que la précarité ou la flexibilité sont une contrainte qui empêche d'assurer la durabilité des emplois. Je crois que c'est inexact.

Les conditions pour un emploi durable

Pour qu'un emploi soit durable, il faut qu'il corresponde à un besoin économique et social réel. Si c'est un emploi marchand, il faut qu'il s'impute à la production. Si c'est un emploi non-marchand, il y en a, ils sont destinés à satisfaire des besoins collectifs non marchands, il faut que nous puissions les rémunérer. Il est très important qu'un emploi soit véritablement utile et efficace pour qu'il soit durable.

Ce qu'a dit Eric Woerth est important. Nous devons rétablir ces sujets macro-économiques et ces sujets globaux. Nous devons rétablir notre capacité à créer de l'emploi. Il faut pour cela une croissance durable. C'est une évidence dans un contexte difficile où il y aura de la croissance démographique. Nous avons une productivité croissante. L'essentiel des activités industrielles aujourd'hui est à coûts décroissants et à rendements croissants dans tous les secteurs. Cela nécessite de la productivité, beaucoup d'investissements et de moins en moins de main-d'œuvre. Ce processus va grossir le nombre de ceux qu'il faudra insérer et rémunérer.

Il faut ensuite de l'investissement et de l'innovation, beaucoup d'investissements qui favorisent notamment la productivité, mais également une innovation qui est notre seul atout aujourd'hui dans la mondialisation. Le seul atout de l'Europe, c'est d'avoir encore une très grande capacité d'innovation et une activité dans le domaine de la recherche fondamentale qui reste élevée, bien qu'elle décroisse. Il y a un investissement central qui est celui de la formation. Même si nous avons des têtes parfaitement bien faites qui sortent de l'Université et de nos écoles, il n'est pas évident que la formation dont bénéficient nos jeunes ingénieurs par exemple soit exactement celle dont nous aurons besoin demain. Les ingénieurs doivent avoir de plus en plus de temps et des délais de plus en plus longs pour s'insérer dans le système productif.

Repenser la gestion des marchés du travail

Je pense qu'il faudra que nous apprenions à multiplier les statuts. Il est vrai qu'il n'y a pas que le salariat. Nous ne nous sommes pas suffisamment interrogés, cela vaut pour toute l'Europe à certains égards, sur la manière dont il faut insérer les jeunes dans l'emploi, sur la manière de le faire efficacement pour éviter le chômage massif qui les affecte. Je pense qu'il y a un défaut de formation chez beaucoup de jeunes, notamment dans les quartiers sensibles. Je rappelle qu'il y a 25 à 30 % de jeunes Français qui sont affectés par un taux de chômage de 60 %. Ils ne sont pas bien formés. Nous avons du mal à les insérer. Les conditions de maintien des seniors dans l'emploi font également partie des problèmes majeurs sur lesquels il faudra se pencher.

Il y a ensuite la question de la flexibilisation et la fluidification du marché du travail. Les entreprises embauchent peu aujourd'hui. On pourrait presque dire qu'elles font une grève de l'embauche. Nous avons un marché du travail extrêmement lisse. La manière dont nous gérons les relations du travail dans le temps n'est pas seulement un sujet juridique. Ce n'est pas seulement la question du contrat. La façon dont les relations sociales sont organisées aujourd'hui ne permet pas de fluidifier le marché du travail, notamment à cause de cette opposition entre flexibilité et précarité qui est un facteur extrêmement pénalisant pour le marché du travail.

Il y a beaucoup de choses à faire par les entreprises et par l'État, notamment réorienter les politiques publiques de l'emploi vers le maintien à l'emploi et vers la sécurisation des parcours professionnels des individus. Il y a beaucoup de choses à faire pour mettre en œuvre, à la fois des mécanismes anticonjoncturels qui maintiennent les gens dans l'emploi, et organiser la mobilité des salariés avec des politiques de formation adaptées.

Urgence pour les jeunes

John Evans
Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE

Je suis profondément inquiet de la situation actuelle et pas uniquement de ce que nous pouvons constater dans la structure du marché du travail.

Une certaine réalité de la flexibilité

Depuis le début de la crise en 2008, nous avons vu que son impact sur les jeunes est trois fois plus important que pour les adultes en termes d'emploi. Nous avons maintenant tous ces jeunes qui arrivent sur le marché du travail après un cursus scolaire ou universitaire : ils ne sont pas exigeants, ils ne demandent pas un emploi à vie, ils veulent simplement obtenir une première expérience en entreprise. En entretien au Pôle emploi, ils s'entendent dire qu'un éventuel emploi requiert cinq ans d'expérience minimum, quel que soit le niveau de qualification. Nous devons vraiment mettre fin à ce cercle vicieux..

On parle beaucoup de flexibilité comme moyen d'accès des jeunes au marché du travail. La réalité est bien différente, c'est celle de la précarité permanente. Je viens de Grande-Bretagne. Les jeunes y font des stages sans aucune rémunération. Ce n'est ni contrôlé, ni réglementé. Six mois de stage sans salaire avant d'avoir la possibilité de rencontrer un employeur intéressé. Cela n'a pas changé depuis 2008 et le taux d'inactivité est plus élevé pour les jeunes qu'avant la crise.

Aux États-Unis, ils ont un marché du travail très flexible et très actif, et qui tient en partie grâce à un système cyniquement très «efficace» de régulation du marché pour les jeunes, surtout les jeunes noirs. Cela s'appelle le système carcéral. C'est triste à dire mais c'est la réalité. Regardez les chiffres.

Agir pour la formation et l'entrée des jeunes sur le marché du travail

Tout d'abord, nous devons faire évoluer les termes du débat et du dialogue sur l'emploi des jeunes, surtout en Europe, mais ailleurs aussi.

Concernant les six ou sept classes d'âge qui sont sorties de l'école depuis le début de la crise, il nous faut davantage de financements publics pour la formation professionnelle, ou pour un prolongement des études.

Il nous faut un système de formation professionnelle qui fonctionne à long terme. Je crois qu'il y a aussi une responsabilité du côté des employeurs. Nous voyons tous les chiffres et entendons de nombreux employeurs dire qu'ils ne trouvent pas d'étudiants qui sortent du système éducatif avec telle et telle qualification. Je crois que la question n'est pas là. D'autres chiffres montrent qu'il y a de plus en plus de jeunes de plus en plus formés. Il faut être clair sur la responsabilité du système éducatif et s'entendre sur les compétences dont nous aurons besoin à l'avenir.

En ce qui concerne la maîtrise des technologies, les jeunes sont meilleurs que la majorité d'entre nous présents aujourd'hui ! Ils doivent avoir ces compétences, savoir travailler en équipe et avoir une volonté de travail. Il y a des réponses que nous attendons de notre système d'éducation et de la formation et de l'expérience dans le travail. Mais j'insiste sur la responsabilité partagée des employeurs. Exiger cinq ans d'expérience minimum comme critère à l'embauche et ne pas se soucier de tous ces jeunes à qui on n'offre aucune chance de faire leur preuve en entreprise, est inacceptable.

Je crois qu'il y a des modèles que nous pouvons étudier. Tout le monde parle des systèmes d'apprentissage en Allemagne. Je crois que cela fonctionne. C'est un système qui est cogéré par les syndicats et les employeurs avec le soutien de l'État.

Pour un nouveau contrat social

Kemal Derviş
Brookings Institution

Deux mots sur l'importance du macro économique avant de vous proposer un nouveau contrat social – auquel beaucoup souscrivent.

Macroéconomie et chômage

Esther Duflo a évoqué des recherches en Amérique qui montrent qu'avec des politiques d'insertion beaucoup plus efficaces, on n'arrive à rien si la demande agrégée n'est pas suffisante. Nous devons nous souvenir d'un principe macro-économique de base qui est qu'il faut gérer la demande et l'offre.

L'Allemagne exporte trois cents milliards d'euros de plus qu'elle n'importe au compte courant, services et biens. Exporter plus qu'importer, c'est en même temps exporter du chômage. Puisque nous ne pouvons pas exporter tous vers la lune, il faut bien que quelqu'un absorbe ce surplus. Il y a donc un problème de gestion de la macroéconomie mondiale et européenne. Je ne dis pas que c'est une conspiration allemande, les choses ont évolué dans ce sens en partie parce que l'Allemagne a énormément profité de l'euro. L'euro a beaucoup moins de valeur que le dollar, que le yen et quelques autres monnaies fortes par rapport à ce qui équilibrerait les comptes allemands Si l'Allemagne sortait de l'euro demain, elle retournerait au mark et aurait une appréciation de 30 à 40 % de sa monnaie, ce qui entrainerait une chute de sa croissance, de l'emploi, etc.

Je dois dire que la politique macro-économique de la zone euro a été selon moi extrêmement médiocre, pour ne pas dire plus.

Accepter les ruptures technologiques pour permettre le progrès social

La macro ne peut pas tout résoudre, mais elle crée les conditions de la solution des problèmes au niveau micro. Je pense que nous sommes dans une période qui n'est peut-être pas comparable à ce que l'humanité a vécu ces deux derniers siècles. La technologie avance plus rapidement avec des effets de dislocation plus forts. Le monde a déjà connu de grandes révolutions technologiques mais elles se sont étalées dans la durée bien plus qu'aujourd'hui. Personne ne peut vraiment prévoir l'avenir, mais on peut penser qu'il y aura désormais de vrais problèmes de gestion de la transition.

Je pense que nous pouvons la gérer. Je pense que la technologie peut nous aider tous à arriver au point où plus de technologies permettent plus de loisirs, plus de prospérité, un travail plus heureux et plus productif pour tout le monde. Cela ne va pas se faire tout seul. Il ne faut pas oublier que pendant la révolution industrielle du XIX^{e} siècle, les salaires, malgré le progrès technologique, ont à peu près stagné entre 1820 et 1870. C'est seulement plus tard que cette grande révolution technologique a amené un progrès du niveau de vie de tous à travers les salaires, etc. Nous sommes devant une période difficile à gérer.

Beaucoup l'ont déjà dit parmi nous. Il faut évidemment une formation professionnelle continue. Le modèle d'éducation d'apprentissage doit continuer pendant toute la vie. Il faut vraiment repenser l'éducation de cette façon. Je crois que c'est essentiel.

Un nouveau contrat social ?

Le deuxième point m'amène vers le nouveau contrat social. Je crois que la fragmentation du travail, l'individualisation, les changements fréquents d'emploi sont là pour rester. Nous n'allons pas revenir à l'emploi à vie ou à l'emploi sur 20 ou 30 ans. La mondialisation et la technologie vont dans le même sens. Prendre une position défensive contre cela, ce serait ralentir l'ajustement. Ce serait «décroître la croissance». Ce serait mauvais pour la France, pour la Turquie et pour n'importe quel autre pays. Il faut aller dans le sens de l'histoire. Nous ne pouvons pas résister à un changement inéluctable, mais nous ne pouvons pas non plus laisser le marché gérer seul la situation. Cela n'a jamais fonctionné, que ce soit dans le domaine financier ou technologique.

Il faut que l'État et les forces de la société civile, des syndicats et des employeurs travaillent ensemble pour encadrer ce changement. La protection de l'individu est très importante. Elle se fait de moins en moins dans le cadre de l'entreprise ou de l'État. Elle doit être beaucoup plus individualisée. Nous travaillons actuellement en France sur des comptes d'activité individuels. Je crois que nous devons aller dans cette direction.

> Nous ne pouvons pas laisser l'individu tout simplement livré à la technologie et à la mondialisation.
>
> Un exemple pour illustrer la direction qu'il faudrait prendre : paternité et maternité en Norvège : choisir 58 semaines ou 49 semaines de congé paternité/maternité. Les 58 semaines sont payées à 80 %, et les 49 semaines à 100 %. Un des deux conjoints prendra forcément 20 %. Vous pouvez épargner 20 % de ce congé pour la période de l'entrée des enfants à l'école. Il faut multiplier ce genre d'exemples qui protège l'individu avec des contributions de l'individu, de l'État et des associations d'employeurs et employés.

Échanges

Quentin Andreani, *«La Parole aux étudiants»*

J'ai une question sur l'insertion dans le monde du travail, notamment des jeunes, en partant d'une réflexion sur les réseaux sociaux. Ces réseaux sont très utilisés par les jeunes ; ils sont très réactifs vis-à-vis des évolutions du marché et ils offrent une forte accessibilité à l'information, notamment par le fait d'un réseau décentralisé. Est-ce que l'intervention de l'État, du fait des logiques décentralisées du réseau, est remise en question ? Serait-ce pour l'État un moyen de rebondir vers plus d'efficacité et vers plus d'efficience ?

Stéphanie Antoine, *France 24*

Eric Woerth, est-ce que les technologies entraîneraient plus ou moins d'État ?

Eric Woerth, *Assemblée nationale, France*

J'ai impression que la question est plutôt : pouvons-nous mieux utiliser les technologies dans les politiques publiques pour faciliter la fluidité du marché du travail ? Est-ce que je me trompe ?

Quentin Andréani

C'est bien ça, mais c'est aussi la manière de concevoir l'application des politiques publiques. Est-ce que l'essor des nouvelles technologies qui échappe au politique du fait de cette décentralisation, remet en question la manière que nous pouvons avoir de penser les politiques publiques ?

Eric Woerth

Il est certain que les modes d'administration doivent changer et s'adapter. Nous voyons bien que d'ores et déjà, toutes les politiques publiques sont de plus en plus individualisées. C'est d'ailleurs pour cela qu'elles sont de plus en plus compliquées. C'est un vaste sujet. Nous voyons aussi que Pôle emploi est une structure qui a bien du mal à y arriver, quelle que soit la qualité de celles et ceux qui l'animent. C'est vrai probablement dans d'autres pays. Nous voyons bien que ce marché de l'emploi est très flexible et très volatile. Il y a des demandes ponctuelles. Beaucoup de jobs non qualifiés ne trouvent pas de réponse, malgré une offre de travail qui est souvent elle aussi non qualifiée. Cela pose toute une série de questions.

Les réseaux sociaux devraient contribuer à décloisonner tout cela. C'était heureusement déjà utilisé dans les politiques publiques de manière très

importante. Ce qui ne veut pas dire de manière très efficace. Yazid Sabeg le faisait remarquer tout à l'heure : le dernier rapport de la Cour des comptes concernant Pôle emploi sur ce sujet est assez ravageur. Nous n'arrivons pas à mettre en vis-à-vis l'offre et la demande de travail de façon efficace et fluide. Mais c'est probablement parce qu'il y a une donnée essentielle, vous l'avez indiquée tout à l'heure, qui est de bon sens : il y a peut-être aujourd'hui des demandes d'emploi non pourvues, mais l'essentiel est que nous manquons singulièrement de croissance et que le rythme de création d'emplois d'une manière nette est extrêmement faible par rapport à la demande et par rapport à la démographie du pays. Les réseaux sociaux ont bien sûr un rôle à jouer.

Deepak Nayyar, *Jawarharlal Nehru University*

I have a very different answer to your question. I recognise that technological change and its speed is likely to displace labour, but I do not think it is the end of employment. We have witnessed such changes before in the past 200 years and it takes some time to adjust. However, it is critical for the State to play a proactive role in this situation. It is in part about macroeconomics. When there are high levels of unemployment, you should be concerned about pursuing counter cyclical policies, particularly among the young and long term unemployed. These will drive demand, both in fiscal and monetary policies.

In Europe, you are doing exactly the opposite. The solution that is being implemented by governments in the European Union is worse than the problem. At the same time, the State needs to act at micro level, in terms of education, skill development and vocational training. It is in terms of making the unemployed youth employable, and that will need changes in education systems. However, in each sphere, there is a critical role for the State in terms of public policy.

Yazid Sabeg, *Altis International*

Il serait aussi très important que le cadre judiciaire et régulateur s'adapte à ces nouvelles technologies. Ce n'est pas facile. Dans l'histoire d'UberPop, je ne pense pas qu'il y ait un cadre judiciaire qui permette de percevoir la TVA que le taxi paye, par exemple.

Vous avez évoqué la réforme des impôts. J'ai une petite histoire significative. Le président Obama nomme le président de *General Electric* conseiller principal pour l'économie et les relations avec le secteur privé. C'était juste la deuxième année de la crise. C'est un homme très bien. Il accepte. Les journaux révèlent deux semaines après sa nomination que *General Electric,* qui est une entreprise plutôt américaine, n'a pas payé un dollar d'impôt sur ses bénéfices aux États-Unis. C'est en partie la technologie. Les entreprises américaines payent 50 % moins d'impôts au niveau du *corporate profit* qu'il y a 30 ans. Je ne dis pas que c'est leur faute. Je dis qu'il faut un cadre international qui permette d'ajuster le cadre juridique. Je ne suis pas partisan de beaucoup de trésor-impôts. Comme

l'a dit Eric Woerth, si nous n'avons pas une base pour payer un contrat social de n'importe quelle taille, nous ne pouvons pas le faire. Technologies et cadres juridiques doivent aller ensemble.

Kemal Derviş, *Brookings Institution*

Je voudrais rebondir très brièvement sur le rapport de la Cour des comptes concernant Pôle emploi. C'est une institution tout à fait respectable, dont l'efficacité est toujours régulièrement critiquée. La contribution de Pôle emploi à la résolution du problème de chômage de masse et de l'insertion des jeunes est effective. Mais Pôle emploi a un problème majeur qui tient aux caractéristiques du marché de l'emploi en France, à savoir une très faible mobilité géographique des individus d'une part, et son manque de transparence d'autre part. Nous n'avons pas d'information. Pôle emploi n'est pas présent dans les quartiers où les gens ont des difficultés. Il n'y a pas de Pôle emploi dans les quartiers sensibles, par exemple ; Pôle emploi est une institution qui est installée en zone urbaine.

Une des choses qui pourraient être faites sur le plan technologique, c'est de créer une *marketplace,* un vrai marché transparent et exhaustif quant à l'état de la demande et les endroits où elle se trouve. Nous en parlons depuis très longtemps. Cela existe dans d'autres pays mais pas en France. Je rappelle qu'il y a plus de 3 millions de personnes en France qui quittent leur emploi et 3 millions qui en retrouvent un. Il nous est répété chaque année qu'il y a, selon les évaluations, entre 400 et 700 000 mille emplois qui ne trouvent pas preneurs. Je crois qu'un instrument comme celui-là permettrait d'assurer une égalité de traitement au niveau de l'information partout sur le territoire. Cela pourrait contribuer à la fluidité du marché et à son information.

15.

Combien de temps travaillerons-nous ?

Introduction du Cercle des économistes
Philippe Trainar

Contributions
Michel Derdevet • Elsa Fornero • Mijntje Lückerath-Rovers • André Masson
Hartmut Rosa • Guillaume Sarkozy

Modération
Patrick Lelong

Combien de temps travaillerons-nous ? Trois modèles et trois réponses

Philippe Trainar

Le livre III du *Capital* de Karl Marx se conclut sur la célèbre phrase selon laquelle «la réduction des heures ouvrées est la condition fondamentale de la libération du prolétariat». Jorge Luis Borges nous a sensibilisés, dans sa nouvelle *L'Immortel,* sur l'ennui qui pourrait envahir ces hommes nouveaux dont la vie serait allongée et qui n'aurait rien à faire. Mais la remise en cause de l'idéal exprimé par Karl Marx dans sa conclusion du Livre III du *Capital* est aussi venue des évolutions économiques récentes. Cette conclusion ne fait plus aujourd'hui l'unanimité. D'une part, le progrès technique, loin de laisser l'humanité se satisfaire de pouvoir réaliser les mêmes tâches qu'autrefois en moins de temps, a constamment suggéré à celle-ci de nouveaux besoins et de nouvelles tâches qui sont venues s'ajouter aux anciennes. Les deux réductions de la durée légale du travail intervenues en France n'ont fait que donner plus d'acuité à la question du partage des gains de productivité entre temps libre, investissement dans la formation et gains de pouvoir d'achat, des actifs et des pensionnés. D'autre part, le financement des nouveaux droits sociaux créés par l'État providence exigent plus de prélèvement sur le travail, notamment de ceux qui travaillent le plus, sauf à accepter une explosion de la dette publique et sociale. La quantité de travail est devenue un marqueur de la hiérarchie sociale, inversé par rapport à ce qu'il était au siècle précédent. Allongement de la durée hebdomadaire du travail, allongement de la durée de cotisation pour partir à la retraite, travail le dimanche etc. sont désormais au cœur des débats de société. Le travail et plus de travail serait-il le destin de XXI^{e} siècle ?

Précisons tout d'abord que la simplicité apparente de la notion de temps de travail, recouvre des réalités multiples qui incorporent des risques très différents. Le temps de travail renvoie non seulement à la durée quotidienne de travail, comme la journée de 8 heures, et à la durée hebdomadaire de travail, comme la

semaine de 35 heures, mais aussi à la durée annuelle de travail, limitée par les jours non ouvrés et les congés payés, et à la durée de vie active, prise en étau entre la période de formation et la période de retraite. Ainsi, quand on parle de durée du travail, évoque-t-on tout à la fois la quantité de travail disponible chaque année pour produire le PIB, le nombre d'heures passées au travail par rapport aux heures de loisir ou de travail domestique, la vie active entre la fin des études et le départ à la retraite, une fois déduites les périodes de formation professionnelle. C'est donc à une réalité sociale et économique extrêmement complexe qu'on a affaire. Mais, avant de se poser la question de savoir combien de temps nous travaillerons à l'avenir, il faut se demander pourquoi on se poser la question. Pourquoi ne se contenterait-on pas de reproduire ce que l'on fait aujourd'hui ? Certains facteurs imposent-ils une révision des équilibres dessinés au cours du temps ? De fait, plusieurs facteurs légitiment ce questionnement.

1. Pourquoi la question du temps de travail se pose-t-elle aujourd'hui avec tant d'acuité ?

En France, le ralentissement de la progression du PIB par tête et la faiblesse des gains de pouvoir d'achat des salariés, comparés au passé ont conduit tout naturellement à pointer la responsabilité de la réduction de la durée du travail. Blundell et Laroque ont ainsi montré la situation atypique de la France où la quantité moyenne de travail fournie par les personnes âgées de 16 à 74 ans a connu une forte réduction entre 1968 et la première moitié des années 90 qui n'a jamais été corrigée par la suite quand cette quantité de travail a beaucoup moins chuté au Royaume-Uni et a même augmenté aux États-Unis[1]. Naturellement, la première explication qui vient à l'esprit de ce décrochage du PIB et des salaires français par rapport à ceux de leurs partenaires anglo-saxons est celle de l'insuffisante quantité de travail fournie par la France, cette insuffisance provenant du cumul du temps de travail quotidien ou hebdomadaire, des jours chômés et des congés payés, des dispositifs de départ anticipé en retraite, de l'âge légal de départ à la retraite et de la durée de cotisation.

Le deuxième facteur qui légitime le questionnement du temps de travail concerne le vieillissement. Du fait du vieillissement, le taux de dépendance dans l'économie, c'est-à-dire le ratio des personnes qui ne sont pas en âge de travailler soit parce qu'elles sont jeunes et poursuivent des études soit parce qu'elles sont âgées et à la retraite, devrait maintenant augmenter rapidement. À titre indicatif, le ratio des personnes âgées de moins de vingt ans et des personnes âgées de 65 ans et plus, est en train de croître très rapidement et devrait, selon les projections de l'OCDE en France, dépasser dans une quinzaine d'année le point haut qu'il avait atteint lors du baby-boom. La situation démographique de la France est,

1. Cf. Richard Blundell, Antoine Bozio, and Guy Laroque (2011): "Labor Supply and the Extensive Margin", *American Economic Review: Papers & Proceedings 2011, 101:3, 482–486.*

à cet égard, moins favorable que celle du Royaume-Uni ou des États-Unis. Ajoutons que ces prévisions de l'OCDE ont toutes chances d'être dépassées car, comme l'a montré James Vaupel, les tables démographiques utilisées par la puissance publique et, plus largement, par les assureurs ont systématiquement sous-estimé, depuis la guerre, l'allongement de la durée de vie.

En quoi cela concerne-t-il le temps de travail ? Cela le concerne directement car si l'on veut maintenir, au cours de la prochaine décennie, le pouvoir d'achat des actifs et des inactifs au niveau qui est le leur aujourd'hui, sans gain de pouvoir d'achat aucun, il faudrait en France comme au Royaume-Uni et aux États-Unis assurer un minimum de gains de productivité horaire du travail de l'ordre de 0,3% par an. Sachant que ces gains n'ont été que de 0,7% par an en France, 0,5% au Royaume-Uni et 1,2% aux États-Unis au cours de la décennie passée et que de nombreux experts pointent le risque d'une stagnation séculaire aux États-Unis et en Europe, il n'est pas sûr que nos économies réussiront à assurer ce minimum de 0,3% dans les années à venir. Il faut aussi compter avec les impératifs liés au changement climatique qui sont susceptibles d'absorber une fraction non négligeable de ces gains de productivité. Cela veut dire que les gains de pouvoir d'achat ont de fortes chances d'être très faibles, sinon négatifs, si la population n'accepte pas de travailler plus et/ou de travailler plus productivement.

2. Les sources de la divergence entre la France, le Royaume-Uni et les États-Unis

Lorsque l'on décompose le temps de travail en ses composantes renseignées statistiquement, on constate que les trois pays se différencient très clairement. Toutefois, cette différentiation ne date que du début des années 80 et de l'arrivée au pouvoir de la gauche en France qui va fixer l'âge de la retraite à 60 ans, ramener la durée du travail à 39 heures, puis à 35 quinze ans plus tard. À partir de là, la France, le Royaume-Uni et les États-Unis se sont écartés les uns des autres.

La durée du travail hebdomadaire, va diminuer constamment en France et au Royaume-Uni, à un rythme toutefois plus rapide en France qu'au Royaume-Uni, avec une brutale accélération à la fin des années 90 – début des années 2000 en raison de la décision de la majorité de gauche de réduire la durée légale du travail à 35 heures. Après 2002, avec le retour de la droite au pouvoir, on assiste à une correction à la hausse de la durée hebdomadaire en France qui ne permet toutefois pas de revenir à la situation qui prévalait avant la réduction de la durée légale du travail. À la faveur de la crise, la durée du travail hebdomadaire s'est à nouveau orientée à la baisse. Au bout du compte, la durée hebdomadaire du travail est similaire en France et au Royaume-Uni. À l'inverse, aux États-Unis, la durée hebdomadaire du travail a eu tendance à augmenter sur le long terme et cette tendance va brutalement s'accélérer en fin de période.

Lorsque l'on se tourne vers le nombre moyen d'heures ouvrées dans l'année, on trouve un écart de situation significatif entre la France et le Royaume-Uni, qui pointe naturellement (au taux d'emploi près) le rôle joué par les congés payés et les jours chômés, beaucoup plus nombreux en France qu'au Royaume-Uni, notamment suite à l'instauration d'une cinquième semaine par la même ordonnance de janvier 1982 qui a abaissé la durée hebdomadaire du travail. Les États-Unis, après la baisse des années 70, ont connu une situation assez stable sur le long terme, avec une alternance de phases de hausse et de baisse, parallèles à celles de la durée hebdomadaire du travail et largement déterminées par la situation conjoncturelle.

Toutefois, ces tendances générales recouvrent des évolutions catégorielles extrêmement différenciées sur le long terme, qui opposent notamment femmes et hommes, travailleurs qualifiés et travailleurs peu qualifiés. Finalement, la durée de travail des travailleurs qualifiés qui était sensiblement inférieure à la moyenne lui est maintenant significativement supérieure. La durée du travail des femmes a beaucoup moins diminué que celle des hommes, quand elle n'a pas augmenté, notamment chez les femmes qualifiées. Ces évolutions ont contribué au creusement des inégalités observées.

On ne dispose pas de données aussi complètes, fiables et anciennes pour la durée de vie active. Les chiffres disponibles ne délivrent donc pas de messages aussi clairs que pour la durée hebdomadaire ou annuelle du travail. Toutefois, les chiffres d'Eurostat pour les années 2000 à 2013 font ressortir un écart très significatif entre la France et le Royaume-Uni. Cet écart est assez largement le produit de l'héritage de l'abaissement de l'âge de la retraite, de 65 à 60 ans, intervenu au début des années 80. Il a toutefois eu tendance à diminuer puisqu'il est passé de 5 ans en 2000 à 3 ans et demi en 2013, grâce aux différentes réformes des retraites qui ont été mises en œuvre en France depuis la réforme Balladur et qui devraient continuer à faire sentir leurs effets. De ce fait, on peut s'attendre à un amenuisement de l'écart résiduel dans les années à venir.

3. Les souhaits des ménages face à ces évolutions

Face au défi démographique, qui concerne la France un peu plus que le Royaume-Uni ou les États-Unis, et face au déficit de travail, qui limite le pouvoir d'achat des actifs français et la capacité de la puissance publique à redistribuer, faut-il inverser le mouvement plus que séculaire de réduction des heures ouvrées ? Nous n'avons pas de réponse à proposer, tout au moins tant que les agents économiques assument leurs choix, notamment les conséquences que ceux-ci sont susceptibles d'avoir sur leur pouvoir d'achat. En revanche, nous proposons de regarder les souhaits affichés par les intéressés eux-mêmes dans les différents pays européens.

Quand on interroge les Européens, dans le cadre de *l'European Social Survey* de 2010, sur leurs désirs en matière de durée du travail hebdomadaire, on constate qu'en moyenne, dans aucun des pays interrogés, on ne veut travailler plus qu'on ne travaille aujourd'hui. Ainsi, si l'on se focalise sur les 35 heures, on constate que la population travaillant plus de 35 heures est toujours supérieure à la population désirant travailler plus de 35 heures. Même si l'indicateur retenu ici est rudimentaire, il apparaît néanmoins que, pris individuellement, les Européens en général et les Français en particulier ne sont pas spontanément enclins à accroître leur durée de travail hebdomadaire.

Malheureusement, on ne dispose pas de sondage similaire pour les congés payés et les jours fériés. On peut toutefois inférer, au vu du gonflement rapide des comptes épargne-temps, où sont accumulés les dépassements par rapport à l'horaire légal en France, que les salariés sont, en moyenne, disposés à travailler plus longtemps durant l'année. Il n'est cependant pas sûr que cette acceptation vaille acquiescement à un accroissement de la quantité de travail fourni sur le plus long terme. Concernant, le départ à la retraite, les signaux envoyés par les salariés sont encore plus clairement ambigus, surtout quand on les observe dans une perspective internationale. D'une part les Français sont très peu nombreux à accepter l'idée de partir à la retraite à 65 ans ou plus (17%), comparé à ce que répondent leurs collègues européens. En outre, les Français sont très nombreux à être opposés à travailler au-delà de 70 ans.

4. Travailler après la retraite ?

En même temps, les retraités français sont assez nombreux à souhaiter continuer à travailler après la retraite (27%). On pourrait penser que ceci est contradictoire avec l'opposition à un départ sensiblement plus tardif à la retraite. En vérité, on peut se demander si les incertitudes qui pèsent depuis plus de vingt ans sur les conditions de départ à la retraite, dans la mesure où celles-ci sont revues à intervalle régulier sans que les agents soient capables d'en prévoir l'évolution, ne jouent pas un rôle dans les préférences exprimées par les français. Dans ce contexte de grande opacité sur les retraites futures, les agents sont fortement incités à prendre leur retraite aussi tôt que possible de façon à sécuriser celle-ci, sachant que le temps qui passe n'a guère de bonne nouvelle à leur apporter. Ceci expliquerait que les Français qui sont clairement dans le bas de la fourchette pour ce qui concerne l'âge de départ à la retraite, soient en même temps dans la moyenne pour ce qui concerne le travail après le départ à la retraite. En ce sens, une bonne réforme, une fois pour toutes, s'appuyant sur des règles stables et connues à l'avance serait plus neutre par rapport aux préférences des agents concernant leur âge de départ à la retraite.

En conclusion, il apparaît que les Européens et les Français en particulier, ne semblent pas enclins à travailler plus longtemps, en dépit de l'acuité des défis du vieillissement et de la faible progression du pouvoir d'achat auxquels

ils sont confrontés, sans compter le risque de stagnation séculaire qui émeut depuis plusieurs mois les experts des deux côtés de l'Atlantique sans parler des conséquences du changement climatique. Si cette conclusion devait être confirmée, il y a de fortes chances que les tensions sociales autour de la répartition des richesses entre actifs et inactifs, employés et assistés, qualifiés et non qualifiés, fortunés et moins fortunés s'accentuent dans les années à venir.

Combien de temps nous ferez-vous travailler ?

Claire Devillard
«La Parole aux étudiants»

J'ai 23 ans, et je suis étudiante en école supérieure de commerce. Mon CV doit comptabiliser au maximum deux ans d'années professionnelles et d'expérience. Il m'est demandé de savoir quand je prendrai ma retraite. D'un point de vue très personnel, je n'aurais pas peur de travailler plus longtemps et plus tard que mes parents. La retraite évoque pour moi un âge un peu effrayant, lors duquel il est volontairement décidé de mettre un terme à sa vie active pour se consacrer à la philatélie ou à la pêche à la ligne. Je suis d'un autre côté profondément consciente du symbole social et syndical que représente l'âge de la retraite en France. Ma grand-mère, ancienne militante engagée, a suffisamment souffert quand je lui ai annoncé ma décision de rejoindre le côté obscur des Écoles de commerce. Je m'en voudrais de la décevoir encore en reniant cet acquis social important.

La réforme du marché de l'emploi actuel n'est donc pas à prendre à la légère. Quand nous posons la question : combien de temps travaillerons-nous ? L'âge de la retraite n'est qu'un élément de réponse parmi d'autres. Il y a aussi la question des durées quotidiennes et hebdomadaires de travail, la question des heures supplémentaires, le travail du dimanche et l'âge de fin de formation et d'entrée dans la vie active. Peu importe la réforme adaptée. Elle impactera avant tout les générations futures et certains citoyens qui ne sont pas encore certains de pouvoir devenir des actifs, au vu des taux record du chômage des jeunes et de la précarité des stagiaires.

C'est pourquoi nous ne pouvons pas nous contenter de reproduire ce qui a été fait. L'histoire des baby-boomeurs ne peut se comparer à l'histoire de la génération Y, la génération future. Une majorité de ces jeunes est prête à renoncer aux acquis sociaux de leur pays pour se tourner vers des marchés de l'emploi libéralisés et globalisés.

Sans être cyniques, les nouvelles générations ne sont pas dupes. Nous sommes bien conscients que nous faisons face à une réalité économique plus dure que nos aînés. Il semble donc urgent que les réformes soient adoptées non pas dans l'intérêt des générations actuelles, mais bien dans celui des générations futures.

Je me permets de reformuler l'intitulé de cette session. Ce n'est plus : combien de temps travaillerons-nous ? Mais combien de temps nous ferez-vous travailler ?

Work as the Key to Individual and Social Welfare

Elsa Fornero
Former Minister of Labor, Social Policies and Gender Equality

1. Everywhere in rich countries, but particularly in Europe, the Welfare State (WS) seems to be in a crisis. The crisis, however, is not a terminal identity crisis but an adaptation one. It reflects the difficulties of adapting a glorious institution to the demographic transition; to a sluggish economy, which goes back well before the latest protracted recession; and to deep changes in both the labor market and the social structure, which have produced precariousness, on the one side, and strenuous defense of "acquired rights", on the other.

2. The pension system is at the core of the welfare system, so it is no wonder that it finds itself also at the core of this transformation. Like many problems in modern society this one too has been generated by its very success. The dramatic progress in health, living conditions and life expectancy, coupled with a fall in fertility rate, has determined an almost inversion of the demographic pyramid. This determined a financial unsustainability and showed clear design inconsistencies. Pension promises could no longer be cheerfully loaded on the shoulders of younger and yet unborn generations since their projected numbers were rapidly declining, just when the number of present and projected pensioners was steadily climbing and their work conditions were worsening. Mere adjustment of single features of the system, the so-called parametric reforms, was clearly insufficient.

3. Economic analysis has profoundly contributed to the revision of the conceptual frame in which pension systems were enclosed. There is to-day a rather large consensus on what a solid pension reform should look like.

– A "mixed" system –partly public and funded through taxes (pay-as-you-go) and partly private and reliant on pension funds– allows a better diversification of risk. The transition from one system to another is however tricky and needs to be planned carefully.

– Governments must consider the individual's entire life cycle –education, active working life, retirement– which means integrated policies: education is key to work; work is key to adequate retirement income. In term of pensions, it means moving from a system based on "defined benefits" (pertaining to the realm of "acquired rights", in which retirees are entitled to a pre-determined, usually generous, monthly benefit) to one based on "defined contributions" (in which retirement income is the result of the contributions an individual has made throughout his/her working life, with returns based on macro variables such as GDP or labor income growth rates).

– The defined contribution formula increases the "savings" function of the pensions system, accommodates flexible and gradual retirement, avoids the "penalties" on later retirement that occur in the defined benefits system, and makes it easier for workers to take their pension from one job to the next –the so-called "pension portability", which is important in today's more dynamic labor markets. Defined contribution systems are also more transparent and less vulnerable to political meddling.

– Just as pension benefits increase with the increase in retirement age, retirement ages should go up automatically with life expectancy. Such an indexation avoids the political agony and social tensions that usually accompanies every decision to increase the pension age.

– Rules should be uniform and transparent to avoid a fragmentation of the pension system and the emergence of hard-to-abolish pockets of privileges. Instead, the system should include straightforward, tax-financed provisions for those workers who did not manage to pay sufficient contributions during their working lives to reach an adequate retirement income.

– Redistribution must still be part of the system. Benefits should be targeted towards the most needy and financed through taxes, rather than through social contributions levied on wages.

– Governments must make sure that such changes are recognized as progress towards a more sustainable and equitable system, which not only improves financial sustainability but, more importantly, reduces the burden on today's younger generations as well as on those not yet born. Statements about how "fiscal emergencies require austerity" just create despondency among the population. The reform must be seen as a rebalancing of the financial and economic relationships between generations.

– Increases in economic-financial literacy are necessary to create the broad societal consensus without which pension reforms cannot work.

Citizens must be enabled to react to reforms by changing their spending and working habits and improve their planning for the future. Financial literacy is not a sufficient condition for the success of reforms, but a necessary one.

4. With perhaps excessive slowness, drawbacks and setbacks, this "technical" analysis has somewhat guided welfare policy in the last twenty years and translated into reforms in most European Countries. Apparently slow, inadequate and uncoordinated, the reform process has nevertheless produced results. Retirement ages have been raised and made more flexible; the link between individual contributions and benefits has been strengthened, so has the link between benefits and retirement age. In most countries benefits have been de-indexed from wages to prices, while in a few (Italy, for example) retirement ages have been indexed to longevity. Overall, reforms have reduced the massive intergenerational unbalance in the form of large "implicit obligations" and also corrected the major distortions, privileges and opaqueness.

5. We cannot however just sit and relax. The job is not only to restore financial sustainability, but to ensure adequacy and fairness, and this is still very much to be accomplished.

I see two big challenges for a truly performing reform agenda.

The first challenge is the poor performance of the labor market. It is now commonly recognized that the best premises for a sustainable pension system lie in an efficient, inclusive and dynamic labor market. The pension and the labor market reforms should thus go in parallel. All social protection schemes and social security is no exception, should respond to the logic of activating (healthy) people, and not encourage them to moonlight jobs or to early retirement, as it was with the substantial implicit tax on the continuation of work, which characterized, for example, the Italian "seniority pensions".

Consequently, more than focusing on just the "old age dependency ratio" (the ratio of people older than 65 to working-age population, i.e. 15-65 years)", the focus of policies should be on economic dependency ratios, which consider the composition of the working age population according to the economic status of individuals: employed, unemployed and out of the labor force (in education, early retired, homemaker). For example, it has been calculated that while the average EU-27 old age dependency ratio, in 2010, was 26 per cent, the economic one, measured as the percentage of retirees and unemployed relative to the employed population was 64[1].

1. Wöss J., *"The impact of labour markets on economic dependency ratios – Presentation of Dependency ratio calculator",* OECD, 2011.

Although more ambiguous, particularly for projections, these measures point to produced income as the basis to finance pensions. The rest is redistribution, which is still important in a public system, but has to be transparent and go in the right direction.

Long-term employment enhancing policies, such as apprenticeship, re-training and lifelong learning, must be given more importance and more resources. Efficient labor services, with public and private agencies working together, must be implemented to reduce the search/unemployment spells.

Specific policies should go in the direction of stabilizing the work prospects of the young. Younger generations experience much greater employment/earning risks than their elders. Solutions have gone in the direction of flexicurity, a formula combining job flexibility with higher work probability or higher security at the family level (one full-time and one part-time job per family). Actual solutions, however, have often resulted in too much flexibility (with frequent out-of-job periods) and too little security. As a consequence, the young seem to have little or no confidence in the pension system, a situation, which is likely to depend on the uncertainty that characterizes their precarious position in the labor market.

Reforms that extended the working life set out to correct the myopic, but widely held, "lump of labor fallacy" (conducive to "work less, work all" kind of policies) and to reduce the implicit tax on staying in work implicit in the DB formula. Both measures are essential to strengthen older workers' willingness to work, while granting them a greater freedom to decide when to withdraw from the labor market. Flexible retirement (not to be confused with the pre-reform early retirement provisions) requires an age-related incentive structure. Research has demonstrated that workers respond to financial incentives: if they are taxed, they leave as soon as possible; if they are rewarded for staying longer in their jobs, they tend to stay. In this more neutral scenario, a minimum age, usually complemented with an income-eligibility test, is typically established to prevent people from making shortsighted decisions and to avoid an increase in future claims on public funds. To encourage forms of gradual retirement, provisions also increasingly separate the actual cashing-in of the pension benefit from effective withdrawal from the labor force. Older workers are not always less productive; on normal work conditions, they are not opposed to continue working, at least till their health is good; they seem to appreciate working in a team with younger workers, possibly as mentors; and would welcome the introduction of gradual retirement options.

While a comprehensive array of measures have been introduced on the supply side, to induce workers to stay in employment longer, less attention has been paid to the question of how to induce firms to retain their elderly labor force, *i.e.* the demand side. Empirical evidence suggests that age-

discrimination practices persist and that firms are not doing enough to adapt to the drastic change in the age composition of their workforce. Direct surveys of firms' attitudes reveal negative stereotypes of older workers, particularly with respect to their capacity to adapt to new technologies or organizational models. On the other hand, it suggests a positive correlation between the educational levels of the elderly and their participation in the labor market, and that the health of individuals with less human capital (skills and knowledge) deteriorates faster than that of those with a higher human capital. Targeted education, (on the job) training and lifelong learning programs to enhance workers' employability and productivity are thus very important. Other aspects of the labor market will also have to be redesigned. For example, seniority-based earning schemes may contribute to a mismatch between compensation and workers' productivity, and have extensive undesirable consequences. More generally, labor-market rigidities tend to create suboptimal age-based coalitions of interests.

6. The second challenge is psychological and consists in convincing people of both the necessity and the positive aspects of reforms. Any successful pension reform starts with a shift in attitudes. People should no longer see pensions as public guarantees or redistribution but as an insurance mechanism that is tailored to each individual and also takes into account broader risks that apply to whole generations and groups of people. Social security reform cannot be left to economists, lawyers and actuaries. This is where the technicalities of reforms have to be integrated with political/social aspects and convince the social partners and political parties. The concept of reform must become much more comprehensive, and encompass three different dimensions[2]:

• Information

Reforms will be useless, or even produce a backlash, if they are not firmly endorsed by the political forces that have a parliamentary majority. These political forces must act as a bridge between the public, government officials and experts. Reforms must never be mere theoretical constructs, concocted by eggheads behind the closed doors of universities or research centers. Any big reform must entail a broad social and political debate. Politicians must personally stand up for their reform projects, to give them a "face" and make them less abstract.

2. Elsa Fornero: «Economic-financial Literacy and (Sustainable) PensionReforms: Why the Former is a Key Ingredient for the Latter», in: *Bankers, Markets & Investors* nº 134 january-february 2015.

• Implementation

We must move away from the naïve idea that one legal change can miraculously save a whole economy. Even if we just look at the legal aspects of fundamental reforms, these are a complex process designed to deal with a complex society. Any big "reform" will require several laws, usually over a period of years. To implement reforms, governments often have to set up new institutions or teach new procedures to existing bureaucracies.

• Education

Understanding the basic elements of reforms requires not only good information, but also economic-financial literacy. Research has shown that the vast majority of workers can be described as financially illiterate. Reform processes are a learning experience not only for the government but also for society: just like the bureaucracies implementing new laws, a society needs to get accustomed to the new framework. Most changes to the welfare system only work if the population has at least some level of financial education. Universal literacy –reading and writing– was essential for the establishment of democracies in the 19th century. What we need for successful reforms in the 21st century are societies that are numerate as well as literate. The efficiencies of electronic banking can only be reaped if customers understand how their bank accounts work. People can only make clever choices if they understand how interest rates and yields affect their savings and if they grasp the difference between risk and uncertainty.

The Workplace is a Sphere of Resonance

Hartmut Rosa
Friedrich Schiller University, Germany

People love to work…

The first important step is to realise that people love to work. Normally, we like to work and that is true in almost all professions not only for the intellectuals and the artists and so on. It is quite surprising for sociologists to see that most of the time, though not always, people like to work when they can do it properly.

They say, "I have work and I like to do it". That means they need to be given the time to do it properly. If that is true, then the separation between work and life is a very artificial distinction. There is a lot of talk about the work-life balance, which means that work is the thing we do not like and when we finish work, our life starts. That is a modern, capitalist concept and it is not a very useful one, so when we think about the future, we should go beyond it.

… but they do complain

Number two is that sociologists ask people in the workplace what they dislike. This is surprising and it goes for almost all classes of workers. They say that the main problem for many of them is that they have the feeling that they cannot do their work properly. They are not given the opportunity, the time, but also the context to do work well. In my view, this has to do with a permanent pressure on almost all of the workplaces for acceleration but also for more efficiency. It is also for optimisation or rationalisation and also for innovation and for reaching benchmarks.

One complaint is that they permanently have to shift and to adapt to new workplaces, colleagues, clients and regulations. There is a feeling of what I call alienation and they do not feel at home in their work anymore. The main problem is that they feel they do not have enough time to do whatever they are supposed to do.

This is to deal with their clients, whether they are teachers or caregivers, or even with the dough if you are a baker or plants if you are a gardener. Time is obviously important, and if it is correct that time compression is the main problem, reducing work time on a daily and weekly basis is not a good idea. At least, it is not the obvious solution. If it is true that people suffer from the fact that they cannot do work properly, then it is not a good idea to compress time even more.

I find it a very interesting shift that people have the feeling that the work-life balance is not working well during their active work time. They have the feeling they are pressed all day long and the to-do list is always bigger and greater than what we can do, and all entries look alike. It is quite surprising to see that most people in a workplace feel they cannot achieve the work life balance. Maybe I should say most men, but I take it back, because it is for women too.

They feel they cannot get it right while they are working. They put their life part into their old age or retirement. They say, "Once I am 65 or so, I am retired and then I will start to live." You have work in the first 40 or 60 years and then you live life afterwards. I tell you as a sociologist and philosopher that this will not work. When you are used to not living for 40 years, you will not start to live after you are 65.

▶ What is burnout?

Let us go to the next claim. I find burnout quite interesting. What is burnout? If you never manage to finish the to-do list, you are threatened by burnout, but burnout is not the consequence of a lot of work. In old age, people very often have to do a lot of physical work. As I said in the beginning, people love to work and to work fast, but only if there is a goal they are moving towards. This is if there is a finishing line or something they can achieve or realise.

There is a problem in modern workplaces. Workers know that no matter how hard we work today and how fast, innovative and efficient we are, we will have to be a little faster next year. They will have to work a little harder and be a little more efficient. There is no goal we are moving towards. It will get harder and harder and faster and faster. That is the situation that creates burnout, not the hard work or the running, but the fact that there is no goal or finishing line.

When we interview people at their workplace who get burnout, they very often say, "I loved my work and I gave it all I could." However, there was no resonance, almost literally. There was nothing coming back. They had the feeling they were working in a totally cold or deaf and mute atmosphere. The lack of resonance is what I consider the main problem here.

Creating oases of resonance

The workplace is a sphere of resonance, where you are in resonance with the world, which it is the opposite of alienation. When you lose your job, you lose the sphere of social resonance, colleagues and clients. You lose the sphere of resonance of interacting with some material, which might be physical or mental. You also lose what I call vertical resonance, the sense of life. We have to think of work not just as a means of creating resources but as a sphere of resonance.

That brings me to the very last point. The most pressing task is creating and preserving oases of deceleration as oases of resonance. This means giving a sabbatical to people for example, but also preserving the Sunday as one day which is free from work. This means we can use it for consumption. Consuming a book means reading a book and consuming a record means listening to it.

We need to create this sphere of resonance. We have to take into account the fact that resonance sometimes means things do not go the way we planned in the beginning. We need collective solutions, for example a Friday without email, which IBM tried once. It could do the trick. If I just say to myself that I will not answer emails on Friday, I will have to answer twice as many emails on Saturday and Monday. However, if none of us write emails on Friday, the good life might start today.

Quelle vie après le travail ?

André Masson
CNRS

Que se passe-t-il après la période d'activité ? Quelle vie après le travail ? Le conflit de valeurs sur la retraite que nous observons dans notre pays, particulièrement perturbant, révèle que les gens ne sont vraiment pas d'accord et ont des valeurs très différentes. Ces oppositions peuvent empêcher l'obtention d'un « consensus minimal par recoupement » (John Rawls) pour les réformes de notre État providence en général, et pour celles des retraites en particulier.

Il y a eu un accord général après la guerre pour le développement de l'État providence et la croissance des retraites. Ce n'est plus le cas maintenant. Le contexte actuel, beaucoup plus dur, avive les oppositions de valeurs. Pour résumer : l'espérance de vie s'allonge, nous allons vivre plus longtemps et il faut financer une retraite plus longue. La croissance ralentit. La société est de plus en plus patrimoniale. Le patrimoine est concentré chez les seniors et il n'y a plus assez de gens pour financer les retraites par le travail.

Face à ce contexte (français) peu favorable, on peut distinguer trois conceptions polaires de la retraite que presque tout oppose :

– la retraite, vrai (bel) âge de la vie à part entière, un droit collectif et social au repos ;

– la retraite comme une forme d'épargne, soumise en partie au libre choix individuel ;

– la retraite à plein temps considérée comme une valeur dépassée, la joie par le travail.

Ces valeurs relatives à la retraite ont chacune une prégnance significative dans la société, même si certaines peuvent paraître en hausse, et d'autres en perte de vitesse. Elles expliquent la difficulté de s'accorder sur la philosophie

première d'un système de retraite aujourd'hui sous pression, avant même de s'entendre sur les réformes à entreprendre.

Je pense en outre que ce conflit de valeurs traverse les gens eux-mêmes – comme c'est mon cas –, certes dans des proportions fort variables. Quand un individu entre en retraite, il peut dire : « Ouf enfin ! ». Mais aussi : « Ai-je assez pour vivre ? Ai-je assez épargné ? » Ou encore « N'aurais-je pas intérêt à continuer à travailler, pour moi-même et pour la société ? »

La retraite, un vrai âge de la vie

Une première approche de la retraite est de considérer que celle-ci est un vrai âge de la vie, différent de la vieillesse, et un droit social au repos et aux loisirs. C'est la vision de gens sérieux, celle par exemple de la CGT. Cela devrait pouvoir commencer dès 60 ans, si nous le voulons et si cela est possible. Vouloir prolonger l'activité jusqu'à 70 ans est une folie, pensent-ils ; et de se dire « Je veux un taux de remplacement et une indexation des retraites suffisante et je pourrai ainsi bien vivre pendant ma retraite. » La retraite apparaît à ce moment-là comme une conquête sociale majeure à garder. Il faut donc éviter les trains de réformes qui minent la confiance des individus dans la retraite.

« La retraite n'est pas un dispositif financier soumis à des choix individuels, mais un contrat salarial qui maintient le niveau de vie des salariés quand les entreprises ne les emploient plus ». Ces propos d'Henri Sterdyniak (de l'OFCE) sont toujours d'actualité. En 2013, un sociologue, Serge Guérin, déclarait au *Nouvel Observateur* : « Le retraité est un hyperactif social. Il invente une autre société. Il recycle et fabrique lui-même. Il invente l'économie circulaire et le développement durable. La réforme des retraites ne relève pas du débat comptable et du fatalisme démographique, mais devrait être l'occasion de soutenir l'innovation sociale et de valoriser une nouvelle forme de consommation et d'échanges […]. Cela représente donc une dynamique bien supérieure aux 7 milliards que le gouvernement recherche désespérément [en 2013] ».

Autrement dit, les aînés sont utiles, voire indispensables, et la retraite doit même être le plus bel âge de la vie. Cela pose évidemment le problème du financement de la retraite. Certains partisans de cette approche affirmaient, au début des années 2000, que le doublement de la productivité par tête y pourvoirait d'ici 2040. Les mêmes le disent moins maintenant. Ils avancent que le capital ou les riches paieront.

Mais si ce scénario « rose » ne se produit pas, je comprends les problèmes des jeunes. Ce seront les générations futures qui devront payer, par exemple en travaillant plus longtemps.

La retraite (épargne) au choix

La deuxième approche conçoit la retraite comme une « épargne » soumise en partie au libre choix individuel. C'est l'idée que ce que vous allez toucher, à part la redistribution sociale, dépendra de ce que vous aurez cotisé. Il n'y a pas de miracle. Si jamais vous vivez plus longtemps, à capital de retraite fictif donné au départ, vous toucherez moins. C'est la dure loi de l'espérance de vie.

Le fait que la retraite à taux plein soit indexée sur l'espérance de vie qui vous est attribuée, comme dans le système des comptes notionnels suédois, est quand même très difficile à comprendre. Mais en contrepartie, la retraite est un dispositif financier soumis à des choix individuels. Vous pouvez décider de partir plus tôt ou plus tard, mais la retraite ne sera pas la même. Vous pouvez aussi avoir une retraite à la carte, dans un système de retraite par points, et la prendre entre 60 et 70 ans.

Cette idéologie du libre choix individuel fonctionne bien pour les emplois stables, bien rémunérés et épanouissants ou pour les gens qui possèdent déjà un gros patrimoine. C'est plus difficile pour les autres. Elle est donc potentiellement inégalitaire.

Travailler plus longtemps mais autrement

J'en arrive à ma troisième option. Agacée par les débats précédents entre droit social au repos et épargne soumise au choix individuel, elle s'interroge d'abord sur la valeur du travail. Elle propose notamment de travailler plus longtemps, ce qui est d'ailleurs une manière de résoudre le problème de la solvabilité financière des retraites. Ainsi, une parité des niveaux de vie entre retraités et actifs peut parfaitement être acceptée… si tout le monde prend sa retraite à 70 ans.

La solution des équilibres du marché du travail et du financement des retraites est donc de travailler plus longtemps et, pour cela, d'adapter les conditions de travail au vieillissement. Il faut augmenter l'intégration et les solidarités entre générations et recourir davantage au savoir-faire des seniors. Voilà donc l'objectif à poursuivre.

Cela pose quand même une question, toujours la même : qui va financer ? Travailler plus longtemps mais autrement, c'est magnifique. Mais ceux qui le proposent ne disent pas *à quel salaire*. Nous sommes dans un pays où les profils âges-gains sont plus souvent ascendants qu'ailleurs. Le fonctionnaire ou le cadre d'une grande entreprise va dire : « Moi, je veux bien travailler deux ans de plus, mais puis-je avoir une augmentation de salaire (ou au moins le même) ? » On lui répondra : « Non ! Comme dans les autres pays européens, la courbe selon l'âge des salaires est décroissante en fin d'activité, et normalement, à partir de 50 ans par exemple, les salaires baissent. »

On voit le problème : comment faire accepter à la population qu'elle aura un salaire plus faible en fin de « carrière » tout en devant continuer à travailler ?

Conflit de valeurs sur la retraite, de conceptions du travail et du repos. Les réformes des retraites doivent-elles être vues comme un retour en arrière, une remise en cause d'une conquête sociale, phare de l'État providence ? L'adaptation technique à la dure loi des chiffres et à la gouvernance des nombres ? Ou le prétexte et la motivation à l'instauration de nouveaux rapports au travail, d'un travail dont chacun puisse être fier ?

L'ampleur de ces oppositions ne permet pas aisément de déchiffrer quelles seront les évolutions conjointes des normes et des institutions. Pour ceux qui en douteraient, je terminerai en évoquant des positions plus radicales, mais pas si extrêmes, dans chacun des trois camps.

▶ Le droit au repos

La retraite est un droit au repos, mais pour certains, plus encore : une jouissance perverse. Ils voudront promouvoir la retraite indigne. Le retraité ou « pensionné » est un « nanti » sans véritable projet, qui mène sa petite vie et qui est l'heureux bénéficiaire d'une pension qui lui permet de ne rien faire : la retraite comme une rente dans toute sa substance. Comme le déclame le livret de Galathée, opéra-comique de Victor Massé : « à qu'il est doux de ne rien faire quand tout s'agite autour de vous ! ». Bref, le sentiment grisant d'une inutilité sociale rémunérée.

▶ Capitaliser pour la retraite

La logique actuarielle de la retraite-épargne au choix peut conduire à des situations limites. Ainsi, dans le système des comptes notionnels suédois, il est possible de partir en retraite, à 85 ans, avec un véritable pactole, *i.e.* une pension égale à trois ou quatre fois le salaire d'activité, même élevé.

▶ Travailler toute sa vie

J'en arrive à ceux qui proposent de travailler plus longtemps. Je citerai ici Jean-Hervé Lorenzi[1] : « [Il faut] penser l'absence de rupture entre une vie de travail et de repos, [en promouvant] une retraite progressive, proposition déjà largement répandue, mais qui renonce à l'objectif d'une retraite totale à plein-temps, sauf évidemment [… si nous tombons] en dépendance ». L'idée est donc de ne jamais s'arrêter tant que nous pouvons continuer. Ce qui suppose plus encore la création de formes innovantes de travail, d'un travail épanouissant et fier.

---

1. In Lorenzi et Berrebi (2014), *Un Monde de violences,* Eyrolles, pp. 204-5.

Rappelez-vous le colonel Saïto dans *Le Pont de rivière Kwaï* qui parlait de «la joie par le travail». Et le colonel Nicholson, qui affirmait dans le même film : «Si nous n'avions pas de travail à donner à nos soldats, il faudrait en inventer. S'il ne travaille pas, l'homme n'est plus rien et il risque de se désintégrer dans l'oisiveté.» Évidemment, le contexte n'était pas le même.

Serons-nous des « nouveaux sublimes »

Michel Derdevet
ERDF

La notion de temps de travail fait partie de ces totems français qui opposent régulièrement la droite et la gauche. Le sujet des 35 heures fait partie des débats politiques que nous voyons resurgir à chaque élection présidentielle avec une très forte polarisation. Je voudrais revenir sur la réalité. La réalité, c'est qu'au-delà de cette opposition entre la gauche et la droite autour des 35 heures, trois enjeux majeurs dépassent toute polémique

Le premier enjeu est de bien distinguer le temps légal du temps réel. Dans tous les pays européens, l'horaire hebdomadaire effectif est nettement supérieur à la durée légale. En France, la durée moyenne est de 35,6 heures au titre de la loi, mais la durée effective de travail est de près de 6 heures au-delà. L'Allemagne est à 4 heures de plus et 2 heures seulement de plus au Danemark. Nous avons un écart très important entre la réalité du temps de travail et ce que le législateur fixe à un moment donné.

Nous devons aussi avoir en tête l'écart entre temps de travail réel et temps de travail perçu. Est-ce que 35 heures à Aix-en-Provence sont les mêmes qu'à Paris ? La réponse est non, à l'évidence. En cause notamment, la question des transports et des gardes d'enfants qui sont beaucoup plus compliqués dans les métropoles que dans les villes de province. Nous devons intégrer tout cela dans la réflexion sur la gestion du temps de travail. Nous avons par exemple engagé avec les syndicats chez ERDF, une négociation sur la mise en place du télétravail pour les salariés d'Île-de-France, qui permettrait, un jour par semaine ou pendant un quota de jours sur une année, de pouvoir rester chez soi et de travailler à domicile. L'idée est de trouver une façon de mieux s'adapter aux modes de vie et d'éviter d'être pénalisé par 1 heure 30 de transport matin et soir.

Troisième enjeu, la notion de flexibilité, qui suscite parfois des craintes. Chez ERDF, nous appliquons la loi sur les 35 heures, mais en même temps, sur les 38 000 salariés qui gèrent le réseau de distribution, il y en a 10 000 en astreinte, mobilisables 24/24h une semaine par mois. Ceci est la réalité. Nous avons mis en place une «force d'intervention rapide» qui intervient en cas de tempête ou en période de canicule, lorsque que le réseau électrique, souterrain dans un certain nombre de grandes villes, subit le réchauffement du sol comme cela a été le cas récemment. Tout cela s'intègre dans le cadre du respect des textes, et en même temps, c'est notre mission de service public.

De la même manière, nous avons 38 centres de pilotage du réseau dans lesquels nous avons des équipes en 3/8 et où la flexibilité est déjà la norme.

Le paradoxe français

Le temps de travail a diminué en France. Nous détenons le record mondial en matière de vacances, 30 jours par an, alors que la moyenne européenne est de 26 jours, et la moyenne mondiale de 15 jours. Nous sommes en même temps un pays qui consomme trois fois plus de psychotropes que les autres pays européens. Cela veut dire que nous sommes dans ce schéma un peu bizarre où la France conjugue à la fois le productivisme de la fourmi et l'oisiveté de la cigale, avec beaucoup de stress à la clé. Quand nous reprenons le travail après une période de coupure, nous devons mettre les bouchées doubles pour «récupérer». Et les outils numériques, notamment pour les cadres, maintiennent une sorte de continuité dans l'activité et de continuité du stress.

Je souhaiterais conclure par deux remarques, l'une qui renvoie aux managers, la seconde aux salariés.

De l'importance de l'accompagnement des salariés

Celle qui renvoie aux managers est la nécessité, de penser aujourd'hui non pas uniquement en termes de durée du travail, mais aussi de politique de santé et de qualité de vie au travail. Un des indicateurs que nous suivons de très près au niveau du directoire d'ERDF, c'est le taux de fréquence des accidents de travail. Quand vous avez un taux élevé dans une entreprise, cela veut dire que vous n'avez pas suffisamment mis en place des politiques de qualité et de suivi des salariés. Nous en parlons peu. Cela semble renvoyer à des politiques des années 70, et pourtant, ce sont des politiques très actuelles. De la même manière, avoir une médecine du travail de qualité, accompagner les salariés quand ils reviennent après un arrêt, c'est quelque chose de tout à fait fondamental.

Si nous voulons que les salariés soient pleinement investis et qu'ils aient envie de travailler plus longtemps, ils doivent trouver leur équilibre. C'est pour moi une responsabilité du management. Nous avons réalisé des analyses internes qui montrent qu'il existe une très forte corrélation entre le niveau d'engagement du salarié, l'implication, la fierté d'appartenance, la fidélité à l'entreprise, et le niveau d'absentéisme pour maladie ou pour cause d'accident du travail. Si vous décrochez au niveau du sens que vous donnez à la démarche collective de l'entreprise, vous aurez des phénomènes d'absentéisme accrus qui vont se répercuter sur votre analyse de la durée de travail.

Les nouveaux sublimes

Le deuxième élément renvoie à l'individu. Je pense que les nouvelles formes d'emploi vont peut-être amener l'émergence de « nouveaux sublimes », comme étaient qualifiés, à la fin du Second Empire, une poignée d'ouvriers émancipés qui étaient maîtres de leur mobilité et de leurs engagements. Ils ne travaillaient que pour une durée qu'ils fixaient eux-mêmes et choisissaient leurs patrons. C'était pour eux une preuve de liberté individuelle. C'est peut-être une utopie, digne de cette période.

En lisant l'excellent petit recueil des contributions des étudiants au concours « La Parole aux étudiants », j'ai trouvé une formule de Louis Cammarata et de Nathan Toubiana, qui nous disent : « Je ne travaille pas, je vis. Je ne me loue pas, je suis. Le capital au XXI^e^ siècle sera humain ou ne sera pas. »

Why are there no Women in the Boardrooms?

Mijntje Lückerath-Rovers
Tilburg University, The Netherlands

I wish we had this kind of meeting in Holland, as it is inspiring to have different people discuss such serious and important issues in such a nice environment. I am a professor of corporate governance, which is all about the effectiveness of the boards of directors of large corporations. You probably now wander what that has to do with how long we will be working. I will address a very specific and maybe strange issue, but it is one that a lot of countries are struggling with. This is the absence of women from those boardrooms. In my opinion, this is related to the opportunities to combine family life with work life.

From that perspective, I will give a specific interpretation of the question of how long we will be working. I would like us to ask ourselves about the optimum between a good work-life balance, gender equality in the workplace and in the boardroom and a healthy and sustainable economic growth. It is a very specific subject, but it shows that there are different perspectives on how long we are working, and each aspect has advantages and disadvantages.

▶ The truth is in statistics!

The Netherlands is at the top of three rankings, which I will address shortly. First, although we are a country where relatively many people do work, we have by far the highest proportion of people working part time. 50% of Dutch people work part time and the average in Europe is 20%. In France, this is around 18%. This means that on average, we work 30 hours per week, whereas the European average is 37 and a half hours a week and in France, the average is 38 hours a week.

The proportion of women in The Netherlands who work part time is up to 77%; for men, the figure is 27%. The reasons why the percentage is so high for Dutch women vary. The Netherlands is a relatively wealthy country, so there is no need for women to work, and our cultural conviction is still that mothers need to be at home. For example, we still have a school system where children go home between noon and one o'clock to have their lunch at home.

The second ranking I would like to address is the very low percentage of women in Dutch boardrooms. We are the lowest country in that ranking. If you look at Dutch listed companies, it appears from my own research that only 15% of the boards of directors in The Netherlands is female. We are far behind other European countries. In France for example, it was 30% in June 2014. In the executive committees of companies in CAC 40, which means the top management, it was around 10%. In The Netherlands, that is about 6% and we do not have a quota yet.

These two rankings regarding the percentage of women working part time and the percentage of women on boards are interrelated. It is often said that you cannot reach the top with a part-time job. It may not be the only reason but it definitely does not help that we are the champions in part-time work. Does it matter? Yes. Regardless of the importance for women themselves in becoming financially independent, it is also very important for our corporates to facilitate women to work more hours.

The discussions around quota in the boardroom are often led by moral arguments. It would be fair to distribute the seats in the boardroom more equally between men and women. However, regarding the performance of our corporates, there are more business reasons for having more women on the boards. Boards with more women will make better decisions, because more perspectives are taken into account. Customers and employees are better represented and so on. Furthermore, we need all the talent there is for sustainable economic growth.

▶ Why are Dutch children happy

Finally, the last ranking I would like to address, where we are again at the top, is the World Happiness Ranking of the United Nations. Each year, we are in the top 10 for the happiest countries, ranked by the UN. Last year, we were in seventh position. France for example is in 29th position. Dutch children and adults are among the happiest people in the world. Now the question becomes valid about whether this is also related to our higher degree of part time work.

We do positively differ from France in the ranking on the topic of freedom to make life choices. Happiness coming from GDP is almost equal for both

countries. Would we lose this feeling of happiness if we force more women to work more hours per week? Would our children become unhappier? They do like the fact that they have lunch at home. I discussed this with a female director in The Netherlands who travelled the world for Shell. She is now one of the most powerful women in Dutch boardrooms, as a non executive director. She said that Dutch children are happy because of their high degree of freedom to make their own choices in The Netherlands. They can go by bike to their school and have a key to their house. They are not dependent on their parents to go everywhere or do whatever they want to do. However, a great danger might be facing us. Our feeling of happiness might decrease if our GDP falls behind and if we have insufficient economic growth.

I refer to the happy Dutch children having a key to the house. However, I am sure that the answer to the theme of this conference, of whether work is the key, would be this. If Dutch women made more working hours, we would increase the number of women in top positions, we would increase our economic growth. Our feeling of equality would increase. I have a personal point of view, having three children myself, and I am sure our children would remain as happy as ever. I am very sorry, but I am not sure what advice to give to France.

Investir dans les politiques de santé en entreprise

Guillaume Sarkozy
Malakoff Médéric

Souvenez-vous du 14 octobre 1997 à 18 heures. Jean Gandois, président du CNPF, démissionne. Il y a un traumatisme dans le patronat, puisque le premier ministre a annoncé le passage aux 35 heures obligatoires. J'étais industriel, et je peux vous dire que cela n'a pas été une anecdote. Cela a été un drame pour nous. Nous devons nous souvenir globalement que sur les 20 dernières années du XX^{e} siècle (1980-2000), le temps de travail en France sur la semaine, sur l'année et sur la vie a diminué d'environ 25% en 20 ans. Ces 25% de temps de travail en moins, s'ils avaient été là pour financer une protection sociale, dont les déficits sont compris entre 5 et 10% des cotisations, imaginez la différence de situation dans laquelle nous nous trouverions aujourd'hui! Nous ne pouvons pas passer à côté de ce débat. Il n'est pas possible de le taire. Je ne suis pas économiste, et ce que je dis est sûrement contestable, mais ce n'est pas faux sur le principe.

Quelle est la bonne durée du travail ?

Ce n'est pas une question de gauche et de droite. Ce n'est pas le sujet. Je me souviens très bien qu'il y avait un consensus. Je me souviens aussi que dans mon usine en Picardie, Gilles de Robien, qui était le maire d'Amiens, venant m'expliquer les bienfaits du partage du temps de travail. J'étais vice-président du Medef à l'époque. J'ai vu Martine Aubry dans son ministère et j'ai négocié avec elle sur la réduction du temps de travail. Il y a eu un consensus gauche-droite soit pour augmenter la réduction du temps de travail, soit pour la maintenir.

Je ne sais pas quelle est la bonne durée du travail. Ce que je sais, c'est que, dans la zone euro, vouloir avoir des durées de travail globalement

très différentes d'un pays à un autre n'a pas de sens. C'est ce qui a tout simplement détruit notre industrie. Cela a fait baisser le niveau des industriels français au niveau aussi faible qu'il est aujourd'hui.

J'ai cherché les durées du temps de travail sur le nombre de jours de congé et de jours fériés annuels en France par rapport aux principaux pays de l'Union européenne. Nous avons 36 jours en France, contre 32 jours dans la moyenne des pays importants. Il y a 10 à 15 jours de RTT, ces fameuses RTT en plus.

Autre chiffre intéressant : l'Estonie, la Lituanie, la Lettonie, la Slovénie et la France ont le même âge légal de départ à la retraite (62 ans). Tous les autres pays, même la Grèce, sont à 65 ans.

L'âge d'équilibre pour la France de son système de retraite est de 64,5 ans. Si nous y allions, nous n'aurions plus de problèmes de financement des retraites à terme. Il faudrait aller un peu plus loin, probablement à 65 ans, de manière à constituer à nouveau les réserves pour les générations futures, puisque nous sommes en train de les sacrifier.

Que faut-il faire pour l'avenir ?

Pour moi, il faut stabiliser les régimes. C'est la négociation Agirc-Arrco qui est en cours. Tout le monde sait qu'après la prochaine élection présidentielle, quelle que soit la personne qui sera élue, il y aura évidemment une nouvelle réforme des retraites en 2017-2018 qui nous amènera aux alentours de 65 ans, j'en suis certain.

Un autre chiffre mérite notre attention : en 2011, la durée de vie en bonne santé à 65 ans était d'environ 10 ans. Elle a dû augmenter depuis.

À plus long terme, il parait préférable de permette au citoyen de choisir son niveau de retraite et sa date de départ. Chacun doit avoir la possibilité de travailler aussi longtemps qu'il le souhaite. C'est bien la question qui est devant nous aujourd'hui. La durée du travail interroge notre système de santé. Le système doit évoluer d'un modèle curatif (réparation) vers un modèle préventif (gestion du risque). Il faut considérer la santé dans une approche globale. Et pour cela, il faut créer des passerelles entre santé publique et santé au travail. Faire de la prévention santé en entreprise, ce n'est pas juste une affichette « Interdit de fumer », ce sont des mesures et des plans d'actions spécifiques qui pourraient être proposés aux salariés volontaires. La reconnaissance de l'entreprise comme partie prenante de la santé est essentiel. Les complémentaires-santé auront un rôle majeur à jouer dans cette nouvelle configuration. Ce sont des métiers nouveaux qui n'existent pas en France, qui existent peu en Europe et c'est bien le métier que Malakoff Médéric vous proposera dans les années à venir.

16.

Quel est le Code du travail idéal ?

Introduction du Cercle des économistes

Alain Trannoy

Contributions

CHANG Kai • Mike Horrigan • Dominique de La Garanderie • Elena Landau
Baudouin de Moucheron • Christian Noyer

Modération

Anne-Sylvaine Chassany

Quel Code du travail dans un monde ouvert ?

Alain Trannoy

Comme l'indique le départ du siège parisien du *New York Times* pour Londres au motif d'une législation du travail trop rigide, la question de l'adéquation du Code du travail aux aspirations des salariés et aux besoins des entreprises mérite d'être repensée à l'aune de la mondialisation. La mise en concurrence des différents pays porte sur un grand nombre d'aspects, fiscalité, infrastructures, éducation et qualité de la main-d'œuvre, législation du travail. Il est peu douteux que cette compétition agisse comme une force tendant à limiter les protections dont disposent les salariés. Une course au moins-disant peut s'instaurer qui aboutirait à des états de fait choquants au regard de valeurs universelles. Il ne faut pas oublier que la législation du travail a été instituée historiquement pour contrer les abus du capitalisme, abus qui ont loin d'avoir disparu dans toutes les parties du monde. En même temps, la comparaison des systèmes entre différents pays est saine et peut permettre de progresser vers une législation plus transparente et plus cohérente sans renoncer à ses propres valeurs.

Les compromis de la loi Macron

À cet égard, la France, pays du milieu, continue d'ajuster par petites touches son Code du travail, comme l'illustre la loi Macron, avec le désir de concilier l'adaptabilité de l'appareil productif à des contextes variés et mouvants et le désir légitime d'assurer une protection au salarié contre les aléas de la vie économique. Ce compromis aboutit-il au meilleur ou au pire des deux mondes ? Cette interrogation protéiforme peut rapidement se ramener à une demande de simplicité tous azimuts. Ce mot utilisé comme un sésame n'ouvre en fait aucune porte, sinon celle débouchant sur un travail titanesque où la recherche de la simplicité ne livre pas de message en tant que tel sur les arbitrages qui

devraient être faits dans les différentes dimensions en prêtant attention à tous les cas particuliers. Une voie plus fructueuse est de se demander quelles sont les questions qui concentrent l'attention et sans doute les attentes de réforme dans les années à venir.

La première est sans doute de limiter l'incertitude concernant les indemnités prud'homales pour l'entreprise ou le salarié en cas de licenciement. La loi Macron contient de nouvelles dispositions d'encadrement de ces indemnités s'agissant du licenciement sans cause réelle et sérieuse dans les PME-TPE. Cette réduction de l'incertitude pour les entreprises devrait en bonne logique économique être compensée en moyenne par une hausse des indemnités. La question de la conformité de ces nouvelles dispositions à la constitution reste posée, en particulier, le fait de savoir si le principe de réparation intégrale du préjudice est respecté. La comparaison avec les expériences étrangères sur ce point serait en tout cas précieuse.

■ Pour ou contre le contrat unique ?

Ensuite, des interrogations fortes demeurent s'agissant des diverses formes du contrat de travail. Les défauts du dualisme du marché du travail entre des salariés bien protégés par des CDI et une frange de travailleurs très exposés enchaînant des CDD courts ont été dénoncés depuis longtemps et rapprochent la France des pays de l'Europe du Sud. Des voix puissantes exhortent la France à adopter un contrat de travail unique, cependant que d'autres soulignent que le recours massif aux CDD de très court terme traduit une adaptation à l'évolution technologique et à la volatilité de la demande. Les embauches pour des contrats de moins d'un mois ont en effet augmenté de 88% dans la décennie 2000. Cela concerne en particulier les contrats dits d'usage qui peuvent être reconduits sans limitation et sans délai de carence entre la signature de deux contrats consécutifs. Les secteurs concernés sont nombreux, de l'hôtellerie-restauration au secteur du loisir, des spectacles et de l'éducation en passant par le déménagement, le BTP et les activités d'ingénierie à l'étranger. En fait, à côté d'une main-d'œuvre stable, on assiste à la résurgence d'une forme de salariat qui a longtemps existé dans les campagnes, les journaliers, qui comme leur nom l'indique étaient embauchés à la journée. La curiosité dans le cas français est que ces «semainiers» ne sont pas forcément embauchés en intérim. La dualité du marché du travail est-elle vraiment préjudiciable pour la croissance, pour le développement des entreprises françaises, pour l'attractivité du site France, pour l'investissement des salariés dans leur entreprise et pour le développement de leur capital humain ?

■ Quel est le bon échelon de la négociation collective ?

Enfin, le bon échelon de la négociation collective s'agissant des salaires et de la durée du travail continue de faire débat. À l'instar de l'Allemagne,

ne devrions nous-pas privilégier les accords d'entreprise sur les accords de branches ou les accords nationaux inter-professionnels ? Comme l'a montré Christian Dustmann de la LSE, le véritable tournant en Allemagne a été pris non pas avec les réformes Harz au début des années 2000 mais dès la décennie précédente avec la priorité donnée aux accords d'entreprise sur les accords de branche. Une modération salariale s'en est suivie qui a grandement contribué à restaurer la compétitivité allemande mise à mal par la réunification. Une des particularités de la France tient dans ce que les augmentations de salaires semblent déconnectées de l'augmentation de la productivité. Par exemple, les salaires dans le secteur privé ont augmenté de 1,3% en 2014 dans une situation d'inflation nulle, alors que l'augmentation de la productivité du travail est largement inférieure à 1%. Tout s'est passé comme si les gains du CICE avaient servi à augmenter les salaires, car le taux de marge des entreprises ne s'est pas redressé. Est-ce que le caractère relativement peu décentralisé des conventions collectives, les possibilités d'extension ou d'élargissement dont la décision revient au ministre du travail – rendant applicable une convention à des employeurs et des salariés qui n'ont pas participé à sa conclusion – sont de nature à avoir favorisé un tel état de fait ?

De l'importance du Code du travail

Christian Noyer
Banque de France

Pourquoi un banquier central s'intéresse-t-il autant au marché du travail, aux réglementations du travail et au Code du travail ? Parce que ce sont des éléments essentiels de transmission de la politique monétaire. Pourquoi la politique monétaire américaine réussit-elle si bien à se transmettre rapidement ? Pourquoi une politique très accommodante a-t-elle un effet non seulement sur l'économie en général, mais aussi sur le marché du travail ? Parce que le marché du travail américain est très flexible. Avoir des réglementations qui empêchent une bonne transmission constitue donc pour nous un vrai handicap

Quand je pense au Code du travail, je pense à Montesquieu et aux deux voyageurs des Lettres persanes, Usbek et Rica. Je me demande quel regard ils porteraient sur notre Code du travail ! Tout le monde est à peu près d'accord pour estimer que l'empilement des réglementations crée une médiocre protection des travailleurs et une très mauvaise efficacité économique, pourquoi n'y a-t-il pas alors une unanimité pour le réformer au plus vite ? Le débat actuel est de savoir si cet empilement des réglementations ne cumule pas tous les défauts.

▶ Un Code du travail contre-productif

Pour répondre à cette question, je commencerai par une remarque économique. Notre Code du travail très pointilleux, très complexe, très épais génère trois impacts économiques négatifs. Le premier est qu'il bride l'efficacité économique. Il est donc directement créateur d'un niveau élevé de chômage. Le deuxième est qu'il tend à réduire la productivité dans les entreprises. C'est trop compliqué et trop coûteux. En réduisant la

productivité, nous pesons sur l'évolution des salaires. Autrement dit, le Code du travail a un effet négatif sur le pouvoir d'achat des personnes qui sont employées. Le troisième effet négatif est qu'il crée *de facto* un marché dual avec d'un côté des gens qui sont relativement bien protégés et plutôt d'âge moyen ou élevé et de l'autre, des jeunes qui essayent d'entrer sur le marché du travail. Quand ils réussissent, ils y entrent avec des contrats précaires. Notre Code du travail tend ainsi à pénaliser les entrants et les jeunes.

Nous avons donc un cumul d'effets économiques négatifs. Nous pouvons évoquer par contre-point ce que nous disions de la Californie il y a quelques années, avant la crise. Je pense que cela est en train de revenir. Vous perdez souvent votre emploi, parce que les entreprises naissent et meurent à grande vitesse. Vous avez sur le marché économique une très grande rotation des entreprises. Beaucoup de start-ups se lancent et un certain nombre d'entre elles échoue. Vous perdez en moyenne souvent votre emploi, mais cela n'a aucune importance, puisque vous retrouvez un autre emploi dans la journée. Le sentiment de sécurité est grand.

Cela m'amène à ma seconde remarque qui est du type social ou sociétal. Le sentiment de sécurité dans l'emploi n'est pas du tout proportionnel au niveau de protection apparent. L'insécurité s'explique facilement pour les salariés qui se trouvent en contrat temporaire, puisque la protection des *insiders* leur interdit d'entrer pleinement dans l'emploi. Je crois paradoxalement que le sentiment d'insécurité existe aussi parmi des salariés en contrat permanent, parce qu'ils savent qu'ils peuvent perdre leur emploi et connaître de fortes difficultés pour en retrouver. Le sentiment de sécurité est détérioré pour tous et il pourrait être amélioré pour tous, si nous obtenions une flexibilisation intelligente du marché du travail.

▶ Faut-il un Code du travail ?

Ma troisième remarque est plutôt juridique. Faut-il un Code du travail ? Oui. Quel est le Code du travail idéal ? J'ai tendance à dire que c'est celui qui permettrait aux partenaires sociaux de conclure des compromis et d'élaborer des normes conventionnelles se substituant aux normes du Code du travail qui s'appliqueraient en l'absence d'accord, et qui permettraient d'avoir une grande flexibilité négociée au niveau de chaque entreprise. Ce type de schéma a été proposé par un certain nombre d'économistes. Je pense à Gilbert Cette et Jacques Barthélémy. C'est au fond l'idée de substituer au Code du travail des normes conventionnelles qui soient autant que possible adaptées à chaque situation.

Nous avons commencé timidement à emprunter cette voie avec les accords de maintien dans l'emploi, issus de l'accord national interprofessionnel de 2013, qui ont été transposés dans la loi la même année. En s'inspirant un peu de la flexibilité à l'allemande, cela permet sous certaines conditions

de modifier la durée du travail et les salaires par exemple. Cette formule a été très peu utilisée. Pourquoi ? Parce que les conditions sont extrêmement restrictives, d'où une seconde tentative, à l'œuvre aujourd'hui, pour introduire un peu plus de flexibilité et pour ouvrir cette porte à davantage de situations et pas seulement à celles qui sont désespérées. Ce changement est le bienvenu. Il est à mon avis encore trop timide.

Derrière le Code du travail, il y a ensuite l'interprétation qu'en font les tribunaux. C'est une crainte majeure pour un certain nombre de responsables d'entreprises, petites et moyennes. La prise de conscience actuelle et les efforts réalisés pour la réforme des prud'hommes, c'est à dire la stabilisation du cadre juridique dans lequel on peut indemniser la rupture du contrat de travail, sont des éléments essentiels.

Quel Code du travail voulons-nous ?

Dominique de La Garanderie
La Garanderie & Associés

Nous possédons des statistiques sur les investissements en France des étrangers, mais nous n'en avons pas sur ceux qui refusent d'investir en raison du poids d'une situation sociale. Cette situation sociale est évidemment directement liée à notre réglementation et au Code du travail. Ce qui me frappe dans Les Rencontres économiques de cette année, c'est la place faite au Code du travail, au cœur de toutes les discussions. L'emploi est une préoccupation du Cercle des économistes, et également des politiques au cœur des enjeux économiques. Il est significatif de constater que, tous ceux qui se déclarent ou vont se déclarer intéressés par les prochaines présidentielles, s'intéressent au Code du travail. Tous ont mis en place des groupes pour réfléchir à ces questions. Certains ont déjà fait des propositions. Le législateur est à l'œuvre.

Que voulons-nous ? Que veulent les sociétés ? Que veulent les salariés ? Que veut la société en général ? Quels droits ? L'anticipation des politiques démontre actuellement que cette réflexion est sur la table, mais pas seulement au niveau de la simplification.

▶ Les mots clé d'une réforme : simplification, adaptation, vision

Je pense qu'il y a trois étapes de réflexion d'abord la simplification, l'adaptation ensuite et enfin la vision.

• Simplification

S'agissant de la simplification, nous savons tous ce que c'est. Nous l'avons vécue, il n'y a pas si longtemps avec une recodification. C'est-à-dire que nous avons donné de nouveaux numéros au Code. Le Livre auquel

vous vous référez, soit les 50 principes proposés par Antoine Lyon-Caen et Robert Badinter, n'est pas en l'état une réécriture du Code ; il s'inscrit entre simplification et adaptation. Nous sommes dans le domaine de la simplification, donc de la forme à droit constant, encore faut-il toucher au fond et accepter des abrogations pour l'adaptation. Il semble que le temps de la compilation des textes les uns sur les autres et de la sédimentation juridique en matière de droit social est révolu. Je ferais observer que cette compilation continue : la loi Macron et la loi Rebsamen seront évidemment intégrées dans le Code du travail. C'est-à-dire que nous allons ajouter des articles. Il faut un frein. En principe, quand on introduit un texte, on devrait en retirer un ! Cela a échappé à nos législateurs pendant longtemps. Nous ne pouvons pas continuer comme cela d'où la nécessité de la simplification qui résulterait de la suppression.

• Adaptation

L'adaptation à la réalité économique est au cœur de la discussion, mais pas seulement. Les aspirations des personnes comptent aussi. Que veulent les salariés ? Nous sommes dans une société qui a changé, une société participative. Je rappelle pour ceux qui ont une mémoire lointaine du droit du travail, qu'il y a déjà eu l'idée de discussion dans l'entreprise qui a été un échec retentissant (les cercles de qualité). Il était demandé aux salariés de donner leur avis directement dans des domaines restreints, et non pas par l'intermédiaire des syndicats.

Nous sommes désormais dans une société participative (laquelle sera transformée par le travail à distance). De quelle manière organisons-nous cette participation ? Nous savons en plus que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est l'un des éléments essentiels pour les salariés, et j'ajouterais pour les jeunes. Étant la marraine du comité de la chaire éthique des affaires de Cergy et suivant par ailleurs les élèves de Sciences Po à Paris qui s'intéressent à l'éthique, à la responsabilité sociétale des entreprises et au droit du travail, j'ai eu l'occasion d'entendre ces jeunes sur les questions qui les préoccupent. Qu'en ressort-il ? Un sens réel de la justice, de l'équité, de l'équilibre. Ils sont en quête de justice et d'éthique. Ce qui est aussi frappant, c'est qu'au titre de ces principes, certains sont rigoureux et appellent de leurs vœux des sanctions pénales, considérant que les règles à mettre en place doivent être à ce point intangibles, qu'il faut sanctionner et sanctionner durement les transgressions. C'est une rigueur nouvelle.

Cette adaptation tient compte aussi des besoins de l'entreprise. Il convient évidemment de réfléchir à ces fameux CDD et CDI. Je considère que les personnes en CDD souffrent de l'impossibilité d'avoir des logements, des prêts et certains avantages, et qu'il faudrait peut-être réfléchir dans cette

direction pour trouver la bonne adaptation des CDD, lesquels répondent à un besoin des entreprises et ne doivent pas défavoriser ceux qui travaillent en CDD au point de les reléguer dans une catégorie pour laquelle tout est anxiogène et pas seulement la fin du contrat.

• Vision

Enfin, il y a la vision. Nous entendons parler des robots, du travail à distance, de l'innovation, des nouvelles technologies. Quelles seront les répercussions sur le temps de travail ? Qu'adviendra-t-il du lien de rattachement à l'entreprise ? Que se passera-t-il en matière d'hygiène et de sécurité ? Nous allons vers de nouvelles définitions du lien de subordination. Il faudra repenser le Code du travail.

▶ Une nouvelle architecture de la confiance

Je voudrais finir par la nécessité de penser l'architecture de la confiance. Cette confiance est nécessaire. Si nous voulons avancer dans des relations fondées sur le dialogue social, sur les accords et notamment les accords d'entreprises, il faut que la confiance soit rétablie. C'est une confiance à l'égard des politiques, des salariés, des relations dans l'entreprise, entre les salariés, leurs représentants et la direction de l'entreprise. C'est une confiance dans les pouvoirs tels qu'ils s'organisent dans l'entreprise. Le management est au cœur du sujet. Le domaine social et l'économie doivent être pensés ensemble.

Ne faudrait-il pas former tout le monde à l'économie ? Je me réfère là au rapport de l'Institut Montaigne qui a fait état de l'ignorance de l'économie par les Français, les fonctionnaires, et même les juges. C'est-à-dire que le juge social n'aurait pas de véritable connaissance de l'entreprise. Je suis, un peu, légitime pour en parler, non en tant qu'avocate, mais parce que je suis chargée du pôle économique à l'École nationale de la magistrature. J'ai pu constater la «désappétence» de ces étudiants pour l'économie et pour la connaissance de l'entreprise considérant qu'ils n'ont pas l'immédiateté de la maîtrise de ces questions dans l'exercice de leurs fonctions à la sortie de l'école, ce qui est exact. Nous sommes dans une société de défiance. Il faudrait avoir finalement des «prérequis de confiance» pour pouvoir réussir ce que nous espérons tous, la réforme du Code du travail pour un «Code du travail idéal.»

Code du travail, une réforme nécessaire

Baudouin de Moucheron
Gide Loyrette Nouel, Paris

Avant de m'exprimer sur le contrat de travail, je voudrais parler des indemnités de licenciement et d'un petit traumatisme professionnel que j'ai vécu il y a quelques années. J'étais alors l'avocat d'une compagnie aérienne régionale. Vous allez comprendre pourquoi j'utilise l'imparfait. Elle avait licencié l'un de ses pilotes qui avait un peu plus de deux ans d'ancienneté pour insuffisance professionnelle. Il s'agissait pour moi d'un dossier somme toute banal pour lequel je ne nourrissais pas d'inquiétude particulière, et j'avais tort. J'avais tort, parce que la juridiction prud'homale a jugé le licenciement infondé et a condamné l'entreprise à des dommages et intérêts à hauteur de sept années de salaire. Deux années d'ancienneté, et sept années de dommages et intérêts.

En rappelant ce mauvais souvenir professionnel, je ne voudrais pas procéder à des généralités, à partir d'un cas qui est somme toute aussi rare qu'exceptionnel, ni d'ailleurs stigmatiser nos juges du contrat de travail qui savent aussi parfois faire preuve de modération. Si je le rappelle, c'est parce que notre droit positif permet ce type de situation. La décision que j'évoque, deux ans d'ancienneté et sept ans de dommages et intérêts, ne viole aucune disposition de la loi actuelle. Aujourd'hui lorsqu'un licenciement est jugé dépourvu de cause réelle et sérieuse par une juridiction prud'homale ou en appel par une cour d'appel, la loi dit que le juge peut proposer la réintégration du salarié dans l'entreprise avec le maintien des avantages acquis. Si l'une ou l'autre des parties le refuse – il suffit du refus de l'une des parties l'employeur ou le salarié – le juge octroie une indemnité à la charge de l'employeur qui ne peut être inférieure au salaire des six derniers mois. Il est vrai que c'est un dispositif qui s'applique aujourd'hui uniquement dans

les entreprises de plus de 11 salariés et au bénéfice des salariés ayant plus de deux ans d'ancienneté. Il n'empêche que malgré cette réserve, c'est un dispositif qui naturellement fait peur aux entreprises et aux employeurs. Il fixe un minimum d'indemnités, six mois de salaire, mais n'établit aucun maximum.

Tout le monde parle aujourd'hui de la loi Macron, la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques. Elle va plutôt dans le bon sens sur le plan des indemnités de licenciement. Ce texte prévoit que la disposition du Code du travail que je rappelais, à savoir une indemnité de salaire minimale en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse, sans montant maximal et laissée à l'appréciation des juges est abrogée. Elle est remplacée par des montants minimaux et maximaux qui sont exprimés en mois de salaire, en fonction de l'effectif de l'entreprise et de l'ancienneté du salarié.

Si nous reprenons l'exemple de mon pilote de la compagnie aérienne régionale, l'indemnité maximale à laquelle il aurait pu prétendre, si un dispositif tel que celui de la loi Macron avait existé, aurait été de 6 mois au minimum et de 12 mois au maximum, autrement dit un maximum sept fois inférieur à celui qu'il a obtenu. Nous pouvons donc dire que la loi Macron va dans le bon sens sur ce sujet précis des indemnités de licenciement.

Il se pose maintenant une question essentielle : savoir si les dispositions de la loi Macron seront de nature à rassurer les employeurs et à favoriser l'emploi. Je pense que nous devons mesurer notre optimisme. Ceci pour au moins deux raisons. La première, c'est que la complexité ou la rigidité de notre droit du travail n'est pas la cause essentielle de la montée du chômage. Je crois qu'une croissance soutenue, même avec un droit du travail complexe, n'augmenterait pas le taux de chômage de notre pays. La deuxième raison pour laquelle je crois que notre optimisme doit être mesuré au regard des dispositions de la loi Macron, c'est que hélas, l'interprétation judiciaire, c'est-à-dire par les juges de la loi, risque d'aller à l'encontre du but recherché, à savoir la sécurité juridique.

▶ La lettre et l'esprit de la loi Macron

Il est intéressant d'aborder cette loi par le biais des indemnités de licenciement. À première vue ce texte est simplificateur et de nature à rassurer. Il est sécurisant. Ce que nous ne savons pas en réalité, c'est que ce projet de loi écarte ce barème minimum-maximum dans beaucoup de cas de figure : en cas de licenciement suite à un harcèlement moral ou un harcèlement sexuel, en cas de licenciement discriminatoire, en cas de licenciement violent ; il prend en compte la protection dont bénéficient certains salariés comme la maternité, l'accident du travail, la maladie

professionnelle et le licenciement constitutif d'une violation ou de l'atteinte à une liberté fondamentale. Nous voyons en réalité que le juge pourra écarter ce barème dans un certain nombre de situations. C'est très bien sur le papier, mais il reste possible que les juges aient une tendance naturelle, sociale et humaine de considérer que certains licenciements, qui devraient obéir à ce barème, doivent néanmoins y être soustraits, et favoriseront les hypothèses de harcèlement, de licenciements violents et de protection particulière. Les juges sont enclins à donner un sens favorable à la loi sociale, c'est là aussi une tendance humaine et sociale, je le vis quotidiennement.

Pour une réforme globale

Je crois que si nous voulons aujourd'hui efficacement changer notre Code du travail pour le rendre, si ce n'est idéal, en tout cas plus souple, sans atteinte fondamentale aux droits des salariés, seule une réforme globale est envisageable. Le Code du travail pesait 800 articles en 1973. Il a aujourd'hui 42 ans, et il compte 8 000 articles. Je crois que l'indice de masse textuelle du Code du travail a explosé et notre Code est devenu un peu obèse.

Lorsque je suis arrivé en Turquie en 1996, le Code du travail turc comportait 14 articles dont deux étaient consacrés au fait qu'il n'était pas possible de dire du mal de son employeur ou de sa famille. C'est vous dire que c'était un code extrêmement réduit. Ce n'est naturellement pas ce que nous voulons. Je ne crois pas que ce soit l'intention de Monsieur Badinter et Monsieur Lyon-Caen lorsqu'ils parlent de 50 dispositions. Je crois néanmoins qu'il y a un besoin très net de simplification de nos règles, et que tout ce qui se fait par couches successives rend l'exercice plus difficile.

Je crois que toutes les tentatives de simplification dans le passé qui ont été isolées ont échoué. Le chômage n'a pas reculé, et les avocats spécialisés ont prospéré.

The Ideal Labor Code

Elena Landau
Sergio Bermudes Law Firm

The Consolidation of Brazilian Labor Laws *(Consolidação das Leis Trabalhistas do Brasil* - CLT) was introduced on May 1, 1943, and is now past the ripe old age of seventy. It came to light in an age of low industrialization with a largely unskilled workforce and a poorly structured labor union movement. The CLT sought to provide legal protection for workers, who were considered the weaker party, and it focused, naturally enough, on guaranteeing worker rights by means of a range of decidedly rigid laws.

There has been a significant change of scenario in recent decades: Brazil is now an important industrial nation and the labor force is more organized. The Brazilian economy has now significant regional diversities and a vastly increased spectrum of professions/occupations. The law, however, remains uniform and the same for everyone.

In addition to the fact that the legislation is out of step with economic and labor reality, it is also the cause of significant legal insecurity. Labor Courts frequently issue rulings that have retroactive effect and lead to onerous, unforeseen financial obligations for employers. The courts also intervene in direct negotiations between employers and staff[1]. Also it is not uncommon for the courts to declare that temporary agreements between employers and employees are to be deemed permanent. This in turn undermines collective bargaining and reinforces the notion of the fragility and vulnerability of workers.

1. The Brazilian Federal Constitution of 1988 makes express provision for a large number of worker rights but also admits the possibility of agreements and negotiations between parties in relation to wages and working hours.

Our code limits the freedom of negotiation between management and staff: *e.g.* an employee cannot request a shorter lunch break in order to be able to leave work earlier, or manage the 30 consecutive day vacation entitlement.

At the same time, those whose work is not covered by the CLT regime *e.g.* self-employed freelancers or business owners, have no option but to make their own arrangements for holiday provision, luncheon vouchers, season tickets for transport, and health and safety measures, with no support whatsoever.

It is clear that there is a pressing need for reform. The rigid and outdated legislation needs to be adapted to the modern day requirements of the economy and of workers. To start with, employees in 21st century Brazil should no longer be regarded as vulnerable as 70 years ago. Clearly, any legal reform must maintain their guarantees –there should be no social regression. Of course maintaining the delicate balance between adapting the law and maintaining adequate protection is a challenge for any country, anywhere in the world, but in Brazil, any mention of reforming the CLT is taboo. Its historical roots and political symbolism are still a barrier to change, even 70 years after its introduction.

The current economic situation calls for an overhaul of the legislation. In recent years the productivity of industrial workers has remained virtually stagnant (it advanced by only 3.7% between 2001 and 2011), whilst average salaries doubled in dollar terms. This situation is unsustainable. Increasing productivity at work is crucial and, for that, increased innovation, a better skilled workforce and a significant reduction in legal insecurity before Labor Courts are all essential.

It has been difficult to introduce measures and criteria to stimulate meritocracy because the law requires parity of position/function and salary regardless of results[2]. There is also little encouragement for the acquisition of skills/qualifications and training. The heavy burden on companies of employment costs (social security contributions and others) are not always

2. The 1988 Constitution introduced some changes in terms of workers' rights, most notably the introduction of the possibility of profit-sharing based on productivity. However, this advance has never really borne fruit. The Employment Court system, which in Brazil functions as an independent jurisdiction, soon intervened, with the courts defining the percentage amount that was to be distributed by private companies. Recently, Petrobras, which is passing through the worst financial crisis in its history, shared out amounts to its employees from a profit that did not in fact exist. This led to employees at other state companies demanding equal treatment and taking strike action when their demands were not met. They argued that employees were not responsible for the losses being experienced. This is just one example of the difficulties of adapting employment contracts and new forms of work relationships and protection of rights to the modern economic world which is more globalized and competitive and where production networks are more important than the individual companies in isolation.

beneficial to the workers. The statistics vary considerably depending on the underlying concepts used, but there is data, which shows that the dismissal of an employee who has been in post for over 12 months may cost the company as much as three times the employee's average monthly salary. There is little doubt that this is one of the root causes of high turnover of staff, which, in turn, is itself a disincentive to skills training and qualifications.

Changes clearly need to be made

The question is, how and in what direction? It is evident that overly rigid rules such as those set out in the 1943 Brazilian Consolidation need to be relaxed. Given the long tradition of protectiveness, the considerable influence wielded by the Labor Courts and the length of time the Worker's Party has been in government, many people fear that changes to the CLT might in fact lead to even more stringent rules. Both sides fear a regression, which to some extent explains the paralysis.

At the same time, our economy passed through a long period of low rates of unemployment, unlike the European economies, and this exceptional situation led to the urgent reforms being put off.

Recently, in the light of an unprecedented tax crisis and increasing unemployment in a scenario of low productivity, the Worker's Party government has introduced changes that, paradoxically enough, reduce some of the protections afforded to employees. The objective is to reduce government expenditure on social security in the form of unemployment benefit or social welfare payments. The recent changes, in sum, had three main effects: they increased the entitlement requirements for unemployment benefit; withdrew part of the tax benefits that were aimed at decreasing the cost of labor and introduced rules as to outsourcing.

These were isolated changes, based principally on fiscal policy criteria and introduced at a time when workers are most in need of protection. Unemployment levels are now skyrocketing with the young low skilled population being the most affected. Whilst it may be the case that there is little stimulus for legal reform of labor laws during periods of growth it is also the case that it would be better to hold off on piecemeal changes during a full-blown recession.

The changes that have been introduced are not part of a planned agenda of organized reform drawn up to help the country face up to its many difficulties. The current challenges include: an industrial base that is increasingly uncompetitive, high turnover in the workforce, low productivity, high employment costs, outdated labor union structures, legal insecurity, the need for new mechanisms for the protection of workers not covered by the CLT regime, incentives for training and skills acquisition etc.

Modernization of the CLT will not occur overnight. It is a long-term project that needs to be carefully organized and not rushed through in response to immediate economic pressures. Consideration needs to be given to the replacement of a Code in which the legal rules are set in stone with legislation that permits a greater degree of negotiation between the parties and which takes into consideration regional and sectorial characteristics and the specific needs of companies and their workers. Clearly, this must be done without losing sight of the fundamental rights of workers, which are already guaranteed by the Brazilian Constitution.

Équilibrer les droits des employeurs et des travailleurs

CHANG Kai
Unversité Renmin, Chine

Un droit du travail idéal est en fait un idéal, car il n'existe pas de droit du travail idéal dans ce monde. Je me demande pourquoi nous n'avons pas convié à cette réunion un avocat du syndicat ou un représentant des travailleurs. Leurs perspectives peuvent changer votre manière d'appréhender le droit du travail.

L'orientation des valeurs est totalement différente selon qu'on appréhende le droit du travail de la perspective d'un employeur ou d'un employé. Je suis spécialiste dans le domaine du droit du travail et de la relation de travail et, de mon point de vue, maintenir un équilibre entre les deux parties impliquées dans la relation de travail est vital pour un droit du travail idéal. Par conséquent, les exigences du droit du travail peuvent varier selon les pays et les étapes de développement. Actuellement, plus particulièrement ces deux dernières décennies, les employeurs et les entreprises sont devenus de plus en plus puissants suite à la mondialisation économique.

En coulisses de ces Rencontres, j'ai rencontré trois amis de France et nous avons bavardé un peu. Ils dirigent tous une entreprise ou un commerce, ou se lancent dans l'expertise-conseil, et ils ont tous ouverts une succursale à Pékin. Ils réussissent très bien! J'ai également rencontré des membres du syndicat français, et j'ai bien peur qu'aucun travailleur n'ait jamais la chance de travailler en Chine. La mondialisation permet désormais au capital de circuler partout, mais les efforts des travailleurs sont fortement réprimés s'ils veulent s'unir et s'opposer au pouvoir du capital de par le monde. En réalité, le pouvoir du capital se renforce et celui des travailleurs s'affaiblit, créant le déséquilibre. Cette situation n'est pas un bon signe pour le capital et pour l'entreprise. Si le travailleur refuse d'accepter ce déséquilibre, non seulement le facteur de production essentiel, c'est à dire la ressource humaine, sera

affecté, mais également le pouvoir dynamique. Par conséquent, le droit du travail doit prendre en compte le mouvement des travailleurs, sinon le conflit comme le différend quant à la relation de travail s'aggraveront.

L'exemple chinois

Si l'on prend l'expérience de la Chine, le développement rapide de l'économie se fait largement au prix du sacrifice des intérêts des travailleurs chinois. Le gouvernement a commencé à réaliser ce problème après l'an 2000 et le droit du travail a donc été renforcé. J'ai participé à la formulation de la loi sur les contrats de travail mise en vigueur par le gouvernement chinois en 2008. Nous avons d'ailleurs fait l'expérience d'une forte opposition des employeurs non Chinois. Les employeurs, y compris la Chambre de commerce américaine et la Chambre de commerce européenne, ont protesté en déclarant que la Chine ne devrait pas faire une telle loi sous peine de freiner le développement économique.

Lorsque nous avons établi la loi sur les contrats de travail en Chine, le nombre d'entreprises à avoir réellement signé un contrat avec des travailleurs représentait moins de 20%, et la durée des contrats était d'un ou deux ans. Cette loi a été contrecarrée par certains craignant que le contrat à durée indéterminée n'affecte l'atout concurrentiel des entreprises. Mais ils avaient oublié ceci : si une relation de travail n'est pas stable en l'absence de contrat de travail, comment une entreprise pourrait-elle être durablement concurrentielle ? Le gouvernement chinois a insisté sur la protection équitable des droits fondamentaux des travailleurs lors de l'établissement de la loi sur les contrats de travail. Celle-ci est désormais appliquée depuis 7 ans. Elle a joué un rôle très positif dans la stabilisation de la relation de travail en Chine et dans la stimulation du développement durable des entreprises.

À l'échelle mondiale, le principe fondamental pour atteindre un équilibre entre les deux parties impliquées dans la relation de travail s'applique également. Les gouvernements devraient être équitables et compréhensifs envers la partie la plus faible, pour maintenir l'équilibre entre les deux parties. Si la balance penche du côté de l'employeur, les travailleurs se rebelleront. Même si la Chine applique la loi sur les contrats de travail, ce problème n'est pas entièrement résolu. Nous n'avons franchi qu'une petite étape, d'autres droits des travailleurs devront être garantis, tels que l'organisation d'un syndicat, la négociation ou la grève. Si vous ne donnez pas aux travailleurs les droits qu'ils revendiquent, ils ne se croiseront pas les bras sans rien faire, ils feront grève. Actuellement, il y a de nombreux différends de travail collectif en Chine. Une grève peut impliquer jusqu'à 40 000 personnes. Pour résoudre de tels problèmes, une approche fondamentale est d'établir un droit du travail pour équilibrer les deux parties. Certains veulent populariser l'enseignement de l'économie… Pour ma part, je recommande vivement qu'en Chine ou dans le monde, l'enseignement du droit du travail soit popularisé.

A US Perspective on the World of Work

Mike Horrigan
US Bureau of Labor Statistics

The world of work is changing very much. The "uberization" or the gig economy is something that is very exciting. Even in this conference, I have been delighted to see all the different examples that people have come up with in terms of how the world of work is changing. For example, the speaker from Saudi Arabia was talking about the different uses of IT applications to create jobs for Saudi Arabian women. This is a new space, and one of the perspectives that I want to bring to this talk centers on a question. What is it we can measure about this world of work and what are the data gaps that exist?

I am going to give a US perspective on what we measure and what the data gaps are. It is probably well known that our unemployment rate has been falling, so we have some good news. It fell to 5.3%. However we also have some issues that may be related to this changing world of work.

US labor force participation rates have been falling since the Great Recession. We have an economy that is in recovery or expansion, yet the labor force participation rates have been falling and we announced a labor force participation rate on Thursday that is the lowest since 1977. It seemed to have stabilized in the last year or so, but it fell by a notch just in the last month.

Measuring the changing world of work

There is a way in which we can measure the changing world of work. This is to look at the impact on the labor market in terms of how it might be intersecting the ability of people to get jobs. One measure is to get people out of the labor force who are not looking for work. We have a category

called "marginally attached workers." These are folks who did not look for work in the last month. They report that they want a job which is available now but cannot find work. They also give other reasons for not going back into the labor market, such as childcare and other types of things.

This figure shot way up during the last recession and has come down, but has not recovered. This is a persistent problem that we have in a few categories. Discouraged workers are ones who exclusively say the reason they are not working is because they cannot find available work. Again, this figure shot up during the recession and has recovered but at a fairly slow rate.

There is a development that is very intriguing. I want to make the point that all the evidence that we have in the US is somewhat indirect. We do have some data gaps in terms of measuring the Uber economy. We have a category in the US called part-time for economic reasons. Most part-time workers are voluntary part-time workers, which means they want to work part-time. However, we also measure the people who work part time but would prefer a full-time job, and we call these involuntary part-time workers.

We take a look at people who work part time due to slack work, which means the economy is not great. During the recession, this figure shot way up, but it has started to significantly recover. In other words, businesses are expanding and we are finding work, so many more people are able to find full-time work and are not reporting that they are working part time because work is slack. The second category, of people who could only find part-time work, went up again, but it has not recovered.

A lot of analysis needs to be done but in my view it points to a fundamental change in the way work is organized in our economy. Perhaps there are a lot of different reasons why these folks can only find part-time work. However, to the extent that it may be intersecting with these newly emerging work relationships, this is something that needs to be investigated.

All the measures I mentioned up to this point have been from our household survey. I am going to turn now to a couple of measures from our establishment surveys. We do a survey of establishments and we get payroll employment. One of the measures that we have is from an industry called the temporary help services industry. This covers contract employees when third party contract workers are provided. This is one of the industries that we have and that we measure in the United States.

One of the fascinating things about that industry is that it is a leading economic indicator. It went through a downturn before the Great Recession and it began to come back up when we went into recovery. In other words, firms are using temporary help services as a buffer in terms of adapting to the risk of an economic downturn. It even means adapting to the risk of not

knowing whether or not the uptake in business is going to be permanent. In that way, the temporary help workers offer a kind of buffer inventory to handle the changing demand for their products and services.

The problem with this with regard to the data gap is that we only know the employment level of that industry. We do not know where they are placing those workers, so we do not know which manufacturing firms they are being placed in. We do not know any of the industries, construction etc. To have some meaningful insight in terms of what is happening, it would be useful to know where these workers are being placed.

The Beveridge curve is another measure that indicates a changing structure in the US economy. We have a survey called the Job Openings and Labor Turnover Survey, which allows us to construct and compare over time, and the survey was begun in 2001. We can compare vacancy rates with unemployment rates. For a given job opening rate of say 2.5%, the unemployment rate hovered at about 6%. The shift in the Beveridge curve means a structural change.

Data gaps

We have data gaps and we do not know the extent of domestic outsourcing. We do not know about the outsourcing of temporary workers or the nature of the gig economy in terms of how employers are hiring different types of people. The shift to the global supply chain is not being measured in the US in terms of looking at how firms are looking at outsourcing the purchase of their inputs. That has led to the finding that we are overestimating our real GDP and our real value added productivity.

We are also not getting good measures for factoryless goods producers. These are people who are in the United States but doing all their production abroad. Finally, there is one issue that I have not heard raised today, but it is intriguing. Is there a potential role for big data in terms of trying to close some of these data gaps?

Échanges

Jean-Baptiste Seby, *«La Parole aux étudiants»*

Le contrat unique, que certains appellent de leurs vœux, n'est-il pas trop contraignant, dans la mesure où les relations entre entreprises et salariés se font souvent dans le cadre de missions ponctuelles, particulièrement dans le domaine du numérique ?

Christian Noyer, *Banque de France*

Je crois que c'est une idée assez tentante pour vaincre la réticence des employeurs à embaucher quelqu'un en CDI. La plupart du temps ils se disent que l'avenir est incertain, que s'ils doivent malheureusement réduire leur force de travail, les CDI seront onéreux, etc. Les CDD se multiplient donc. Ils sont d'ailleurs mal adaptés, car si nous sommes contents de la personne, mais que nous sommes toujours dans la même incertitude, nous nous retrouvons à la fin du CDD avec le choix de nous en séparer ou de transformer son CDD en CDI. Or il y a des limites au renouvellement des CDD, il y a même des cas assez nombreux où les employeurs se séparent de quelqu'un dont ils sont parfaitement satisfaits, alors qu'ils ont du travail à lui donner et embauchent quelqu'un d'autre simplement parce que le droit les oblige à le faire.

Il est assez tentant de pencher vers le contrat de travail unique. Les droits s'acquerront peu à peu, et les gens se retrouveront en douceur en CDI plus flexible qu'aujourd'hui. Je crois que cela ne répond quand même pas à un certain nombre de cas où nous avons besoin de CDD, bien qu'il y ait des cas absurdes sur le CDD ; vous ne pouvez pas par exemple avoir un CDD dépassant un certain temps, un certain nombre d'années. Si vous avez des tâches à accomplir qui durent cinq ans, vous ne pouvez pas embaucher des gens pour cinq ans. C'est impossible. Ou vous ne les embauchez pas et vous créez votre activité ailleurs, en dehors de France, en Allemagne par exemple où il n'y a pas cette restriction. Si vous voulez rester en France, soit vous embauchez des CDI, en sachant par avance que vous devrez les licencier à grands frais à la fin de la mission, soit vous mettez en place plusieurs CDD avec des personnes différentes en jonglant autant que possible pour ne pas être pris en défaut. C'est extraordinairement compliqué.

Si nous voulons un contrat unique, je pense qu'il faut quand même garder au minimum cette espèce de contrat temporaire ou de contrat de mission en quelque sorte correspondant à quelque chose de bien identifié, pour une durée

à peu près bien identifiée, même si nous ne connaissons pas la nature exacte d'un chantier. Nous pouvons le relier à une mission particulière.

Alain Trannoy, *Cercle des économistes*

On pourrait imaginer un contrat de type CDI réformé avec des périodes d'essai qui pourraient varier suivant les différents métiers, avec une progression des droits en fonction de la durée du temps de travail, ainsi que la portabilité des droits en cas de cessation d'activité. À côté de ce régime normal, il resterait des CDD pour une durée inférieure à trois mois pour permettre de répondre à l'objectif de souplesse dans un monde où nous travaillons souvent à flux tendu. Les entreprises essayent de coller le plus fidèlement possible à la demande. C'est en fait un déplacement de la frontière entre les CDD et les CDI, qui me semble être une voie relativement prometteuse dans le cas français. C'est peut-être effectivement à quelque chose qui répond à une nécessité technologique.

Jean-Martin Schulz, *conseiller aux prud'hommes*

Il a été évoqué le manque de formation économique des juges. Ce n'est pas le cas des conseillers prud'hommes. Ce sont des praticiens. Ils sont paritaires, employés et employeurs. Le problème du Code du travail n'est pas le code lui-même. C'est le dévoiement par les Cours d'appel et par la Cour de cassation à travers la jurisprudence.

Dominique de La Garanderie, *La Garanderie & Associés*

La formation des conseillers prud'hommes est prise en charge par leurs syndicats respectifs. Je faisais simplement une remarque générale concernant la connaissance de l'économie. Je me référais au rapport Montaigne, et je vous incite à le lire. Il démontre de quelle façon les Français, les fonctionnaires et les juges en général ont un déficit de connaissance économique.

Question du public

Ne faut-il pas une politique commune pour avoir des objectifs communs ? Ne faut-il pas des intérêts communs ?

Question du public

L'une des grandes différences du dialogue social entre l'Allemagne et la France est que pour les employés allemands, leur avenir, leur bonne fortune, leur travail, leur emploi et leurs salaires sont liés à la bonne santé de leur entreprise, elle-même dépendante de la capacité de l'employeur à fidéliser les employés. Je pense que cela est peu répandu en France.

Le dialogue social s'organise autour de savoir ce qui va assurer le succès de l'entreprise dans un monde globalisé. En France, nous avons l'impression qu'il tourne souvent autour des services publics. Pour les Allemands, les questions

qui se posent sont : « Comment continuer à exporter et à être compétitifs tous ensemble pour maintenir les emplois, garder des gens qui connaissent le métier et assurer un avenir en terme d'emplois et de salaires qui soient satisfaisants pour tout le monde ? » C'est la culture commune que nous devons arriver à trouver.

Dominique de La Garanderie

Les accords de compétitivité de Renault sont une piste. Il est vrai que nous devons vraiment encourager ce dialogue particulier qui peut s'instaurer dans une entreprise où chacun échange sur ce qui sera le meilleur avec des obligations réciproques, et si on est sur la bonne voie.

Alain Trannoy, *Cercle des économistes*

Nous dirons qu'aux cinq thèmes que j'avais proposés, beaucoup de solutions provisoires ont été apportées sur la simplification. Concernant le contrat de travail, je pense que nous ne sommes pas loin ici autour de la table d'être autour d'un consensus qui consisterait à déplacer le curseur entre les CDD et les CDI, mais à conserver peut-être deux formes de contrats de travail ».

S'agissant des salaires, nous avons eu la voix de la sagesse qui a dit qu'il fallait que la distribution des gains de productivité se fasse au sein de l'entreprise. Concernant enfin la mondialisation, nous avons eu cet éclairage extrêmement intéressant de notre collègue chinois, qui nous a dit que la mondialisation était peut-être une chance, mais aussi une menace. Je pense que c'est quelque chose qui reste à méditer.

Débat

Libérer le travail, espoirs et contraintes

Introduction du Cercle des économistes
Patrick Artus

Contributions
Pierre-André de Chalendar • François Rebsamen • Jean-Dominique Senard

Modération
Olivier Galzi

Quatre conditions pour faire fonctionner le marché du travail sans léser les salariés

Patrick Artus

Pour que les salariés ne rejettent pas dans le futur l'organisation du travail, le fonctionnement du marché du travail, leurs conditions de travail, il nous semble que quatre conditions doivent être remplies :

– Il faut être capables de recréer des emplois intermédiaires, alors que la dynamique présente du marché du travail consiste en une polarisation entre des emplois très qualifiés d'une part, des emplois peu qualifiés d'autre part (d'où inégalités, inadéquation avec l'allongement de la durée des études…). Le digital (la robotisation) va-t-il contribuer à recréer des emplois intermédiaires ou au contraire va-t-il accentuer la disparition de ces emplois ?

– Il faut éviter un partage des revenus systématiquement défavorable aux salariés, comme on le voit aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Japon, en Espagne…, avec une hausse uniquement des profits des entreprises et des plus hauts revenus. Cette forte ouverture des inégalités est liée à la structure des emplois vue ci-dessus, mais aussi à l'apparition de formes très flexibles de travail et à la perte de pouvoir de négociation des salariés. Elle sera vite insupportable pour les salariés de niveau de qualification intermédiaire ou faible.

– Il faut rapprocher les qualifications, les compétences demandées par les entreprises de celles dont disposent les salariés. Une partie importante du chômage peut résulter du désajustement entre les offres et les demandes d'emplois, dont la correction nécessite de réformer le système éducatif, le système de formation professionnelle, et aussi la perception de certains types d'emplois par l'opinion.

– Il va falloir adapter l'organisation des entreprises, les pratiques de management, à une situation où les gains de productivité sont devenus pratiquement nuls et où donc les salaires réels ne vont presque plus augmenter.

Comment fidéliser, motiver les salariés si les rémunérations ne progressent plus ? Par un intérêt accru du travail, des responsabilités obtenues plus tôt, une participation accrue aux décisions ?

Nous allons illustrer ces différents points par des données concernant surtout la France, mais la problématique s'applique bien sûr à tous les pays de l'OCDE.

■ Un rejet du monde du travail par les salariés ?

Les salariés, dans les pays de l'OCDE, sont souvent confrontés à la déqualification, à la stagnation du pouvoir d'achat, à des qualifications inadaptées, au stress au travail… Comment éviter le rejet du monde du travail, de l'organisation du marché du travail… par les salariés ?

Nous nous interrogeons sur la nature des emplois, le partage des revenus, le désajustement entre les offres et les demandes d'emplois, l'organisation des entreprises dans une situation de stagnation des rémunérations. Nous utilisons beaucoup de données concernant la France, mais la problématique s'applique à beaucoup de pays.

■ Nature des emplois

La dynamique du marché du travail a consisté en une disparition des emplois intermédiaires et en une bipolarisation croissante du marché du travail entre emplois très qualifiés et emplois peu qualifiés.

Ceci résulte de l'évolution de la structure sectorielle des emplois : recul du poids de l'industrie (emplois intermédiaires), hausse du poids des services aux entreprises et des services financiers (emplois très qualifiés), hausse du poids des services domestiques, de la distribution (emplois peu qualifiés).

La disparition des emplois intermédiaires, qui est un phénomène général dans les pays de l'OCDE, a des conséquences très négatives :

– ouverture des inégalités de revenus,

– frustration des jeunes dont la durée d'études augmente.

Le digital (la robotisation) risque d'aggraver cette tendance, s'il conduit à la disparition d'autres emplois intermédiaires : cadres intermédiaires de la finance, des services aux entreprises (audit, conseil), ouvriers qualifiés de l'industrie, salariés des transports, de l'hôtellerie… Recréer des emplois intermédiaires nécessiterait soit la réindustrialisation, soit la montée en gamme des emplois de services à la personne.

■ Partage des revenus

On observe dans beaucoup de pays une déformation chronique du partage des revenus au détriment des salariés : États-Unis et Japon depuis longtemps, Royaume-Uni et Espagne depuis 2009. On assiste donc à une convergence vers le modèle américain, où le pouvoir d'achat du salaire médian stagne et où le revenu réel des Américains les plus pauvres recule.

Dans ce modèle, il y a une forte hausse des inégalités, avec la hausse de la part du revenu du capital, avec la hausse de la part des plus hauts revenus.

Il faudrait éviter que ce modèle touche les pays où il n'est pas encore présent (France, Italie, Allemagne), ce modèle devenant assez vite insupportable pour les salariés de qualification moyenne ou basse.

D'où viennent cette déformation du partage des revenus et les inégalités croissantes ? De la déformation de la structure des emplois au détriment des emplois intermédiaires, de la multiplication des formes très flexibles d'emploi (comme au Royaume-Uni), ce qui réduit fortement le pouvoir de négociation des salariés.

Plutôt que de corriger *ex post* le partage des revenus par la redistribution, il vaudrait mieux que la nature des emplois créés (sectorielle, par niveau de qualification, par type de contrats de travail) le stabilise *ex ante.*

■ Désajustement entre les offres et les demandes d'emplois

France : emplois vacants par secteur

Travail du bois et imprimerie	5 907
Transports et entreposage	4 551
Textile, habillement, cuir, chaussure	4 551
Services scientifiques, techniques, administratif & soutien	228 617
Santé humaine et action sociale	198 888
Métallurgie et produits métalliques	15 644
Matériel de transports	7 866
Information et communication	60 785
Industries extractives, énergie & gestion des déchets	17 231
Industries chimiques, pharmaceutiques & raffinage	7 084
Industrie agro-alimentaire	49 580
Hébergement & restauration	237 261
Équipement électrique, électronique, informatique & machines	12 850
Construction	75 141
Commerce de gros	52 856
Commerce de détail	144 597
Commerce et réparation automobile	12 878
Caoutchouc, plastique &minéraux non métalliques	9 228
Autres industries manufacturières	12 921
Autres activités de services	168 650
Agriculture	191 258
Administration publique, enseignement	113 401
Activités immobilières	17 746
Activités financières & d'assurance	36 832

Source : Pôle Emploi, Natixis

Nous revenons ici au cas de la France avec un nombre très élevé d'emplois vacants en France. Il s'agit d'emplois scientifiques, mais aussi d'emplois de services, d'emplois dans la restauration, la construction. Ce nombre très élevé d'emplois vacants révèle l'ampleur du désajustement entre l'offre et la demande d'emplois : les emplois vacants représentent 50% du chômage ! Ceci révèle aussi les problèmes de compétence de la population active (comme en Italie, en Espagne, révélés par l'enquête PIAAC de l'OCDE).

Ce désajustement entre offres et demandes d'emplois est une forte source de frustration pour les salariés dont les qualifications ne correspondent pas à celles demandées par les entreprises. Le corriger nécessite de réformer le système d'éducation, de formation professionnelle et de rapprocher ce dernier des besoins des entreprises ; il faut aussi de changer la perception négative aujourd'hui de certains métiers dans l'opinion.

■ **Absence de gains de productivité et management**

Dans beaucoup de pays de l'OCDE, les gains de productivité sont devenus très faibles. Ceci implique que la hausse des salaires réels, à moyen terme, ne peut aussi être que faible, d'autant plus qu'une partie des gains de productivité sera absorbée par la hausse des dépenses de retraite, de santé avec le vieillissement démographique.

La question que nous posons est celle de la motivation, de la fidélisation, des salariés, en particulier des jeunes salariés, si les rémunérations réelles ne peuvent pas augmenter.

Il faudra donc certainement que les entreprises, dans le futur, mettent en place des méthodes de management permettant de motiver différemment les salariés : participation accrue aux décisions, formation, responsabilités plus importantes pour les jeunes, organisation hiérarchique moins verticale des entreprises.

■ **Synthèse : comment éviter le rejet par les salariés de leur situation au travail ?**

Nous pensons qu'il y aura un rejet par les salariés du fonctionnement du marché du travail, de leur situation au travail, sauf si :

– l'économie recrée des emplois intermédiaires, alors que la tendance (peut-être amplifiée par le digital) est la destruction de ces emplois ;

– l'évolution du fonctionnement du marché du travail conduisant à une baisse structurelle de la part des salaires dans le revenu national est interrompue ;

– les systèmes d'éducation, de formation professionnelle, rapprochent les compétences des salariés de celles qui sont nécessaires pour pourvoir les emplois vacants ;

– les entreprises trouvent d'autres méthodes que les hausses de salaires réels pour motiver, fidéliser leurs salariés, puisque l'absence de gains de productivité empêche qu'il y ait hausse des salaires réels.

Libérer le travail, espoirs et contraintes

Olivier Galzi, *I-Télé*

Le thème est passionnant : libérer le travail, c'est tout un programme. Lorsque nous parlons de liberté, nous disons souvent que celle des uns commence là où s'arrête celle des autres. Les questions sont donc multiples. Sur quelle liberté le travail va-t-il devoir empiéter pour déjà se libérer lui-même ? Une autre question est tout aussi fondamentale puisque nous ne libérons pas les choses uniquement pour les libérer : la libération du travail est-elle de nature à favoriser l'inversion de la courbe du chômage ? La libération du travail veut-elle forcément dire moins de sécurité pour les travailleurs ? Si la réponse est oui dans les deux cas, quel est l'équilibre économiquement, politiquement et socialement acceptable ?

Patrick Artus, *Cercle des économistes*

Une première approche est évidente, à savoir celle des contraintes qui empêchent les créations d'emplois. Ce sujet touche le Code du travail, le salaire minimum et le coût du travail non qualifié. Nous parlerons sûrement du débat qui a été relancé avec Louis Gallois sur les allégements de charges, les seuils sociaux, etc.

Je pense qu'il faut aller bien au-delà de toute cette partie Code du travail et réglementation du marché du travail et mon interprétation de l'expression « libérer le travail » serait de se demander quelles sont les questions à se poser et quels sont les problèmes à régler si nous voulons avoir un marché du travail harmonieux qui fonctionne de manière convenable.

Il me semble que quatre questions sont essentielles. La première est celle de la dynamique de destruction des emplois intermédiaires. Le marché du travail se polarise. Le progrès technique et plus tard la robotisation ont conduit à ce que le marché du travail a de plus en plus d'emplois très qualifiés et très bien payés, mais aussi beaucoup d'emplois peu qualifiés et mal payés. Il existe évidemment des problèmes associés, des inégalités, des frustrations pour les jeunes qui ne trouvent que des emplois peu qualifiés, et en fin de compte un problème politique, à savoir le rôle du digital. Le digital va-t-il amplifier cette évolution ou l'arrêter ?

La première question est celle que certains appellent la destruction de la classe moyenne. Je préfère parler pour ma part de la destruction des emplois du milieu ou intermédiaires.

La deuxième question est celle du partage des revenus. Le modèle anglo-saxon qui s'étend à d'autres pays comme le Japon et l'Espagne, où le partage des revenus est systématiquement défavorable aux salariés, même dans le cas d'un plein emploi. Cela est assez choquant pour les économistes étant donné que le contrat de salariat est un contrat par lequel les entrepreneurs assurent les salariés contre les risques et leur donnent un salaire fixe. Cette assurance-risque est évidemment tarifée. Les salariés payent une espèce de prime de risque pour être assurés. En Europe occidentale, nous ne devrions pas connaître l'évolution que nous observons dans les pays anglo-saxons où les salariés subissent de plus en plus les risques économiques. Lorsque cela va mal, ils perdent leur emploi et leurs salaires baissent ; ils ont en même temps une part dans le revenu national qui diminue sans arrêt.

Il faut donc se poser la question du partage des revenus qui est bien sûr amplifiée par l'apparition d'une forme très flexible d'emplois. Il existe en Angleterre 4 millions d'auto-entrepreneurs et 1 million de personnes avec des contrats nommés *zero hours*. Il s'agit de contrats où l'employeur décide chaque semaine du nombre d'heures de travail de ses salariés dans une fourchette de 0 à 45 heures. L'apparition de ces formes flexibles réduit le pouvoir de négociation des salariés et fait baisser les salaires. Faut-il accepter cela ? Devons-nous nous résigner, en Europe occidentale, à voir l'apparition de ce modèle venu des pays anglo-saxons ?

Le troisième sujet qui est extrêmement choquant est le désajustement entre les offres et les demandes d'emploi. Il existe en France 1,7 million d'emplois non pourvus dans les entreprises. Une minorité d'entre eux sont des emplois scientifiques. La majorité consiste en emplois peu qualifiés, comme la restauration, la distribution et la logistique. Cela pose de nombreux problèmes, par exemple le problème du retour à l'emploi des peu qualifiés. De quelle manière faut-il mettre ce retour en œuvre ? Faut-il continuer à baisser les charges sur le travail peu qualifié ? Est-ce que cela conduit forcément à l'apparition de travailleurs pauvres ? Cela pose aussi la question de la structure de nos emplois. En plus de la disparition des emplois intermédiaires, allons-nous vers un marché du travail où les emplois seront de plus en plus mal payés et peu qualifiés ? C'est une perspective assez peu enthousiasmante. Les technologies sont-elles un moyen de remonter le niveau de gamme des emplois peu qualifiés dans les services traditionnels ?

La dernière question porte sur le management. Pour dire les choses un peu crûment nous n'avons plus aucun gain de productivité[1]. Et du fait que nous ne sentons pas ce gain de productivité revenir vite, nous n'avons plus de hausse réelle de salaire. De quelle manière devons-nous organiser le dialogue social

1. Voir, Patrick Artus et Marie-Paule Virard, *Croissance zéro : comment éviter le chaos ?* Édition Fayard, janvier 2015.

dans l'entreprise, motiver les salariés et les jeunes cadres dans une logique où la rémunération stagnerait ? Qu'est-ce que le management d'entreprise dans un environnement de gains de productivité nuls, en tout cas pour le futur prévisible ?

Ces quatre points ne constituent pas une liste exhaustive, mais semblent être des points importants pour notre débat.

Jean-Dominique Senard, *Groupe Michelin*

Si nous sommes tous là pour parler de libérer le travail, c'est que nous sommes conscients qu'il existe des obstacles. La bonne nouvelle est que ces obstacles sont à peu près connus de tous. Le diagnostic est de plus en plus partagé et nous ne nous lassons pas de répéter quels sont les moyens de surmonter ces obstacles. La bonne nouvelle encore est que nous sommes patients et que, connaissant les moyens, nous continuons de répéter qu'il faut les utiliser.

Le message que je voudrais faire passer ici est un message d'espoir. Lorsque j'entends l'expression « libérer le travail », j'entends libérer les énergies du secteur marchand et de l'économie. Je pense que c'est possible. Il faut faire confiance au secteur marchand.

Je voudrais vous proposer trois pistes. La première est d'approfondir la mutation du dialogue social. Je pense qu'il faut que nous soyons conscients que nous progresserons si nous laissons la négociation sociale se faire au niveau de l'entreprise, de plus en plus près du terrain. La loi doit se limiter à dire ce à quoi un accord social ne peut pas déroger. Sa limite est là, le reste doit être une affaire de négociation au sein de l'entreprise. Nous avons eu récemment chez Michelin des accords locaux très importants, notamment dans une usine du centre de la France, qui ont littéralement sauvé cette entreprise. Il faut permettre aux entreprises de s'adapter à leurs circonstances. J'évoquais la question de l'urgence. L'urgence est là, étant donné que nos clients nous demandent d'être plus flexibles. Je ne vais pas vous apprendre que la conjoncture internationale est de plus en plus volatile. Il faut que nous y arrivions.

Il faut que nous acceptions que des accords dérogatoires soient mis en place. Monsieur le Ministre, je ne suis pas tout à fait optimiste sur la capacité du législateur à régler un certain nombre de problèmes de fond. Je ne pense pas que c'est par la loi que nous arriverons à simplifier le Code du travail, mais plutôt par des accords locaux dérogatoires du Code du travail. Ce premier point est peut-être une façon élégante de redonner du poids à la représentation syndicale qui en manque cruellement et qui est très frustrée à cet égard.

Le deuxième point concerne la formation professionnelle. Je ne vais pas parler ici de la formation continue. Je voudrais une fois de plus lancer un appel fort en faveur de l'apprentissage. Je crois que nous ne prenons pas aujourd'hui

en France le problème de l'apprentissage par le bon bout. Nous le prenons plutôt par les côtés. Il faut voir et revoir l'apprentissage à fond, tant dans sa gouvernance que dans les moyens qui lui sont accordés. Je suis certain que le secteur marchand a les clés de l'apprentissage dans les mains et je voudrais que nous l'encouragions. Il ne faut pas se tromper de combat. Le combat des emplois aidés n'est pas le bon combat. C'est une jambe de bois temporaire dont nous savons pertinemment qu'elle repousse le problème à six ou sept mois. Il faut changer la donne. Il faut consacrer des moyens au pré-apprentissage et à l'apprentissage, et transformer la gouvernance de l'ensemble. Je pense que cela est possible.

Le dernier point est qu'il faut absolument favoriser de nouveaux modes d'organisation du travail. Si je vous en parle, c'est que nous avons mené depuis quelques années dans notre groupe un certain nombre d'expériences tout à fait extraordinaires. Je voudrais partager cette passion avec vous parce que nous sommes en train de voir partout dans le monde se transformer complètement la relation sociale dans l'usine, avec cette volonté de responsabiliser les équipes quel que soit le niveau et de leur donner de la liberté.

Je ne suis pas en train de parler d'autogestion. Je suis en train de parler d'une appropriation complète par les équipes des usines, y compris les ouvriers, de la mission qui leur est donnée en leur laissant la liberté la plus large pour trouver les moyens de réaliser les objectifs qu'ils déterminent eux-mêmes. Je vous assure que cela est extraordinaire. Je ne vais pas entrer dans les détails, mais il est possible de transformer de cette manière la donne dans l'industrie et dans le monde entier. C'est tout à fait possible. C'est une transition compliquée à la fois pour les organisations syndicales et pour les managers étant donné que c'est quelque chose de tout à fait nouveau, mais je vous assure que les résultats sont impressionnants.

Ces quelques grands chapitres veulent dire que nous sommes capables d'aller très loin en faisant confiance au secteur marchand et en libérant ces énergies, avec un espoir d'inverser cette maudite courbe du chômage, les résultats étant pour l'instant pour le moins mitigés.

Pierre-André de Chalendar, *Saint-Gobain*

Je vous surprendrais si je vous disais que je n'étais pas en accord assez complet avec Jean-Dominique. Pour moi, le sujet est de savoir de quelle manière avoir plus de travail pour plus de personnes et que ces personnes s'épanouissent au travail. C'est le travail qui doit être vécu comme un espoir et non pas une contrainte. Tout le monde connaît ce paradoxe : plus le travail manque plus il est ressenti comme une condition indispensable au bonheur. À l'inverse, plus il est assuré plus la volonté est forte d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Libérer le travail consiste donc à s'attaquer aux problèmes du chômage.

Je voudrais développer rapidement trois points, et les illustrer avec ce que je vois depuis Saint-Gobain sur le secteur de la construction.

Réduire le chômage veut dire trois choses. La première chose est de ne pas se tromper, comme nous le faisons trop souvent, sur les liens entre croissance et emploi. La deuxième consiste à s'attaquer aux rigidités du marché du travail. Ce sont les obstacles dont a parlé Jean-Dominique, qui freinent l'embauche et les gains de productivité. Il faut troisièmement améliorer l'adaptation entre l'offre et la demande du travail par une meilleure formation.

En ce qui concerne le premier point, nous établissons trop souvent un lien simpliste entre croissance et emploi. Lorsque qu'on regarde les différents pays, on s'aperçoit qu'un grand nombre d'entre eux ont des taux de croissance à peu près équivalents au nôtre mais avec des taux de chômage qui peuvent aller du simple au double. S'attaquer à ce sujet du chômage par des mesures conjoncturelles comme nous avons tendance à le faire en France est une erreur. Le fameux modèle Mésange[2] de Bercy, qui excelle à calculer les recettes fiscales, ne nous amène pas toujours à prendre les bonnes directions. Le crédit impôt compétitivité emploi (CICE) que j'ai par ailleurs soutenu et qui était plutôt un pas dans la bonne direction, est sur le plan de la théorie un barbarisme. Il mélange dans son intitulé deux choses qui relèvent de sujets complètement différents.

Le lien croissance-emploi ne peut être traité par une approche classique keynésienne. Nous avons en fait en France un problème de croissance potentielle trop faible et un problème de chômage structurel trop élevé. C'est à ces deux sujets qu'il faut s'attaquer. L'insuffisance de la croissance potentielle est largement liée aux gains de productivité. Il est clair qu'ils ont ralenti. Je le vois chez Saint-Gobain, et ce n'est pas seulement dû à la crise. Je suis cependant plus optimiste que Patrick Artus et je pense qu'il existe un lien assez fort entre la faiblesse des gains de productivité et les rigidités sur le marché du travail dont a parlé Jean-Dominique. Nous reviendrons sur le Code du travail si vous le souhaitez.

Enfin, je suis entièrement d'accord avec Jean-Dominique Senard sur la formation et je n'ai rien à ajouter à ce qui a été dit. Nous voyons que les États qui sont les champions de l'emploi sont ceux qui ont la vision la moins segmentée entre formation et travail. Ce sont des pays qui ont intégré l'accès au travail dans le parcours de la formation professionnelle. Nous avons beaucoup à faire dans ce domaine en France et il faut donner un rôle plus important aux entreprises.

J'illustrerai ces points par le secteur de la construction, car il faut savoir que la déprime actuelle du secteur de la construction équivaut à un demi-point de

2. Acronyme pour «Modèle Économétrique de Simulation Générale de l'Économie».

croissance en moins en France par rapport à certains pays voisins. Je vois des choses très intéressantes de ce point de vue quand je regarde à la fois Saint-Gobain – présent dans 64 pays – et tous nos clients, à savoir le monde des PME, des artisans et du bâtiment, chez lesquels il existe des gisements considérables.

Il existe aujourd'hui deux défis formidables dans le secteur du bâtiment. Le premier dont nous parlons longuement ici et cela vous surprendra peut-être que je l'aborde moi aussi, est le numérique. Je pense que même dans un secteur comme la construction, il existe là des défis et des chances formidables de créer des emplois.

Le deuxième est évidemment la transition énergétique et le grand chantier de la rénovation énergétique du bâtiment, qui en plus de réduire la facture énergétique et de lutter contre le changement climatique, donne l'opportunité de créer des centaines de milliers d'emplois non délocalisables et qualifiés dans une filière qui est très riche dans ce domaine.

Pour quelles raisons n'y parvenons-nous pas plus vite ? Je crois que la loi de transition énergétique est une bonne chose, mais nous avons dû faire face à toute une série de mesures dans le secteur du logement dans les deux premières années du quinquennat qui ont été clairement dans le mauvais sens. Au-delà de ces sujets politiques, deux problèmes sont d'actualité : encore une fois la formation correspondant à la filière et la peur d'embaucher. Je voudrais juste dire un mot sur cette peur d'embaucher qui me frappe en ce moment. Depuis quelques semaines, les carnets de commandes des artisans dans ce secteur déprimé ont tendance à s'allonger. Je ne vois néanmoins pas l'activité repartir. Que se passe-t-il ? Il se passe que les artisans et les PME n'ont à ce jour pas envie de grossir et préfèrent étaler les travaux dans le temps. C'est peut-être un signe positif, mais qui montre aussi que nous pourrions aller beaucoup plus vite.

Nous pourrons revenir sur ce sujet de la peur d'embaucher. Le gouvernement a pris quelques bonnes mesures ces dernières semaines pour à la fois sécuriser la séparation et protéger les salariés, mais je pense qu'il faut aller beaucoup plus loin.

François Rebsamen, *Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social*

Vous comprendrez que ma parole est moins libre que la vôtre, même si je partage un grand nombre d'analyses, de constats et de diagnostics.

Je vois plusieurs points essentiels pour avancer. La première priorité est de réhabiliter et de soutenir l'entreprise. Réhabiliter l'entreprise a toujours été le rôle de la gauche pour compenser la dégradation d'image qu'elle subit sous la droite. La réhabilitation passe par la revalorisation du secteur marchand, la reconnaissance de la richesse créée par les entreprises, la prise en compte

de leurs besoins de marges et de leur impératif de compétitivité, ainsi que le soutien financier dont elles ont éventuellement besoin. La compétitivité des entreprises s'est fortement dégradée depuis une dizaine d'années, il faut le souligner et notamment dans le secteur industriel qui a perdu beaucoup de parts de marché. Tout cela s'est fait dans une quasi indifférence, à la fois politique et médiatique. Aujourd'hui un mouvement de réhabilitation est en cours, à partir du diagnostic posé par Louis Gallois, et cela marche plutôt bien : le nombre de créations d'entreprises s'élevait à 550 000 l'année dernière. Ce chiffre était de 260 000 huit ans plus tôt.

Nous parlerons plus tard sans doute des modalités du soutien à l'entreprise, mais quel qu'il soit, il suppose à un moment qu'un pacte se noue pour que les entreprises donnent une contrepartie aux efforts que la Nation consent en leur faveur. Il faut que celles-ci s'engagent dans un compromis national avec l'État.

Le deuxième point rejoint ce qui a été dit et avec lequel je suis d'accord. Agir pour l'emploi signifie forcément agir pour la formation professionnelle, la qualification des salariés et œuvrer pour un dialogue social amélioré et apaisé. Nous aurons l'occasion de revenir à l'apprentissage, car je pense aussi que beaucoup de choses sont à faire dans ce domaine. Il faut quand même savoir que toutes les aides possibles n'ont pas à ce jour donné beaucoup de résultat, puisqu'il n'y a que 4% des entreprises qui prennent des apprentis. C'est donc très bien d'aimer l'apprentissage, mais c'est encore mieux d'aimer les apprentis. Il faut le répéter.

Le point suivant concerne la valorisation du dialogue social. Je pense effectivement que lorsque le dialogue social va bien dans une entreprise, l'entreprise va mieux. Il faut en moderniser les formes. C'est l'objectif du texte de loi que je présente en ce moment, et qui va rendre ce dialogue plus compétitif, plus efficace, plus stratégique, moins fastidieux et moins formel.. Il va offrir aux grandes entreprises de plus de 300 salariés la possibilité d'organiser le dialogue social comme les partenaires sociaux de l'entreprise l'entendent. D'autres avancées, que je ne vais pas développer ici pour une question de temps, sont prévues dans ce texte de loi.

Le troisième sujet qui a été évoqué tout à l'heure par Patrick Artus et qui est fondamental, est le suivant : agir pour l'emploi, c'est aussi préparer l'emploi de demain. C'est essayer d'être en prédiction de ce qui va advenir et de voir de quelle manière nous pouvons y préparer les salariés par la formation. Il s'agit donc d'identifier les entreprises et les secteurs qui vont se développer. C'est dans cette perspective que mon ministère lance avec France Stratégie des études et des enquêtes pour voir quels vont être les nouveaux emplois de demain.

Je terminerai en disant à grands traits que le chômage est passé de 8% à 10% du fait de la crise. Les amortisseurs sociaux ont joué et il faut maintenant que la reprise se fasse sentir. Cela a pris une autre forme dans d'autres pays,

que ce soit en Angleterre ou même en Allemagne. Ils ont choisi pour leur part des formes de précarisation du marché du travail et d'appauvrissement des travailleurs. Ce choix n'a pas été fait en France. Nous sommes passés globalement de 8 à 10% de chômeurs, je rappellerai que nous avons connu des périodes, dans les années 90, où ce chiffre dépassait 10%. On l'oublie aujourd'hui mais le chômage était à 10,4% sous Juppé.

Patrick Artus

Nous présentons souvent le débat de façon un peu trop manichéenne. Nous aurions le choix entre deux modèles, le modèle de type anglo-saxon qui serait un modèle de travailleurs pauvres avec un chômage faible, et un modèle de type franco-italien qui serait un modèle de chômage élevé, mais en l'absence de travailleurs pauvres, étant donné que le salaire minimum est élevé et qu'il existe des transferts sociaux importants. Nous n'avons pas envie de choisir entre ces deux modèles. La réalité est qu'il existe de nombreux pays où le taux d'emploi des peu qualifiés est élevé, mais sans inégalité marquante ni travailleur pauvre. Nous retrouvons dans cette liste le Danemark, la Suède, la Finlande, les Pays-Bas, l'Autriche, la Suisse et le Canada. Il en existe un grand nombre d'autres.

Pour échapper à ce choix affreux entre travailleurs pauvres et plein emploi, ces pays mettent en place essentiellement deux types de stratégies. Premièrement, les cotisations sociales sur les entreprises sont faibles, ce qui stimule la demande de travail. Cela renvoie aux débats que nous aurons sûrement sur les allégements de charges en France et le type d'emploi auquel nous appliquons ces allégements de charges. Ils ont également un système de formation primaire et de qualification professionnelle très efficace d'après toutes les enquêtes, comme celle réalisée par l'OCDE.

Il faut donc rejeter l'idée que nous devons choisir entre les travailleurs pauvres et le plein emploi. De nombreux exemples montrent qu'il n'est pas vrai que le plein emploi soit synonyme de travailleurs pauvres. Cela touche à deux mécanismes profonds de la politique économique du marché du travail que sont les charges sociales et la formation.

Jean-Dominique Senard

Il faut parler en termes d'adéquation entre les besoins de l'économie et les personnes formées. Le problème est de savoir si nous les avons formées correctement pour les besoins de l'économie. C'est un sujet clé sur lequel il serait bon de revenir.

Je note qu'en Europe dans la zone euro, ce sont de petits pays en termes de population qui arrivent le mieux à répondre à cette problématique, pays que vous avez cités non sans raison, Suède, Danemark, Autriche ou même l'Allemagne qui est dans un modèle un peu intermédiaire, puisque l'Allemagne vient de mettre en place un salaire minimum. Cela fait très longtemps que

nous demandons que les 28 pays de l'Union aient un salaire minimum. Nous en sommes à 22 aujourd'hui. L'Allemagne vient d'arrêter un salaire minimum horaire à 8,5 euros qui se rapproche donc du salaire minimum horaire français. Cela va permettre notamment aux Français de reconquérir des parts de marché importantes, dans le secteur agricole et les industries agroalimentaires, entre autres. Les petits pays travaillent au plus fin et au plus près sur la formation. Mais, en Allemagne, les emplois qui ont été créés ces derniers temps sont en réalité 7,5 millions de mini-jobs. Il existe même des cas où le travailleur va se vendre au prix horaire. C'est lui qui discute de son propre salaire. Les salariés sont en compétition, et l'entreprise prend celui qui est le moins cher. Ce n'est pas la tradition française.

Un phénomène est particulier à la France, et nous ne pouvons pas débattre de l'emploi et du chômage sans l'avoir en tête : c'est la poussée démographique. Notre pays, est, à la différence de l'Allemagne un pays qui voit arriver chaque année sur le marché du travail environ 800 000 jeunes. Il y a chaque année 600 000 départs à la retraite. Ce nombre était de 560 000 dans les années 2000 et il s'élèvera à 650 000 demain. Nous voyons bien qu'il faut créer entre 150 000 et 180 000 emplois, en plus de ces départs en retraite, pour faire diminuer concrètement le chômage. Préparons-nous suffisamment les salariés aux emplois de demain ? Quel va être l'impact du digital ? Les emplois qui vont se créer vont-ils remplacer ceux qui vont être détruits ? Il faut que nous abordions ensemble toutes ces questions plus sereinement et non pas par des querelles philosophiques.

Pierre-André de Chalendar

Je ne voudrais pas polémiquer sur le sujet du travailleur pauvre, mais compte tenu de ce que j'ai dit et du rôle du travail dans la société pour l'insertion des gens dans la société, je préférerais qu'on dise qu'il vaut mieux avoir des gens au travail que des gens au chômage.

Olivier Galzi

Monsieur Gallois disait récemment qu'il faudrait s'intéresser aux emplois qualifiés car ce sont eux qui sont soumis à la concurrence. Y a-t-il une réflexion à avoir là-dessus, Monsieur le Ministre ?

François Rebsamen

Bien sûr. Il est vrai que nous avons aujourd'hui une disparition progressive des emplois intermédiaires. Cela est incontestable. Nous avons des besoins en emplois peu ou pas qualifiés qui sont de manière assez surprenante durs à pourvoir et cette demande va s'intensifier en particulier, celles des emplois d'aide à la personne à domicile. Il faut qualifier ces emplois parce que personne n'aimerait confier ses parents ou grands-parents à des gens qui ne sont pas

formés. Il va falloir améliorer la qualification, réhabiliter l'envie de travailler dans ces secteurs et réfléchir de façon spécifique sur la manière d'intéresser et de faire évoluer ces salariés qualifiés. Le CICE va sûrement évoluer d'une manière ou d'une autre à cet égard.

Jean-Dominique Senard

Je crois qu'il existe un besoin très important en emplois qualifiés et que nous n'y répondons pas bien. Comment faire pour augmenter à l'avenir ces emplois qualifiés sur les secteurs qui sont insérés dans la concurrence internationale ? Les qualifications dans l'industrie qui offrent en général des salaires un peu plus élevés tirent tout le monde vers le haut.

Je souscris tout à fait à ce que dit Louis Gallois sur ce sujet. J'ai lu avec beaucoup d'intérêt le dernier rapport de La Fabrique de l'industrie. Des études ont montré que l'effet d'un encouragement sur les emplois qualifiés est extrêmement positif pour l'économie à terme. Si tel n'était pas le cas, les Allemands iraient moins bien.

Sur ce point, nous aurons du mal à ne pas être d'accord. Il faut bien comprendre que ce qui se passe actuellement dans notre industrie est le fait que nous voyons tous les jours monter la qualification de nos employés. Lorsque nous parlons de technologies et du maintien de l'industrie en France, il s'agit d'une industrie qui devient de plus en plus technologique et porteuse de valeurs. Les employés et les ouvriers voient leur qualification monter.

Le SMIC n'est pas rien, mais une immense majorité de nos employés sont au-dessus de 1,6 ou 1,7. Pensez-y. Nous exportons près de 25% de la production française. La question de la compétitivité est donc un élément clé. Il faut mettre l'accent sur ces emplois. Je sais qu'il y a un débat sur le plein emploi, mais je pense que ce n'est pas le sujet. C'est un sujet à part. Il faut aider la France pour que son industrie puisse exporter de manière compétitive et soutenir les emplois qualifiés. C'est très important.

Olivier Galzi

Nous ne sommes donc pas certains qu'un allégement de charges sur ces salaires bénéficie fondamentalement à l'emploi ?

Patrick Artus

Pour que les choses soient extrêmement claires, je résumerai très rapidement le débat entre les économistes et Louis Gallois. Personne ne nie qu'il puisse exister un problème du coût du travail qualifié. Nous avons en effet de plus en plus besoin d'emplois qualifiés étant donnée l'évolution des techniques. Le problème n'est pas là. Mais la plupart des économistes ne pensent pas que la baisse des charges sur les emplois qualifiés soit la bonne méthode pour abaisser le coût du travail de manière générale car si nous baissons les charges

sur un marché du travail qui est au plein emploi, nous allons faire monter les salaires. Je précise que je parle de plein emploi pour les emplois qualifiés, car nous sommes en dessous du taux de 5% de chômage pour les qualifiés et celui-ci n'a pratiquement pas monté pendant la crise. Le point que défend la plupart des économistes est qu'il est prouvé par de nombreuses études que dans les pays où le marché du travail qualifié est au plein emploi, les baisses de charges sociales se transforment en hausses de salaires. Cela est normal en plein emploi. Si à l'inverse vous prenez un marché du travail avec de nombreux chômeurs comme les peu qualifiés, vous baissez le coût du travail si vous baissez les charges. Voilà les éléments du débat entre les économistes et Louis Gallois.

Olivier Galzi

La deuxième partie de cet intitulé « Libérer le travail, espoirs et contraintes » concerne donc les contraintes ou complaintes des chefs d'entreprise. Il s'agit de ce gros livre – le Code du travail – dont nous parlons beaucoup. C'est son épaisseur qui vous pose un problème ?

Jean-Dominique Senard

C'est effectivement l'un des problèmes. Il faut être honnête : plus personne n'y comprend rien et les organisations syndicales non plus. Nous avons un vrai problème de fond. Regardons-le en face. Il faut s'en sortir. Tout le monde le sait. Nous n'allons pas vous faire le coup du Code suisse. Ce n'est pas le sujet.

Je vous ai dit que je n'étais pas très optimiste sur la capacité du législateur à traiter le sujet. Je suis beaucoup plus optimiste sur des accords d'entreprise dérogatoires au Code du travail, et qui traitent les sujets. Il existe quelques exemples. Pour ceux d'entre nous qui ont un peu de courage et qui se lancent en risquant le délit d'entrave, nous sommes capables de réaliser des choses assez étonnantes.

Olivier Galzi

Vous pourriez nous parler de l'usine du centre de la France que vous avez évoquée dans votre introduction.

Jean-Dominique Senard

Concrètement, tout le monde s'est mis autour d'une table pendant un peu plus d'un an. Nous avons pris le risque de lancer une discussion de fond avec les employés de l'usine et naturellement les représentants syndicaux. Ce qui est extraordinaire, c'est qu'un échange a eu lieu sur le diagnostic et les moyens d'en sortir. Il faut dire que le site était à risque. Nous sommes arrivés à un accord final dans lequel l'entreprise s'est engagée à investir un montant significatif – de l'ordre de 80 millions d'euros sur les cinq ans qui viennent – en contrepartie,

les employés ont dit très naturellement qu'ils allaient travailler différemment et qu'ils allaient porter la capacité d'ouverture de l'usine de 220 jours à 365.

Cela veut dire travailler de temps en temps le dimanche, avec une flexibilité qui va de +15 à -11. Cela peut paraître évident, mais c'est horriblement difficile à obtenir. C'est même très nouveau. Ceci a été obtenu par un accord que tout le monde a signé sauf une organisation syndicale, laquelle était au fond d'accord, mais n'a pas osé signer pour des points mineurs de doctrine. Ce qui compte, c'est que le site est sauvé. Il va être doté des outils de hautes technologies qui conviennent. Il va être ouvert avec une flexibilité que nous n'avons jamais connue dans le groupe. Nous avons ouvert la plage à 365 jours, avec travail le dimanche. Ce sont les jeunes qui le demandent en souhaitant qu'on arrête de les embêter avec le samedi soir!

Pierre-André de Chalendar

Je suis bien évidemment d'accord avec ce que vient de dire Jean-Dominique. Pour compléter ses propos, je dirais que dans le Code du travail ce sont des spécialistes qui parlent aux spécialistes. Cela ne nous dérange pas trop dans les grandes entreprises. Nous avons des armées de RH et des armées de permanents syndicaux. C'est juste *the cost of doing business in France*. Ce n'est pas génial pour l'attractivité, mais nous avons de grandes traditions de dialogue social et nous vivons avec.

Mais ce même pavé vaut pour tous mes clients, à savoir les PME du bâtiment. Je ne sais pas comment ils font. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles de nombreuses PME renoncent à grossir.

François Rebsamen

Qui a créé le Code du travail ? Ce sont les travailleurs au cours des siècles passés. Ils ont ajouté des garanties supplémentaires. La source du Code du travail et du droit est multiple. Il n'y a pas que la loi qui l'alimente, il y a la jurisprudence et la transposition des accords interprofessionnels.

On a coutume de dire que la qualité de l'évolution d'une société se mesure à l'importance de ses codes. Nous sommes donc très bons, je voulais vous le confirmer. Quand vous parlez du bâtiment, il n'existe pas que le problème du Code du travail, vous avez aussi le problème du Code de la construction. D'autres codes pèsent sur les entreprises…

Vous affirmez qu'il suffirait d'alléger le Code du travail pour faciliter le passage à 50 employés étant donné qu'il existe aujourd'hui incontestablement un frein psychologique et financier dû à la complexité du franchissement de ce seuil. Mais il faut savoir que parmi les 30 obligations qui sont tout le temps citées, très peu relèvent du Code du travail. Les autres relèvent du Code de l'environnement, du Code de la construction, etc. Il faut donc arrêter d'accuser

systématiquement le Code du travail, car celui-ci permet quand même de protéger les salariés. Nous ne pouvons pas imaginer qu'aller vers plus de souplesse et d'agilité pour les entreprises se fasse au détriment de la sécurité des salariés. Ce n'est pas ce que vous proposez ici, je le sais bien, mais d'autres le font.

Olivier Galzi

Vous avez commencé à parler du problème de la formation et de l'apprentissage en lien avec les 1,7 million d'emplois qui ne sont pas pourvus en France. Quel est le problème aujourd'hui sur la formation et l'apprentissage ?

Jean-Dominique Senard

C'est un vaste sujet. Je rêve d'en faire une cause nationale. Mais commençons par nous interroger sur l'usine à gaz qu'est le système de la gouvernance de l'apprentissage en France : le nombre d'intervenants est invraisemblable ; ils ne se coordonnent pas. Deux ministères sont concernés, dont le vôtre, Monsieur le Ministre. Il y a un nombre invraisemblable de personnes de la Région, de l'État, des entreprises et des Chambres de commerce. Il existe une non transparence du flux de fonds qui tournent, ainsi qu'une complexité incroyable de la captation des ressources et de manière encore plus incroyable de la redistribution. Pour résumer, une usine à gaz !

Ce qui est plus important, comme je l'ai dit tout à l'heure, c'est l'inadéquation entre les besoins que nous ressentons dans nos industries et les formations accordées. Le rôle central du ministère de l'Éducation nationale dans la définition des formations effectuées est une vraie question. Il faut se la reposer. Je ne suis pas certain que ce ministère soit totalement adéquat pour définir correctement ce dont les entreprises ont besoin. Il faut que nous arrivions à sortir de cette situation.

Je pense sincèrement que ce n'est pas très compliqué. Je pense qu'il faut décentraliser et laisser les entreprises dans leur région s'entendre avec les autorités publiques des régions. Ce dispositif me conviendrait parfaitement étant donné que le partenariat public-privé dans ce domaine est tout à fait essentiel. Il faut laisser déterminer sur le terrain ce dont nous avons besoin, et créer les formations adéquates. Le sujet est vaste. Si un signal était déjà envoyé pour arrêter l'inflation des emplois aidés, et pour orienter des ressources qui sont accordées à cette catégorie d'emplois sur l'apprentissage, nous aurions déjà fait un pas dans la bonne direction en donnant un peu d'espoir.

Je vous assure, Monsieur le Ministre, que ces emplois aidés font des ravages. Les jeunes en sortent frustrés et sont beaucoup moins nombreux à trouver du travail que ceux qui viennent de l'apprentissage. Vous le savez et je ne vais pas vous ennuyer avec des chiffres. Mais le sujet est vital pour l'avenir. Faisons-en une cause nationale.

François Rebsamen

Nous avons fait de l'apprentissage une cause nationale. Un des principaux obstacles est culturel : dans notre société actuelle, l'apprentissage n'est pas encore considéré comme une voie d'excellence, alors qu'elle l'est. Il faut tout faire pour valoriser ce cursus, d'autant plus que tout a été fait aujourd'hui pour le fonctionnement de l'apprentissage.

Vous ne pouvez pas renvoyer aux collectivités nationales ou locales la difficulté de la chose. Pour quelles raisons les Chambres de commerce et d'industrie, les Chambres des métiers et les entreprises elles-mêmes n'ont-elles pas prévu de développer l'apprentissage ? Ce n'est pas pour des raisons financières, mais parce que nous avons un système d'éducation très différent de celui qui existe dans d'autres pays où des enfants sont orientés automatiquement à 15 ou 16 ans vers l'apprentissage lorsqu'ils ne veulent plus suivre la filière de l'enseignement général. Ce n'est pas le cas dans notre pays. C'est une réflexion globale que nous devons avoir et je suis prêt à en faire une grande cause nationale.

À propos de formation, je voudrais dire que pour essayer d'améliorer l'adéquation entre les offres d'emploi et la réponse, sur un territoire donné, nous avons créé et mis en place 100 000 formations prioritaires. Les entreprises et les chambres consulaires n'avaient pas anticipé un certain nombre d'évolutions. Nous faisons donc des formations courtes pour répondre rapidement aux besoins des entreprises dans le secteur industriel. Mais nous rencontrons de nombreuses difficultés. Je redis qu'il faut revaloriser le travail et l'image du travail. C'est ce qui est le plus important et fondamental. Mais l'apprentissage est la meilleure voie pour l'emploi.

Jean-Dominique Senard

Dites le plus fort.

Pierre-André de Chalendar

Dites-le à votre collègue de l'Éducation.

François Rebsamen

L'Éducation nationale est une autre voie pour l'apprentissage. C'est par la formation professionnelle que cela passe, puisque les bacs pros sont passés dans l'Éducation nationale. Lorsque nous additionnons les jeunes en apprentissage de l'Éducation nationale et ceux qui sont en apprentissage CFA, nous comptons aujourd'hui 1,5 million de jeunes en apprentissage. Nous faisons aujourd'hui de nouveaux campus des métiers où nous regroupons les deux. Nous investissons énormément. J'ai la chance d'inaugurer des équipements que je n'ai pas construits, mais où je suis invité. Ce que j'apprécie dans ces campus des métiers, c'est qu'ils regroupent des jeunes qui viennent de tous les horizons de l'apprentissage y compris du privé *stricto sensu*.

Jean-Dominique Senard

Je vous rejoins 1 000 fois, Monsieur le Ministre, sur la question de la valorisation de l'apprentissage au sein de l'Éducation nationale. C'est là que la question commence. Si nous arrivons à bouger de ce côté-là, nous aurons fait un énorme pas car il reste cette gigantesque question de la gouvernance. Il faut que nous ramenions cette usine à gaz à quelque chose de très simple. Tout le monde y verra plus clair.

Nous parlons d'emplois qualifiés et d'emplois non qualifiés. Reconnaissons que l'apprentissage diminue aujourd'hui en France et que cela n'est pas normal. Il profite trop aux jeunes très qualifiés et pas assez aux autres. C'est aussi ce qu'il faut changer.

Olivier Galzi

Il nous reste un dernier point à aborder, celui de la digitalisation et de la numérisation de l'économie. Est-ce un espoir ou une crainte ? Uber pop est le modèle absolu de l'entrepreneur digital, bien qu'il n'ait rien à voir avec votre entreprise et votre industrie où le digital s'appelle la robotisation. Y a-t-il pour vous aussi de la perte d'emplois à la clé ? Espoir, ou inquiétude ?

Pierre-André de Chalendar

Je crois que c'est beaucoup plus un espoir qu'une inquiétude. Un grand nombre de nouveaux métiers se crée un peu partout dans toutes nos usines. Cela met en cause de manière très importante l'organisation du travail. C'est une révolution de plus dans les entreprises après celle qui est survenue au début de l'automatisation, et qui a complètement changé la relation entre la maîtrise et les ouvriers. La numérisation dans les entreprises est un changement complet de l'organisation du travail, elle implique globalement une augmentation des qualifications.

Je donnerais un exemple de numérisation dans le bâtiment qui monte en puissance de manière très importante depuis deux ans. Il s'agit de la maquette numérique. En deux mots, lorsqu'un architecte dessine des plans, il ne le fait plus avec une table à dessin, mais avec des logiciels. Ces logiciels sont des bibliothèques de produits qui vont indiquer comment mettre tel produit à tel endroit et en telle quantité. Ces logiciels seront demain directement sur le chantier. C'est une révolution pour tous les acteurs du bâtiment. Cela veut dire des changements de qualification à tous les niveaux. Je le vois de façon extrêmement positive. C'est une source d'emplois plus qualifiés et non pas d'emplois moins qualifiés, comme je l'entends dire souvent. Ce sont des emplois différents. Je pense qu'il faut aller à fond dans cette direction.

Jean-Dominique Senard

C'est une évolution majeure, mais il faut être vigilant car il s'agit d'anticiper. Tout le monde travaille à la fameuse usine du futur entièrement Wi-Fi où les

machines parlent aux machines, etc. Les conséquences sociales ne seront pas négligeables et il faut les prévoir. C'est en créant aujourd'hui à l'intérieur même de nos usines des responsabilités à tous les niveaux, en nous appropriant l'évolution des performances que nous aurons les meilleurs résultats. Ce sont les ouvriers eux-mêmes qui cherchent à ce moment-là la digitalisation puisqu'ils en anticipent eux-mêmes les conséquences. Il n'est plus possible du faire du *top down*. Il faut absolument l'adhésion de tous.

François Rebsamen

La digitalisation n'est ni un espoir ni une inquiétude, elle est là, c'est une certitude. Il n'y a aucun débat.

Olivier Galzi

Il y a quand même un débat sur Uber pop. Ça ne concerne pas le secteur industriel, mais il y a débat.

François Rebsamen

Je vais donner un exemple concret, celui d'une start-up très intéressante qui a été primée à la Las Vegas et à Paris. Elle a pour objet la gestion de la billetterie de grands concerts, etc. Elle supprime donc tous les postes qui étaient par exemple logés à la Fnac. Elle a créé 38 emplois en un an et demi! Pour 38 emplois créés, combien d'emplois ont été supprimés ? Nous ne l'avons pas mesuré, mais cela va se passer dans tous les secteurs, il faut donc s'y préparer.

Le secteur aéronautique va créer 10 000 emplois dans les trois ans qui viennent. Lorsque vous allez visiter l'avion du futur, vous voyez des métiers classiques qui restent manuels et dont nous avons besoin, comme ajusteur, monteur et soudeur. Vous voyez dans le même temps la présence de la digitalisation, qui fait évoluer et qui qualifie mieux les métiers de demain. Cette évolution pour ne pas dire révolution est incontournable, rien ne sert de la nier il faut s'y adapter et même la revendiquer.

Patrick Artus

Sur quels points sommes-nous d'accord ?

Si nous parlons de flex-sécurité, nous dirons qu'il n'y a pas de flex sans sécurité. Si nous libéralisons le marché du travail, il faut de la formation pour permettre de retrouver un travail rapidement en cas de chômage. Il ne faut donc surtout pas demander «flex» sans sécurité.

Concernant le digital, nous pouvons le prendre du côté positif ou négatif. Le digital crée certes des emplois qualifiés. Tous les travaux d'économistes montrent que le digital est complémentaire de l'emploi qualifié, mais il participe aussi à la polarisation de la société. Les gens qui coulaient du béton sur les

chantiers vont être remplacés par des gens capables d'utiliser les nouveaux instruments digitaux. C'est bien quand nous pensons aux nouveaux emplois créés et ce n'est pas bien quand nous pensons aux emplois détruits. Nous ne sortirons donc pas de cette dualité.

Il faut un lien entre le système de formation et le système éducatif. C'est une continuité. Nous ne pouvons pas parler d'apprentissage et d'alternance sans parler du système éducatif.

Il faut décentraliser. Cela vaut pour les accords d'entreprise qui se substitueraient au Code du travail général. Cela vaut pour la formation, pour définir les contenus de formation en fonction des besoins locaux. Vous pouvez lire d'ailleurs le très bon rapport du Conseil d'analyse économique sur l'alternance et l'apprentissage.

Nous n'avons qu'un point de désaccord. Il s'agit de Louis Gallois. Que faisons-nous pour l'histoire du travail qualifié ? Nous ne sommes pas d'accord sur ce sujet.

Parcours 4

La révolution du travailleur

17. Faut-il avoir peur pour nos emplois ?

18. S'épanouir au travail

19. Quelle place pour les alternatives au salariat ?

20. À quoi ressemblera l'entreprise de demain ?

17.

Faut-il avoir peur pour nos emplois ?

Introduction du Cercle des économistes

Pierre Dockès

Contributions

Jacques Aschenbroich • Pervenche Berès • Gerhard Cromme • Emmanuel Farhi
Louis Gallois • Pierre-Dimitri Gore-Coty • Marcos Peña

Modération

Christian Menanteau

Une « création destructrice » des emplois

Pierre Dockès

Faut-il avoir peur pour les emplois existants à un moment et dans un pays donnés ? Et bien sûr nous pensons à la France aujourd'hui. La réponse est évidemment oui. Les emplois ne sont pas un trésor gardé par un dragon. Même s'il existe des acquis multiformes de l'histoire, eux-mêmes à la fois précaires et modifiables, les emplois sont en perpétuel renouvellement. Tenter de les conserver par une stratégie seulement défensive peut même être préjudiciable aux emplois du futur. Le processus schumpétérien de « destruction créatrice » est à l'œuvre qu'on le veuille ou non et ceux qui se rêvent en anges protecteurs risquent fort de faire la bête tant le coût de la protection d'emplois voués à la disparition prochaine peut être élevé au préjudice d'emplois du futur. Cela ne signifie pas cependant qu'il suffise de laisser le processus de destruction se développer pour qu'il y ait création de nouveaux emplois ! La destruction créatrice est plutôt une « création destructrice » et les espaces comme les secteurs ou les entreprises où se font l'une et l'autre ne sont généralement pas les mêmes. Les emplois de demain ne peuvent qu'être le résultat d'une politique offensive des entreprises et de l'État. Il est plus que temps : depuis 1975, la France subit un déficit annuel moyen de croissance du PIB par habitant de 0,4 point par rapport à la moyenne des pays de l'OCDE (surtout les États-Unis, mais également l'Allemagne, l'Europe du Nord), l'emploi industriel y a été divisé par deux (de 25 % à 12 %, soit deux millions d'emplois) et depuis dix ans, les parts de marché de la France à l'exportation y diminuent de plus de 3 % par an, contre 1,6 % pour l'Allemagne.

Pour quel type d'emplois faut-il se battre ?

Une première série de questions concerne le type d'emploi. Faut-il laisser le cours du progrès technique et de la spécialisation internationale jouer

librement ou tenter de l'orienter ? Dans ce dernier cas, quels emplois sont désirés pour l'équilibre d'une société ? Quels emplois sont estimés les plus porteurs de dynamisme économique ? Faut-il préférer une économie complexe conservant son agriculture, retrouvant une puissance industrielle largement entamée ou laisser continuer le processus de désindustrialisation pour ne jouer finalement que les services ? Cette dernière hypothèse serait catastrophique pour l'équilibre d'une grande nation et en terme de gains de productivité, donc d'emploi et de niveau des salaires. Aussi faut-il jouer sur les emplois les plus qualifiés et les activités « haut de gamme » dans la compétition internationale. « Monter en gamme » est une nécessité pour faire face à la concurrence des pays à bas salaires (pays émergents et pays du Sud ou de l'Est de l'Europe), mais on sait l'économie française « prise en tenaille » ; la compétition est sévère sur les créneaux des hautes performances, l'histoire a déjà distribué les places dans nombre d'industries et l'existence de rendements croissants ne rend pas facile la redistribution. Le poids de l'histoire, les avantages comparatifs font que l'on ne peut raisonner globalement, mais industrie par industrie.

On ne peut jouer sur tous les tableaux, au sein de chaque secteur ; la dislocation et la délocalisation transnationales des chaînes de valeur sont devenues un fait majeur, il s'agit de conserver les chaînons les plus créatifs, les plus adaptés à une main-d'œuvre fortement qualifiée. La formidable innovation de l'Angleterre du XVII^{e} siècle avait été de penser et de mettre en œuvre une politique commerciale acceptant un déficit avec des pays producteurs de matières premières ou de produits semi-finis (les Indes) pour les réexporter manufacturés vers d'autres pays (Europe, Amérique). Aujourd'hui, pour conserver et générer des emplois compétitifs, il faut accepter, encourager même, l'accroissement des importations de « moments » du procès de production ; ainsi pourra-t-on conserver en amont la création et l'organisation, en aval l'assemblage, la finition, la commercialisation, finalement la maîtrise du produit.

■ Comment générer les emplois de l'avenir ?

Comment développer une dynamique où ce qui meure est moins important que ce qui se crée ? Dans une économie mondialisée les réponses sont connues, les trois mots clés étant *formation, innovation, compétition*. Mais leur mise en œuvre est complexe et souvent contradictoire. Dans les trois cas, elle suppose une politique qui ne soit pas à courte vue. Si le défi pour les entreprises est de mener une stratégie à long terme alors que les pressions, particulièrement patrimoniales, du court terme sont très fortes, le rôle de l'État, comme l'enseigne toute la théorie économique, est de dégager les voies et les moyens du long terme.

La formation est essentielle. La France a réussi l'indispensable démocratisation de l'éducation mais du primaire au supérieur, elle a en partie sacrifié la qualité de la formation. L'Université, abandonnée sans pouvoir de sélection, sinon

par l'échec, dérive loin des standards anglo-saxons. L'apprentissage a été négligé et on peine aujourd'hui à retrouver une formation professionnelle de qualité. La réforme du collège renforce les errements passés. Au-delà des explications conjoncturelles qui impliquent tous les gouvernements, il faut sans doute incriminer une forme d'arrogance nationale, l'idée que nous avions reçu l'excellence en héritage. Ce processus de dégradation au long cours (un demi-siècle) demandera plusieurs décennies pour être corrigé, en espérant que les réformes soient entreprises. Rien ne sera possible sans cela car seul un intense effort de qualification soutiendra les deux autres termes de l'équation.

■ Penser ensemble l'innovation et la compétition

L'innovation et la compétition ne peuvent se penser séparément. Concernant les emplois, dans un monde où la compétition mondiale est généralisée, l'innovation est à la fois la solution et le problème. La compétitivité hors prix passe par l'innovation de produit, l'amélioration de la qualité ; sans elles, les carnets de commande resteront vides ou pauvres en valeur ajoutée. En outre, la montée en gamme permettra de limiter la sensibilité des exportations françaises au taux de change, héritage d'un passé où celles-ci devaient être régulièrement dopées à la dévaluation alors que celles de l'Allemagne étaient maintenues sous tension par les réévaluations. Cela passe par un effort de recherche, en particulier par l'augmentation des dépenses privées. Malgré leur progression grâce au CIR (crédit impôt recherche), les dépenses des entreprises françaises en R&D ne sont encore que de 26 milliards d'euros contre 45 pour leurs homologues allemandes.

Quant à la compétitivité-prix, observons d'abord que la voie de la baisse relative des salaires réels est difficile à réaliser (les salaires nominaux sont rigides à la baisse, l'inflation n'est pas à l'ordre du jour), vaine (la voie du bas de gamme est sans issue, la France ne battra pas la Roumanie ou le Maroc sur ce terrain) et dangereuse économiquement (la consommation reste un élément majeur de la demande pour de nombreux secteurs, donc de l'investissement), socialement et politiquement. Quant aux charges sociales que paie l'entreprise, il est clair qu'avoir fait du salaire l'assiette du financement de la sécurité sociale ne peut qu'être négatif pour l'emploi. Un effort considérable de réduction a déjà été réalisé grâce au rapport Gallois, au CICE et au Pacte de responsabilité. Cependant opérer ce transfert sur d'autres prélèvements, la TVA en particulier, n'est pas indéfiniment extensible et le recours à la réduction des dépenses publiques limite d'autant la baisse du déficit. Ces mesures générales visent à accroître les marges de toutes les entreprises escomptant un effet sur l'investissement et l'emploi, elles ne ciblent pas particulièrement l'industrie et les secteurs «exposés» et le risque est de mettre en œuvre d'importants effets d'aubaine.

À long terme, pour renforcer la compétitivité-prix, rien ne peut remplacer le recours aux innovations de procédé. Après la mécanisation, après l'automatisation qui suppose la spécialisation des tâches, la robotisation qui se substitue au travail humain complexe se généralise à grande vitesse dans l'industrie, dans les transports (des véhicules autonomes devraient être commercialisés dans cinq ans) et dans les services[1].

■ Un progrès technique ambigu

Mais si le progrès technique est la solution, il est aussi le problème : plus de 80 % des pertes d'emplois industriels sont dus au progrès technique et à la substitution capital-travail. Dès les débuts de l'ère industrielle, les innovations technologiques ont été considérées comme l'adversaire de l'emploi et le processus s'est poursuivi, par à-coups, jusqu'à nous. À la fin du dernier siècle, la grande peur pour l'emploi était les délocalisations. Elle n'a pas disparu, mais de plus en plus la robotisation devient le nouveau diable dévoreur d'emplois. On retrouve de vieux débats. Sismondi estimait déjà que les machines se substituaient aux travailleurs et que ceux-ci, mis au chômage, ne consommaient plus guère ; l'emploi en était encore affecté. On sait la réponse de Ricardo, on sait moins son spectaculaire retournement. Puisque le capital national n'est pas atteint et que les capitalistes ne sauraient le laisser (longtemps) inactif, explique-t-il d'abord, le capital libéré dans tel secteur s'investira nécessairement dans tel autre, d'où des embauches et en particulier dans les secteurs qui produisent les machines. Pourtant, revenant sur ses propres analyses, Ricardo avoue s'être trompé et justifie les peurs des travailleurs qui voient dans les machines leurs ennemis. Il craint alors qu'une fraction du capital ne soit plus employée à salarier les travailleurs, mais à acquérir des machines et que l'innovation, au lieu d'élever le produit brut, ne fasse qu'accroître le produit net[2]. Le PIB reste constant, mais sa répartition se modifie. Là se trouve probablement un élément de réponse au mystère de la stagnation actuelle de la productivité alors même que l'on est en présence d'un flux massif d'innovations. La « stagnation séculaire » observée par Robert Gordon, Larry Summers ou Tyler Cowen et la montée des inégalités s'expliqueraient ainsi conjointement.

Dans la situation présente où la concurrence mondialisée pénètre les économies en profondeur et où la concurrence internationale est schumpétérienne, dynamique, l'innovation de procédés *labour saving,* y compris la robotisation, est nécessaire et souhaitable, même si elle détruit des emplois existants. Mieux vaut en effet que des emplois soient perdus par la

1. La robotique de service est un marché émergent en rapide essor. Le marché mondial estimé à 25 milliards d'euros en 2015 serait de 100 milliards en 2018 et 200 milliards en 2023 (selon l'*International Federation of Robotics).*

2. On retrouve le « paradoxe du cheval mangeur », de Jean-Paul Courthéoux dans « Modalités du progrès et innovation régressive » in *Revue d'économie industrielle,* vol.13, 1980.

robotisation des processus de production domestiques plutôt qu'ils ne le soient par la concurrence d'importations produites sous robotisation. Et ils ne peuvent être gagnés que par les gains de productivité dus aux innovations de procédé, que par l'abandon des fractions peu valorisables des chaînes de valeur, que par les innovations de produits haut de gamme dans l'agriculture et l'industrie comme dans les services.

■ **L'innovation ne se décrète pas**

Elle suppose un support, l'investissement en R&D, en acquisition de nouvelles «machines», en nouvelles organisations, en prospection, en croissance externe par acquisition de start-ups innovantes… Or les entreprises n'investissent que si elles anticipent des marchés à venir et l'investissement productif reste aujourd'hui trop faible. L'opposition doctrinale entre économie de l'offre et économie de la demande est stérile dans une situation où les rendements croissants et donc les phénomènes cumulatifs sont présents. La France peine à conserver et à créer des emplois, ses entreprises n'investissent pas suffisamment et se privent ainsi du support matériel de l'innovation, parce qu'elles sont confrontées à la faiblesse de la demande, mais la demande est aujourd'hui mondiale. Ce n'est qu'en captant celle-ci par une «économie de l'offre» offensive, donc par l'innovation de produit et de procédé, également d'organisation, de commercialisation, par une rénovation du système productif, au risque de la destruction d'emplois existants, qu'il est possible de conquérir des emplois.

La difficulté rebondit, interdisant les visions simplistes. Si la compétitivité est «l'horizon indépassable» de nos politiques, on ne saurait la promouvoir par une politique statique consistant à dégager un surplus exportable en restreignant la consommation, en comprimant les salaires afin de dégager davantage de marge, en mettant en œuvre une politique d'austérité au risque d'une spirale baissière cumulative. Les marchés sont mondiaux certes, mais ils restent largement domestiques pour de nombreux secteurs et si la relance dans un seul pays est devenue aussi dommageable que jadis le socialisme dans un seul pays, il faut ménager ce soutien à l'investissement qu'est la consommation domestique, surtout dans un univers de rendements croissants.

Faut-il avoir peur de la stagnation séculaire ?

Emmanuel Farhi
Harvard University

Le sujet de notre session est très large, il met en jeu de nombreuses forces économiques : la concurrence internationale ; le progrès technique ; l'automatisation ; la robotisation ; la polarisation du marché du travail ; la formation ; l'environnement légal et réglementaire ; la fiscalité ; le coût du travail, etc. Ce sont des sujets passionnants et je suis certain que nous allons beaucoup en entendre parler dans cette session. Je voudrais attirer votre attention sur un risque différent, dont on parle moins, qui est un risque macro-économique, un risque très réel, que je vais appeler le risque de stagnation séculaire.

Un peu d'histoire

Il y a huit ans tout allait pour le mieux dans le meilleur des mondes en macroéconomie. La grande dépression était un lointain souvenir que nous pensions relégué aux oubliettes de l'histoire. Les crises financières ne semblaient toucher que les pays émergents. Nous en étions même venus dans le monde développé à populariser le concept de grande modération pour désigner cette nouvelle ère de stabilité économique qui semblait être advenue depuis le milieu des années 80.

La crise financière que nous venons de traverser et que nous appelons maintenant la Grande Récession a complètement fait voler en éclat cette illusion. Elle a touché le monde développé de plein fouet et ses effets ont été particulièrement dévastateurs en Europe. Il faut bien réaliser l'ampleur des dégâts en Europe. Le PIB européen est encore inférieur en 2015 à son niveau de 2008. Il est inférieur de 15 % aux estimations de PIB potentiel que nous donnions en 2008. Cela veut dire que 15 % des ressources productives

européennes étaient sous-utilisées. Ces estimations de PIB potentiel ont elles-mêmes été revues à la baisse de plus de 10 %. Cette « performance économique », pour la mettre en contexte historique, est pire que celle de la grande dépression. C'est un très gros choc, une très grosse crise.

La Grande Récession, donc la crise que nous venons de traverser, a aussi coïncidé en Europe, comme aux États-Unis, avec ce que nous appelons depuis Keynes une trappe à liquidité. Qu'est-ce qu'une trappe à liquidité ? C'est une situation où, bien que les taux d'intérêt soient aussi bas qu'ils puissent être (à zéro), il y a un déficit de demande et l'économie en perd au-dessous de son potentiel productif. C'est-à-dire que même avec des taux d'intérêt à zéro, les demandes de consommation et d'investissement sont trop faibles, l'activité décroche, le chômage augmente et il y a une dépression déflationniste. Il faut se souvenir que toutes les grandes crises macro-économiques qui ont affecté le monde développé ont connu des trappes à liquidité, la Grande Récession, la Grande Dépression et ce que nous appelons la « décennie perdue » au Japon qui dure maintenant depuis 25 ans. Nous avons été dans toutes ces situations dans une configuration macro-économique similaire qui était une trappe à liquidité des taux d'intérêt à zéro. Il faudrait que nous puissions mettre des taux d'intérêt négatifs, mais nous ne le pouvons pas.

Pour nous aider à réfléchir à cette situation, nous disposons d'un concept utile proposé par Knut Wicksell[1] : le taux d'intérêt naturel, c'est-à-dire le taux d'intérêt qui serait nécessaire pour que l'économie opère à son plein potentiel productif et pour que l'économie réalise son potentiel. C'est en gros la cible des banques centrales. Elle vise le taux d'intérêt naturel. Quand le taux naturel est négatif, la cible est hors d'atteinte. Nous sommes dans une trappe à liquidité : il y a récession et la demande est insuffisante.

▶ Le risque de stagnation séculaire, quel danger pour nos emplois ?

La grande question pour nous est de savoir combien de temps cette situation va durer ? La réponse, un peu tautologique, est que cela durera aussi longtemps que le taux d'intérêt naturel restera négatif. Il faut bien voir que les trappes à liquidité n'ont pas de mécanisme auto-correcteur. La baisse des prix devrait rétablir l'activité mais ne fait en réalité qu'empirer les choses. Les trappes à liquidité créent de la déflation ; or, dans ce contexte, augmenter les taux d'intérêts réels déprime la demande. C'est un cercle vicieux.

---

1. Knut Wicksell (1851-1926), économiste suédois auquel on doit la théorie du taux naturel qu'il distingue du taux d'intérêt monétaire.

L'hypothèse effrayante pour nous que je voudrais vous soumettre, c'est que le taux d'intérêt naturel soit négatif pendant très longtemps. C'est précisément cela, l'hypothèse de stagnation séculaire qui a été formulée pour la première fois dans le contexte de la Grande Dépression par un économiste américain du nom d'Alvin Hansen et qui a été récemment reprise avec beaucoup de force par mon collègue Larry Summers. Ce qui donne du crédit et du poids à cette hypothèse, c'est la longue tendance baissière des taux d'intérêt mondiaux qui étaient aux alentours de 4 % au milieu des années 80 et qui sont aujourd'hui aux alentours de 0 %. Nous nous trouvons face à problème structurel et non pas conjoncturel.

Est à l'œuvre par ailleurs une baisse séculaire des taux d'intérêt mondiaux liée à un ensemble de tendances lourdes que sont le ralentissement démographique, le ralentissement du progrès technique, l'accroissement des inégalités, l'accumulation de réserves par les Banques centrales, en particulier celles des pays émergents. Ces forces qui font pression à la baisse sur les taux d'intérêt naturels ne disparaîtront pas du jour au lendemain, comme par enchantement. Il y a ainsi une possibilité réelle que nous restions dans cet environnement. L'expansion du crédit et la bulle immobilière qui a précédé la crise ont masqué pendant un moment les conséquences de ces évolutions. Cette bulle du crédit et cette bulle immobilière n'ont entraîné qu'une expansion économique modérée. Le scénario noir de la stagnation séculaire serait une situation dans laquelle l'économie se retrouverait de manière récurrente dans une trappe à liquidité, dont nous ne sortirions qu'épisodiquement et temporairement du fait de bulles financières peu soutenables. Si ce scénario prenait vraiment corps, nous pourrions effectivement avoir peur pour nos emplois. Le pire n'est toutefois jamais certain. Alvin Hansen a, le premier, formulé cette idée en 1939. Il devrait sans doute recevoir la médaille d'or du mauvais timing, car la Deuxième Guerre mondiale a définitivement mis fin à la Grande Dépression et les Trente Glorieuses ont suivi. Nous ne pouvons tout de même pas souhaiter une nouvelle guerre mondiale, tout comme nous ne pouvons pas être sûrs que de nouvelles Trente Glorieuses nous attendent.

▶ Quelles solutions ?

Je me contenterai d'en mentionner deux. La première est de nature monétaire, ce serait d'augmenter la cible d'inflation de la Banque centrale européenne ainsi que l'a proposé Olivier Blanchard. Nous pourrions par exemple la porter de 2 % à 4 %. La deuxième solution, dont nous devrions à mon avis parler davantage, c'est celle d'un crédit d'impôt investissement européen qui permettrait de relancer la demande d'investissement qui a été particulièrement affectée dans la crise récente et qui simulerait un peu les effets d'un taux d'intérêt.

Comment sauver nos emplois ?

Pervenche Berès
Parlement européen

Selon la Bible, nous ne devons pas avoir peur. Pour nous, la question est plutôt de savoir de quelle manière nous pouvons ne pas avoir peur aujourd'hui. Quelques éléments de contexte.

Lorsqu'on est parlementaire européen, on est très souvent démarché ou interrogé par des lobbyistes dont le premier argument est, en particulier lorsqu'il s'adresse à une élue de gauche, la sauvegarde de l'emploi, des emplois qu'ils génèrent. Nous avons revu certains d'entre eux quelques années plus tard, rachetés ou fusionnés et, faute d'avoir bougé, sans emploi. La question du mouvement constitue évidemment une question critique.

▶ Définir un cadre pour les emplois de demain

Réfléchir à nos emplois d'aujourd'hui et à ceux de demain suppose aussi de définir le cadre. Ce cadre, si on a le sens de la responsabilité, consiste à regarder où nous voulons aller. Il y a bien sûr la question de la compétition mondiale, celle du vieillissement de la population à l'échelle européenne, celle de la société vers laquelle nous voulons aller, y compris la question de la promotion de ce que nous appelons les emplois «post-COP21», si tout se passe bien. Tout cela nous oblige à un moment ou à un autre à mettre une cohérence dans les objectifs que nous nous fixons comme société, plutôt que de subir simplement l'analyse des économistes et du coup d'orienter telle ou telle politique publique. Tout cela dans un contexte où l'OIT nous dit que d'ici six ans à l'échelle mondiale, le nombre des chômeurs aura augmenté de 30 millions.

Lorsque nous parlons d'emplois, nous avons souvent en tête l'emploi salarié de type post-seconde Guerre mondiale. Ces emplois-là, les emplois

salariés, ne représentent plus qu'un quart des emplois à l'échelle de la planète. Ces chiffres diffèreraient pour la France mais sont révélateurs d'une mutation de l'emploi salarié industriel ou post-industriel vers d'autres formes de travail. Cela pose notamment la question des travailleurs dits indépendants qui ne le sont pas du tout ou qui doivent inventer leurs conditions de travail sans cadre protecteur. Derrière la question de l'emploi, toute la législation et la pensée que nous avons mis tant d'années à construire sont en jeu.

Un mot sur un autre phénomène que nous avons observé et que la Commission européenne a beaucoup documenté : la perception d'une polarisation entre des emplois très qualifiés et des emplois sous-qualifiés. Cela signifie bien que l'emploi post-seconde guerre mondiale ou des Trente Glorieuses est celui qui va être dans le cœur de cible de la difficulté.

Pistes de réflexion pour l'emploi de demain

Il me semble qu'il faut réfléchir à trois pistes. La première concerne la protection sociale qui a fonctionné jusqu'à présent comme un mécanisme d'assurance. Nous devons aujourd'hui aller jusqu'au bout de la logique de ce que nous avons mis en place en commençant à parler avec la CFDT de la sécurisation des parcours professionnels. Il faut penser à une protection sociale qui soit plus adaptée et plus centrée sur l'individu et moins attachée au poste de travail lui-même. La décision que vient de prendre en ce sens la Finlande en mettant en place un revenu de base est une proposition sur laquelle il nous faut réfléchir.

La deuxième piste est évidemment celle de l'investissement social que nous avons là aussi développé à l'échelle européenne et que les pays vont devoir s'approprier et mettre en œuvre. On commence à le faire en France. Dans ce cadre, il s'agit plus d'armer l'individu que de le porter. Si nous ne le faisons pas, nous allons laisser les individus au milieu du gué, c'est une perspective, que je crois inacceptable pour les responsables politiques.

La dernière piste est évidemment celle de la fiscalité et des conditions dans lesquelles nous organisons la distribution de la richesse qui ne peut pas uniquement reposer sur le travailleur à plein-temps dans un emploi fixe et qui a vocation à bouger dans des conditions que personne ne connaît totalement aujourd'hui.

Des solutions pour la France

Louis Gallois
La Fabrique de l'industrie

Je voudrais me concentrer sur la situation française. La France est confrontée aux deux ruptures que connaissent beaucoup de pays, qui sont la mondialisation d'un côté, le numérique de l'autre et plus globalement, tout ce qui tourne autour de la digitalisation de l'économie. Ces deux ruptures inquiètent parce que nous sommes dans une situation de chômage de masse avec 10 % de chômeurs et nous nous demandons quel sera leur impact lors même qu'elles se produisent simultanément.

La question du progrès technique a été soulevée. Il est clair que nous sommes habitués à dire que chaque rupture technologique a généré de nouveaux emplois et qu'il ne faut donc pas se faire trop de soucis : de nouveaux emplois vont apparaître après la révolution numérique.

Cela pose deux questions. La première, c'est de savoir où ils vont apparaître. Chez nous, chez les voisins ou chez les autres ? La seconde est de savoir de quelle manière nous assurons la transition entre la situation actuelle et la situation nouvelle ainsi créée. Cela veut dire que nous ne pouvons pas échapper au débat sur la compétitivité, sinon les emplois se feront ailleurs. Je pense que nous sommes à peu près tous d'accord pour dire que la compétitivité est par les coûts et hors coûts. Il n'y a de compétitivité pour l'industrie française que vers le haut. C'est-à-dire vers l'innovation, la qualité et la productivité.

▶ Salaires intermédiaires et compétitivité

Cela suppose de l'investissement. Quand j'ai proposé le choc de compétitivité qui a débouché sur le CICE, ce n'était pas pour baisser le coût du travail en lui-même. C'était pour donner le ballon d'oxygène qui

permette la reprise de l'investissement. Si je propose actuellement – avec la Fabrique de l'Industrie – que ces allégements de cotisations sociales se fassent plutôt sur les salaires intermédiaires que sur les bas salaires, c'est pour deux raisons. Premièrement, quand nous faisons des allégements de charges sur les salaires intermédiaires, nous ciblons beaucoup plus l'industrie et les secteurs exposés à la compétition internationale. Nous les aidons donc dans leur entreprise de compétitivité et nous leur donnons les moyens de financer leurs investissements. Deuxièmement, nous tirons l'emploi en France vers le haut, vers l'emploi qualifié puisqu'il se trouve entre 1,6 et 3,5 fois le SMIC.

Ce point est pour moi absolument capital. Je pense que dans le débat qui est en train de s'instaurer et que nous avons souhaité, sur le point d'application des allégements de cotisations sociales, il ne faut pas parler uniquement d'emplois, il faut parler de compétitivité. Gilles Koleda[1] a d'ailleurs démontré que lorsque nous visions la compétitivité, nous accroissions la croissance potentielle et nous avions le même résultat en emploi à terme que lorsque nous visions les bas salaires, qui eux apportent peu en termes de compétitivité.

▶ Le numérique n'est pas en option

Le deuxième élément, c'est que le numérique n'est pas un choix. Nous devons le jouer à fond. Jouer à fond le numérique veut dire premièrement équiper le pays en très haut débit. Or, nous avons un plan sur 10 ans. C'est beaucoup trop long. La Corée, à laquelle je m'intéresse, est déjà entièrement équipée. Je pense qu'il faut trouver des solutions pour accélérer l'équipement en très haut débit du pays et notamment travailler avec des satellites, alors que tous les élus français veulent avoir de la fibre, qui sera beaucoup plus longue à installer. Il y a ensuite un problème de formation. Je reviendrai dessus puisque c'est décisif. Enfin, Il faut aussi travailler sur l'offre et la demande, car nous aurons du numérique partout. Nous aurons soit à le subir et les emplois seront créés ailleurs, soit à le maîtriser et à en bénéficier en France.

▶ Penser la transition

Le troisième élément, c'est la transition. Passer d'un système à un autre, c'est ce qu'il y a de plus difficile. Je pense qu'il y a deux maîtres mots pour cette transition. Le premier, c'est à nouveau la formation. Le second, c'est la portabilité des droits, car les personnes vont changer d'emploi, il faut donc qu'elles puissent bénéficier de retraite, de formation, de certains types de rémunération, de la transformation profonde de l'allocation-chômage

1. Économiste, chercheur à Seureco Erasme.

et peut-être conserver des éléments d'ancienneté par la valorisation des acquis professionnels. Cela pour que les gens ne voient pas le changement d'emploi comme un abîme qui s'ouvre devant eux. Je pense que c'est absolument essentiel.

Chercher les nouveaux emplois

Dernier point, il faut chercher les nouveaux emplois. Il faut avoir une vision des nouveaux emplois. Je trouve que nous n'avons pas assez de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le pays. Nous l'avons dans nos entreprises, nous ne l'avons pas au niveau du pays.

Je crois qu'il y a trois voies principales. Il faut premièrement jouer à fond l'économie de la connaissance. Il faut aller vers les *keys enabling technologies*. C'est-à-dire le numérique, les biotechnologies, les nouveaux matériaux, etc. Il faut aller vers la transition énergétique qui va apporter également de l'emploi soit en France soit ailleurs. Nous voyons bien que les panneaux solaires apportent des emplois en Chine et non pas en France. Nous devons évidemment travailler pour que ce soit en France.

Il va y avoir deux types d'emplois de services. Il y aura ceux qui sont générés par le numérique et ceux qui relèvent du service à la personne, dû notamment au vieillissement de la population. Je pense qu'il faut que nous soyons capables de former et de requalifier ces emplois et de leur donner de la valeur ajoutée.

Il y a également l'économie sociale et solidaire qui concerne 10 % des emplois en France. Je pense qu'il y a d'énormes besoins. Le problème va être de la solvabiliser.

Je voudrais enfin terminer par un élément qui a été également mentionné. Il y a une polarisation possible du marché du travail entre des emplois nomades très qualifiés qui pourront voyager et des emplois sédentaires très peu qualifiés qui ne le pourront pas. Je pense qu'il faut l'éviter à tout prix. Il n'y a qu'un seul moyen de l'éviter, c'est encore une fois l'enrichissement des tâches, du travail, la qualification et la formation.

Réinventer le travail

Marcos Peña
Conseil économique et social, Espagne

Le travail est la solution. C'est une évidence. Mais rappelons-nous ce que disait Kierkegaard à propos de l'évidence et de la difficulté qu'il y a à y parvenir. Nous sommes issus d'une culture industrielle qui a façonné notre société et notre façon d'être. La culture industrielle a vu le jour lorsque se sont produites les trois concentrations de base évoquées par Marx : des travailleurs, dans un même endroit, faisant la même chose. Mais cela remonte à longtemps, nous avons assisté depuis à un glissement de l'activité industrielle et le travail n'est plus la valeur centrale.

En fait, le travail est le seul moyen de nous insérer dans la société, de faire partie du projet social. Le travail constitue le premier vecteur de citoyenneté. Celui qui ne travaille pas ne fait pas partie de la société, on peut parler d'amputation sociale. Cette perte du caractère central du travail découle de la mondialisation de l'économie, laquelle induit une limitation de pouvoir de l'État Nation et de deux vecteurs extrêmement puissants : la numérisation de l'économie et l'euphorie de l'économie monétaire, si difficile à réglementer et défiant toute raison.

▶ Plus on travaille, plus il y a de travail !

Rappelez-vous : l'an dernier, la négociation des produits dérivés a représenté sept fois le produit intérieur brut mondial. L'équation selon laquelle la quantité d'argent est égale à la quantité de biens existants est rompue depuis belle lurette. Aristote disait que la forme argent de la marchandise manquait de substance, mais cela n'est plus valable aujourd'hui. Il y a tant de choses qui ont de la substance. Mais cela signifie qu'il y a et qu'il y aura un autre type de travail. Il n'y a pas lieu de parler de la fin du travail, si ce

n'est dans certaines théories d'universitaires. Depuis qu'est sorti le célèbre livre de Rifkin sur la fin du travail, la population active mondiale a plus que doublé. Je ne crois pas non plus qu'il faille perdre du temps à partager le travail existant, «travailler moins pour que tout le monde travaille», car le travail n'est pas un bien statique. Le travail n'est pas un bien qu'on peut soumettre à un rationnement social. Plus on travaille, plus il y a de travail. En fin de compte, le travail est à réinventer et il reste énormément de choses à faire.

Certes, l'avenir est incertain, les difficultés sont énormes, ce qui génère beaucoup d'inquiétude et de confusion. Il convient de garder à l'esprit cette statistique : 60 % des enfants qui commencent le collège aujourd'hui suivront des parcours universitaires qui n'existent pas encore. Il est inutile d'établir un plan pour domestiquer l'avenir. Nous ignorons quel sera l'avenir. Ce que nous devons faire, c'est garantir un espace habitable qui favorise la cohésion sociale et l'efficacité économique du système. Je veux parler ici de la culture européenne, de la santé, de l'éducation publique, des retraites ; un espace accueillant, soudé et non cloisonné. Miser ensuite sur la seule chose qui compte, l'humain. Nous ignorons quel sera le modèle productif du futur, mais ce sera un modèle bâti par des hommes et des femmes. Et miser sur la connaissance est l'unique objectif que nous, Européens, puissions nous permettre : l'intelligence, la tolérance et la raison constituent une combinaison qui nous conduira sur la voie de la réussite, même s'il s'agit d'une réussite modeste.

Pour un État 4.0

Jacques Aschenbroich
Valeo

Les paradoxes de l'automobile

Dans notre secteur, nous allons être obligés de gérer toute une série de paradoxes. Le premier, c'est la stagnation séculaire dans un métier qui est probablement un des plus vieux métiers du monde. Nous connaissons trois énormes transformations technologiques qui sont de vraies ruptures. La première, c'est l'efficacité énergétique des véhicules, la deuxième, c'est cette fameuse voiture connectée intuitive qui roulera toute seule. La troisième révolution technologique, Uber en est un exemple, est la transformation de l'ensemble des services liés à l'automobile. Dans de vieilles industries comme la nôtre, nous n'avons jamais autant investi dans la R&D. Nous n'avons jamais eu autant d'innovations. Notre croissance n'a jamais été aussi forte et nous n'avons jamais eu d'aussi bons résultats financiers, ceci vaut pour nos clients comme pour l'ensemble des équipementiers. L'industrie automobile augmente à peu près en ligne avec le PIB (3 % par an), mais une entreprise comme Valéo a réussi à croître ces dernières années de 4 points de plus (7 %) et nous prévoyons environ 5 points de plus pour les prochaines années. C'est une énorme croissance pour un métier traditionnel qui va de pair avec une énorme transformation des types d'emplois. Nous avons créé plus de 3 000 emplois depuis le début de l'année, 3 000 à l'étranger, aucun en France. Mais nous avons recruté en France, car le type d'emploi que nous embauchons en France est en train de changer fondamentalement. Nous avions à peu près 15 000 emplois en France avant la crise. Ce chiffre n'a pas bougé après la crise, mais nous avons 1 000 opérateurs de moins et 1 000 ingénieurs de plus. Ce chiffre illustre l'énorme transformation du type

d'emploi que nous recherchons, l'énorme besoin de formation, la nécessité de trouver des ingénieurs et des techniciens, mais aussi des opérateurs bien formés qui nous permettront de faire face aux révolutions technologiques.

▶ Comment réduire le coût des nouvelles technologies

Nous parlons beaucoup de cette usine 4.0, cette usine digitalisée sur laquelle nous fondons tous nos espoirs, car vous consommateurs aimeriez bénéficier de toutes ces révolutions technologiques dans vos voitures, mais vous ne voulez pas les payer. La seule façon de les intégrer dans les véhicules, c'est donc de réduire les coûts. Nous sommes engagés dans cette bataille pour la compétitivité et la productivité. Vous vous souvenez tous de la formule de Bob Solow qui s'étonnait en 1999 de ne pas voir les ordinateurs dans les statistiques ! Je vous garantis que nous verrons l'usine 4.0 dans les statistiques. L'usine digitalisée comporte en effet trois éléments totalement différents. Ce sont les fameux « cobots », les robots collaboratifs, qui sont des espèces d'humanoïdes qui ne coûtent pratiquement rien et permettront une interaction entre des opérateurs et l'environnement. C'est la numérisation totale de l'entreprise et c'est la productivité du back-office. C'est également la productivité des centres de recherche.

Nous devons réussir à convaincre nos chercheurs que productivité, efficacité et créativité ne sont pas des oxymores. Je vous garantis qu'il est plus difficile de mettre en place des critères de suivi et des critères de compétitivité dans un centre de recherche que cela ne l'est dans une usine. Nous sommes donc en train de transformer nos emplois en profondeur. Nous sommes en train d'en créer. Pour un site comme la France, il ne faut surtout pas restreindre notre volonté de compétitivité, celle des entreprises mais aussi celle des coûts publics.

▶ L'équation de Valeo

J'aime bien rappeler cette équation : la France pour nous, c'est 18 % de nos effectifs, 22 % de notre chiffre d'affaires, mais plus de 70 % exporté, 32 % des salaires que nous payons dans le monde et 52 % des charges sociales. Cela ne peut pas durer. Je rêve que l'État nous incite à aller plus vite dans les usines 4.0. C'est ce que nous nous avons démarré depuis longtemps. Mais si on regarde le nombre de robots pour 10 000 personnes dans l'industrie, trois chiffres sont importants : il y en a 300 pour le Japon, 160 pour l'Allemagne et 100 pour la France. Je rêve d'un État 4.0, qui baisse ses coûts et permette aux industriels français d'être totalement compétitifs.

C'est le moment de prendre les bonnes décisions

Gerhard Cromme
Siemens AG

Je ne crois pas aux scénarios noirs, pas plus que je ne crois à la stagnation séculaire, même si l'emploi traverse indubitablement une période de profonde mutation. Cette mutation est perceptible surtout dans le domaine des services : Amazon, Uber, Google, Facebook, Apple, etc. Pourquoi dans les services, plutôt que dans l'industrie ? Parce que la digitalisation des services ne nécessite pas d'importants investissements. Désormais, la vague de la digitalisation atteint également l'industrie. C'est donc le moment de prendre les bonnes décisions.

Pourquoi la digitalisation dans l'industrie aura-t-elle des incidences beaucoup plus profondes que dans les services ? Avant que nous ne disposions des technologies requises pour pouvoir gérer les flux de données et d'informations, nous utilisions des interfaces entre les centres de recherche, la production, les clients, les acteurs de la chaîne de vente et de distribution, etc., qui employaient un très grand nombre de personnes. Avec l'émergence des nouvelles technologies de l'information, de nombreux emplois que comptaient les différents maillons de la chaîne de création de valeur sont devenus obsolètes. Ces emplois ont donc tendance à disparaître peu à peu.

Quelles seront les conséquences du numérique sur l'emploi ?

À court terme, il y aura des gagnants et des perdants. Qui va perdre ? Ceux qui n'ont pas une qualification de haut niveau et qui ne peuvent travailler que dans les usines classiques risquent de traverser une période extrêmement difficile pendant dix ou quinze ans. Nous avons connu la même chose pendant les révolutions industrielles antérieures. Il faudra sans

doute trouver des solutions aux difficultés sociales que cela entraînera. Et qui va gagner ? Les personnes qualifiées qui ont une bonne formation, les personnes mobiles prêtes à changer d'horizon pour s'établir là où il y a de l'emploi.

Examinons désormais les effets à moyen terme. La première révolution industrielle fut tout d'abord perçue comme une menace. Et pourtant, au final, force est de constater que le niveau et la qualité de vie ont considérablement progressé. Ceci vaut aussi pour la deuxième et la troisième révolution industrielle. Pourquoi en serait-il autrement pour la quatrième ? Je pense qu'il n'y a aucune raison que ce soit le cas. Au final, nous ne perdrons pas d'emplois, mais l'organisation du travail sera extrêmement différente. En somme, je suis donc plutôt optimiste à moyen terme et plutôt sceptique à court terme.

Il y a un deuxième enjeu. Si les grandes entreprises industrielles européennes ne développent pas leurs compétences dans les domaines de la digitalisation et de l'usine du futur, elles n'existeront plus dans quelques années, car les SAP, les IBM, les Microsoft, les Apple, les Google, etc. vont proposer aux clients des solutions adaptées. Les industriels deviendraient alors de simples sous-traitants. Le combat pour la survie dans l'industrie traditionnelle en Europe est féroce et acharné et nous nous devons de relever le défi qui se présente à nous.

Puisqu'on en parle !

Pierre-Dimitri Gore-Coty
Uber

Il est un peu difficile de comprendre la réalité Uber de l'extérieur, en lisant les journaux…

Vous avez aujourd'hui sur terre un milliard de véhicules qui sont utilisés 4 % du temps. C'est le fondement de la révolution Uber. C'est constater que les plates-formes technologiques vont permettre de consommer cet actif qu'est la voiture d'une nouvelle manière. Le sujet n'est pas tant de nous demander si nous prenons des emplois aux taxis mais plutôt de constater qu'il y a aujourd'hui 5 millions de voitures en Île-de-France qui ont de moins en moins de sens, en tout cas à l'échelle individuelle. Elles vont devoir être de plus en plus partagées par l'intermédiaire des plateformes. C'est de ces constats qu'est né le modèle Uber.

Les conséquences de l'émergence d'Uber, née il y a seulement cinq ans, ont été importantes et elles continueront de l'être pour tout ce qui concerne la congestion en ville, l'espace public et l'utilisation des actifs. Mais aussi et surtout en matière d'emploi. Uber, c'est aujourd'hui 3 000 salariés dans 300 villes. On associe souvent Uber à des sociétés comme Facebook ou Google, or nous fonctionnons sur un modèle très différent, très local et très décentralisé. Nous avons 300 bureaux dans le monde qui emploient 3 000 personnes. Mais c'est le million de personnes sur la planète qui conduisent sur le réseau Uber qui constitue la véritable innovation. C'est assez exceptionnel.

Quelques chiffres sur le marché français : j'ai rejoint Uber en 2012, quelques mois après le lancement du réseau à Paris. Il y avait à l'époque 1 000 sociétés enregistrées en Île-de-France. Il y a aujourd'hui 10 000 sociétés VTC. Ce sont des sociétés de transport, pouvant avoir de un à cinq chauffeurs enregistrés en Île-de-France.

J'observe que tout un écosystème s'est créé autour de ces chauffeurs : des loueurs de voitures pour professionnels, des sociétés de nettoyage, des sociétés de services, de comptabilité qui vont accompagner ces personnes dans la création de leur entreprise.

Qui sont ces chauffeurs Uber ?

Je lis la presse, j'y apprends que ces chauffeurs sont des parias, des précaires, qu'ils ne payent pas de charges sociales et que c'est un phénomène qu'il faut freiner à tout prix. Je voudrais remettre les choses dans leur contexte. Ce sont des personnes qui, à 71 %, nous déclarent avoir une situation économique meilleure que celle dans laquelle ils étaient avant de démarrer leur activité sur le réseau Uber. C'est important de le souligner. D'autre part, 87 % de ces personnes nous déclarent valoriser la flexibilité qu'apporte ce genre de solution.

Et si le travail était la solution ? Je n'ai pas la réponse. Je peux vous certifier en revanche que le travail de 9 heures à 17 heures n'est pas la solution. Près de la moitié des chauffeurs sur le réseau Uber conduisent de manière intérimaire, occasionnelle et non pas à plein-temps. Un tiers de l'ensemble des conducteurs exerce une activité à plein-temps à côté. Ce sont des gens qui nous disent qu'ils sont heureux de pouvoir travailler plus, gagner plus et s'offrir des vacances.

La peur au delà d'Uber

Les freins au développement d'Uber apparaissent de toute part en dépit de sa croissance très rapide. Ils sont pour moi extrêmement liés à l'emploi. Ils sont liés à la protection d'un secteur, donc à la crainte de perdre des emplois existants. Encore une fois, nous ne sommes pas là pour prendre des parts de marché aux taxis, mais il y a un phénomène bien plus large qui se produit : les politiques, la société en général expriment une crainte et s'inquiètent qu'il y ait demain plus d'un million de travailleurs indépendants sur des plates-formes comme Uber. Je précise au passage que beaucoup de ces travailleurs conduisent sur plusieurs plateformes. Ils peuvent même utiliser des plateformes sur d'autres types de services. Je vois malheureusement trop peu de politiques prêts à aller de l'avant là-dessus. C'est une question de fond : de quelle façon arriverons-nous en Europe à transférer notre philosophie de protection sociale du travailleur à un modèle où ces travailleurs ne seront plus forcément en activité de 9 heures à 17 heures, mais pourront travailler de manière flexible sur des plateformes comme Uber aujourd'hui ?

Échanges

Guillaume Le Breton, *«La Parole aux étudiants»*

Pour un jeune de 20 ans qui se forme encore aujourd'hui et qui voit arriver le tournant du numérique, quel serait votre conseil pour relever vos défis de demain ?

Pierre-Dimitri Gore-Coty, *Uber*

Je lui suggèrerais déjà de m'envoyer un CV, car nous recrutons énormément de monde chez Uber, y compris en France ! Je suis assez convaincu qu'une transformation numérique colossale commence à toucher les secteurs plus traditionnels. Je suis convaincu que le monde va être transformé dans les 10 à 20 prochaines années. Ce sont les acteurs numériques qui vont participer à cette transformation. C'est en tout cas un secteur vers lequel je serais tenté de m'orienter. Nous le voyons même d'ailleurs dans l'automobile. Il suffit de regarder le transfert de valeur qui a eu lieu en 10 ou 15 ans entre le fabricant de voitures et l'équipementier, qui est de plus en plus celui qui amène la technologie au sein du véhicule.

Jacques Aschenbroich, *Valeo*

Les transferts sont réels, mais je ne crois pas qu'il y ait de constructeur automobile qui pourrait construire de voitures sans un équipementier, ni d'équipementier qui pourrait vendre ses produits sans un constructeur d'automobile !

Il n'y pas une telle différence entre les sociétés du type Uber et ce qui est en train de se passer dans nos entreprises. On voit un effort d'innovation qui n'a jamais existé auparavant. Une entreprise comme Valeo dépense plus de 10 % de son chiffre d'affaires en R&D. Ce n'est pas encore la pharmacie, mais cela s'en rapproche ! Ces six dernières années, les dépenses de R&D ont augmenté plus vite que notre chiffre d'affaires, même si notre rentabilité a augmenté. Ça ne durera pas toujours, mais c'est quand même ce qui s'est passé. Nous faisons des efforts de productivité à tous les niveaux. Nous recrutons en ce moment beaucoup plus d'ingénieurs software que de mécaniciens ou d'électroniciens. Il y a une transformation extrêmement profonde dans le type d'emploi de recherche. On voit un effort inlassable de productivité dans nos usines, dans nos centres administratifs et dans nos centres de recherche, comme je l'ai déjà indiqué. Cet effort de productivité dû à la numérisation est en train de changer complètement le type de profil des personnes que nous

recrutons. Nous sommes tous un peu patriotes et nationaux ; quand j'étais à l'École des Mines, le concurrent était l'École Polytechnique ou Centrale. Le concurrent est aujourd'hui pour votre génération, Harvard, Yantai et l'université technologique de Chennai. Le monde n'est plus le petit village français que nous avons connu. En termes de compétences, vous allez être obligés de faire face à une concurrence violente et qui pour moi est plutôt enthousiasmante. C'est la concurrence qui fait le progrès. La concurrence n'est plus le village gaulois. C'est le village universel.

Christian Menanteau

Quelles sont les perspectives de la jeunesse d'aujourd'hui ? De quelle façon pouvons-nous la motiver ?

Marcos Peña, *Conseil économique et social, Espagne*

Je considère tout cela avec perplexité, comme la plupart des gens. Car force est de reconnaître qu'il n'existe pas de recettes. Ce n'est pas un distributeur automatique dans lequel on insère une pièce d'où ressortirait une recette miracle pour savoir quoi faire dans les cinq prochaines années. Tout n'est que changement. Nous parlons des jeunes par rapport aux personnes de plus de cinquante ans, le problème est le même par rapport à ceux qui ont dix ans maintenant. C'est toute la question, car une révolution qui échappe à toute raison est en marche. C'est pourquoi je disais qu'il est difficile de prédire et de prévoir. Nous devons assurer la formation, la connaissance, la souplesse intellectuelle, il ne s'agit pas simplement d'un enseignement de matières, mais d'un enseignement favorisant le développement de la personnalité, l'agilité intellectuelle. Ensuite, il faut maintenir un environnement accueillant dans nos sociétés, favoriser la cohésion. Mais comment élaborer un plan pour créer de l'emploi et qui soit efficace plusieurs années durant, quand le marché du travail se renouvelle tous les ans ? C'est comme les saisons, le printemps arrive et on assiste à un changement du marché du travail...

18.

S'épanouir au travail

Introduction du Cercle des économistes
Marc Guillaume

Contributions
Michel Cicurel • Marie-Laure Sauty de Chalon • Claudia Senik • Yochi Suzuki
Stéphane Treppoz

Modération
Philippe Escande

S'épanouir au travail, oxymore ou pléonasme ?

Marc Guillaume

Le titre de cette session a la saveur, en l'occurrence un peu acide, d'un oxymore. Si l'on s'en tient à l'étymologie, le titre revient un peu à demander s'il est possible de s'épanouir sous la torture[1].

L'histoire est tout aussi explicite. Les travaux de Pierre Dockès[2], pour ne citer qu'un économiste proche de nous, montrent bien la filiation entre esclavage et travail. C'est aussi le cas des travaux, plus ethnologiques, d'Annie Jacob mettant en évidence que le travail est une invention récente, des XVI^e^ et XVII^e^ siècles, qui serait en partie lié à la nécessité de « fixer », pour mieux les assujettir, les esclaves en Amérique[3]. On sait par ailleurs que la fin de l'esclavage dans les Antilles a été en partie compensée par l'utilisation d'un salariat indien dont le statut était proche de celui des esclaves. Et il faut rappeler enfin que l'un des privilèges de l'aristocratie était de se dispenser de toute forme de travail : il était indigne pour un noble de se livrer à une activité trop contraignante ; il pouvait à la rigueur écrire, à condition que ce ne soit pas n'importe quel livre.

On ne voit donc guère comment le travail, torture, esclavage, activité indigne, pourrait être devenu source d'épanouissement…

---

1. L'étymologie de labeur *(labor)* renvoie à moins de violence mais le mot reste lié à la notion de souffrance. *Opus* qui donnera « œuvre » porte un sens positif de création. Hannah Arendt insistera beaucoup sur la différence entre travailler et œuvrer. Dans d'autres langues, on retrouve cet écart ; en allemand par exemple entre *Arbeit* (qui renvoie à l'idée de peine) et *Werk* (plus neutre).
2. P. Dockès, *La Libération médiévale,* Flammarion, 1979.
3. A. Jacob, *Le Travail reflet des cultures, Du sauvage indolent au travailleur productif,* PUF, « Économie en liberté », 1994. Voir aussi bien sûr les travaux de Dominique Méda, en particulier *Le Travail. Une valeur en voie de disparition,* Aubier, 1995.

■ Le travail aux temps modernes

Si on prend la question plus directement, le travail apparaît massivement avec la révolution industrielle, du moins le travail salarié tel que nous le pratiquons encore aujourd'hui. L'industrie, au service de la croissance, a besoin de main-d'œuvre, de force de travail. Le travail doit être valorisé spirituellement et il doit à la fois être payé et « payant » (payé le moins possible pour dégager une plus-value) mais il reste, le plus souvent, extrêmement pénible. Dans cette période historique (que le film de Chaplin, *Les Temps modernes,* 1936, représente bien) obtenir une valeur *par* le travail (une place et des relations sociales, un revenu), c'est possible ; s'épanouir dans le travail, certainement pas.

Cette valorisation par le travail-revenu se consolide au cours du XX^e^ siècle, la régulation (étatique, syndicale) ayant limité l'exploitation sauvage de la force de travail ; en outre, plus récemment, le travail s'est fait rare : le succès du livre de Viviane Forester repose sur l'idée que l'horreur économique, c'est justement cette insuffisance de l'offre de travail[4].

Quant à trouver un peu d'épanouissement dans le travail, les tendances sont plus confuses. Certes, sur le long terme, la tendance est à la baisse de la durée du travail, ce qui contribue à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. La pénibilité globale du travail s'atténue, du moins dans la plupart des secteurs. Mais divers facteurs, la recherche de compétitivité, l'importance du chômage, la compensation de la réduction de la durée de travail par son intensité (la France a une faible durée hebdomadaire et annuelle du travail mais sa productivité horaire du travail est l'une des meilleures au monde) vont en sens inverse. Tout cela conduit à dégrader les conditions de travail, ce que confirme plusieurs indicateurs (suicides, burn-out, prise en compte de la pénibilité).

■ Comment enrichir le travail ?

D'où une première famille d'interrogations visant finalement à explorer des réponses défensives à la question : pourquoi les employeurs chercheraient-ils à rendre le travail épanouissant alors qu'il est devenu rare, que l'on se bat pour en obtenir un ? Pourquoi, au contraire, ne seraient-ils pas tentés de réduire la valorisation par et même dans le travail ? En le rendant plus flexible, plus contraignant, plus stressant, moins rémunéré ? Et d'ailleurs n'est-ce pas ce qui se produit depuis quelques années ? Comment réduire les effets de cette tendance ? Plus précisément, comment compenser la recherche de plus de compétitivité qui met le salarié sous pression tout en rendant plus facile son licenciement, par des mesures de protection imposées par la puissance

4. Sur le même thème, le livre de J. Rifkin (*La Fin du travail,* selon le titre français, trop racoleur) est (un peu) plus documenté que celui de V. Forrester.

publique ? Ces questions conduisent très vite à des distinctions de secteurs : fonction publique, fonction publique territoriale, entreprises publiques, grandes entreprises privées, PME et TPE… Et à l'intérieur de chacune de ces catégories, la diversité des situations est considérable.

Autour de cette stratégie de résistance pour lutter contre la dégradation des conditions de travail ou pour conserver des situations privilégiées, il existe deux voies plus offensives pour « enrichir » le travail.

Dans toutes les situations où la création, l'innovation (technologique ou organisationnelle), l'insertion dans une communauté de travail ont beaucoup d'importance, le travail prend une autre dimension qui le rapproche de « l'œuvre ». L'entreprise tire profit de la qualité ressentie du travail car elle est un facteur direct de productivité et d'efficacité. Ce sont des situations « gagnant-gagnant ». De nouvelles formes de management « mobilisateur » se mettent en place. Il reste à se demander si elles contribuent vraiment à un épanouissement au travail[5]. Concernent-elles seulement les privilégiés, les *insiders* qui, par leur compétence ou leur caractère, s'insèrent bien dans le système de compétition professionnelle ? Peuvent-elles s'étendre à des secteurs ou des acteurs moins privilégiés, au-delà d'un effet seulement cosmétique ?

L'autre voie permettant, éventuellement, une amélioration de la qualité dans le travail consiste à permettre à ceux qui demandent du travail de créer eux-mêmes les conditions de l'offre. C'est-à-dire de devenir auto-entrepreneurs, élargissant ainsi massivement et avec plus de souplesse des statuts traditionnels (artisans, commerçants, travailleurs indépendants et professions libérales). Ces nouveaux statuts apportent du positif : une forme d'autonomie, une « libération » relativement au statut de salarié. La question reste cependant la suivante : cette liberté n'est-elle pas payée cher, d'abord par une forme de précarité (la faillite se substituant au licenciement), ensuite par une exploitation encore plus intense ?Une « auto-surexploitation » qui permet de réduite les coûts et le chômage mais qui n'améliore les conditions de travail des auto-entrepreneurs que dans les situations de réussite économique.

Peut-on espérer cependant que cette « auto-création » de travail puisse se développer de façon plus positive dans une économie solidaire ou semi-marchande, soutenue par la puissance publique et/ou la société civile ? Dans un tiers secteur, cher à Jeremy Rifkin, incluant le bénévolat et le partage du travail et de la consommation, favorisant non la fin du travail mais sa transformation radicale ?

---

5. Le terme d'épanouissement recouvre parfois complaisamment des situations diverses, comme par exemple des investissements dans le travail qui évoquent des états de dépendance : le travail comme drogue, une drogue socialement valorisée mais qui peut présenter quelques risques…

S'épanouir au travail

Marc Guillaume, *Cercle des économistes*

Il faut rappeler que Jeremy Rifkin a publié il y a exactement 20 ans aux États-Unis un livre qui a eu beaucoup d'échos, notamment en France avec les travaux de Dominique Méda. Un autre livre que vous avez peut-être oublié a été lui aussi grand best-seller, *L'Horreur économique* de Viviane Forrester. Michel Rocard de son côté a fait la préface de la traduction française du livre de Rifkin. J'ajoute que les philosophes avaient déjà pris conscience que le travail comme base sociale était à mettre en discussion. Ce socle marxiste ou non devait être questionné notamment par Habermas, mais aussi par Jean Baudrillard ou Peter Sloterdijk.

C'était la mode de s'interroger sur la forme du travail. La mode s'est ensuite évanouie et n'était plus tendance. Vous savez que le régime des pensées obéit à la mode. La question revient maintenant un peu comme le spectre d'Hamlet ou le spectre de Marx. Nous nous interrogeons à nouveau parce que certains nous disent qu'un tiers des emplois va être supprimé par les progrès du numérique. Nous nous interrogeons parce que nous pouvons imaginer que d'ici une décennie la moitié de la population n'aura pas d'emploi dans des pays comme le nôtre. C'est d'ailleurs la situation des jeunes dans une grande partie des pays du sud de l'Europe ou de l'Est de l'Europe. Le chômage chez les jeunes est de 50%. Comme le rappelait Jean-Hervé Lorenzi, 2,5 milliards de personnes travaillent dans le monde sur les 5 milliards de personnes en âge de travailler, avec un revenu souvent très instable. La question revient donc.

Le fait que le numérique supprime des emplois n'est pas a priori une mauvaise chose. Cela peut laisser espérer une société d'abondance et de loisirs. Il existe aussi un épanouissement en dehors du travail. Au fond quelle est la question qui reste ? S'il y a moins de travail, ce n'est pas grave. Le problème est de savoir de quelle manière nous allons faire le tri entre ceux qui vont profiter de cette abondance et de ce temps libéré, et ceux qui n'auront qu'une part minimale. Je vous propose l'hypothèse que ce tri se fait sur deux grands critères ou deux grandes voies, la voie de la peine et la voie de la compétition.

Je vais essayer de montrer que nous pouvons trouver de l'épanouissement dans ces deux voies, peine et compétition. Ce n'est pas gagné d'avance.

Il me semble que les situations de travail sont tout de même très différenciées. Je vais prendre deux modèles types extrêmes, le modèle de la peine et le modèle

de la compétition en retenant que le réel est toujours ou presque toujours entre les deux. Le modèle pur de la peine concerne des métiers pénibles. La preuve en est que même en situation de chômage, il n'y a pas assez d'offres d'emploi et l'ajustement se fait souvent par les immigrés. C'est par exemple l'aide aux personnes malades ou handicapées et aux personnes âgées. Ce sont des travaux pénibles, mais qui demandent une vraie compétence justement parce qu'il ne faut pas qu'ils soient mis en concurrence avec des machines. Ce sont des compétences que les logiciels ne peuvent pas réaliser. Je sais bien que le Japon compte sur les robots pour accompagner les personnes âgées, mais nous voyons bien qu'ils rencontrent une résistance.

Le modèle de la compétition bien représenté ici est le suivant : j'ai du travail parce que j'ai gagné la compétition sur le marché de la formation au sens large du terme et pas seulement dans les universités et les écoles, mais aussi dans les premiers emplois. Je suis doublement dans une compétence de compétition, celle que je viens de décrire, que je mets au service de l'entreprise pour la rendre compétitive. Peine et compétition, ce sont les deux pôles ; je le répète, l'essentiel est entre ces deux pôles.

De quelle manière pouvons-nous imaginer l'épanouissement dans ces deux cas ? Je dirais pour simplifier que dans le premier pôle, nous nous épanouissons essentiellement *par* le travail. Ce travail nous rapporte en effet un revenu, un capital social et professionnel, une insertion et même dans certains cas le sentiment d'avoir une compétence humaine qui remplit notre idéal de service de la collectivité. C'est l'épanouissement par le travail.

Dans le deuxième cas, nous rêvons de l'épanouissement *dans* le travail et dans la compétition, puisque tout le monde sait que la compétition peut être une jouissance plus qu'un épanouissement. Il existe des gens qui se droguent de travail. J'en connais ! La compétition est une forme d'épanouissement. C'est aussi raisonnable de s'épanouir dans ces métiers qui sont plutôt des métiers de création et d'invention. Il vaut mieux être joyeux, c'est donc raisonnable, rationnel et productif de s'épanouir. Nous ouvrons là tout un champ de management et de réformes pour que nous puissions faire du travail quelque chose de « cool » et de créatif. La dernière question qui est en dehors de la session est la suivante : de quelle manière s'épanouir en dehors du travail ? Cela poserait la question du partage du travail auquel les 35 heures ont fait beaucoup de mal.

Philippe Escande, *Le Monde*

Claudia Senik, quelle est la place du travail dans le sentiment du bonheur des Français et selon vous, est-ce que la situation se dégrade ou est-ce qu'elle s'améliore ?

Claudia Senik, *École d'économie de Paris*

Le travail constitue un élément extrêmement important du bonheur déclaré par les gens. Je pourrais vous demander si vous êtes heureux ou satisfait de votre vie, vous demander de vous mettre une note de 0 à 10 : 0 si vous êtes très malheureux, 10 si vous êtes très heureux, 7 étant la moyenne généralement observée. Ce genre de questions a été introduit dans de grandes enquêtes auprès de dizaines de milliers de personnes, ce qui permet d'identifier ce qui fait que quelqu'un se dit plus heureux qu'un autre ou plus heureux que l'année précédente. Le travail est l'un des éléments les plus importants parmi les corrélats ou les fondements du bonheur déclaré.

Le fait d'avoir un emploi est primordial et le fait de le perdre constitue l'une des rares choses à laquelle nous ne nous habituons jamais. Nous nous habituons quasiment à tout, au mariage, au divorce etc., mais le fait d'être au chômage nous interdit de revenir au niveau de bonheur initial que nous avions précédemment.

Le bien-être au travail est devenu un objectif complètement légitime, comme nous le voyons dans ces nouvelles initiatives où l'on essaye de mesurer le bien-être au travail dans les entreprises et de les classer sur ce critère : *« Best Place to Work », « Happy at Work »,* « meilleures-entreprises.com », etc. Le bien-être au travail des employés devient même l'une des dimensions de la concurrence que les entreprises se livrent entre elles et fait partie de l'affichage de leur identité et de leur différenciation. Dans le cas où ils mesurent vraiment quelque chose, ces indicateurs sont une bonne chose pour les salariés car les entreprises vont alors s'efforcer d'accroître le bien-être au travail de leurs employés.

Pour quelles raisons le bien-être au travail devient-il légitime ? Tout d'abord, le travail prend une place de plus en plus importante dans la vie, avec la frontière qui s'estompe entre travail et non travail du fait du téléphone portable et de l'Internet. Une partie de la population ne sait plus trop quand elle travaille ou quand elle ne travaille pas. L'autre partie est confrontée à un accès à l'emploi très problématique, le travail prend alors son importance en creux. La dernière partie de la population, qui est peut-être la génération Y ou celle du millenium, a décidé de redonner un sens au travail et de repenser sa place dans la vie au regard d'autres activités qui ne sont pas du travail rémunéré. Les femmes participant de plus en plus au marché du travail, le sujet de la conciliation entre temps de travail et temps de famille devient une question essentielle pour le bien-être général et donc aussi pour le bien-être au travail.

Cette idée de bien-être au travail s'inscrit dans une espèce de mouvement beaucoup plus général qui consiste à réactiver l'idée selon laquelle l'économie est au service du bien-être. C'est une idée que les économistes poursuivent toujours. On ne cherche jamais à produire pour produire, mais à produire en vue du bien-être des gens. Le gouvernement se doit également d'atteindre cet objectif. C'est

un peu l'esprit du rapport[6] qui avait été commandé en 2009 par le président de la République Nicolas Sarkozy pour essayer de mesurer le bien-être au-delà du PIB, de mesurer les vraies sources de richesse et de prospérité, en plus du revenu.

Il est vrai que cela est un peu paradoxal, puisque le travail a priori n'est pas fait pour procurer immédiatement du bien-être. C'est un détour. C'est un sacrifice. Le travail est fait pour permettre de consommer. Dans le modèle de base présenté en première année d'économie, le bien-être des individus – dans notre jargon, leur utilité – dépend de deux facteurs : la consommation et le loisir, c'est-à-dire le temps de non travail. En principe, le travail ne devrait pas être une source de bien-être, mais on se rend bien compte que le travail et le non travail sont inséparables. Nous ne pouvons pas en effet être heureux dans notre vie si nous ne sommes pas heureux dans notre travail. La vague de suicides dans certaines entreprises a récemment réactivé cette idée. La dégradation des conditions de travail pour certains employés, avec les 35 heures entraînant une intensification des rythmes et une réorganisation du temps de travail au cours de l'année, a généré de nombreux accidents du travail et une dégradation de la santé au travail.

Nous savons aussi maintenant avec les travaux de recherche que les travailleurs heureux dans leur travail sont plus productifs, plus créatifs et plus coopératifs, au sens où ils ont de meilleures relations sociales avec leurs collègues. Ils sont aussi en meilleure santé. Voltaire disait ainsi : « J'ai décidé d'être heureux parce que c'est bon pour la santé. » Il est vrai que les travailleurs heureux sont en meilleure santé, ils s'absentent moins souvent et ont moins d'accidents. Une petite expérience avait été menée par deux chercheurs de l'université de Warwick. Ils avaient divisé un groupe en deux de manière aléatoire. À l'un, ils ont montré un épisode d'une série que les Anglais trouvent très drôle. À l'autre, ils ont passé un film tout à fait neutre, sur la nature par exemple. Tout le monde est revenu au bout d'un quart d'heure. Tout le groupe a dû exécuter une tâche, à savoir additionner des nombres à trois chiffres. Ceux qui avaient regardé le film qui les avait mis de bonne humeur sont arrivés à faire beaucoup plus d'additions que les autres, et en faisant moins de fautes ! Le bien-être au travail est donc une source de productivité. C'est la raison pour laquelle les entreprises s'y intéressent.

Michel Cicurel, *Michel Cicurel Conseil*

Cette préoccupation de l'épanouissement dans le travail n'est pas un dogme habituel des dirigeants d'entreprises et c'est stupéfiant ! S'épanouir dans l'entreprise devrait être un objectif prioritaire et devenir un pléonasme. Il est absolument évident que les gens sont beaucoup plus efficaces lorsqu'ils

6. Rapport « Bien-être et efficacité au travail ; 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail ». Février 2010.

sont heureux. J'ignorais que cela pouvait se mesurer, mais je l'ai en revanche toujours observé et pratiqué sur le terrain.

Il est courant de considérer à tort l'épanouissement dans le travail comme le fait d'un hasard individuel, d'une rencontre entre une personne et une situation, à la manière d'une rencontre amoureuse. Je crois qu'il existe un Meetic du bonheur professionnel et qu'il y a des façons de faire pour que les entreprises permettent aux gens d'être heureux. Il existe certes des cas individuels. Mais il est possible de développer des stratégies du bonheur alors que nos gouvernants traitent ce sujet sous l'angle pathologique, de la maladie professionnelle, de la maladie psychosociale, du burn-out, de la pénibilité et du harcèlement dont la seule réponse serait l'arrêt de travail. Concernant par exemple la pénibilité, on ne vous propose pas de la réduire, mais il vous est suggéré de partir plus tôt à la retraite. De même, lorsqu'il est fait état de burn-out, on omet de signaler la montée du phénomène inverse, le bore-out, qui concerne des personnes en dépression professionnelle parce qu'elles s'ennuient au travail. En fait, tenter d'introduire du bonheur au travail est une espèce d'obligation éthique et un devoir d'efficacité.

Comment y parvenir? Pascal Lamy disait qu'il faudrait une loi qui désétatise les rapports sociaux. Je suis tout à fait d'accord. Vous avez aujourd'hui des conservateurs patronaux et syndicaux qui gesticulent au niveau national. Ils se nomment partenaires sociaux, et ce sont en fait des adversaires sociaux. Ils ont un immense intérêt à perpétuer la lutte des classes puisque cela leur permet de persévérer dans leur être en jouant à ce ping-pong absurde, alors que la réalité est sur le terrain. Les adversaires sociaux se moquent éperdument de l'épanouissement professionnel. Ce thème n'a d'ailleurs jamais été un sujet de revendication.

À côté de l'entreprise d'hier, entretenant la lutte des classes, se profile l'entreprise de demain qui se désintègre dans un big bang inversé qui pulvérise le temps et l'espace. On imagine un nouveau monde tout volatil : l'entreprise menacée de disparition au quotidien, qui ne cesse de changer pour que rien ne change; et face à elle, son collaborateur, pour qui la précarité devient la règle. L'avenir serait la fameuse fin du salariat, ou au moins la fin de la monogamie qui marie durablement le salarié à son unique employeur.

À cette fracture temporelle entre l'entreprise et ses troupes, s'ajoute la fracture géographique. Mondialisation, délocalisation, externalisation, télétravail, qui disséminent les équipes multilingues et multicultures sur toute la planète. La transformation numérique de l'entreprise est un séisme, qui bouleverse non seulement la hiérarchie pyramidale, les rythmes, la localisation, la chronologie des contacts, mais aussi la représentation de l'entreprise pour son personnel, puisqu'elle devient une sorte d'hologramme suspendu dans le Cloud! Comment, dès lors, rechercher leur attachement à une entreprise, celle de Germinal, bien réelle, mais en proie à la lutte des classes, ou celle du Cloud, totalement virtuelle ?

Et pourtant, la culture de l'attachement reste vitale. Ce n'est pas parce que l'entreprise se métamorphose qu'elle ne compte plus pour ceux qui y travaillent, bien au contraire. Rêvons un peu : et si nos entreprises offraient au monde occidental opulent et désemparé le remède miracle de la « compétitivité heureuse : travailler plus pour vivre plus » !

Yoichi Suzuki, *Ambassadeur du Japon en France*

Je viens d'un pays où l'emploi était garanti à vie. Vous aviez une promotion en fonction de votre ancienneté, et les journées de travail étaient très longues. On disait alors que les Japonais n'arrêtaient pas de travailler, ce qui n'est plus le cas. En revanche, que le travail soit source de bien-être et nous maintienne en bonne santé est une notion qui est toujours valable. Pour les Japonais travailler est un privilège ; à contrario ne pas travailler nous rend malheureux. La durée du travail ne se posait pas comme une question majeure jusqu'à très récemment. Nous ne comprenons pas pourquoi il existe autant de polémiques sur les 35 heures, ni sur le travail en dimanche en France. Pourquoi empêcher les gens de travailler plus s'ils le veulent ? La question de différence entre un travail intellectuel et un travail manuel ne se pose pas non plus. Tout travail est sain. Au Japon nous trouvons dans tous les métiers des éléments où nous pouvons appliquer notre intelligence.

Avec un taux de chômage de 3,3%, le Japon est-il un modèle de société idéale ? La réponse est malheureusement non. Parce que 40% des travailleurs, et souvent ce sont des jeunes, ont un emploi précaire, l'équivalent de votre CDD. Les CDD ont augmenté rapidement dans les 20 dernières années pour atteindre ce niveau. C'est devenu un problème sérieux pour la société entière. Je m'expliquerai plus tard.

Philippe Escande

Est-ce que dans le monde de l'internet on voit le monde vraiment différemment ?

Stéphane Treppoz, *Sarenza.com*

Les start-ups appartiennent effectivement à un monde atypique. Le monde des nouvelles technologies compte des salariés jeunes. La moyenne d'âge chez Sarenza est de 29 ans. Le chômage est très faible dans cet univers et les salaires augmentent de manière extrêmement importante puisque ce secteur d'activité est à la mode. Si vous avez aujourd'hui des jeunes dans votre famille, qui cherchent du travail, dites-leur de faire des études d'ingénieur en informatique et ils gagneront bien leur vie dans une spécialité où il n'y a pas de chômage ! Le levier est en faveur des salariés par rapport aux entreprises. Quelqu'un de bon dans ce métier trouve du travail absolument partout.

Le travail bouge beaucoup, il est donc intéressant et valorisant socialement. Un changement a eu lieu dans la société française : autrefois, c'était mal vu d'échouer, alors qu'un salarié de start-up qui se casse la figure peut aujourd'hui rebondir et ce n'est pas mal vu.

Sarenza a 300 salariés et 10 ans. Nous faisons partie d'un programme qui s'appelle *Great place to work*. C'est une étude qui est réalisée tous les ans parmi les salariés de centaines d'entreprises. Les salariés notent leur employeur de manière totalement anonyme sur 50 critères. Cela ne marche que si au moins 80% des salariés votent, ce qui fait que des salariés mécontents sont forcément amenés à voter ce qui donne une grande fiabilité aux résultats. Cela donne un baromètre extrêmement instructif sur ce que les salariés apprécient ou n'aiment pas dans leur entreprise. Il se trouve que Sarenza fait partie des lauréats de ce sondage depuis quatre ans.

Il est intéressant de comprendre la raison pour laquelle les salariés se disent contents d'être chez Sarenza. Au-delà du fait qu'ils travaillent dans la bonne industrie au bon moment, qu'ils peuvent trouver un travail facilement et être augmentés, ils disent qu'ils apprécient énormément ce que nous mettons en œuvre. Nous dépensons par exemple quatre fois plus que la somme légale en formation. Nous avons des programmes de mobilité interne. Nous faisons tous les lundis un briefing debout avec les responsables de départements qui détaillent les objectifs de la semaine et les chiffres de la semaine précédente. Nous évaluons également les gens tous les six mois. Ce sont quelques exemples. Je ne dis pas que c'est le monde des Bisounours et que tout va bien, mais il y a globalement une véritable transparence et des perspectives d'évolution car l'entreprise se développe. Les collaborateurs savent qu'ils peuvent évoluer et s'exprimer. Cela dit, je ne suis pas en train de vous dire que tout est parfait, il y a aussi des mécontents chez nous !

Il est nécessaire de s'interroger sur les valeurs en cours dans l'entreprise. Pour Sarenza, la réponse est l'exigence. Il faut donc travailler, et bien. C'est aussi le fun, il s'agit de travailler bien sans se prendre au sérieux. Enfin, il y a ce que nous appelons le *« Do more with less »,* pragmatisme et frugalité en français. Nous essayons d'être un peu malins et de comprendre que les choses doivent avoir un sens dans la durée.

Une fois les valeurs posées, l'exemplarité des dirigeants est nécessaire. Ce point est primordial. Un poisson pourrit toujours par la tête. Autrement dit, les patrons et les dirigeants doivent mentionner des valeurs, mais s'ils ne les appliquent pas derrière, leur crédibilité est égale à zéro. Nous devons donc être exemplaires.

Enfin, il faut attirer et embaucher les personnes avec le bon état d'esprit. Nous avons une grille de recrutement avec globalement trois critères que nous appelons QI, QE et E+. Nous voulons des gens intelligents et compétents (QI).

Nous ne voulons pas de gens intelligents et compétents qui ne savent pas s'entendre avec les autres, car une réussite est en effet avant tout collective. C'est extrêmement important. Il existe de nombreuses personnes intelligentes qui ne l'ont pas compris, et je ne pense pas qu'elles iront très loin. C'est ce qu'on appelle le Quotient Emotionnel (QE). Je finis sur le point important, à savoir l'énergie positive (E+). On veut des collaborateurs constructifs et positifs !

Marie-Laure Sauty de Chalon, *Aufeminin*

Le vrai sujet finalement est de définir ce que signifie «au travail». J'ai l'impression qu'autrefois c'était assez simple : il s'agissait souvent de travaux de forces exécutées dans un lieu. Tout cela est en train d'évoluer très fortement aujourd'hui. Nous ne savons plus très bien si le travail correspond à un lieu. De plus en plus d'initiatives de télétravail se développent. Définir le travail par les horaires, ne s'impose pas dans la vie Hightech au point que nous nous retrouvons constamment connectés et en rupture avec certaines entreprises. Au point que certaines, telle Axa, expliquent qu'il faut faire des *digital detox* et empêcher les gens d'être connectés 24 heures sur 24. Le travail a envahi toute notre vie.

Le sujet du lieu de travail est un sujet crucial. Des entreprises comme ILOG ou Rentabiliweb décident finalement de laisser toute liberté à leurs collaborateurs en leur expliquant qu'ils peuvent s'installer sans problème à 1 000 km , leur but étant d'attirer les talents parce qu'ils savent bien que sinon ils ne pourront pas rivaliser avec Google ou Amazon. Nous voyons bien que le travail a complètement changé de nature. Ce changement de nature très profond pose des questions, notamment sur les jeunes et les femmes.

50% des jeunes ont en effet envie de créer leur société. Ce n'est pas seulement parce qu'ils se sentent rejetés par le monde du travail, cela veut dire qu'ils n'ont pas envie de rejoindre les entreprises. Nous bénéficions de cette désaffection. Nous n'arrêtons pas de recevoir des CV de personnes qui expliquent s'ennuyer profondément et ont envie de nous rejoindre. Nous recevons par exemple 1 000 CV de stagiaires par an pour *My Little Paris,* qui est une entreprise toute jeune. C'est très troublant. D'où nous sommes, nous percevons cette envie de se tourner vers des jobs motivants et amusants. Ce n'est pas à l'honneur des entreprises perçues comme un monde coercitif et qui n'offre pas les perspectives attendues que les gens cherchent aujourd'hui.

Un autre exemple est très impressionnant pour moi puisqu'il revient tout le temps. Lorsque j'ai commencé ma carrière il y a une vingtaine d'années, l'entreprise proposait un matériel performant, et nous n'avions rien chez nous. C'est maintenant l'inverse. Le matériel de l'entreprise est pourri, et nous avons chez nous toutes les nouvelles technologies. C'est effrayant, car c'est le reflet du miroir que l'entreprise donne aux collaborateurs. C'est le peu de considération qu'elle a pour eux dans leur vie connectée. Le sujet de l'intégration des jeunes

est donc d'actualité. Il faut totalement se réformer. Quand nous demandons quel est le facteur le plus important pour eux, ils nous répondent que ce sont les fêtes formidables que nous faisons. Il faut savoir que nous organisons un apéro toutes les semaines et une très grande fête tous les mois, une vraie rupture générationnelle !

L'entreprise n'est finalement ni un lieu ni un horaire, c'est un endroit où se créent des liens. C'est cela le plus important, c'est même la seule chose importante.

Les femmes ont été les grandes sacrifiées, avec tout de même 80% des précaires et des plus pauvres. Nous savons bien que les femmes ont des salaires 20% inférieurs à ceux des hommes. Elles représentent pourtant 53% des diplômés des pays de l'OCDE. Cela ne va donc pas du tout. Je vous rassure : heureusement cela ne va pas durer. Nous le voyons déjà dans les chiffres. Il y a 6% de chômage aux États-Unis. 15% chez les hommes diplômés de 25–54 ans. 35% chez les hommes de 25–54 ans non diplômés. Nous voyons bien en effet que les travaux de force se sont réduits, et que ce qui compte aujourd'hui est le tertiaire. Ce qui compte dans le tertiaire, c'est de s'occuper des autres, de s'intéresser aux autres et d'avoir le sens du client. Il se trouve que les femmes sont depuis bien longtemps reléguées, depuis leur éducation, aux tâches de l'intime et de la maison. Nous savons donc mieux développer ces qualités. Je pars du principe que les hommes et les femmes ont exactement les mêmes qualités. Notre éducation nous a simplement amenés à développer des tâches différentes.

Du coup, ce qui devient finalement important est d'être épanoui face aux clients et d'être épanoui au travail. Nous voyons bien que ce critère devient un critère difficile pour les hommes et adapté aux femmes. Cela remplace complètement ce qu'on leur disait autrefois. On embauchait avant des forts et costauds qui pouvaient être de mauvaise humeur et pas épanouis. Aujourd'hui, on dit aux collaborateurs que la priorité est d'être épanouis et aimables avec les clients. Et s'ils ne sont pas épanouis, ils sont virés !

Victoire Aubonnet, *« La Parole aux étudiants »*

Si nous partons sur la compétition, une définition de l'épanouissement est de parvenir au plein développement de son potentiel. Nous pouvons facilement voir dans l'univers professionnel qu'une vision simpliste de l'épanouissement inclut la fuite en avant. En nous développant et en nous améliorant, nous nous épanouissons. Quelle est alors la différence entre s'épanouir et réussir ?

La deuxième question porte sur les travaux un peu plus pénibles. Pour beaucoup, le travail est essentiellement alimentaire. Comment leur en tenir rigueur à la vue de la myriade d'emplois à contenu répétitif ? Ils détournent ainsi la productivité de son but pour condenser au maximum le temps travaillé

et s'épanouir ensuite dans la sphère privée. Lorsqu'un travail n'est pas fait par vocation ou par passion, peut-il se prêter à l'épanouissement ? Je voudrais également aborder le thème de la précarité. Un travail précaire peut-il être épanouissant ?

Claudia Senik, *École d'économie de Paris*

Je voudrais tout d'abord dire qu'il existe une mine d'or dormant dans les ordinateurs des départements de ressources humaines des entreprises. Au moins une fois par an, toutes les grandes entreprises font des enquêtes de satisfaction et d'engagement auprès de leurs employés auxquels ils posent un grand nombre de questions. Les employés ont-ils les moyens de faire ce qu'ils ont à faire ? Peuvent-ils s'épanouir dans leur travail ? Reçoivent-ils de la reconnaissance ? Cela va des besoins de base jusqu'à l'épanouissement personnel. Par ailleurs elles connaissent bien entendu tout de leur carrière.

Cela sert en général à faire des moyennes, à mesurer les performances, à comparer les résultats avec l'année précédente. Mais si les données étaient analysées au niveau individuel et si les chercheurs pouvaient y avoir accès, nous apprendrions de nombreuses choses. Quand c'est le cas, et cela m'est arrivé plusieurs fois, nous pouvons mettre en évidence les sources procédurales du bien-être, en ne nous attachant pas seulement au « quoi et combien », mais aussi au « comment ».

Ce « comment » recouvre des réalités aussi variées que la taille de l'entreprise ; le degré de hiérarchie ; le taux de rotation du N+1, – car nous n'aimons pas que le N+1 change souvent – l'identité de l'entreprise avec tout l'ensemble de conventions, de normes, le langage, voire le jargon, fort capteur d'identité ; le contenu de cette identité et la responsabilité sociale ; les perspectives de progression au sein de l'entreprise avec éventuel arbitrage entre le niveau de salaire et les perspectives de progression ; les différences de salaires au sein de l'entreprise – certains aiment les entreprise qui comprennent de très hauts et de très bas salaires –; est-ce qu'il y a du mouvement dans la hiérarchie des salaires ?

Nous arrivons à mettre des chiffres sur tous ces points et même à calculer des équivalents salaires sur ces éléments un peu impalpables. Je pense que c'est la nouvelle frontière pour nous, chercheurs. Il faut que nous nous rapprochions des entreprises et que nous mettions la main sur ces données, afin de les analyser de manière confidentielle au niveau individuel.

Le deuxième sujet est la précarité. Nous estimons que le travail devient plus précaire. Les gens sont plus exposés aux risques du chômage. Le paradoxe est que plus le degré de protection des CDI est élevé, plus le sentiment de sécurité des employés est faible. Lorsqu'on compare les différents pays de l'OCDE, les pays dans lesquels le taux de protection des emplois permanents est le plus

élevé sont ceux où les gens se sentent les plus exposés. Pourquoi ? Parce qu'il y a deux aspects dans un risque. On se demande avec quelle fréquence cela va nous arriver et à quel point nous allons souffrir lorsque cela va arriver. Dans le cas du chômage, la peur concerne la durée. Nous avons donc le choix entre courir un risque plus faible de tomber au chômage, mais avec une probabilité d'y rester longtemps, ou pas.

En observant les comparaisons internationales, on s'aperçoit que les pays dans lesquels l'emploi permanent est le plus protégé sont les pays ayant le plus d'emplois temporaires. C'est incroyable mais vrai. Si vous faites un graphique en mettant la protection des emplois permanents à l'horizontale et le nombre de gens en CDD à la verticale, vous le voyez tout de suite. Cela veut dire en fait que la protection de l'emploi permanent ne crée parfois pas seulement de l'insécurité, mais carrément du dualisme. Il y a de nombreux travaux sur le sujet notamment de Philippe Aghion, Angus Deaton et Alexandra Roulet. Ils montrent de manière assez étonnante que, à taux de chômage donné, le turnover et la destruction créatrice d'emplois accroissent le bien-être au travail des gens en moyenne, évidemment pas de ceux sur qui cela tombe au moment où cela tombe, mais quelques années après. Les gens se sentent bien mieux de manière générale dans un marché qui tourne plus, et où le risque est moins angoissant. Le stress est moins important. Ils savent que le marché est plus efficace et donc qu'il y a plus de croissance .Il faut faire attention à la manière dont nous regardons cette question de précarité.

Yoichi Suzuki, *Ambassadeur du Japon en France*

L'augmentation de l'emploi en CDD pose des problèmes des deux côtés. D'abord, les CDD ont moins d'opportunités d'épanouissement car la précarité de leur emploi les empêche d'améliorer leurs compétences et leur connaissance. Il est d'autre part une des causes non négligeable de «karōshi», terme japonais pour désigner une mort causée par une surcharge de travail chez les CDI. L'augmentation des suicides chez les CDI due à la montée en nombre de travailleurs en CDD, montre les évolutions récentes sur les lieux de travail. Au Japon, dans le passé, on travaillait en équipe et tout le monde plus ou moins partageait le sort de l'entreprise et donc la responsabilité. Mais vous ne pouvez pas demander aux travailleurs en CDD de s'engager de la même façon. Les CDI qui ont la responsabilité de gérer les CDD sont donc soumis à un travail excessif et deviennent extrêmement stressés.

Il est donc devenu urgent de réduire la disparité entre les CDI et CDD en termes de qualité et de contenu de travail. Pour quelles raisons les CDD sont-ils quatre fois plus importants au Japon qu'en France aujourd'hui ? C'est probablement le résultat de longue période de stagnation économique. Les entreprises ont été obligées de réduire le coût du travail et donc d'augmenter les CDD aux dépens des CDI. La France ne pourrait pas être indifférente à ce phénomène.

Michel Cicurel

Faciliter l'épanouissement au travail est naturellement une affaire d'entreprise et d'individu, mais il faut aussi rapprocher les décisions des «vrais gens» qui sont concernés. Les gens sont aliénés par des règles trop lointaines. Les chefs d'entreprise et leurs salariés doivent être rapprochés et il faut décentraliser les décisions. Cela est même possible dans les grandes entreprises. Il faut en réalité mettre en place l'esprit start-up. Nous voyons bien une ambiance particulière dans les start-ups. Un grand nombre des salariés sont actionnaires.

Je ne crois pas que le problème soit la taille de l'entreprise. Je suis par exemple administrateur de la Société Générale depuis plus de 10 ans. J'ai vécu tous ses traumatismes. Le slogan de la Société Générale est aujourd'hui «L'esprit d'équipe». La Société Générale travaille sur la façon dont une entreprise qui a 150 000 salariés pourrait avoir toutes les caractéristiques d'une petite société. Il ne faut pas que les petites entreprises aient tout d'une grande, mais que les grandes entreprises aient tout d'une petite. Au lieu de développer comme nous le faisons au niveau national la lutte des classes, il faut au contraire une conjuration des classes dans l'intérêt commun au sein de l'entreprise. Cela est tout à fait possible. Une erreur tragique de nos gouvernants de droite ou de gauche a été de pourchasser les stock-options. Il ne fallait pas les supprimer, mais les donner à tout le monde pour que chacun se sente chez soi au sein de son entreprise.

Lorsque je suis arrivé chez Rothschild en 1999 dans une entreprise qui dormait debout, la première chose que j'ai faite est de donner des stock-options à 100% des salariés. L'actionnaire, Benjamin Rothschild, a applaudi et m'a demandé de le faire tout de suite. L'entreprise s'est immédiatement et complètement transformée.

Il faut d'abord rétablir la confiance. Si nous rétablissons la confiance dans l'entreprise, nous la rétablirons partout, parce que, comme le yaourt, ce qui se passe à l'intérieur se voit à l'extérieur. Il faut beaucoup plus de confiance entre les partenaires sociaux, les chefs d'entreprise et les salariés. Comme le disait le cardinal de Retz: «On est bien plus souvent dupé par la défiance que par la confiance». J'y crois dur comme fer et ne cesserai jamais de pratiquer cette religion.

Philippe Escande

Que manque-t-il et quelles sont les deux ou trois choses de manière un peu plus générale, à mettre en œuvre pour que les gens soient un peu plus épanouis au travail ?

Stéphane Treppoz, *Sarenza.com*

Je viens de faire un petit calcul. Une journée est composée de 24 heures et une semaine de 168 heures. Nous travaillons 35 heures, et nous allons tous

vivre en moyenne 90 ans. Nous allons passer 45 ans de notre vie à travailler et 45 ans à ne pas travailler. Le travail pèse donc en gros seulement 10% de notre vie. Il faut ainsi relativiser ce que le travail pèse dans une existence.

Le message que je souhaite donner est que le bonheur est une co-construction dont l'individu est, de loin, le plus important artisan. Qu'est-ce qui rend heureux? Sommes-nous nés avec des gènes qui rendent plus heureux ou plus malheureux ? Je crois que cela compte, ainsi que l'éducation de ses parents, ses amis, la vie au travail et la chance, car le facteur chance joue! Une fois que nous avons dit cela, nous sommes tous différents.

Je vais vous donner trois exemples que j'ai vécus quand j'étais patron d'AOL et chez Sarenza. Dans les années 2000, tous les salariés rêvaient d'avoir des stock-options. Il y avait dans le même temps le passage aux 35 heures et la négociation du nombre de RTT de compensation. J'ai été voir mon patron américain qui m'a expliqué que j'étais gentil avec mes 35 heures par semaine «made in France» mais qu'il fallait en faire plutôt 60 pour réussir. Je lui ai dit que c'était obligatoire en France et lui ai proposé de demander aux salariés de choisir entre RTT et stock options. Nous avons fait voter les 1 500 salariés d'AOL. Nous leur avons proposé un choix : 35 heures avec 10 ou 15 jours de RTT, ou actions gratuites pour tout le monde. Le vote était anonyme. Nous avons en revanche fait voter par collège, à savoir employés, cadres et dirigeants. Le résultat a été 50-50 à tous les niveaux. Cela a constitué une première surprise.

La deuxième surprise est venue cette année chez Sarenza. Étant donnée notre forte croissance et parce que nous avons tellement de projets, nous n'avons pas assez de monde pour tout faire, l'idéal serait donc que les salariés travaillent plus. J'ai proposé à nos salariés (29 ans de moyenne d'âge), la possibilité et non l'obligation de travailler et du coup de se faire payer la moitié de leurs dix jours de RTT en heures supplémentaires avec 25% de majoration. J'aurais parié extrêmement cher que l'écrasante majorité allait prendre cette possibilité. Seuls 10% des salariés ont opté pour cette solution.

Nous n'avons pas tous les mêmes aspirations. Nous pouvons essayer de mettre en place une logique de transparence et d'équipe, mais nous ne pouvons pas aller contre le fait que des gens préfèrent venir par 39°C à une session sur l'épanouissement au travail, tandis que d'autres préfèrent rester dans l'hôtel à air conditionné. C'est la vie!

Notre intérêt en tant que patron est que l'entreprise se développe et pas forcément de rendre les gens heureux. En revanche, ma directrice générale dit souvent : «Un salarié malheureux trouve des problèmes et un salarié heureux trouve des solutions.» Nous essayons donc de faire en sorte de les rendre heureux afin qu'ils trouvent des solutions pour nous aider à développer Sarenza.

Marie-Laure Sauty de Chalon, *Aufeminin*

Nous n'avons pas tous le même avis sur le bonheur au travail. De ce point de vue, j'ai trouvé très intéressant le débat Valls-Taubira. Valls dit finalement que les Français veulent du travail, et il a évidemment raison. Taubira dit qu'il faut travailler 32 heures et elle ajoute, afin de pouvoir travailler gratuitement pour les autres. C'est très intéressant : il y a une déconstruction complète de la notion de carrière et de travail. Nous ne pouvons évidemment pas nous épanouir si nous n'avons pas de travail, mais nous pouvons nous épanouir sur du travail non rémunéré. Nous le voyons avec les nombreuses actions des Français dans le milieu associatif. Chacun a un rapport au travail et à l'épanouissement qui est incroyablement différent. Le premier critère de satisfaction n'est donc pas le lieu ou la mission, mais finalement le fait de travailler avec des gens que nous aimons et sur des choses qui nous intéressent.

C'est, je crois, ce que nous essayons de pratiquer dans le monde de la nouvelle économie qui a maintenant plus d'une quinzaine d'années. Nous avons deux règles d'or dans le groupe Aufeminin. La première est l'accès à l'information ; Je pense que les entreprises de l'ancienne économie verrouillaient l'information. Il faut avoir des plénières et que tous les niveaux soient informés en temps réel à tout moment sous peine de grandes frustrations. Ne pas avoir accès à l'information dans son travail est le pire.

La deuxième règle que nous trouvons très dynamisante est ce que nous appelons le *power of zero*. Chaque année, nous rejouons quelque chose à partir de rien. Même lorsque vous devenez un grand acteur digital avec 150 millions de visiteurs dans le monde entier, il est très intéressant de repartir à zéro. C'est par exemple une chaîne YouTube ou se lancer au Brésil… Cela redonne un esprit start-up à l'intérieur d'un groupe qui affiche aussi une usure comme dans la vie, l'amitié et l'amour. Rejouer le *power of zero* est une chance extraordinairement dynamisante. C'est aussi la possibilité de gagner plus, de s'épanouir plus et de travailler ensemble. Je pense que si nous pouvons généraliser ces règles, nous ferons alors de grands progrès.

Philippe Escande

Vous êtes dans un groupe qui a des ramifications dans le monde entier, existe-t-il un palmarès de l'épanouissement ? Y a-t-il des pays où les gens semblent beaucoup plus heureux dans leur travail qu'ailleurs ?

Marie-Laure Sauty de Chalon

Je ne veux pas faire le café du commerce et comparer nos salariés brésiliens à nos salariés allemands. Nous voyons néanmoins que la productivité des Français est absolument spectaculaire.

Philippe Escande

Ne se paye-t-elle pas d'un stress supérieur ?

Marie-Laure Sauty de Chalon

Forcément. Et cela revient à la question des 35 heures. Je pense que le fait de compter son temps est très exigeant pour les Français. Il y avait des personnes qui faisaient le travail très bien et plus lentement. Nous leur mettons aujourd'hui une pression terrible et donc ils ressentent qu'ils sont moins bons que les autres. D'autres faisaient le travail beaucoup plus vite et pourraient donc faire de nombreuses autres choses plutôt que rester 35 heures au boulot. Ce comptage est extrêmement compliqué pour les Français. Nous pouvons néanmoins nous rassurer, car les Français sont incroyablement productifs, et c'est spectaculaire dans tous les pays où nous sommes, à savoir plus de 10 pays avec des filiales.

Marc Guillaume

J'ai retenu plus sérieusement que dans la controverse entre Taubira et Valls, nous voyons apparaître la diversité des situations. Je trouve cela très important puisque cela m'a rappelé la naissance difficile des 35 heures. EDF avait à l'époque souhaité passer aux 32 heures, car ils avaient fait des enquêtes, et beaucoup de leurs salariés souhaitaient travailler 32 heures. Nous avons peut-être laissé passer une occasion. Il me semble, et c'est une hypothèse, qu'un vrai partage du travail attentif aux motivations et à la diversité des personnes qui travaillent, ou de celles qui cherchent un travail, est la clef de l'avenir. Les 35 heures ont malheureusement repoussé cette idée, sans doute pour après-demain.

Question du public

La perte d'un emploi salarié signifie-t-elle la perte de tout ? Ne faut-il pas faire la différence entre emploi et travail ?

Claudia Senik

Lorsque nous montrons que perdre son emploi fait baisser le bonheur, cela va vraiment au-delà de la perte du revenu associé. Même en neutralisant l'impact du revenu, le fait de ne plus être en emploi, de ne plus être inséré dans un réseau de relations, de ne plus avoir de raison de se lever le matin, de n'avoir plus d'interactions avec des gens et d'avoir l'impression d'être exclu de ce type de relation a pour conséquence la dépression.

Question du public

Je voudrais juste citer l'exemple de deux entreprises. La première s'appelle SEMCO au Brésil et la deuxième s'appelle 37signals aux États-Unis. Elles ont instauré une journée par semaine où les salariés travaillent sur ce dont ils ont envie. Tout le monde s'est rendu compte que c'était extrêmement positif

puisque travailler sur ce qui les passionne les motive énormément et cela se répercute sur l'entreprise. Appliquez-vous cette méthode ?

Marie-Laure Sauty de Chalon

Tout à fait. Les développeurs ont un jour qui s'appelle le *off day,* afin de travailler sur des projets et surtout de s'exclure du flux. L'idée est vraiment de prendre du temps. Cette notion de prise de temps est également associée aux 35 heures. C'est au fond parce que nous devons justement compter notre temps que nous avons besoin à un certain moment de prendre du temps.

Question du public

Quel est votre point de vue sur la hiérarchie et en particulier sur la mort des petits chefs ? Comment donner du pouvoir à ceux qui connaissent, autrement dit la base, et libérer les entreprises d'organisations pesantes ?

Marie-Laure Sauty de Chalon

Des entreprises comme par exemple Zappos et Poult en France font sauter la hiérarchie en rendant le management participatif et en décidant d'organiser des plénières pour apporter l'information. Il y a beaucoup de retours d'expériences et cela oblige en fait à transformer intégralement le mode de fonctionnement et de reporting. Ce n'est pas facile quand vous êtes une entreprise cotée comme la nôtre car vous avez des exigences de mandataires sociaux. S'il n'y a pas de chef, il faut quand même à un moment donné un responsable à présenter devant les actionnaires.

Stéphane Treppoz

Il n'y a jamais eu de petits chefs chez Sarenza. Nous travaillons tous en open space. Je n'ai pas de bureau fermé. Je n'ai pas de secrétaire. J'ai, assises en face et à côté de moi une assistante, la directrice des achats et une acheteuse.

Pour revenir sur le sujet de l'exemplarité et de la transparence, si vous créez un climat de confiance suffisant, si vous donnez des opportunités aux collaborateurs de s'exprimer – la directrice générale et moi-même déjeunons par exemple tous les mois avec 10 salariés tirés au sort et il n'y a pas de chef ou de N-1 – et si vous vous assurez que les gens sont assez en confiance pour s'exprimer, tout cela associé à des enquêtes comme *Great Place to Work,* vous voyez tout de suite si une équipe n'est pas contente. Objectivement, pour ne pas savoir ce qui se passe dans votre entreprise, c'est que vous ne voulez pas le voir.

J'espère que ce n'est pas le cas chez nous. Dans les entreprises très fluides comme la nôtre, nous avons maintenant avec Internet et les e-mails tellement de moyens de savoir ce qui se passe que l'ère des petits chefs est plutôt derrière nous. Cela doit encore exister dans des grosses entreprises, mais c'est néanmoins beaucoup plus transparent qu'avant.

19.

Quelle place pour les alternatives au salariat ?

Introduction du Cercle des économistes

Marc Ferracci

Contributions

Gilles Babinet • Loraine Donnedieu de Vabres-Tranié • Ayla Matalon
Jacqueline Mugo • David Owens • QIAN Jiannong

Modération

Thierry Fabre

Potentialités et menaces des formes alternatives au salariat

Marc Ferracci

Dans les pays développés, l'emploi salarié représente toujours la forme dominante de la relation de travail, mais les formes d'emploi alternatives ne cessent de se développer, parfois à côté d'un travail salarié. Le poids de ces alternatives au salariat varie fortement d'un pays à l'autre : ainsi, aux États-Unis, 25% des travailleurs sont des indépendants, tandis qu'en France la part de l'emploi non salarié dans l'emploi total est de l'ordre de 10%[1]. Pour autant, de nouvelles opportunités apparaissent, qui font des alternatives au salariat un moteur potentiel de la création d'emploi. Le récent conflit qui a opposé en France la profession des taxis aux chauffeurs de la société Uber est révélateur de ce phénomène, et des choix qui s'offrent aux individus en matière de statut de travail[2].

De fait, la multiplicité des formes d'emploi alternatives au salariat traduit une diversité d'aspirations et de contraintes. En France, à titre d'exemple, les coopératives d'activité et d'emploi rendent plus ténue la frontière entre capital et travail, en donnant au créateur le statut d'entrepreneur salarié de la coopérative dont il peut par la suite devenir actionnaire. Par ailleurs, des formes hybrides de travail indépendant se développent, dans lesquelles l'entrepreneur se voit imposer par une entreprise dont il dépend certaines modalités d'organisation de son travail (franchisés, gérants non-salariés des succursales de commerce de détail alimentaire, etc.). De façon encore plus libre, certains individus tirent aujourd'hui l'essentiel de leurs revenus des réseaux sociaux ou de sites de mise en relation directe entre vendeurs et acheteurs.

1. Source : Insee.

2. La fonction de voiturage peut en effet s'exercer en étant salarié d'une société de taxi, ou bien en exploitant une licence en tant qu'artisan taxi de façon indépendante. À la limite de la légalité – et même au-delà – certains travailleurs ont quant à eux choisi de nouer une simple relation commerciale avec la société Uber afin de capter une partie du marché.

Pour beaucoup d'actifs, sortir ainsi de la relation salariale est une façon de dépasser la contrainte de la subordination à l'employeur. Cette contrainte est ressentie de façon plus pressante dans une période de chômage de masse, qui limite naturellement le pouvoir de négociation des salariés. Mais au-delà d'une volonté d'émancipation, le développement des alternatives au salariat traduit également une recherche de flexibilité et d'efficacité de la part des entreprises. Au même titre que l'utilisation des contrats courts, la sous-traitance peut ainsi être vue comme un moyen de contourner le risque juridique, associée à une forte protection de l'emploi[3]. L'externalisation peut de ce point de vue avoir pour conséquence de mettre certains travailleurs indépendants en situation de dépendance économique. Car la précarisation des statuts d'emploi a des conséquences individuelles, telles qu'un moindre accès au crédit ou au logement, aussi bien que sociales. Ceci appelle à repenser les relations entre clients et fournisseurs dans un sens plus favorable à ces derniers.

À l'inverse, les formes alternatives au salariat peuvent également contribuer à la croissance. Dans les années récentes la recherche économique a ainsi largement contribué à préciser les mécanismes par lesquels l'entreprenariat contribue à la création de richesse et à l'innovation[4]. Par ailleurs, alors que le salariat donne à l'employeur une information privilégiée sur les compétences productives de ses travailleurs, le développement des nouvelles technologies tend à mettre à disposition cette information de façon transparente et immédiate. Au travers de la notation en ligne apparaissent ainsi les qualités respectives des fournisseurs, des clients ou encore des contributeurs de sites marchands, ce qui est de nature à améliorer la productivité globale.

Pour autant, l'on ne saurait négliger le caractère potentiellement déstabilisateur d'un accroissement rapide et incontrôlé des formes alternatives au salariat. Les systèmes de protection sociale d'inspiration bismarckienne reposent sur des cotisations assises sur les revenus du travail et leur diminution au profit d'un système de protection sociale fiscalisée serait un chantier dont l'horizon se compterait en années, voire en décennies. De façon plus pressante il apparaît nécessaire d'inventer des mécanismes propres à sécuriser les transitions vers et hors du salariat. Ceci permettrait de choisir les alternatives à ce dernier de de façon libre, en privilégiant des aspirations aussi bien professionnelles que personnelles et familiales. En France ceci implique d'adapter notre système de protection sociale pour aller plus loin dans la portabilité des droits sociaux, et gérer ainsi la diversité des statuts d'emploi au cours d'une vie professionnelle. À ce titre, le Compte Personnel d'Activité dont la création a été annoncée pour 2017, constitue une occasion importante, qui devra se traduire par une réforme ambitieuse.

---

3. *L'Évolution des formes d'emploi,* Rapport du Conseil d'Orientation pour l'Emploi, avril 2014.
4. Ghani, E., Kerr, W. R., & O'Connell, S. (2011). "Promoting entrepreneurship, growth, and job creation" in *Reshaping Tomorrow,* World Bank report, chap.7.

What Arrangements between Work, Workers and Organizations?

David Owens
Vanderbilt University, USA

I want to talk a little bit about the relevance of what we are doing and thinking about. We are talking about changes in the arrangements between work, workers and the organizations that employ workers. It is very important that we think about that. These new forums will have a big effect on innovation. If we believe innovation is important and helps society, we should be concerned with how these arrangements happen. We should consider what happens with them and how they change what we do in society.

I want to talk a little bit about what meaningful work means in the context of these new forums and what innovation capability is. I will discuss what the implications are for innovation, if I want to innovate in these new forums. For traditional work arrangements, or salaried work as we might call it, we think about explicit roles. I know exactly what to do. I have very consistent reporting relationships and I know who my boss and the person above me are. I have very stable work hours, a predictable level of income and a long-term career ladder. These are very good and provide a lot of stability in employment, so there is something for that. `

On the other hand, there are new arrangements. Imagine you have a start-up company of five people. Your roles have to change all the time, so you do not have the stable roles and you do not know what your relationship is to other people. We mentioned Uber and if you are a driver for that ridesharing service, you decide where to work, when to work and how much to work. You even decide how long you are going to work, so you have a lot more control than you would in a traditional organization.

Imagine you are a designer for Apple and you make Apple iPhones or something like that. As a designer, you have to strictly follow what Apple's strategy is. You have to design them the way that they want you to design them. On the other hand, take people designing stuff for Etsy on the online market, where they are selling things. They get to decide what they are making, the quality level, what they are charging for and who is going to buy it.

These are very different arrangements and there are important implications from those arrangements. On the one hand, we could say that it is bad economic conditions and this is one possibility. These may be fill-ins for people who are under-employed and do not have enough employment. They can drive a car or rent out their room on the side. Or maybe it is worker emancipation. They want control over their work or for their work to be meaningful. They want to have that kind of control.

▶ The importance of strategy

The other part of this is about innovation and how this affects innovation. One thing about innovation is that we want to think about strategy, which is an important thing. We want to think about organizational innovation. The kind of innovations that we are used to and that change our lives and societies are often driven by organization. A big organization like Apple, which I mentioned, would be one, and Google is another one. They are changing things, but they are changing things because they are organizations, not because there are lots of individuals. It is an organization working together.

In these big traditional organizations, innovation tends to be very adaptive. When you do innovation in big organizations, you are trying to be more efficient. The strategy is directed by people on the top. They say what to do and how to do it. It is usually the Board, the stakeholders, the stockholders and people like that who are driving what kinds of innovation are considered meaningful in the organization.

Then on the other side, if you look at new arrangements and the strategies there, they include open source software, such as Linux for example. If I want to contribute to Linux, I get control over the strategy. What is Linux? What is it going to do? Where is it going to be? If I do not like where it is going, I can do my fork. I can fork over and make my own new development of that. That is a lot of control that would not normally be there, compared to other places in the past, the traditional ones.

This kind of control over your productive capability and how you use it is a very important thing. We want to think about how that works. From a strategy perspective, there is a big difference, and control over the strategy could be one way of thinking about where we go. This may be individual control or group control in that way. I will make sense of that in a moment.

Organizational structures

The second thing to think about is organizational structure, how the organization is actually structured and who you report to. Organizations work by coordinating large numbers of people. If we have a big organization with 10,000 people, how do we do work? We have this strict coordination. You report to here and you report to here. Everyone shows up at 10am or 9am and everyone leaves at a certain time, and that is the kind of coordination that makes innovation and efficiency possible in the organization.

One thing that happens is that we have to pre-specify and say what the roles are ahead of time even though we do not necessarily know what the environment is going to offer. Innovation is harder in those organizations because of the design of the organization. At time one and later at time two, I face the environment, and the environment may have competitors and resource issues. It may have all kinds of things that make it hard to make it through that. Structurally, in terms of the coordination mechanisms, it is very important.

On the other hand, we are thinking of coordination in these new, alternative arrangements. Take the Uber driver, which seems to be the favorite topic these days and we talk about Uber. I decide when I work, how much I work, what neighborhood I work in and how much money I am going to earn in the end. That is a lot of freedom and that is not subject to the kind of coordination control of traditional organization. One thing there is to think about how the organization is structured in relation to that kind of radical change. This is what allows an organization like Uber to exist and work in that way.

About resources

There is a third thing. I talked about strategy, the importance of having control of the strategy, the structures and the coordination of all these people. The third thing I think is important is about the resources. Where does the company get the stuff, the money, the capital and the assets it uses to do what it is trying to do? Where does that come from? Traditionally, in organization, we have capital markets. I might go to the capital market externally, if my company wants money to invest in a new product or venture capital.

I may go to the financial markets but they want a return and they want to know what the return is. They have very strong ideas about how it is that I have to give them their money back. I cannot predict that, because my innovation is very radical and revolutionary, so it is hard to do that. Capital markets are not happy with me if I do not bring them back exactly what I said. They do not want too much or too little. They want exactly what I said and that is hard to predict ahead of time.

The same happens for internal markets for capital in organization. In a big organization like Apple for example, you will have internal capital markets. You have to say, "If I have project *x* and you have project *y,* who gets the money and how do we decide that?' We say, "Let us do a return calculation, with an ROI of 10% or of 12%", and the 12% gets it. However, we may not know and if the innovation is very radical or revolutionary, we do not know what the innovation is yet. We have to invest and go down that path.

This means that the resource allocation mechanisms and the kind of resources we get in organization tend to be very conservative and they slow down innovation. It is more the case that if I offer a small innovation, I am okay, but if I want a radical innovation, it is very difficult. In the new arrangements, we may think about resources or capital assets. Take AirbnB, which is one of the largest hotel companies. It is in 190 countries and owns zero hotels or assets.

It owns nothing and it does not pay any property tax. Imagine a hotel company in 190 countries that does not pay any property tax. That is really weird for us. They are using the asset of the local hosts, so if I have an extra bedroom in my house, I can rent that out to someone and then I can make money off that. AirbnB is supplying that. Uber is the same thing. You rely on the person to bring the car. They bring the fuel, the parking and all of those things, so Uber does not have to make those capital expenditures. They happen on Uber's behalf.

There is another part of this that I wanted to talk about before we wrap up. From an organizational perspective, these organization benefit because they do not have to have the assets. However, from the perspective of the individual worker, if I already have a car, I can enter into a new profession. I can become a taxi driver. That might traditionally be a very difficult field to enter. If I have an empty room in my house, I can enter into the hotel business, which may also be a very difficult profession to get into.

All of a sudden, there are many more options for me as a person. If I do not have the right credentials or education, these professions are closed to me. However, all of a sudden, they are available and open because the barriers to entry have been reduced. There is some implication there. I want to say that these new organizational forms are different. The kind of innovation that you are going to get from them is very different to the kind of innovation you will get from traditional organization. This is because of the strategy differences, the resource differences and also the structural differences.

Learning from the Israeli Example

Ayla Matalon
MIT Enterprise Forum, Israel

I will speak about France and Israel and I will make some comparisons. I will speak about the infrastructure that supports entrepreneurship and lessons learnt. France has an admirable history in science, technology and engineering, with Louis Pasteur, Marie Curie and Laplace. Guess who invented the aspirin, antibiotics, the refrigerator, the helicopter, the bicycle, sonar, bikinis, blood transfusions and insulin pumps? They are all French. There was the Suez Canal, the Eiffel Tower and the Minitel, half a generation before the Internet came around, which is absolutely admirable.

France has a very strong educational network, an amazing network of engineering schools and universities, but it does not have enough entrepreneurship. If we look at the international indices measuring entrepreneurship and innovation ecosystems, France varies. In some areas, it plays a very good role and in other areas, it has very low grades. The main obstacle seems to be that the bureaucracy is very bad for entrepreneurship. Firing is difficult and failing is terrible. It is very hard to close a company or to go bankrupt. Somebody recently told me that in France, it is better to be an employee than an employer.

▶ Failure as part of entrepreneurship

However, if failure is unacceptable, then entrepreneurship cannot thrive, because failure is part of entrepreneurship. How many entrepreneurs succeed? How many start-ups actually make it? There are different statistics depending on what you measure, but if we say there are 1,000, this means that 999 would fail. Sometimes they fail for the wrong reasons, but sometimes they fail because it was impossible to make it for various reasons.

If we look at success for entrepreneurs, in the '70s and the '80s, the name that everybody talked about in Israel was Efi Arazi. Efi started Scitex, which was the flagship of Israel's entrepreneurial system. It was a company that was a worldwide leader in electronic printing, but even Efi Arazi fell on his face, as we say in Israel, before he started Scitex. Scitex itself had to pivot, because it started off as Scientific Textiles. Efi was a great entrepreneur and an MIT alum. He started two excellent companies and one was called EFI, Electronics for Imaging. The other was called iMedia and both were great successes.

We can look at other entrepreneurs like Edu Shoval, who is a repeat entrepreneur in Israel. He told me once that he had to explain to his mother-in-law what he does, because he used to fail and fail. He said that eventually he understood he was an entrepreneur. Edu Shoval was very successful in many of his companies. There are three or four companies still publicly traded which he started. A company that he started was sold. Accord was sold to Polycom for USD 580 million. He was a very successful entrepreneur, but he found it very hard at the beginning, and it was very hard to explain to his mother-in-law what he was doing!

Shai Agassi started TopTier as a very young man, together with his father. He sold it to a huge German company called SAP and became part of SAP. He became Vice-President at SAP at a very young age, and the papers said that he was given an offer to become the CEO of SAP at some point. However, he decided to leave the company and start a new career as an entrepreneur. He started a company called Better Place that tried to develop an electric car. He failed and wasted USD 800 million of investors' money, but I am sure he will come back and start another company.

▶ Infrastructures and Government activities are key to success

Intolerance of failure is a great impediment to entrepreneurship and failure is part of the game. Another part of the game is infrastructures. Israeli infrastructures are what makes Israel such an interesting country for start-ups. I will speak about three domains, the infrastructure, the Government's activities and the social atmosphere in Israel. If we look at the infrastructure, we have a very good physical infrastructure and education system. Three of Israel's main universities were started before the State of Israel. They started three decades, two decades and one decade before the state of Israel respectively.

The Israeli Government has been very supportive of R&D in general and entrepreneurship, in particular. In Israel, we have an Office of the Chief Scientist at the Ministry of Economics, which gives you loans if you are a start-up company, and you can develop your R&D. If you succeed, you have to pay them back, but if you do not succeed, you don't.

The Israeli and the American Government started a project called the Binational Industrial Research and Development (BIRD) Foundation, in the US and Israel. It is an endowment of USD 1,088 million, which is nothing if you look at Government spending. This takes only the interest to invest in joint projects in Israeli and American companies. This body was run by an amazing man called Dr Ed Mlavsky, who created a bridge between the Israeli and the American tech industries, with 300 joint projects. It is a huge number, because people in the States did not even know where Israel was prior to that.

Another very successful government activity is the technology incubators, which were started in the early 1990s. This followed very extensive immigration of one million Russian Jews, into a country with five million people. This created a huge impact, as very bright people came with incredible technologies. Israel started 26 technology incubators, in each of which there were between eight and 12 companies or groups developing technologies. The technology incubators matured. Eventually, we privatized, and we have first-tier companies invested in them. We have Citibank, Nielsen and other fantastic worldwide players.

The Israeli Government did something incredible by starting an Israeli vertical, a VC industry that never existed before. In 1993, the Government put aside USD 100 million and they gave it to 12 managers, who had to raise another USD 150 million. They created a VC industry, which exactly followed the rules of the VC industry in the United States. They invented nothing, and furthermore, there was a clause that said that five years into the game, the investors could buy the Government out. This is exactly what they did. They behaved very wisely, interfering with the market, but taking a step back afterwards.

▶ The importance of social atmosphere

The social atmosphere is another key element to success. I do not know how many of you know the name Stanley Fischer. He is currently the Vice-Chairman of the Federal Reserve in the United States and is the former Governor of the Bank of Israel. Stanley Fischer lived in Israel for eight years and his friends could not understand why. He said that the reason his family felt fine in Israel was because of the social equity. He liked the way people behaved and the informality. They all liked it. This social equity is also important.

We talked about the tolerance of failure and the social equity. I can also tell you about the disrespect of your superior. People are very direct and they will tell you that you are wrong even if you are their superior. There was a funny story in the book Start-Up Nation about a PayPal manager coming to Israel after they bought Fraud Sciences. He got attacked by the

people. Why are you doing this? Why do you not do that? He said, that 20 minutes into the game, he thought they had acquired him rather than him acquiring them!

I would like to summarize by going back to France. Frowning at entrepreneurship will not get you anywhere. Condemning failure and punishing success will just push your entrepreneurs to go to the United States and the UK. Change is possible and you can look at the example of Singapore, which developed a high school course that says it is okay to fail as long as you try hard enough. I wish you all big success in entrepreneurship.

Abandonner les vieux paradigmes !

Gilles Babinet
Digital Champion pour la France, Commission européenne

Je ne suis pas un économiste, mais je me passionne pour les enjeux de transformation de notre société et de l'évolution des modèles économiques.

La polarisation du travail dans l'économie de la connaissance

Le paradoxe qui m'intéresse est le fait que nous sommes en train d'entrer dans la société de la connaissance. Nous avons besoin de jobs extrêmement qualifiés et nous parlons de précarisation du travail. C'est une réalité. Il existe très clairement une distorsion tout à fait intrigante à cet égard. Mon sentiment est que nous sommes en train d'accroître cette distorsion parce que les outils politiques que nous mettons en œuvre, la régulation, sont plus adaptés au XIX^{e} siècle qu'au XXI^{e}. Ils ont d'ailleurs été conçus au XIX^{e} siècle sur la base d'une stratégie de l'offre et de la demande. Ce paradigme est aujourd'hui largement dépassé : il ne s'agit plus d'avoir peur du capital ou du travail. La logique que nous voyons à l'œuvre est différente. J'irai même plus loin, je pense que le thermomètre est cassé : nous ne savons pas mesurer les gains de productivité qui sont souvent domestiques. Nous sommes perdus. Nous sommes dans le noir. Nous n'avons plus de pensée politique. Nous n'avons plus d'outil de mesure et nous essayons de trouver des solutions qui sont des incréments sur un système qui est de toute façon en panne. Concernant les gains de productivité, nous allons reprendre pour la énième fois l'exemple d'Uber : un fait tout bête que j'ai appris l'autre jour en discutant avec des personnes de chez Uber aux États-Unis : à San Francisco, le taux de remplissage d'un taxi Uber est compris entre 85 et 90 %, tandis que le taux de remplissage d'un taxi « normal » est de 45 %. Celui qui me dit que Robert Solow a raison et qu'il n'y a aucune productivité dans le numérique devra m'expliquer pourquoi nous avons là 100 % de productivité, et c'est loin d'être un exemple isolé.

Cela a une induction énorme sur le travail. Le travail disparaît, j'en suis convaincu. Si nous ramenons la quantité de temps travaillé en France sur la totalité de la *work force,* nous sommes aux alentours de 3 heures et demi. On voit donc qu'il y a eu des gains de productivité depuis toujours et ils vont s'accélérer. Se pose la question de la gestion de ces phénomènes à l'échelle de la société et de la manière dont nous allons pouvoir continuer avec une société où le capital primaire s'amasse à une vitesse ahurissante, tout en continuant d'avoir de la solidarité et de la redistribution sociale qui sont des enjeux primordiaux.

Comment penser conjointement technologie et solidarité sociale ?

Ce qui me frappe dans cette affaire, c'est qu'à chaque fois que nous avons l'occasion de créer de la mobilité sociale, étant donné que nous avons créé des marches très hautes qui s'appellent le SMIC plus les charges sociales, nous ne savons plus aller chercher les travailleurs non qualifiés. UberPop débarque alors et crée 15 000 emplois non qualifiés. Tout le monde s'insurge, crie au scandale et explique qu'il faut l'interdire. Il est vrai que ces gens-là ne contribuent pas à la solidarité sociale. Mais c'est bien là que réside la vraie question : comment créer 500 UberPop dans tous les segments de l'économie et introduire de la progressivité dans une contribution sociale qui soit efficace et qui permette de faire fonctionner une société différemment.

L'emploi salarié ne relève pas du même débat. Je pense en réalité qu'il va disparaître *overnight,* d'un moment à l'autre. La question est de savoir comment on fait pour garder une continuité dans un contexte où, selon l'économiste américain Jaron Lanier le simple geste de tweeter est un microacte de création monétaire dont bénéficie en premier lieu le propriétaire de Twitter.

Le cœur de mon message est que la pensée politique aujourd'hui ne s'occupe pas de ces sujets. Nous sommes dans le rêve et la mythologie collective. Nous avons une opportunité historique de refonder la pensée politique au travers de la modernité. Je suis stupéfait que nous ne le fassions pas. Nous continuons à nous battre avec des chimères. Nous avons des enjeux incroyables partout qui consistent à savoir comment faire évoluer les droits d'auteur à un moment où la gratuité est absolument partout, comment recréer de la redistribution sociale, comment faire de la qualification, comment faire du travail sous une forme différente, et comment faire de la formation professionnelle intelligente et non pas dépassée.

J'étais l'autre jour avec un des directeurs régionaux de Pôle emploi. Il m'a expliqué que la réforme du DIF était excellente mais qu'il n'avait pas l'intention l'appliquer compte tenu de la quantité invraisemblable de

paperasse qu'elle exige au moment où il faut faire passer 50 personnes sans emploi par matinée devant un conseiller. Comment, à l'ère des plates-formes, mécaniser et automatiser ce qui est taylorisé pour utiliser finalement cette plus-value de productivité et réaliser des choses intéressantes ? Il faut notamment redonner cette productivité aux citoyens plutôt que faire du capital primaire qui se concentre à très grande vitesse. Je pense qu'il y a matière à faire émerger une réflexion politique d'une grande qualité que j'aimerais voir émerger en France, ce pays qui adore faire des débats sous toutes ses formes… ce que nous sommes en train de faire aujourd'hui !

Self-Employment, a Hot Topic in China

QIAN Jiannong
Fosun Tourism and Commercial Group, China

The topic today is more about self-employment, which is a very hot topic in China. Many people in France know our company through the acquisition of Club Med. I myself lived for 10 and a half years in Europe, in Germany. I started in Germany and I also worked for a European company for a few years in Europe. Our company is an investments holding company and it invests a lot in Europe and China.

I can talk more today about some new things in China regarding the labour market and self-employment. You may know that China is different from European and Western countries. Several years ago, most Chinese companies were famous for their manufacture for the world. Regarding labour structure, we have more of a low-end labour force, with very labour intensive industries. We now have more and more new industries like new service and technology industries, which developed very quickly in China. The labour structure is changing.

You also know that another big problem in China is urbanisation. A lot of our population lived in the countryside, but there is now a very quick process of urbanisation. More and more people are moving from the countryside to the city and these people are not very well trained for the labour market. The market situation in China is very different compared to Western countries, but the Government in China is now very supportive of self-employment.

▶ A positive attitude to self-employment

I will give you one figure. Last year, in 2014, we had companies registered every day in China, which amounted to 10,000 companies. A lot of new

companies are coming, which are very innovative. Maybe you know that in Beijing, we have a site called Zhongguancun. It is a very small area, but in this area there are more than 20,000 new technology companies registered. On the main street, which is 200 meters long, 36 new companies are born every day. Many young people drink coffee in cafes and they create new ideas and companies there.

According to market research, 90% of people in China have a very positive attitude to self-employment and 60% of people are ready to start their own business. The Government supports self-employment and new initiatives like venture capital also support self-employment. Regarding new technology, maybe you know online businesses like Alibaba and this is the digital industry that has been developed. Regarding self-employment it is now easy to open a store online. It is very easy to get knowledge and information through the Internet compared to what it was before the Internet. If people embark on self-employment, it is much easier now compared to before.

Companies also support self-employment

In China, we have another very new situation. Entrepreneurs and new companies like Fosun also support self-employment. Many Chinese companies support their own employees to set up new companies to have a new business. It is not like other companies, which do not let their employees go out and start new businesses. There is another change in Fosun, which is a very new idea: we do not think wage-oriented jobs and self-employment are in conflict and we try to combine these. In Fosun, we have developed a new app for the more than 100,000 employees of our group according to which an employee has a wage account and every month gets his salary, but is also given a second account; on this account, he can do the job of selling our products within our portfolio companies. For example, if you sell holidays from Club Med or food or water, you get points. Then at the end of the month, according to your points, you also get money. It is not a conflict between wage-earning jobs and self-employment. In our company, you can have something like self-employment through the app. It is not a job, but it is like having your own company. In China, there are a lot of innovations in this area, in the labour market, not only from the Government but also from companies. Self-employment is very hot in China now!

Let's Change our Thinking

Jacqueline Mugo
Business Africa

I come into this topic as someone who negotiates wages almost on a daily basis with trade unions. I know the same thing happens all over Africa with employers' federations, which I represent through Business Africa. However, my first point is that wage earning as a strategy has not worked or has not worked well enough. It has not brought in all the people who have gone through education with the hope and aspiration of getting a job into formal employment.

What statistics have to say about African youth *vs* growth

If you look at Africa today, the numbers in terms of economic growth are good and it has performed very well in the last few years. However, we continue to grapple with challenges such as poverty, unemployment and over-reliance on commodity. If you look at demographics and the growth in the population, you have 200 million people aged between 15 and 24 years forming 40% of the workforce, and 60% of the unemployed active labour force. This number is expected to double by the year 2045, which means that the challenge will be even bigger.

When many people in Africa grow up and families struggle to pay for education, the promise is always to work very hard and do well in school, then you will get a good job in the formal sector. You grow up with that mindset and changing that mindset will take a lot of work, but we need to do it. My second point is that job creation in Africa's formal sector is inadequate. Largely, in most African economies, only about one quarter of the working population is in the formal sector, so the majority of them are in the informal sector.

Regarding the growth indicators, I picked South Africa, which grew by about 1.9% in 2013, but only created jobs at 0.5%. In Ghana, only 20% of the population are in formal employment. Nigeria is still trying to figure it out. After people go through the education process, what skills do they really have and are they in line with what industry requires? Botswana has done very well and has made progress over the last 40 years. It has transformed many living standards, but unemployment still remains very high. Again, it only has about 20% of its population in formal employment. The reality is that Botswana today is one of the countries, which has the highest income inequality conditions in the world today.

The hope of growing self-employment and entrepreneurship

There is clearly something that we have not got right in the world, because Africa is a reflection of what is happening in the developing world. However, against this background is the reality that some good initiatives are happening and there is growing entrepreneurship and self-employment. Over the last decade, many governments in Africa have sent a message about self-employment and entrepreneurship. Educational institutions have done the same and they have been promoting the self-employment agenda to the youth. Many universities today have reviewed their curriculums with the aim of creating graduates who are job creators instead of job seekers. However, I do not think that message has quite settled in yet.

Today, if you look at many universities in Africa and East Africa in particular, there are many centres of innovation and entrepreneurship that have been built. They are even offering seed capital to approved projects for students who can start their own businesses. Many of these centres of innovation and entrepreneurship are run with funding from the private sector. There are many business incubation centres that have been started. If you are not in a university, you can go to them with an idea and the Government will help you to try and grow that idea into something that will eventually be a business.

Again, one of the things that have happened is that the governments have decided that a part of the funding from government will be confined to youth. About 30% of government tenders and contracts are given to the youth and this happens in Kenya and a number of countries in East Africa. The reality is that there is still a challenge for young people in accessing the funding. They must come up with business ideas that make sense and that can be pushed forward. There is still a lot of work that can be done in that area.

However, the policy directive that has been pursued by government has helped drive the message to the youth that it is still possible to seek

alternative employment. If I look at what has really made a big difference in Kenya, it is innovation in ICT. There is the ICT master plan, which the Government has been pursuing since the year 2008. Many of you must have heard about the M-Pesa project, which is a globally renowned mobile money transfer service. It is the creation of Kenyan youth, which has now taken off in the world today.

A revolutionary approach to banking

I believe this revolutionary approach to banking is now changing economies across Africa and the world. This is because it has been replicated, renovated and reinvented in many ways. It reached the unbanked. If you were a young person starting a small business or someone with an SME, the banks did not want to deal with you because you had too little money for them to handle. M-Pesa allows people to transact and move money outside the banking sector and it is a lot of money. About KES 14 billion are transacted using this mobile money transfer, which is about one quarter of the KES 55 billion that the Kenyan economy is worth today. That innovation has created a boost of 79,000 jobs for youths who might not be in employment today if it was not for that kind of creativity.

In July this year, Kenya will be hosting the Global Entrepreneurship Summit, which will be graced by the US President Barack Obama. I am sure you all know that he is actually Kenyan, although he is coming as the American President. On a lighter note, one young Kenyan has offered to marry one of his daughters and we hope that works! However, the reason why Kenya has been picked to host this event is because of the pace at which the Government has been facilitating the integration of the youth into the country's economy. This is through innovations such as the one I was talking about.

The forum will give an opportunity to the youth in Kenya to discuss what their needs are and what they need from government and the private sector to be able to push it forward. However, there is still a need to change mindsets with regard to this formal sector job idea. There is a role for the private sector to play, because the youth often tell us this, if I talk about the formal sector for one minute. You want us to have experience for you to employ us, but we cannot get experience. When we come looking for a job, you say we don't have the experience, so you cannot employ us.

The private sector has come up with programmes of entrepreneurship and attachments and this is happening globally through the international organisation of employers. This is the global apprenticeship network, which has been translated in the local economies to give the youth a chance to understand what happens in the workplace. The real gap, even if you are

looking at the entrepreneur is the mindset and the skills that they have to run the businesses professionally.

The last example I can give on the many business ideas that the youth have started on their own is in recycling because in Africa there is a lot of waste. Baskets, pens, seats and lots of household goods are being made from that waste. Given the right setting, the right investment and technical and vocational education, the youth will be able to play that role.

Finally, I strongly subscribe to the idea that it is we who will make that change. The future of employment is leaning towards new opportunities in the unsaturated and untested fields, where the youth can create their own jobs. As Albert Einstein once said, the world as we have created it is a process of our thinking. It cannot be changed without changing our thinking. I believe we must change our thinking and embrace the alternatives to wage earning. This will enable us to move forward and absorb all the young people into jobs.

Quel travailleur pour la net-économie ?

Loraine Donnedieu de Vabres-Tranié
JeantetAssociés

La question posée l'est à une personne qui n'a jamais signé un contrat de travail dans sa vie professionnelle, mais qui en a signé beaucoup dans sa vie personnelle et qui se réjouit de constater que ce livre rouge ou bleu (selon les maisons d'édition), qui pèse 1,4 kg et qui a toujours été un cauchemar pour les étudiants et les entreprises, est aujourd'hui perçu par les salariés eux-mêmes comme une protection illusoire. Le président de Saint-Gobain, Pierre-André de Chalendar[1], considère que le Code du travail est destiné « à des spécialistes qui parlent à des spécialistes ». Trop de protection peut, en effet, tuer la protection. Vous entendez à mes propos que ma réponse sera en forme de plaidoyer pour le développement des alternatives encadrées au salariat.

L'économie de la demande à la demande

Le salariat n'est plus adapté au développement de la net-économie. Les chiffres en attestent :

– un tiers des Américains sont des travailleurs indépendants ;

– 500 000 Turkers à travers le monde, du nom de l'application d'Amazon *(Mechanical Turk Crowdsounding)* qui vise à faire effectuer par des internautes, contre rémunération, des tâches dématérialisées ;

– 900 000 auto-entrepreneurs en France.

L'externalisation du travail explose *(crowdsourcing)*. Quelques exemples d'applications utilisées aux États-Unis qui ne vont pas tarder à arriver en France :

– Amazon est en train de lancer un service *On my way,* un service de livraison du dernier kilomètre assuré par des particuliers ;

1. Voir débat « Libérer le travail, espoirs et contraintes ».

– *SpoonRocket* prépare des plats dans des installations industrielles centrales et les font livrer par une flotte de véhicules indépendants ;

– *Taskrabbit* et *Homejoy* sont des plateformes entre particuliers qui réalisent des tâches ponctuelles pour leurs voisins géographiques ;

– même les avocats sont concernés : une plateforme *Incloudcounsel* met en relation des juristes freelance qui traitent des tâches à faible valeur ajoutée et des cabinets qui ont recours à leurs prestations.

On le voit, l'économie du partage de son appartement, de sa voiture, etc. est en train de déboucher sur un modèle d'économie à la demande animé par des ex start-ups devenues très puissantes, vu leur niveau de valorisation.

La question juridique est en fait de savoir si cette économie de la demande va engendrer un travail à la demande dit travail *on tap* (une force de travail disponible comme l'eau d'un robinet que l'on ouvre plus ou moins, où chacun est maître de la durée de son travail, de son emploi du temps avec un accès à une réserve d'emplois démultipliés par le net) et bouleverser de façon irréversible le marché du travail et le statut des travailleurs de ces plates-formes.

▶ Des « intermittents du travail » ou des alternatives au salariat ?

Pour reprendre l'expression de Jacques Attali, se pose la question de savoir si nous n'allons pas tous devenir des « intermittents du travail ».

Les avantages du salariat sont, on le sait, de plus en plus théoriques aujourd'hui en raison de la conjoncture, des problèmes de financement des retraites, des mutations technologiques, ou encore l'accroissement de la part variable de la rémunération pour un nombre croissant de salariés.

Or, les alternatives au salariat engendrent elles aussi de la précarité, en raison d'une tension sur les revenus et d'une protection sociale plus faible. Les chauffeurs Uber en Californie se sont plaints d'être contraints de travailler régulièrement sans les avantages, dont une rémunération minimum. Cela étant, le prix Nobel d'économie, Jean Tirole explique dans une tribune récente que les alternatives au salariat offraient des débouchés pour les jeunes issus de l'immigration, une question importante dans notre pays.

Face à ces constats, que pouvons-nous faire ?

Les réponses ne viennent manifestement pas des hommes politiques, qui semblent tétanisés comme le lapin devant le phare de la voiture. Les réponses récentes réglementaires sont apportées au cas par cas et crise par crise mais il n'y a pas une vision d'ensemble et de réflexion globale sur la mission du travailleur de la net-économie. Du côté des entreprises, nous voyons fleurir des propositions et des initiatives :

– une rémunération minimum, ce qui peut redonner vie à la notion d'impôt négatif ;

– des services d'assurance aux travailleurs indépendants américains, qui ne sont affiliés à aucun régime ;

– un regroupement dans des coopératives, thèse défendue par Jeremy Rifkin dans son ouvrage *La Nouvelle Société du coût marginal zéro* (2014).

Derrière une vision peut-être utopique se profile un nouveau modèle d'organisation du travail et donc de partage du fruit du travail.

▶ Comment aménager la loi pour accompagner ces changements ?

Pour en finir, et très modestement, je voudrais formuler une suggestion juridique pour développer de nouvelles voies d'organisation du travail. Rien ne sert de s'attaquer à la loi comme le soutient le président de Michelin, Jean-Dominique Senard, mais réfléchissons à la refonte du préambule de la Constitution de 1946.

Il ne s'agit pas de mettre à bas le système de protection sociale, plutôt de l'aménager, le flexibiliser et, surtout, éviter de futures disparités de traitement entre le statut du travailleur dans l'économie traditionnelle et son statut dans la net-économie. Une telle disparité serait à la source d'inégalités et de nouvelles fractures dans notre société.

Deux articles seraient à réécrire dans le préambule de la Constitution de 1946.

L'article 5 aux termes duquel : « Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi. » L'objectif de donner du travail au plus grand nombre, certes louable, me paraît aujourd'hui totalement illusoire.

Quant à l'article 11, aux termes duquel la Nation « garantit à tous […] la protection de la santé, la sécurité matérielle, le repos et les loisirs », il faut l'adapter au travail en freelance et le coupler à la réhabilitation de l'entreprise.

La liberté d'entreprendre est un principe à valeur constitutionnelle reconnu par le Conseil Constitutionnel, qui se trouve aujourd'hui dans une décision du Conseil constitutionnel de 1982 sur les nationalisations, mais qui ne figure dans aucun texte et qui n'a donc fait l'objet d'aucun débat.

Inscrivons la liberté d'entreprendre ainsi que le principe d'innovation dans le préambule de la Constitution, y compris dans le Code du travail.

Mon vœu serait que ce programme ne soit pas réservé au cercle d'experts que nous sommes, mais qu'il devienne un débat que les candidats à la présidentielle n'esquivent pas.

Échanges

Laila Ait Bihi Ouali, *« La Parole aux Étudiants »*

Dans les autres sessions, l'entreprenariat et l'auto-entreprenariat ont souvent été présentés comme une bonne alternative au salariat étant donné que cela encourage l'innovation. Cependant, lorsque nous parlons d'innovation, et cela n'a pas encore été évoqué, nous parlons aussi de brevets. Le marché des brevets est assez particulier du fait d'une grande rigidité et de coûts élevés. Souvent, les monopoles ont recours aux brevets pour se protéger un peu de la concurrence. Pensez-vous qu'il faille changer le marché des brevets ? Si oui, comment ?

Gilles Babinet, *Digital Champion pour la France, Commission européenne*

Je crois que la propriété industrielle est une chose dépassée, ce que démontrent de nombreux phénomènes. Le dernier phénomène en date assez impressionnant concerne Elon Musk, cet entrepreneur incroyable et nouveau Steve Jobs, qui a entre autres choses développé la voiture Tesla. Il a fait une déclaration qui démontre à mon sens le déplacement de la valeur : « Finalement, je donnerai gratuitement accès à ma technologie aux entreprises de construction automobile qui utiliseront ma plateforme ». Les technologies ne sont plus des batteries extrêmement performantes et des moteurs remarquables. Le cœur de la valeur est la *data*. C'est la capacité à concentrer la donnée et à faire l'algorithmique sur la donnée.

Le deuxième exemple que je voulais donner concerne Facebook qui publie la totalité de ses recherches de façon libre, c'est-à-dire que tout le monde accède instantanément à l'ensemble de la recherche de Facebook. Ce paradigme est extrêmement difficile à comprendre pour les acteurs industriels et économiques qui ont été formés au XX^{e} siècle et qui se débattent dans l'économie du XXI^{e}. Il faut aujourd'hui avoir la capacité à mettre en œuvre des plates-formes qui ont d'ailleurs de nombreuses externalités positives et créent de la valeur.

Marc Ferracci, *Cercle des économistes*

Comme évoqué au début, il existe des opportunités et des menaces dans le développement de ces nouvelles formes de travail. Nous avons beaucoup parlé des opportunités aujourd'hui, grâce à un grand nombre de plaidoyers en faveur de ce développement de formes alternatives au salariat. Je pense que l'enjeu colossal est de repenser la protection sociale et de reconstruire des droits individuels qui soient portables entre les statuts salariés et non salariés.

Les choses progressent avec la loi Rebsamen et la création du compte personnel d'activité qui sera peut-être un véhicule juridique qui nous permettra de réaliser cela. En tout état de cause, il faut construire des outils pour permettre de tirer la quintessence des alternatives au salariat.

20.

À quoi ressemblera l'entreprise de demain ?

Introduction du Cercle des économistes

Patrice Geoffron

Contributions

Isaac Getz • Antonin Léonard • Jean-Pierre Menanteau • Laurent Morel
Georges Terrier • Rodolphe Saadé • Maurizio Zollo

Modération

Bruna Basini

Lire dans la boule de cristal

Patrice Geoffron

La période est propice à réfléchir à la physionomie de l'entreprise de demain car les contours de celle d'aujourd'hui sont singulièrement floutés. Le modèle fordo-taylorien n'est pas encore totalement sorti de scène (dans les activités de services en particulier) que son successeur désigné, le *lean management,* revêt déjà une teinte légèrement sépia. Il faut admettre que la globalisation est un phénomène très abrasif qui dévalue les modèles d'entreprise plus rapidement qu'au XX^{e} siècle et estompe les clivages classiques : ainsi, l'opposition entre les mérites du capitalisme nippo-germanique et du capitalisme anglo-saxon (et de leurs différents avatars), qui avait suscité d'intenses débats à partir des années 1980, soulève désormais bien moins de passions.

Pour se convaincre de la perte rapide des repères anciens, il suffit de noter que la plus grosse IPO de l'histoire de Wall Street, conduisant à lever 25 milliards de dollars, a été initiée par un groupe chinois, Alibaba, archétype de la *web company* à succès (créée en 1999), et dont Jack Ma, le patron charismatique a annoncé au Forum de Davos de 2015 que le monde est désormais son jardin avec en ligne de mire Walmart au premier rang des entreprises de distribution. Il est frappant de rapprocher cette émergence d'une plateforme chinoise des turbulences qui affectent les conglomérats coréens, les *cheabols* et de l'anémie de leurs homologues japonais, les *keiretsus.*

Certains modèles d'entreprises ont survécu dans cet environnement très « darwinien » : la start-up, que l'on voyait poindre dès les années 1980 – en écho à l'espoir du *small is beautiful* – est désormais bien ancrée dans le paysage. Des « utopies » nouvelles émergent même avec la floraison d'auto-entrepreneurs qui viennent abolir la frontière entre travail et capital et réduire l'entreprise à l'échelle de la nanoparticule. Alors que, dans le même temps, l'émergence des *prosumers* estompe celle qui assurait l'étanchéité entre producteurs et consommateurs.

Ces évolutions interpellent des économistes certes habitués de longue date à réfléchir aux «frontières de la firme» notamment depuis Ronald Coase[1] dans les années 1930, mais qui doivent cette fois analyser la transformation de la substance même de l'entreprise. Les juristes voient également s'ouvrir des chantiers nouveaux, alors que les zones de superposition entre droit commercial, droit de la consommation et droit du travail se multiplient. Dans le débat politique, les forces en tensions conduisent à osciller entre des tentatives de refondation de l'entreprise autour d'une réinvention du travail et de dépassement de l'entreprise autour de l'entreprenariat individuel et universel.

La profusion de nouvelles formes est telle qu'il serait vain de se risquer à en élaborer des portraits-robots pour tracer l'esquisse des entreprises de demain. Un recensement des forces du changement est sans doute plus utile et à portée.

■ Commençons par une évidence : le développement d'Internet, qu'il s'agisse du déploiement des réseaux ou de l'adoption des équipements par les entreprises et les ménages, constitue le facteur de rupture de premier ordre :

– De nouveaux *business models* émergent autour des plateformes numériques dans la logique des *multi-sided markets* chers à Jean Tirole, autorisant l'avènement de schémas commerciaux en rupture basés sur la gratuité (ou le *freemium*) ou d'une économie du partage et de la coopération (économie de la fonctionnalité, *crowdfunding,…*). Cette organisation crée le potentiel de grands basculements, lorsqu'une plateforme devient l'intermédiaire de référence et «ramasse» toute la mise, schéma du *Winner takes all.*

– La «valeur» se trouve violement déplacée vers les «données», l'expertise dans le traitement de *big data* pesant plus que les actifs matériels. Pour mesurer la puissance du mouvement, il suffit de comparer la capitalisation boursière de Booking.com ou de AirbnB à celles de Hilton, de Marriott ou d'Accor.

– Les entreprises s'organisent plus aisément autour de «projets» que de structures hiérarchiques, cette logique conduisant à assembler au cas par cas fournisseurs de services, de biens intermédiaires ou de compétences, certains managers se transformant en *community managers* et les DSI recouvrant parfois le champ d'exercice des DRH en assemblant les compétences via les réseaux sociaux.

Le mouvement est loin de son terme et gagnera en puissance de bouleversement de l'organisation des entreprises et de leurs modèles économiques à mesure du développement de «l'Internet des objets», ces objets du quotidien dotés d'une adresse IP.

---

1. Ronald Coase, né le 29 décembre 1910 à Willesden, dans la banlieue de Londres, mort le 2 septembre 2013 à Chicago, est un économiste britannique. Prix Nobel d'économie en 1991.

■ La transition énergétique, moins fréquemment mise en avant pour annoncer la transformation des entreprises, constitue pourtant un facteur puissant de changement de l'ensemble des relations économiques. L'inversion nécessaire de la courbe des émissions de gaz à effet de serre dans les prochaines décennies viendra briser la relation initiée par la première révolution industrielle qui lie intimement création de richesses et combustion de carbone. Pour apprécier l'enjeu, notons que l'engagement des Européens est de réduire leurs émissions de 20% en 2020, 40% en 2040 et 80 % en 2050 (comparativement à 1990). Dès lors, cette transition débordera très largement des limites du système énergétique, impactant jusqu'à la conception des villes, des réseaux de transport, l'organisation spatiale de la production, etc. Plus généralement, chaque activité sera scrutée *via* son empreinte carbone. Il y a là, potentiellement, un puissant levier de changement dans l'organisation des entreprises :

– Des *smart cities* comme Amsterdam ont commencé à disséminer des espaces de travail partagés, ouverts à toutes les entreprises, dans leur périmètre pour réduire les transports.

– Des entreprises rationnalisent leurs chaînes logistiques ou mettent en balance différents types de services en fonction de calculs d'efficacité intégrant leur impact carbone (visio-conférence *vs* transport aérien)

– Des secteurs voient poindre de singuliers nouveaux entrants qui proposent des produits et des stratégies en ruptures (Tesla qui ouvre ses brevets à ses concurrents pour accélérer la diffusion de ses véhicules électriques, Blablacar et son service d'auto-partage), phénomènes qui accéléreront la migration de la demande.

■ La crise économique, par sa durée et sa profondeur exceptionnelles, laissera fatalement sa trace dans l'organisation des entreprises et dans les relations avec leur environnement.

Le bilan annuel de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) estime à 61 millions le nombre d'emplois perdus depuis le début de la crise de 2008 au niveau mondial et à 280 millions les emplois supplémentaires à créer d'ici à 2019 pour combler ce déficit, en tenant compte des nouveaux arrivants sur le marché du travail. Quand bien même une telle performance serait réalisée, ces dix années de sous-emploi aggravé laisseront leur marque sur les relations sociales et l'organisation des entreprises. Il est tentant, dans une perspective marxienne, de considérer les contrats de travail à « zéro heure » en Grande-Bretagne (qui concerneraient un million de personnes selon le *Chartered Institute of Personnel and Development)* comme autant de bulletins de mobilisation de l'armée de réserve des travailleurs… Mais le choc économique est trop long pour ne pas produire des effets également « schumpetériens » : on se surprenait à constater que, en janvier 2015, la *Harvard Business Review* vantait l'impact positif du

système français permettant aux chômeurs de mettre à profit leurs allocations dans le cadre de création d'entreprises[2]. Dans le même ordre d'idées, on notera que le nombre de sociétés coopératives et participatives a augmenté de 25% en France depuis le début de la crise (soit 2300 entreprises et 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires).

■ Enfin, l'organisation et la démographie des entreprises ne peuvent être indépendantes de la démographie humaine… Dans le monde de 2030, les classes moyennes représenteront de 4 à 5 milliards d'individus, soit le double d'aujourd'hui, les deux-tiers vivant en Asie. Ces classes moyennes sont celles qui ont toujours accumulé le capital physique (équipements, logements) ou humain (éducation, santé) et formeront en 2030 des entrepreneurs ou des travailleurs, si cette différenciation a encore cours alors, différents de ceux de la décennie en cours. Mais, dans un monde vieillissant, ces actifs seront fréquemment à la fois en charge de la génération qui les suit et de celle qui les précède, ce qui les conduira à revendiquer ou inventer des compositions nouvelles entre vie au travail et vie familiale sous réserve, également, que cette distinction ne soit pas caduque…

2. La HBR mettant ainsi en «vitrine» une étude de J. Homberty, A. Schoarz, D.Sraerx et David Thesmar, «Can Unemployment Insurance Spur Entrepreneurial Activity?», *HEC Paris Research Paper* No. FIN-2013-1020.

À quoi ressemblera l'entreprise de demain ?

Maurizio Zollo, *Università Bocconi*

I will jump into the heart of the matter and give you a first major point. We talk about the future of enterprise and the questions about the various models that are evolving and coming up. There is a major explosion in a way, a Cambrian explosion of enterprise models, not just business models. There is a big difference between business models that are ways to go to the market with single products and enterprise models. These have to do with the fundamental answers to the key questions. Why do firms exist? What kind of values do they need to create and more importantly for whom do they create value? How should they be governed and managed across all the key, core functions in order to create that value?

The answers to those questions have been to some extent taken for granted now for more than a century or a century and a half. The answer given in the 19th century was pretty straightforward, at least in Europe and the US. The providers of capital were providing the solution to the real bottleneck, the amount of capital that was necessary in order to win the competition and create competitive advantage. I am a strategy professor and I teach strategy. I am not going to make any argument about social responsibility and business ethics. This is strictly on the basis of how you create and sustain competitive advantage.

That was true in the 19th century and it is not true anymore. If you have a good idea, no matter whether you are a big or small company, the financial markets have become so efficient that you will find funding. The problem is whether you have the good idea and are able to bring together all the various elements to bring it to fruition. These include the relationships, the resources and the capabilities that will be required to exploit the idea for value creation. But value creation for whom? Value for those who bring in those relationships and those competencies. And what type of value? Not just financial, but also human and social value, measured in terms of well-being, of quality of life for people and communities involved in the activities of the enterprise.

That requires new answers and new ways to allocate and to give voice to those stakeholders that provide the various forms of capital that the firm needs and utilizes to compete: not only financial, but also human, social and natural capital. There are five key groups of stakeholders. The enterprise of the future

will be able to bring in as part of its own broader identity: the employees, the key suppliers and the customers. The investors are still very important and finally there are the communities that provide the licence to operate. They also absorb all the negative spillovers from the activities of the company, environmental pollution, work-related maladies, social inequities caused by extreme variance in compensation levels, and so on. Communities could contribute in a number of ways that are usually not recognized, and provide the relationships and the support for the successful implementation of the company's strategic moves.

If that is what the enterprise of the future should look like, then the major challenge today is how do we think about innovating, transforming, the models of the enterprise, particularly if you are a large, established, organisation, created in the standard logic? We will hear examples in this panel about new forms of organizations, new models and new ways of doing enterprise emerging from the bottom up, with new start-ups. But if you are an existing and particularly a large organisation, how do you think about innovating and changing yourself at such a deep and comprehensive level?

Let us reflect on this challenge. There are completely different ways of thinking about what performance is, because performance has to be understood and measured not just in economic outcomes but also in terms of environmental and social impact. Then, you have to go through each and every function of the firm and redesign the core processes, the governance and incentive systems, the strategic decision processes and the control systems, the human resources management processes, and most importantly, the mindset of people and the culture of the organisation have to fundamentally change, because the purpose itself, why firms exist, has changed.

This is the challenge that we are facing today. Every company is now becoming more or less aware that somehow they need to change the standard answers to these fundamental questions about their purpose, their identity, their values. There is a big challenge by the way, not only for companies but for every social actor, including us as academics, institutions, governments, stakeholders and civil society. We are all in the same boat here. The problem is, how do we get this fundamental innovation and transformation in the role of the enterprise to happen at a large, planetary, scale. We cannot request or expect that large multinational companies are all of a sudden going to change everything they do, including their governance, their role and their culture. We cannot expect that they can, and are willing to, change all of it at the same time.

There is some of this transition that will happen and it has already started to happen. There are some very nice examples. This is experimentation in some aspects of the firm. Let us see what happens if we change incentive systems to motivate managers to consider social and environmental impacts, not just economic profit. Let us see what happens if I change my management control systems in that particular unit.

It is not the whole of Unilever or General Electric that is going to make that change. However, experimenting in pilot projects in specific organisational units or subsidiaries is a possibility. Some companies are starting to do that in collaboration with experts, academics, consultants and so on. Institutions are increasingly committed to this. Governments are going to sign the U.N. Sustainable Development Goals in September, in two months. They are going to be committed to achieve various ambitious aspirations and goals within 15 years.

The only way they can even hope to reach those goals is by fundamentally transforming the models, the logic of the business enterprise, in the companies that are active in their countries. We are living in an incredible time right now, because by the way, we do not just have the SDGs, the Sustainable Development Goals, but the COP 21 in December in Paris as well. Again, major commitments are expected and hopefully this is going to happen. Thank you to France's and many other countries and international institutions' diplomatic efforts.

These are major commitments from governments to make huge changes in the way their economies and companies will reduce their impact on the environment, will include the interests of their stakeholders and of future generations. All of that requires a fundamental innovation effort and that innovation is only going to happen if companies start experimenting with the help of all the experts and people who are both capable and committed to make this happen. This is my final point, that there is a need for a holy alliance among businesses, institutions, civil society and the expertise of academia and consultants to work together towards this historic transition to sustainable socio-economic systems. If all of us, actors in this process, learn how to collaborate and experiment together, then the enterprise of the future might actually materialize and, with it, a sustainable global socio-economic, system.

Isaac Getz, *ESCP Europe*

L'entreprise idéale, je l'ai rencontrée et étudiée pendant cinq à six ans[3]. On en rencontre des centaines en France chaque semaine et on les appelle des entreprises libérées.

Les technologies de plateformes ne peuvent fonctionner que dans des entreprises couplées avec ce que nous appelons des méthodes agiles. Qui dit méthodes agiles, dit transformations radicales de l'entreprise : exit les hiérarchies et exit la bureaucratie. Est-ce la fin du modèle ? La réponse est oui. C'est la fin de ce que j'appelle la bureaucratie hiérarchique fondée sur une philosophie de la défiance et du contrôle. Ce que j'ai observé et ce que je prône, c'est de la remplacer par la philosophie de la confiance et de l'autocontrôle qui implique

3. Voir I. Getz, B. Carney et O. Demange, *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises,* Champs essais 2013.

la transformation de l'entreprise, car cette philosophie doit être articulée par chaque entreprise pour créer leur mode unique de fonctionnement.

Deuxième point : les salariés sont-ils de plus en plus autonomes ? La réponse est non. Ils le sont de moins en moins. En effet, ils sont étouffés par cette bureaucratie hiérarchique qui rajoute des *process* et des contrôles. Ce n'est pas du tout ce que les gens recherchent.

Enfin, le lien de subordination a-t-il vécu ? J'observe qu'il a vécu et que c'est une demande des salariés. L'existence d'un chef veut dire que la personne est déresponsabilisée et infantilisée, et que l'entreprise la prive de l'exercice de son intelligence. L'entreprise elle-même se prive de l'intelligence collective des gens.

Jean-Pierre Menanteau, *Groupe Humanis*

Ma conviction est que la science économique a vécu avec l'illusion que le travail et le capital pouvaient expliquer le développement économique. Elle nous a structurés en ce sens pour finalement s'apercevoir assez piteusement dans les années 1960 que le développement venait d'abord de la confiance. Une transition fulgurante est depuis peu à l'œuvre pour retrouver justement de la confiance et l'entreprise 2.0 s'organise de plus en plus, comme l'a prédit McAfee, autour de plateformes relationnelles qui effacent les frontières, aplatissent les organisations et « détaylorisent » le travail. Le tout s'accompagne d'une automatisation croissante de tout ce qui est rationalisable, sans parler des rêves téléologiques de l'hybridation homme-machine et transhumaniste, dont les pires versions donnent un sens vraiment particulier au terme « lien de subordination ». C'est bien le début d'un nouveau monde qui devra affronter les grandes crises de demain sur les ressources naturelles et qui a donc plus que jamais besoin de confiance.

Au delà des organisations, toutes les structures d'intermédiation verticale héritées de la deuxième révolution industrielle vont se transformer pour répondre à un client devenu très méfiant sur leur efficacité et leur authenticité et qui fonctionne avec un cerveau de plus en plus reformaté par le digital devenu la plus grande addiction mondiale. Après Alcooliques anonymes, nous irons bientôt en masse chez Digitaux anonymes !

La mutation atteint rapidement le management intermédiaire. Rappelons-nous que la génération Y représentera 75 % des salariés en 2025. Elle sera elle-même bousculée par la génération Z, laquelle vivra au moins 100 ans. Nous pouvons nous demander à quel âge cette génération prendra sa retraite, dans combien d'entreprises, auto-entreprises, associations fondations et pays elle aura travaillé, combien de périodes d'inactivité et d'exclusion elle aura connu et de quelle manière fonctionnera sa protection sociale si les systèmes ne s'interconnectent pas au-delà des frontières et si nous ne résolvons pas

rapidement la question de la convergence entre la localisation du travail effectif et la localisation des assiettes fiscales et sociales.

Nous voyons même émerger une passionnante théorie des organisations que je vous conseille d'aller voir sur Wikipédia : la Holacratie. Elle généralise à l'échelle des entreprises le retour d'expérience de la méthode collaborative très efficace de développement des logiciels, dite agile. Cette mutation atteindra plus profondément encore les relations clients fournisseurs, partenaires internes et externes aux entreprises. Nous voyons même émerger le P2P *–peer-to-peer–* du digital dans une économie du partage de tout ce qui est sous-utilisé. Rappelons-nous qu'une auto-mobile est immo-bile 23 heures sur 24. Cette économie semble sans limite. Elle est permise par une technologie et mue par une force motrice : la recherche d'une nouvelle confiance du fait de la défiance vis-à-vis des intermédiations historiques. Regardons en face cette économie du partage. Elle peut déstabiliser toutes les réglementations sectorielles et professionnelles avec le risque de voir des métiers être exercés sans aucune qualification professionnelle, donc sans aucune sécurité, et n'avoir *in fine* plus de valeur.

En la matière, les décideurs publics ont un grand rôle à jouer. Ils vont devoir éviter deux écueils : celui de la ringardise qui empêche l'action par repli sur des postures éculées et celui inverse – dans une posture de modernité – de la naïveté sur fond de résignation, de l'acceptation de ce que nous ne comprenons pas, faute d'y consacrer du temps.

Même si toutes les nouvelles réglementations vont dans le sens de la défiance, il nous faudra nous tourner résolument et tous ensemble vers autre chose pour nous adapter. Nous devrons aller vers la collégialité agile par cercles concentriques, avec l'obsession de la recherche des conditions de la confiance et de l'intelligence collective. Nous devrons aller vers une relation client diffusée et décentralisée, vers plus de co-construction avec nos fournisseurs dans des filières attentives au potentiel d'innovation des PME et des Net-ups. Nous devrons aussi contribuer à bâtir des réglementations et des politiques sociales construites en mode collaboratif avec les parties prenantes dans un réel esprit de subsidiarité, revoir la formation initiale pour l'apprentissage collaboratif, et finalement ouvrir nos entreprises à des architectures davantage participatives. Enfin, il nous faudra passer de la *shareholder value* à la *stakeholder value,* ne serait-ce que pour garder la confiance de nos clients dans ce qui nous anime authentiquement : être à leur service pour leur apporter des solutions.

S'agissant du « lien de subordination », je voudrais juste vous livrer une conviction : je ne crois pas une seconde à la disparition de ce que je vais délibérément appeler les chefs. Dans un contexte où les cadres français attribuent une note de 5,5/10 au leadership de leurs managers ou dirigeants, les chefs vont devoir continuer à se réinventer. Se ré-inventer c'est par exemple

faire d'avantage sonner pour de vrai les lettres de ce beau mot de chef : C comme confiance, collaborer et charisme ; H comme authentiquement humain, humilité et peut-être holacratie ; E comme écoute, éthique, engagement et entrepreneur, et F comme donner la force et aller de l'avant, former aux mutations du XXIe siècle et feed-back authentique.

Laurent Morel, *Klépierre*

Le secteur des sociétés d'investissement immobilier cotées est une réussite française. Avec presque 80 milliards de capitalisation boursière, la place de Paris capitalise une très forte expertise de cette industrie immobilière dont Klépierre est un des représentants. Notre métier est un métier de fabrication et de gestion de centres commerciaux. Nous sommes une entreprise, mais nous gérons aussi un grand nombre d'entreprises diverses. Chaque centre commercial constitue en effet une entreprise en soi. La plupart du temps, les centres commerciaux sont placés dans des zones de forte concentration démographique. Dans une ville, c'est en général la place de marché physique de référence vers laquelle convergent tous les clients, soit jusqu'à 90% de la grande consommation. Ils obéissent donc à des règles qui sont toujours un peu les mêmes.

Nous avons avec Klépierre un terrain d'expérience de ces plateformes que sont les centres commerciaux. Je vais prendre l'exemple de Val Europe dans l'Est parisien. Il s'y réalise environ un milliard d'euros de chiffre d'affaires par an, dans 300 magasins différents. Un milliard d'euros de consommation représente 0,2% de la consommation française. Nous avons là un périmètre d'expérience assez formidable puisque Klépierre n'emploie que 5 à 10 personnes sur le site. Ce sont cependant 4 000 personnes au total qui travaillent dans ce centre commercial, véritable plateforme collaborative avec des vendeurs, des logisticiens, les sociétés de sécurité et de maintenance. Tous ces gens appartiennent à de nombreuses entreprises différentes, et concourent finalement à proposer aux 30 millions de visiteurs annuels fréquentant ce centre commercial une expérience commerciale dans laquelle on retrouve le confort, la sécurité, la sûreté et une offre commerciale exceptionnelle.

Les 300 magasins et les 4 000 collaborateurs qui travaillent d'une manière ou d'une autre, directement ou indirectement sur ce site, sont une seule entreprise, bien qu'ils appartiennent à des entreprises très différentes.

Concernant l'évolution technologique, je dirais que l'éclosion du digital constitue bien sûr une révolution, mais dans le cas des centres commerciaux, nous pouvons dire que le modèle collaboratif existe, lui, depuis près de 50 ans.

Antonin Léonard, *OuiShare*

Je voudrais d'abord partager avec vous une anecdote. J'ai pris un peu temps avec les étudiants qui ont écrit des contributions extrêmement pertinentes et stimulantes sur l'avenir du travail. Je pense que c'est surtout à eux qu'il faut poser la question : comment voyez-vous l'avenir du travail ? Les trois éléments qui sont revenus le plus souvent étaient l'entreprenariat, le fonctionnement par projet et le sens. Je pense que vous avez là les trois éléments constitutifs de l'entreprise de demain. En tout cas, les entreprises qui réussiront à organiser l'activité en leur sein par projet, qui stimuleront l'entreprenariat et surtout qui auront une mission extrêmement précise et inspirante de transformation sociétale ou environnementale dépassant la simple recherche de profit, seront demain couronnées de succès.

Je suis sorti de l'école il y a cinq ans, et j'avais envie de démarrer une organisation qui s'appuie sur l'autonomie des individus. Je voulais que cette organisation permette à toutes les personnes qui contribueraient de trouver du sens et de l'autonomie dans leur travail. J'ai commencé en créant un blog sur l'innovation et la consommation collaborative sur les plateformes. En 2012, nous avons commencé à animer un groupe sur les réseaux sociaux avec l'idée de bâtir une culture très forte, une culture de la bienveillance et de la confiance à priori. Ce projet a émergé de manière assez naturelle d'un groupe sur les réseaux sociaux et de rencontres qui, de proche en proche, se sont étendus à d'autres pays dans le monde. OuiShare est une expérimentation à ciel ouvert sur du collaboratif et de l'entreprise libérée. C'est aujourd'hui à la fois une communauté, un *Think Tank,* un *Do Tank* dédié à l'innovation et à une société collaborative qui réunit des personnes dans une quinzaine de villes, principalement en Europe.

Nous avons différentes activités, nous faisons notamment des missions de conseil pour de grandes organisations. Nous cherchons surtout à mettre en œuvre toutes ces nouvelles théories pour nous-mêmes. Pour vous donner juste un exemple concret, nous nous retrouvons tous les six mois dans une ville européenne pour décider de la stratégie et de la direction à prendre et, il y a une semaine, nous étions en Italie et nous avons décidé d'expérimenter quelque chose de nouveau, à savoir le budget participatif. C'est-à-dire qu'à chaque fois que nous avons de l'investissement pour de nouveaux projets, ce sont toutes les personnes de l'entreprise qui vont décider ensemble de la manière d'investir dans ces projets. Nous avons aujourd'hui un défi qui est de faire en sorte que la rétribution soit corrélée à la contribution. Nous voulons faire en sorte que, dans la gouvernance, le pouvoir soit directement corrélé à la contribution.

Nous voyons poindre aujourd'hui une rupture technologique qui s'appelle *blockchaîn*. Vous avez sûrement entendu parler de Bitcoin, qui est une application sur *blockchaîn*. C'est une technologie qui va permettre justement de mettre en place ce type de rétribution et des formes d'organisation plus décentralisées.

Georges Terrier, *Davis Polk & Wardwell LLP*

La route va être longue pour atteindre la confiance et entrer dans l'ère des entreprises libérées. Elle va même être très longue au niveau des mentalités, des comportements, de la culture et des structures. Nous y sommes néanmoins engagés.

Le début de la mutation date de plus d'un siècle. Dans les premiers temps des luttes syndicales, il fallait aborder les droits acquis et l'aliénation. Aujourd'hui, c'est le confort social qui nous permet de réfléchir et d'envisager des solutions créatrices de valeurs humaines et qualitatives, au-delà des valeurs économiques. Le modèle participatif va-t-il prendre le pouvoir dans l'entreprise de demain ? La réponse est oui. Je dirais que nous n'y sommes pas aujourd'hui, parce que la participation dans l'entreprise fait son apprentissage avec le pouvoir. Et elle le fait dans des domaines déterminants, majeurs et institutionnels. Il faudra en passer par là puisque les entreprises, surtout les grandes, sont d'abord des structures, des flux, des institutions, des pouvoirs et des contre-pouvoirs environnementaux.

Il y a trois domaines majeurs et déterminants qui vivent de la participation. La gouvernance, d'abord, comme on l'a vu avec la loi du 14 juin 2013 qui institue un nouveau régime d'administrateurs représentant les salariés et dotés de voix délibératives. Les administrateurs salariés, ce n'était pas nouveau mais avec une voix délibérative, ce l'est. Avec le développement des conflits d'intérêts qui se généralisent et de la neutralisation corrélative des positions des uns et des autres, nous nous apercevons souvent que dans des entreprises, notamment du secteur semi-concurrentiel, les administrateurs salariés peuvent faire basculer une décision stratégique.

Il y a également l'actionnariat. Les lois récentes ont introduit un renforcement du statut des salariés actionnaires. Nous sommes loin de l'intéressement et de la participation financière. Les actionnaires délibèrent. Les actionnaires votent. Les actionnaires ont des droits d'information et s'agissant de la rémunération de dirigeants, vous savez tous ce que cela représente.

Le terrain le plus glissant concerne les opérations stratégiques, les offres publiques et les cessions de blocs significatifs d'actifs. Le comité d'entreprise est aujourd'hui en droit d'obtenir une audition de l'auteur de l'offre, de décliner avec lui tous ses plans stratégiques, ses impacts sur les localisations de sites, etc.

Nous arrivons donc dans ces trois domaines qui sont la gouvernance, l'actionnariat et les opérations stratégiques au début d'une culture de la participation qui sort déjà du droit du travail pour aborder l'ordre économique. C'est cela la grande mutation. Nous sortons du cadre du comité d'entreprise et des institutions représentatives du personnel pour aborder la participation des salariés dans les organes et les contre-pouvoirs. Cette participation sera vraiment

efficace, pour aller dans le sens de nos échanges et dans le sens de l'histoire, dès lors qu'elle aura débouché sur une étape qui lui est indissociablement liée, la coopération.

Rodolphe Saadé, *Le Groupe CMA CGM*

Instaurer un état d'esprit entreprenarial à tous les niveaux de l'entreprise, de la direction générale jusqu'aux collaborateurs sur le terrain en passant par les managers est la meilleure façon de préparer l'avenir

Si vous m'aviez posé la question en 2001 pour la première édition des Rencontres Économiques, je vous aurais répondu de la même manière. À l'époque, CMA CGM était quatre fois plus petit qu'il ne l'est aujourd'hui et c'est vraiment cet état d'esprit entreprenarial qui nous a permis de grandir. Celui-ci reste vital pour notre avenir.

Les raisons qui me font penser que l'entreprise de demain sera entreprenariale sont diverses. La première raison est que c'est la meilleure manière de gérer l'incertitude. La vitesse de décision et d'exécution fait la différence par rapport à nos concurrents, surtout sur un marché aussi volatil que le marché du transport maritime. C'est bon pour la croissance du business. Cela permet de fédérer les collaborateurs autour d'une identité forte. En pratique, pour instaurer et cultiver cet esprit entreprenarial, l'exemple doit bien sûr venir d'en haut. Ce qui caractérise CMA CGM depuis la création, ce sont des valeurs insufflées par mon père Jacques Saadé et partagées par toute la famille : l'audace, l'esprit du pionnier, la volonté de grandir et l'intelligence d'adaptation.

Il y a ensuite le choix de laisser de l'autonomie et des responsabilités aux managers, notamment en nommant des responsables locaux dans la plupart des 160 pays où nous sommes présents. Pour la petite histoire, le grand patron de CMA CGM en Chine est un Chinois, ancien professeur de l'université de Shanghai.

Pour encourager l'initiative, il faut aussi que le système soit méritocratique. La forte croissance de CMA CGM nous a aidés à offrir des opportunités aux meilleurs. Afin de bien ancrer l'état d'esprit de CMA CGM sur les 600 sites du groupe, nous avons aussi inauguré cette année l'académie CMA CGM grâce à une initiative de notre DRH. C'est un centre de formation mondial qui permet de partager les connaissances techniques, mais aussi des valeurs et un état d'esprit.

Un autre avantage important c'est que CMA CGM est avant tout un groupe familial. Le dirigeant et l'actionnaire ne font qu'un, les décisions sont donc plus rapides. Les dirigeants sont par définition là pour rester. Cela garantit une vision à long terme et donne de la sérénité dans les moments difficiles. Les collaborateurs et les partenaires savent qu'il y a toujours quelqu'un à la barre. Cela permet de prendre plus facilement des risques.

Bruna Basini, *Le Journal du Dimanche*

Nous avons dessiné le portrait de ce que pourrait être l'entreprise de demain. Pouvons-nous maintenant nous interroger sur ce que cela va concrètement changer dans notre quotidien ?

Jean-Pierre Menanteau

La priorité, me semble-t-il, est la prise de conscience collective de la portée des enjeux et des mutations. Ce n'était pas évident chez Humanis étant donné que nous sommes dans une situation de *post-merger recovery* après 12 fusions en 15 ans avec des mutations réglementaires complexes et une concurrence de plus en plus vive.

Nous sommes néanmoins déjà dans le vert en deux ans et nous poursuivons notre redressement. Malgré ce contexte qui aurait pu nous focaliser à 100% sur les chantiers de rationalisations post-fusion, nous avons décidé d'inscrire parmi nos quatre axes stratégiques quelque chose qui éveille l'esprit et qui s'appelle «Penser plus loin». «Penser plus loin» concerne tous les sujets dont nous avons parlé et que nous développons semaine après semaine à la fois avec nos salariés et avec nos administrateurs que nous formons à la transition fulgurante. Nos administrateurs sont des élus syndicaux, patronaux et mutualistes. Ils sont aujourd'hui tous dotés d'un iPad et ils travaillent sur un portail, en réseau collaboratif. Nous avons bien entendu traduit cela dans la charte managériale autour des valeurs d'engagement, de partage et d'ambition. Nous partageons énormément de choses sur l'intranet, For'Hum. D'ailleurs le livre qui a été écrit par les étudiants à l'occasion de ces Rencontres est tellement remarquable que nous le mettrons à la disposition de tous les collaborateurs du groupe.

Nous communiquons beaucoup. Nous capitalisons sur les idées de nos collaborateurs, et nous réfléchissons aujourd'hui à des services 2.0 ou 3.0 d'après-demain sur le thème de l'accompagnement des personnes, de la protection sociale innovante et responsable au service des personnes.

On donne souvent une représentation ringarde des partenaires sociaux, mais savez-vous par exemple que toutes les réflexions qui ont amené les pouvoirs publics à reprendre le chemin de politiques industrielles ont eu comme première source des contributions absolument remarquables de deux fédérations syndicales il y a 14 ans ? Nous travaillons également en architecture ouverte avec beaucoup de partenaires. Nous ne sommes pas encore une entreprise du futur mais nous faisons tout pour la construire.

Ce qui nous aide beaucoup dans tout cela, ce sont nos 88 ans d'histoire d'innovations sociales. Nous sommes un acteur de la longévité dans un monde où l'espérance de vie moyenne d'une entreprise est passée de 67 ans en 1920 à 15 ans aujourd'hui.

Quant à nos valeurs, nous faisons du *nudge* sans le savoir, avec l'attachement de nos collaborateurs au sens profond de leur métier qui est de protéger. Notre ADN d'origine est la *stakeholder value* et non la *shareholder value*. Je pense vraiment que la *stakeholder value* va devenir le sujet de toutes les entreprises.

Au fond, les mutations technologiques ne sont-elles pas une formidable occasion de passer d'une société patriarcale gouvernée de plus en plus par les nombres et la dictature du court terme à une société plus «fratriarcale» et «soroarcale», riche en informations et experte en technologies, attentive à l'utilisation des ressources naturelles et retrouvant le sens du bien commun dans la diversité ? Dans cette société du futur, peut-on imaginer que les «liens de subordination» et de délégation deviendraient d'abord des liens de services mutuels, chaleureux, confiants, légitimes au service de la poursuite de l'aventure humaine ? Cette aventure-là est franchement plus désirable qu'une nouvelle étape de taylorisation par une robocratie ayant dépassé les facultés de l'homme et supplanté l'alliance infernale entre la finance virtuelle et la dictature de court terme.

Georges Terrier

Cette accélération de l'information au profit de toutes les parties prenantes de l'entreprise doit en principe permettre une adhésion des salariés à une politique à long terme et une fidélisation auprès du management. C'est important, mais cela ne se pratique pas partout et mérite d'être largement amélioré. Autre point essentiel, la participation quand elle est corrélée à la coopération, a des vertus importantes en termes d'intérêt pour l'entreprise. Pourquoi ? Parce que le forum de la participation-coopération, c'est l'entreprise et donc son intérêt. J'y vois deux vertus qu'il faut modérer et pondérer, car il existe des effets pervers. La première est l'émancipation des salariés du joug syndical, de leurs dogmes, de leurs doctrines et des surenchères de politique nationale.

La deuxième émancipation peut-être plus délicate, mais très efficace est que les salariés en tant que tels, représentés globalement dans l'entreprise par des salariés, et dans le cadre des organes de gestion, de direction et de pouvoir, ne permettront plus les revendications catégorielles. On peut se poser la question de savoir si, l'année dernière, une participation-coopération aurait toléré la grève des pilotes au sein de la société Air France.

Laurent Morel

Puisqu'il est question de dessiner les contours de l'entreprise de demain, je vais revenir à mon exemple du centre commercial. Je pense que le modèle collaboratif existe déjà et ce n'est pas l'Internet qui nous l'apporte. Les technologies digitales accélèrent ces modèles, mais ils sont déjà présents dans les centres commerciaux, l'industrie automobile, aéronautique… Tous les modèles gagnants sont d'ailleurs des modèles collaboratifs. Les outils vont nous

y aider, mais aller chercher les meilleurs projets et les meilleurs partenaires pour faire aboutir une vision d'entreprise est d'abord un état d'esprit.

Les préoccupations environnementales vont aider à construire l'entreprise de demain et je ne pense pas qu'il y ait aujourd'hui suffisamment de pression du coût de l'énergie pour faire évoluer les entreprises. Je ne vois pas encore ces phénomènes se dessiner. La seule pression réelle qui s'exerce est celle des actionnaires. Ce sont eux qui font bouger aujourd'hui les entreprises dans le domaine du développement durable. Cela est en tout cas très clair dans le cas de Klépierre. Les agences de notation environnementales ont de plus en plus de poids et poussent les entreprises à progresser pour préparer les révolutions énergétiques et les coûts énergétiques de demain.

Nous sommes dans un monde où un grand nombre d'entreprises marchent bien et ont des projets. Je ne suis pas du tout certain qu'il faille chercher les entreprises de demain dans la technologie ou les révolutions. Je constate finalement que l'entreprise de demain, c'est l'entreprise d'aujourd'hui qui marche bien et qui est constituée de gens qui se réunissent pour un projet. Il existe de nombreux modèles de plus en plus complexes, mais il est certain qu'une entreprise est d'abord un projet. C'est ce qui la définit essentiellement puisque nous ne savons plus où sont les collaborateurs, où sont les marques et où sont les capitaux.

Il n'y a donc pas de souci à se faire puisque nous avons un grand nombre de bons projets et un grand nombre d'entreprises qui fonctionnent. Les technologies vont nous y aider, et je pense que le travail suivra naturellement. Il faut faire confiance à notre capacité d'innovation, de préservation et de développement de modèles qui marchent.

Bruna Basini

Qu'est-ce qui va changer concrètement dans notre quotidien ? Allons-nous être rémunérés autrement ? Quel type de parcours dans l'entreprise réaliserons-nous ?

Isaac Getz

Un mot sur les *incentives* dans les entreprises qui sont une véritable catastrophe. C'est prendre les collaborateurs pour des bourricots, car les bourricots ne sont pas contents quand ils ont faim et qu'il pleut. Les salariés sont des êtres humains qui se distinguent du monde animal d'abord parce qu'ils ont des besoins psychologiques universels. Ces besoins sont connus et étudiés depuis très longtemps. Il s'agit de la confiance ou respect ou considération, la réalisation de soi et l'auto-direction. C'est parce que la plupart des entreprises ont considéré qu'elles ont accompli leur rôle en réglant les questions matérielles – les gens n'ont aucun espoir de s'épanouir et de se réaliser dans l'entreprise – que tout tourne autour de la question des rémunérations.

Dans les entreprises libérées, Il n'y a aucune notion de plan de carrière. La carrière est construite par le salarié lui-même. L'entreprise libérée la plus ancienne s'appelle W.L. Gore. Elle fonctionne depuis 1958. Il y avait 3 personnes au départ, 10 000 aujourd'hui avec 3,2 milliards et 15 % de croissance organique depuis toujours et à ce jour. Quand une personne est recrutée et demande où se trouve son poste, la réponse est : *find out*. Quand la personne demande de combien de temps elle dispose, la réponse est « du temps nécessaire ».

Dans les entreprises libérées, le contrat avec l'entreprise signifie que la personne entre dans une communauté de bien et de destin commun. Cela ressemble à un mariage. Le rituel est un peu similaire. D'ailleurs, ces entreprises sont prises parfois pour de véritables sectes, elles ne le sont pas étant donné qu'il n'y a pas de gourou manipulateur. On ne vient pas pour échanger sept heures de travail contre un chèque. Les gens sont payés le troisième quartile, parce qu'on n'essaye pas de sous-payer les gens, car alors les bons ne viendront pas. On ne paye pas en revanche le quatrième quartile pour ne pas avoir des gens qui ne viendraient que pour l'argent.

Concernant les syndicats, au bout d'environ trois ans dans les PME libérées et un peu plus pour les plus grandes entreprises, il n'y a plus aucun candidat au premier tour. Faut-il s'en réjouir ? La réponse est non. Le salarié a toujours besoin de quelqu'un qui le représente pour des sujets qui lui sont propres et qui ne touchent pas nécessairement au monde du travail. Les syndicats, avec lesquels j'ai beaucoup de contacts, réfléchissent sur la manière de faire évoluer leur rôle parallèlement à celui des dirigeants, des managers, des actionnaires et des salariés.

Antonin Léonard

Je vois l'entreprise de demain ouverte à des contributions multiples et variées y compris en provenance de l'extérieur de l'entreprise. La question à se poser est celle des périmètres de l'entreprise ; il va évoluer au fil du temps. Je pense que l'entreprise de demain sera d'abord une intention, une vision et un projet autour desquels vont s'organiser et s'agréger diverses contributions. Le défi constituera à réussir à corréler le pouvoir dans la gouvernance et les rétributions à la valeur des contributions. Reste à mesurer cette valeur des contributions. Aujourd'hui, elles le sont d'un point de vue principalement financier. Or, leur valeur est très souvent extra financière et a un impact extrêmement positif dans ces organisations.

Comment transformer les mercenaires de demain – puisque les salariés deviennent de plus en plus des mercenaires – et notamment les talents ? Ils partent aujourd'hui en courant de l'entreprise, car ils ne trouvent que très peu de sens dans les organisations. De quelle manière transformer ces mercenaires en collaborateurs loyaux ?

La première réponse, et la plus importante, tient dans la nature du leadership. Le leadership des organisations libérées est un leadership éclairé, empathique, capable de lâcher l'ego, et qui cherche à faire monter ses collaborateurs. Tout le contraire finalement d'un leadership paternaliste comme nous en trouvons encore dans un grand nombre d'organisations.

Deuxièmement, la mission de ces organisations est de proposer une vision transformatrice de la société, en mettant notamment le sens au centre de ses préoccupations. C'est par exemple le cas de Patagonia qui a pour priorité d'avoir un impact positif sur l'environnement quitte à prendre des décisions irrationnelles d'un point de vue économique à court terme, pour respecter cette mission.

Le troisième élément concerne la culture et les valeurs, elles doivent être authentiques et incarnées. Vous savez aussi bien que moi qu'il est difficile d'afficher les valeurs et de les incarner au quotidien. Le rôle du leader est là aussi déterminant.

Le dernier élément est à mon sens souvent sous-estimé. Il s'agit de la situation géographique. Pour transformer des mercenaires en loyaux collaborateurs, il faut aussi leur proposer un cadre agréable. De plus en plus d'entreprises vont se distribuer géographiquement et laisser la possibilité à des collaborateurs de travailler dans des espaces de *co-working,* évidemment de travailler chez eux et pourquoi pas de créer un siège dans une ville où il fait bon vivre plutôt que dans une ville où il y a de bons ingénieurs et des financements publics.

Rodolphe Saadé

L'entreprise de demain sera un centre de formation en continu. Dans tous les pays émergents où nous sommes, je suis frappé par l'explosion démographique et la part des jeunes dans la population. Regardez à l'occasion notamment ce qui se passe en Afrique où il existe une explosion démographique très forte ; nous nous attendons à ce qu'une grande partie de la population mondiale se trouve en Afrique. L'adaptation en temps réel de la compétence des collaborateurs est indispensable dans des métiers qui évoluent énormément. Dans de grands groupes de plus en plus mondialisés, la formation est une manière de créer une culture commune et des savoirs partagés. Les nouvelles générations qui entrent sur le marché du travail ne conçoivent pas d'exercer un même métier toute leur vie. Elles sont en demande d'un accompagnement pour diversifier leurs compétences.

L'entreprise doit donc devenir un centre de formation en continu. Nous passons d'un modèle très français où nous valorisons la formation initiale à un modèle de formation au fil de l'eau de sa carrière pour acquérir les bonnes compétences au bon moment.

L'entreprise de demain est orientée à 100% sur ses clients. Nous voyons bien aujourd'hui que la concurrence peut venir de partout. N'importe quel marché peut connaître des chocs structurels. Le *shipping,* et plus largement la logistique, constituent un environnement hyper concurrentiel avec de nouveaux entrants, une concurrence d'intermédiaires et de l'innovation. Pour nous adapter et résister, la seule solution est de rester attentifs aux besoins et à la satisfaction du client. Cette attention perpétuelle au client permet concrètement de générer des offres. Nous avons lancé un nouveau système en partenariat qui s'appelle Traxens, permettant de géolocaliser à tout moment les conteneurs que nous transportons à bord de nos navires. Cela nous permet d'établir un capital de relations, bienvenu lors des chocs conjoncturels ou lors de l'arrivée de nouveaux entrants et de générer des relais de croissance en développant la relation commerciale. Nous avons étonnamment la même exigence qu'une start-up du digital, à savoir l'orientation client à 100%.

Enfin, l'entreprise de demain sera plus propre non par choix, mais par nécessité. Nous connaissons tous les grands enjeux environnementaux du XXI^{e} siècle : croissance démographique, réduction des ressources disponibles et pollution. Dans ce contexte, je pense que l'avenir appartiendra aux entreprises habituées à l'optimisation des ressources et à la gestion des flux. Il est assez méconnu que le transport maritime est un des modes de transport les plus écologiques du monde quant à la production de CO_2 rapportée à la quantité de marchandises transportées.

Guillaume Colas, *« La Parole aux étudiants »*

Google par exemple associe aujourd'hui le bien-être professionnel à la performance économique de ses employés. Est-ce que vos entreprises du futur sont l'écosystème idéal pour procurer du bien-être au sein de l'entreprise ?

Isaac Getz

Je pense que la question du bien-être dans l'entreprise Google est une question à double tranchant. Nous voulons tous que les salariés puissent se sentir bien dans l'entreprise. Nous disons souvent qu'une entreprise libérée est une entreprise où les salariés sont heureux. Je pense que la manière dont nous traitons aujourd'hui le bien-être amène certaines entreprises à essayer de l'acheter. Quand je parle de l'acheter, je parle d'installer par exemple des salons de massage et tout un tas d'autres choses comme des baby-foot, qui ne répondent pas aux vrais besoins psychologiques des êtres. En attendant, le chef n'a toujours confiance en personne et la pointeuse n'a pas disparu. La personne doit toujours demander l'autorisation d'acheter un disque externe de 200 € pour préserver ses données puisque son ordinateur commence à donner des signes de faiblesse. Il ne suffit pas d'être bien comme on est bien dans un salon de massage. Il faut répondre à des vrais besoins psychologiques de salariés. Il

y aura alors le bien-être, mais aussi la vitalité. Les psychologues définissent le bonheur comme le bien-être plus la vitalité.

Jean-Pierre Menanteau

Dans notre pays, on peut dater cette aspiration au bien-être à la période de reconstruction des années 60-70. Pendant très longtemps, cette question était évitée dans l'entreprise en raison de la méfiance qui régnait entre employeur et employés. Depuis quelques années, cette question sans être devenue centrale, n'est plus taboue et on aborde par exemple la question de la santé sous toutes ses formes. Nous voyons aujourd'hui régulièrement des DRH qui, pour gagner un prix de la DRH la plus innovante, plus responsable, mettent en lumière la manière dont ils ont intégré le bien-être dans leurs politiques. C'est ce dont les DRH sont souvent les plus fières. Il y a donc énormément de choses qui se passent en France, en Europe et dans le monde. L'Oréal a annoncé il y a trois semaines un programme mondial de protection sociale.

Je voudrais juste rappeler notre petite expérience avec Auchan. Nous avons co-construit une plate-forme qui permet de manière anonyme d'écouter, d'orienter et de conseiller tout salarié d'Auchan France sur ses problèmes professionnels ou personnels, en lui garantissant l'anonymat. C'est du travail social moderne. Le résultat le plus spectaculaire est que contrairement à toutes les attentes, le thème numéro 1 est le logement. C'est sur ce thème que les salariés, pourtant pas des exclus, ont besoin d'aide, d'orientation et de conseil. Lorsque que nous connaissons un peu l'histoire sociale et que nous savons que le premier sujet en France ayant donné lieu à un progrès combinant l'économique et le social est le logement, cela laisse rêveur…

Question du public

Nous savons que de nombreuses entreprises en France sont dirigées par des gens qui ont fait des Grandes écoles et que ces gens sont formés dès le départ à avoir peur. Ils ont eu peur de ne pas avoir la mention très bien au bac, peur pour intégrer X ou les Mines, et ils ont du coup peur toute leur vie. Ces personnes-là deviennent des patrons. Il se trouve que j'en fais partie. Le management avec la peur au ventre n'existe pas dans les autres pays. C'est un véritable problème et vous n'y avez pas fait allusion. Ce n'est pas une question, mais plutôt une remarque : je suis étonné que vous ne parliez pas de la peur.

Patrice Geoffron

Ce n'est pas facile. Nous nous sommes à l'évidence trompés de titre avec l'entreprise de demain puisque les entreprises seront très différentes. Nous avons beaucoup réfléchi autour du modèle collaboratif. Il ne faut pas perdre de vue qu'il existe des réalités industrielles et des cycles d'investissement qui créent quand même des contraintes dans la manière de s'organiser lorsque

nous devons piloter à long terme et gérer une flotte de navires, comme cela se fait dans l'entreprise de Monsieur Saadé. Il y a donc des contraintes évidentes sur lesquelles je ne vais pas disserter. La réalité industrielle ne va pas totalement disparaître. Je pense que nous nous sommes enflammés, mais le contexte s'y prêtait. Ce sont tout de même des choses à ne pas perdre de vue. Nous ne savons pas si toutes les entreprises survivront dans un environnement darwinien, mais il me semble que le premier élément des décennies qui s'annoncent est que nous aurons plus de diversité.

Ensuite, nous avons vu apparaître et réapparaître la question de la confiance, sauf que nous avons vu la peur resurgir à la fin. Nous sommes en train de comprendre que pour faire marcher les entreprises, il faut du capital, du travail et de la confiance comme ingrédients ou éléments de la fonction de production, pour parler en tant qu'économiste. Je ne suis pas certain que nous ayons bien précisé la manière d'insérer cette confiance, même s'il y a eu quelques pistes et retours d'expérience.

La troisième observation concerne les technologies de l'information qui permettent d'organiser des projets, sauf que nous avons buté à un moment sur un prérequis qui est d'avoir des managers visionnaires et de créer des modèles innovants de gestion des ressources humaines. L'humain ressurgit violemment dans ce modèle. Le patron d'ADP disait que plus il y aura de robots, plus il faudra d'humains. Ce qui s'est dit ici me fait croire également en l'avenir de l'humain puisque pour avoir du bien-être à l'intérieur de ces entreprises, il va falloir des managers qui sortiront peut-être des mêmes écoles, mais auxquels nous aurons moins donné peur. C'est peut-être un ingrédient de changement, c'est assurément un des termes du débat.

Le tout dernier point, qui est une manière de vous renvoyer à la Déclaration finale[4] du Cercle des économistes, porte effectivement sur cet environnement dans lequel nous aurons plus de projets et plus d'entreprises. Nous aurons en interstice de tout cela des choses éphémères que nous avons du mal à qualifier d'entreprises et qui seront des projets. Se pose naturellement dans ce contexte la question notamment de la portabilité des droits. Nous constituons des droits et nous les accumulons dans le modèle dans lequel nous sommes à l'heure actuelle. Des enjeux tout à fait spécifiques se posent dans ce domaine, notamment en Europe, sur la portabilité dans l'espace européen.

4. Voir page 743.

Débat

Comment parler du travail en France ?

Cercle des économistes
Jean-Hervé Lorenzi

Contributions
Laurent Berger • Pierre Gattaz

Comment parler du travail en France ?

Jean-Hervé Lorenzi, *Cercle des économistes*

J'ai proposé à Laurent Berger et à Pierre Gattaz d'évoquer trois thèmes. Le premier est celui du travail dans l'avenir, ce qu'est une société du travail, une société profondément transformée par le choc technologique et dont le travail évidemment est le principal élément. Deuxième thème, la façon dont ils imaginent le dispositif de représentation et de dialogue adapté à ces sociétés nouvelles du travail. Troisième thème, celui du Code du travail et plus précisément quelques mots de l'un et l'autre pour nous dire ce qu'ils pensent du contrat de travail en chantier et comment ils comptent y travailler.

Laurent Berger, *CFDT*

Je commencerai tout à fait délibérément par une citation du sociologue Robert Castel. Je crois qu'il faut que nous nous disions que si le travail est évidemment une question économique, c'est aussi une question sociale et sociologique, notamment si nous parlons de valeur travail, ce à quoi j'adhère absolument. Robert Castel disait[1] : « C'est toujours sur le travail, que l'on en ait ou que l'on en manque, qu'il soit précaire ou assuré, que continue de se jouer le grand destin de la grande majorité de nos contemporains. »

Le travail, aujourd'hui comme hier, est le fondement du lien social, le fondement de l'émancipation des personnes ; c'est aussi le support de la protection sociale, une certaine vision de la manière de vivre ensemble, de faire société ; nous le voyons tous les jours et je le vois tous les jours au travers des salariés que je rencontre : un fort attachement à leur travail avec deux ambitions complémentaires, se l'approprier, le « maîtriser », au bon sens du terme, mais aussi être respecté dans ce travail.

Mais cette vision est aujourd'hui marquée par une rupture, la rupture liée au chômage avec ce nombre toujours plus grand de personnes exclues du travail. Il y a une rupture aussi parfois, même si ce n'est pas généralisé, dans la façon dont le travail est considéré uniquement comme outil de production de richesses sans la possibilité de *se* produire, comme disait André Gorz, c'est-à-dire de se réaliser, de prendre sa place, d'être respecté, d'être considéré, de s'émanciper.

1. Robert Castel, *Le Monde Diplomatique,* septembre 1998.

En ce qui concerne la transition numérique, elle bouleverse évidemment notre travail et nous n'en voyons encore pas tout et il faut d'abord que nous nous disions qu'elle promet sans doute autant de risques que d'opportunités. Mais dans tous les cas, elle ne supprimera pas le lien de subordination, comme l'illustrent les récents conflits. Le travail aura beau évoluer vers d'autres formes que le salariat, il y aura toujours un lien de subordination. Prenons l'exemple d'Uber, il est d'actualité. Pour les chauffeurs d'Uber, le lien de subordination se situe vis-à-vis de leur plate-forme numérique ; ce n'est pas un lien lié au statut de salarié mais c'est un lien de subordination parce que l'un produit, l'autre offre l'activité, le travail. Il y a toujours besoin de régulation pour ce faire. Je crois qu'il faut que nous le disions. Il y a besoin, dans le monde du travail, de régulations un peu plus construites.

Ces régulations ne sont pas vouées à être des freins, mais à garantir la possibilité de se réaliser. Il est vrai que nous sommes en plein débat, les uns et les autres, en pleine interrogation. Comme nous sommes dans une société extrêmement anxiogène, nous en sommes plutôt à nous dire que les évolutions numériques, la transition écologique sont des facteurs de destruction. La question porte donc sur la manière d'en faire des opportunités. Pour cela, il faut du dialogue, il faut poser les vrais enjeux sur la table, ce que notre société ne sait pas toujours très bien faire.

Jean-Hervé Lorenzi

Il y a une quarantaine d'années, la CFDT avait écrit un livre qui s'appelait *Les Dégâts du progrès*. Le livre était moins catastrophiste que son titre, mais c'était quand même une vision assez pessimiste. Bien que vous ayez aussi parlé d'opportunités, partagez-vous aujourd'hui cette idée que nous allons traverser des périodes très nouvelles avec des adaptations compliquées ? En d'autres termes, votre perception de l'histoire humaine est-elle positive ou non ?

Laurent Berger

Les Dégâts du progrès était une contribution de différentes fédérations. Le livre portait un regard lucide sur l'avenir. Je pense que si nous regardons la réalité telle qu'elle est aujourd'hui, elle n'encourage pas non plus un optimisme démesuré. En même temps, le pessimisme nourrit le *statu quo*. Cela ne sert donc pas à grand-chose.

Je crois que le vrai problème porte sur notre capacité/incapacité à vivre les transitions qui sont devant nous et à les anticiper. Nous avons tendance à les nier avant de les regarder en face.

Trois exemples : la mondialisation qui est une extraordinaire transition, une mutation radicale que notre société vit et a vécue. Nous avons mis beaucoup de temps à reconnaître qu'elle était devant nous, qu'elle nous plaise ou non, qu'il fallait la réguler (j'en suis convaincu), mais qu'il fallait aussi la regarder en face

parce qu'elle bouleverse notre économie, notre système d'organisation, etc. Même chose sur la transition numérique, même chose encore sur la transition écologique.

Notre problème est cette mauvaise tendance à serrer les boulons d'un ancien monde au lieu de regarder celui qui s'ouvre de manière à protéger aussi ceux qui vivent encore dans l'ancien monde.

Mais il ne faut pas regarder le nouveau monde comme étant seulement un facteur de risque. Demandez à des entrepreneurs du numérique aujourd'hui : beaucoup sont considérés comme des gamins qui jouent dans le bac à sable. C'est une profonde erreur. Ils sont à la source d'activités qui vont créer de la richesse. Mais se posera dans cette société à venir, dans ce monde du travail, la question de la protection sociale, de la régulation, du dialogue, de la répartition de la richesse créée tout au long de la chaîne de valeur.

Ce sont donc en fin de compte les mêmes questions qui se posent depuis toujours dans le monde du travail, mais sous des angles différents. Si nous ne parvenons pas à nous en convaincre, le plus fort gagnera, le plus faible perdra et celui qui n'aura pas su évoluer au rythme de ces transitions, notamment à travers la formation professionnelle, restera sur la touche. C'est ce qui est en train de se passer aujourd'hui.

Jean-Hervé Lorenzi

Pierre Gattaz, même question, même regard ?

Pierre Gattaz, *MEDEF*

D'abord merci d'avoir choisi ce thème très important. Bien que je me demande parfois si, curieusement, nous ne sommes pas en France les seuls à nous poser la question de savoir si le travail est ou non une bonne chose ! Je dirais que depuis la nuit des temps, le travail, c'est un peu la pyramide de Maslow. Le premier niveau de besoin, c'est le pouvoir d'achat pour vivre, pour manger, pour faire vivre une famille. Le deuxième niveau serait l'intégration de soi dans une collectivité, le regard des autres, la dignité humaine par rapport aux autres. Le troisième niveau, c'est l'estime de soi, le regard que nous portons sur nous-mêmes, la fierté, l'épanouissement.

Je crois que c'est cela, le travail. En France, et malheureusement depuis des années, peut-être même des décennies, on a bafoué, maltraité le travail. Je pense que l'apparition des 35 heures a donné des signaux négatifs. Il y a certes le problème réel de la pénibilité – et nous en parlons souvent avec Laurent Berger – mais si nous partons du principe que le travail n'est pas en soi quelque chose de bon, nous risquons d'aller vers de graves problèmes.

Il est évident qu'au niveau du MEDEF, nous essayons de réhabiliter l'entreprise, de réhabiliter l'entrepreneur et du même coup, le travail en général. En effet, l'entreprise donne du travail aux gens, donne de l'épanouissement,

contribue à l'intégration des jeunes et des moins jeunes, donne des métiers, de la dignité à des jeunes de l'immigration. Je dirais que le travail apporte énormément de solutions à tous nos problèmes contemporains.

En effet, il y a des mutations qu'il faut regarder en face. La France de 2015 est une France en mouvement dans un monde en grand mouvement. On parle beaucoup de la grande révolution du numérique, mais il faut aussi affronter la révolution climatique, le vieillissement de la population, l'arrivée sur le marché des jeunes générations Y, Z… qui ont un rapport au travail totalement différent de celui des générations précédentes. Je rencontre souvent des jeunes qui me disent : « Je ne veux pas de CDI, je veux être entrepreneur, je veux être travailleur indépendant, je n'ai pas envie d'avoir un patron toute ma vie. Le même patron, le même boulot, cela ne m'intéresse pas. » Il faut absolument considérer que le travail est une des plus belles valeurs d'un pays, qu'il doit être réhabilité, mais qu'il est en train de changer complètement de visage.

En France depuis des années, on a maltraité le travail et on l'a toujours considéré un peu comme une souffrance. Nous avons vécu dans un environnement de contrainte, de contrôle, de sanction, alors qu'il faudrait passer à un mode de confiance, d'incitation et de motivation.

Je pense qu'il est très important pour la révolution culturelle de notre pays que nous réhabilitions l'entreprise, bien sûr le travail, à terme le capital – j'espère que nous allons y arriver aussi – et que nous arrêtions de suréglementer par des textes de loi.

Nous avons trois problèmes en France.

– Le travail n'est pas assez reconnu en conséquence de quoi nous l'avons surchargé de cotisations. Il faudra bien un jour affronter et résoudre le problème de coût du travail : dans une entreprise française, quand vous donnez 100 euros nets à un salarié, cela vous coûte 185 euros chargés ; dans une entreprise allemande, cela coûte 155 euros. Certes, depuis des décennies, le coût du travail finance notre modèle social, mais celui-ci est devenu bien trop complexe et pesant.

– Notre législation du travail est également lourde et rigide. Il faut s'en occuper, les solutions existent.

– Il faut enfin simplifier le dialogue social. C'est aussi un sujet que nous abordons avec Laurent Berger : dans nos entreprises, le dialogue social devrait être beaucoup plus proche du terrain et de nos salariés. Ce dialogue social est devenu bien trop bureaucratisé, technocratisé.

Que faisons-nous au niveau du MEDEF ?

Nous essayons de faire des choses concrètes. Sur l'apprentissage, nous avons lancé un programme court à la télévision qui s'appelle « Beau travail », pour réhabiliter les métiers manuels. Aujourd'hui 400 000 emplois demandés sont non pourvus en France : les métiers de bouche, les métiers de l'hôtellerie,

des cuisiniers, des mécaniciens, des décolleteurs, des soudeurs. Il y a du travail en France, il faut le dire à nos concitoyens et à nos partis politiques.

À la télévision, « Beau travail » permet, une minute tous les soirs, pendant six mois, de mettre à l'honneur des salariés dans des métiers en tension. Nous avons fait cela pendant six mois et nous allons continuer avec le tour de France cycliste, puisque le MEDEF a deux voitures, pour aller à l'approche des populations, des familles. Dans chaque bassin d'emploi, nous aurons deux voitures « Beau travail-MEDEF », pour proposer des offres d'emploi et de formation et expliquer que dans tel bassin d'emploi on a besoin de cuisiniers, de chaudronniers, de soudeurs, de webmasters, etc.

Il est fondamental, peut-être prioritaire, de réhabiliter tous les métiers et pas seulement les métiers d'ingénieurs, tous ces métiers formidables déjà réhabilités en Allemagne, en Autriche, en Suisse. Vous savez que la Suisse a 3 à 4% de chômage chez les jeunes. Ils arrivent sur le marché du travail par le biais d'une formule d'apprentissage remarquable : à partir de quatorze ou quinze ans, l'apprentissage représente pour les jeunes une voie d'excellence. En France, ce sont des voies de garage. C'est terrible parce que ce sont des métiers très demandés, avec de belles rémunérations pour des gens extrêmement fiers de ce qu'ils font.

Jean-Hervé Lorenzi

Nous sommes un pays de compromis. Comment faire progresser le dispositif, au-delà des bagarres idéologiques, par exemple sur le problème du contrat de travail ? Quels sont les points sur lesquels nous pourrions ici et maintenant faire progresser la réflexion ? Trois propositions pour chacun de vous.

Pierre Gattaz

Je crois fondamentalement au dialogue social. Je ne connais pas d'entreprise qui réussisse dans la durée sans ses hommes et ses femmes, sans ses salariés. Nos salariés doivent être heureux, épanouis, motivés et employables. Nous ne pourrons plus leur donner de l'emploi à vie. La partie employabilité est fondamentale. C'est ce que vise la formation permanente que nous faisons dans nos sociétés. Je ne connais pas de société qui dure dans le temps avec des salariés malheureux et un management à la trique. Voilà le point de départ.

Le dialogue social avec nos salariés est fondamental. Il nous faut un dialogue social pragmatique, de terrain, de construction, de partage de visions, de partage de projets, d'enthousiasme collectif. L'entreprise, la communauté humaine de l'entreprise, s'organise et prospère autour de trois pôles essentiels : l'innovation, la production, la vente. Tout simplement. Pour cela il faut des hommes et des femmes, du management, du dialogue social. Il faut structurer un dialogue social qui aujourd'hui est devenu beaucoup trop complexe. Je pense qu'il y a trois choses à faire.

– Il faut « simplifier » notre dialogue social national qui est devenu trop compliqué et a percolé vers des choses extrêmement complexes dans nos propres sociétés.

– Il faut flexibiliser le marché du travail. Vous comprenez bien que dans un monde qui bouge à toute vitesse, il y a besoin d'agilité. Il faut faire baisser cette double peur des salariés d'être licenciés et des patrons d'embaucher. Pour les salariés, il faut le faire par l'employabilité, la formation permanente. Pour les patrons, il faut avoir des CDI, des contrats de travail plus souples, plus clairs. Deuxième proposition donc : améliorer d'une façon générale la gestion du travail et la simplifier.

– Cheminer vers l'accord d'entreprise. Aujourd'hui, tout est fait par la loi : 3 500 pages de textes auxquelles on rajoute 150 pages tous les ans. Les accords interprofessionnels sont des choses très intéressantes mais ils rajoutent 150 pages à chaque négociation. Revenons à des choses simples. Nous devons revenir à trente ou cinquante principes de base du droit du travail ; le reste est à définir par des accords d'entreprise, avec nos salariés, avec nos représentants, les 39 heures, l'organisation du travail, du travail de nuit. C'est avec nos salariés, dans nos entreprises, que nous devons faire cela.

Laurent Berger

Je pense qu'il faut sortir d'une approche exclusivement économique du travail. Le travail ne se limite pas à la production de richesses. Il faut y accrocher une approche humaine, sociologique. Pour cela, il faut redonner de l'espace de parole aux salariés. C'est ce que nous avions fait avec un accord national sur la qualité de vie au travail, qui se met en place dans certains endroits, avec des espaces de parole sur leur travail pour les salariés. Chaque fois que nous le faisons dans les entreprises, elles progressent en termes de vie au travail, d'ambiance dans l'entreprise.

Deuxième point : il faut remettre la question de l'organisation du travail comme sujet de négociation. Ce n'est pas le cas aujourd'hui. Dans la majorité des entreprises, l'organisation du travail en tant que telle n'est pas un sujet de négociation.

Troisième proposition – j'en aurai quatre ! : il est vrai qu'aujourd'hui, nous avons besoin de mobilité, de rebondir, de deuxième chance. C'est absolument nécessaire. Pour cela il y a une idée : le compte social personnel. Certains l'ont appelé, dans la loi, le compte personnel d'activité, mais je crois qu'il faut accrocher des droits à la personne. « Droits », ce n'est pas un gros mot dans le monde du travail. « Protection » non plus n'est pas un gros mot. Il faut donner le sentiment – plus que le sentiment, la vision – aux salariés que dans cette économie, dans ce monde du travail qui bouge, ils ne seront ni quantité négligeable ni variable d'ajustement, mais qu'ils auront la possibilité de rebondir,

d'être considérés. C'est une vision à l'opposé d'un *statu quo* selon lequel rien ne devrait bouger et tout devrait être attaché au contrat de travail, même si le contrat de travail compte.

Quatrième proposition : il faut considérer que oui, le monde du travail est un endroit où s'exerce un lien de subordination et qu'il est normal qu'il y ait de la régulation. Regardons en Allemagne où les systèmes d'association, voire de participation du personnel sont beaucoup plus importants qu'en France aujourd'hui.

Le débat sur le Code du travail est fort intéressant, mais il ne porte pas sur le nombre de pages. Je suis persuadé que la simplification n'est pas l'ennemi de la protection. On peut très bien faire les deux. La question est de faire en sorte que l'on reconnaisse qu'il y a un lien de subordination, qu'il faut organiser d'une part la relation de l'entreprise avec son salarié, d'autre part les relations professionnelles, et qu'il n'y a pas besoin de complexité à une condition : que le dialogue social soit réel, efficace, loyal. Il est vrai que là-dessus, notre pays est très en retard par rapport à un certain nombre de ses voisins européens, que ce soient les pays scandinaves ou l'Allemagne.

Pierre Gattaz

Nous allons avoir deux opportunités avec Laurent Berger et les partenaires sociaux, de discuter de tout cela à la rentrée.

Il y a une conférence sociale (nous verrons ce que cela peut donner), liée à ces sujets, notamment de marché du travail, de législation du travail.

Robert Badinter et Antoine Lyon-Caen[2] ont récemment fait remarquer que le Code du travail en France est obèse, que plus personne n'y comprend rien, et qu'en conséquence les entrepreneurs ont peur d'embaucher. Je trouve que la France évolue. C'est du pragmatisme, ce n'est pas de la politique. C'est un principe de réalité. C'est ce que nous constatons dans tous les pays du monde dans lesquels nous voyageons.

Il faut que nous arrivions avec les partenaires sociaux, à nous mettre autour d'une table pour nous demander ce qui ne va pas, *une bonne fois pour toutes.* Nous sommes en 2015, cela fait dix ans, quinze ans, vingt ans, trente ans que cela dure. Il faut que nous arrivions à régler ce droit du travail. C'est devenu une galère, c'est devenu un monstre total que plus personne ne comprend.

Nous devons arriver à concilier les deux : l'épanouissement des hommes et des femmes d'une part, et la notion de business, de satisfaction client, ainsi que la rentabilité et la compétitivité des entreprises dans le temps et dans l'espace international. Cette équation, beaucoup de pays l'ont résolue, à nous de la

2. *Le Travail et la loi,* éditions Fayard, juin 2015.

résoudre. Je crois que nous avons des opportunités à l'automne pour nous mettre autour d'une table et pour en parler en profondeur.

Laurent Berger

Je suis persuadé d'une chose : ce livre parle de la relation du salarié au travail, à son employeur. Il ne parle pas de tout un tas d'autres choses, dont le Code du travail. Chacun y a trouvé sans doute son intérêt. Cependant, il contient des propositions sur lesquelles je suis largement d'accord, dont celle qui permet à des représentants des salariés d'aller dans toutes les entreprises porter les réclamations. C'est ce que dit l'article 50 du livre de Robert Badinter et d'Antoine Lyon-Caen. Il dit bien que nous ne pouvons discuter de l'évolution d'une simplification que s'il y a un renforcement de la négociation collective de l'autre côté. Mais on ne créera pas d'emplois dans ce pays en réduisant le nombre de pages du Code du travail.

Patrick Artus vient de le montrer : on le fait en faisant de l'investissement et de la formation – la vraie dualité se joue entre les qualifiés et les non qualifiés –, en faisant de la recherche et développement, et en considérant que le numérique n'est pas un épiphénomène. La transition écologique n'est pas qu'une nécessité climatique. Ce sont de vraies opportunités économiques.

Pierre Gattaz

Je voudrais juste donner le petit exemple de ma société, Radiall. Il y a quinze ans, j'avais une ouvrière qui faisait un geste répétitif totalement fordien. J'ai dit à cette dame : « Vous savez, nous risquons de perdre notre travail ave la mondialisation. Un geste comme cela, répétitif, les Chinois vont le faire vingt fois moins cher que vous. »

À partir de là, nous avons fait ce que nous avons appelé une démarche de *lean management*. Je fais la promotion du *lean,* car nous l'avons beaucoup fait dans ma société. Vous associez l'épanouissement des hommes et des femmes, leur formation à une satisfaction des clients beaucoup plus forte et une rentabilité bien meilleure.

Pendant deux ans, nous avons fait suivre une formation à cette dame qui disait qu'elle avait peur et qu'elle ne voulait pas se former. Au bout de 18 mois, à force de formation et de mise en confiance, cette personne-là, ouvrière sans bac et sans brevet, contrôle cinq PC, fait de l'assemblage intelligent, des contrôles qualités, du contrôle optique, du contrôle mécanique, du contrôle électrique. Elle fait un produit fini.

Moralité : cette personne est aujourd'hui polyvalente, elle est beaucoup plus épanouie dans son travail, elle prend des initiatives toute la journée, de temps en temps, elle vient nous voir, elle dit : « J'ai un problème avec mon poste de travail, avec mon *process.* » Elle a évolué et elle fait évoluer.

C'est ce que nous devrions faire. Il y a-là une responsabilité des chefs d'entreprise, je suis complètement d'accord. C'est ce que nous appelons la compétitivité hors coût : management, motivation, innovation, excellence opérationnelle, les clients. Mais pour faire cela, il faut que nous ayons un coût du travail assez décent et compétitif et il faut que nous ayons un environnement de confiance. Si l'on donne ce terreau de compétitivité en France, cet environnement de confiance, vous libérez les énergies, les talents, et je peux vous assurer que la France peut redevenir une très grande puissance dans le monde, avec un retour à la croissance à la clé.

21.

L'Europe a-t-elle tourné le dos au travail ?

Introduction du Cercle des économistes
David Thesmar

Contributions
Jean-Pierre Clamadieu • Ronald Janssen • Marwan Lahoud • Didier Reynders
Jean-Claude Trichet

Modération
Alexandra Bensaïd

Emploi : que peut faire l'Europe ?

David Thesmar

En un demi-siècle d'existence, l'Europe s'est imposée dans tous les domaines de la régulation économique : libre circulation, droit de la concurrence, monnaie unique, normes industrielles, directives de toutes sortes, union bancaire. Pourtant, les citoyens européens ont du mal à en visualiser les effets positifs. Tenant pour acquise la paix sur le continent, la grande œuvre de l'entreprise européenne, ils ne parviennent pas à percevoir l'Europe d'aujourd'hui autrement que comme une bureaucratie hors sol, inutile voire envahissante. Sur fond de cet « euroscepticisme mou », un sentiment plus clairement anti-européen s'est renforcé pendant la crise, en particulier dans les pays les plus touchés par le chômage. Bref, l'Europe peine à se matérialiser comme une force positive, qui pourrait améliorer de façon concrète la situation économique de ses habitants.

L'Europe ou « l'idiot du village » ?

Pis encore : pour nombre de politiques et d'observateurs, l'Europe rame contre le courant, elle est devenue l'ennemie de l'emploi. On connait les différents airs de cette petite musique. La rigueur budgétaire d'abord : la commission de Bruxelles impose une austérité contre-productive aux nations bousculées par la plus grave crise financière depuis les années 1930. Outre-Atlantique, ou même outre-Manche, d'autres États n'ont pas eu de complexe à laisser filer leurs déficits pour empêcher leurs économies de s'effondrer. L'Europe continentale, coincée dans la camisole du traité de Maastricht, semble avoir été condamnée à laisser le chômage s'envoler dans sa périphérie. Deuxième coupable : l'euro, accusé par les nostalgiques de la dévaluation de détruire l'emploi sur l'autel d'une monnaie forte. Là encore, on connait la chanson : l'Allemagne, grâce à sa puissance industrielle, surdétermine le taux de change de l'euro. Les autres pays de la zone perdent la capacité de dévaluer pour compenser la

faiblesse structurelle de leurs entreprises et sont condamnés à perdre des parts de marché. Dernier chef d'accusation : la désindustrialisation. Pour certains, l'Europe serait « l'idiot du village global », un espace ouvert aux vents de la concurrence internationale par une bande d'illuminés doctrinaires qui occupent la DG Concurrence de la Commission.

■ Un mauvais procès...

Ces accusations-là sont de mauvais procès. Certes, la désindustrialisation est une réalité : l'industrie occupe de moins en moins de salariés, et sa part dans le PIB diminue régulièrement, mais la concurrence n'a pas grande chose à voir avec cela. C'est le progrès technique, l'automatisation des tâches qui dope la productivité de l'industrie et pousse les travailleurs à se déverser dans les services à composante « humaine » (services à la personne, éducation, santé, communication, etc.). Cette lame de fond emporte toutes les économies développées, de l'Allemagne au Japon en passant par les États-Unis et n'a rien à voir avec la DG Concurrence. Quand à l'euro, il est bon de rappeler que ce sont les pays du Sud eux-mêmes qui ont demandé à rejoindre la monnaie unique, abdiquant volontairement toute capacité à dévaluer pour stimuler leurs exportations. La raison est que les dévaluations « compétitives » comme on les appelait dans les années 1970, ne fonctionnaient pas vraiment. Les entreprises, sachant que, tôt ou tard, l'État dévaluerait, se dispensaient de faire les restructurations nécessaires pour demeurer compétitives et de refuser des augmentations de salaires aux syndicats. Les exportations stagnaient et les prix s'envolaient, ce qui poussait l'État à dévaluer. Pour sortir de ce cercle vicieux, les pays du Sud ont dû inféoder leur politique monétaire au diktat de Francfort. L'adoption de l'euro a été, pour les pays du Sud dont la France un acte d'émancipation : la capacité retrouvée de pouvoir influencer la politique monétaire, tout en bénéficiant de la crédibilité allemande. Quant à l'austérité, c'est probablement la charge la plus valable, mais elle traduit davantage la défiance entre États encore souverains, qui refusent de mutualiser leurs carnets de chèques, qu'à un dysfonctionnement profond des institutions européennes. Les économies de l'Europe sont interdépendantes, c'est un fait : en l'absence de véritables transferts entre régions de l'Europe, des règles de bonne conduite budgétaires un peu bêtes sont la seule façon d'assurer la stabilité de l'ensemble. L'Europe n'est pas une fédération et cela risque de durer.

■ ... mais des réalisations qui se font attendre

Austérité, désindustrialisation, euro : difficile de dire donc que l'Europe est vraiment l'ennemie de l'emploi. Mais ses réalisations concrètes contre le chômage sont tout aussi invisibles. Cette incapacité d'action est pour partie inévitable : dans beaucoup de dimensions, les régulations des marchés du travail sont du ressort national et varient considérablement d'un pays à l'autre, ce qui

limite l'Europe à l'édiction de normes a minima. Le dialogue social fonctionne différemment – et plus ou moins bien – dans chaque pays. La régulation du marché du travail fait intervenir de manière cruciale des facteurs culturels – beaucoup plus, par exemple, que les normes automobiles ou les marchés financiers. Le monde du travail est un segment important de la société, il est traversé par les normes sociales d'équité, de justice, par la conception de ce qui fait la relation entre l'employé et son employeur. Par exemple, nul ne songerait à transplanter l'assurance chômage danoise ultra-généreuse et hyper-invasive au Mezzogiorno italien.

Certes, l'objectif paraît difficile à atteindre, mais faire l'Europe de l'emploi sera it un moyen de susciter davantage d'adhésion au projet de construction européenne. Réfléchissons tout haut. L'Europe pourrait mettre en place un régime européen de régulation du travail spécifique, avec son propre système d'assurance chômage, de contrat de travail, son Code du travail, ses propres juges. Ce système européen serait une compilation des meilleures pratiques des différents pays de l'Union. Dans tous les pays d'Europe, les citoyens pourraient choisir entre le système national et le système européen; ils pourraient mettre les marchés du travail en concurrence, sans avoir à émigrer.

L'Europe a-t-elle tourné le dos au travail ?

David Thesmar, *Cercle des économistes*

Quand on pose la question « l'Europe a-t-elle tourné le dos au travail ? », on pense tout de suite politique de croissance, austérité, rigorisme monétaire, dolorisme industriel, etc. Et l'on s'interroge immédiatement, en particulier aujourd'hui, jour du référendum en Grèce[1] : l'Europe, en forçant les pays à une austérité très forte en situation de crise par exemple (c'est la situation actuelle) ou à une certaine forme d'orthodoxie monétaire, a-t-elle tourné le dos à la croissance et donc à l'emploi ?

C'est toute la question qui tourne autour des politiques de croissance. De mon point de vue, il s'agit un peu d'un faux procès intenté à l'Europe. L'Europe est une fédération d'États souverains, prêts à tolérer des transferts extrêmement limités les uns avec les autres. Dans ce club d'États, il est donc difficile de trouver des relances. Quand certains pays reçoivent des chocs très forts, ils peuvent profiter d'une certaine solidarité. Mais celle-ci est évidemment limitée. C'est ce qui explique à la fois les critères de Maastricht, mais aussi, évidemment, les critères de déficit public, le contrôle de la Commission sur les finances publiques et une certaine forme d'orthodoxie monétaire.

Par ailleurs, dans un certain nombre de pays, en Italie par exemple, on connaît une croissance très faible depuis vingt ans. Il est difficile de penser que les politiques monétaires et budgétaires expliquent à elles seules ces performances de croissance très limitées sur une période aussi longue. Par conséquent, cela renvoie le débat vers un deuxième type de questions qui sont structurelles. Quelle structure du marché du travail l'Europe peut-elle pousser de manière à ce qu'on puisse – en général et hors considérations cycliques – créer davantage d'emplois en Europe et réduire le chômage ? La question est évidemment française, mais également européenne.

1. Rappel : le 5 juillet 2015, les Grecs devaient donner, par référendum, leur accord sur le plan d'aide des créanciers. Le non l'emporta largement.

Beaucoup de sujets à aborder donc. On aura à la fois les points de vue d'industriels opérant dans différents pays qui peuvent permettre de comparer les performances des différents États. Il est probable qu'il y a des bonnes pratiques dans des États qui connaissent peu de chômage qu'on peut transférer vers des États qui, en connaissent davantage. Est-ce que l'Europe a un rôle à jouer ? Est-ce qu'elle peut permettre de transférer ces pratiques, en créant par exemple un vingt-neuvième régime d'assurance chômage et de contrat de travail qui puisse se superposer aux institutions locales des marchés du travail ? Faudrait-il prendre les choses sous l'angle de la formation, avec par exemple la création d'universités européennes sur le modèle des universités fédérales suisses financées par l'État fédéral, et qui ont une fonction un peu transversale par rapport aux cantons ? Cela permettrait-il de « fabriquer » en quelque sorte des compétences transnationales et transculturelles, pour créer un véritable marché du travail international ?

Voilà toute une série de questions évidemment limitée car l'Europe sociale est bloquée par l'idée que les marchés du travail locaux des différents pays sont traversés par des superstructures culturelles. Les visions du contrat de travail, du lien de subordination ou du lien entre un employeur et son employé ne sont pas les mêmes en Angleterre et en France. Il y a là des choses structurelles. La nature du dialogue social diffère aussi. Il y a beaucoup de déterminants historiques qui rendent difficile les transferts d'expériences d'un pays aux autres. C'est ce qui bloque et c'est évidemment là-dessus qu'il faut travailler.

Didier Reynders, *Vice-Premier Ministre et Ministre des Affaires étrangères et européennes, Belgique*

J'évoquerai non seulement l'Europe, mais aussi la diversité à travers l'Europe. En effet, la situation est extrêmement différente d'un État à l'autre, et à l'intérieur des États d'une région à l'autre, et même parfois dans des sous-régions. C'est notamment vrai en Belgique.

Pour commencer, quelques remarques. « Tourner le dos » au travail : je ne peux quand même pas croire que dans beaucoup de régions, on ait imaginé tourner le dos à la croissance. À mes yeux, les politiques de croissance sont essentielles, notamment en matière d'innovation. À Lisbonne en 2000, c'était déjà l'ambition de l'Union européenne : devenir en 2010 la première société de la connaissance, pour entendre en 2010 que ce serait pour 2020. Il y a du retard à rattraper.

Un seul exemple : à Lisbonne, les chefs d'État et de gouvernement s'envoyaient des messages sur des portables européens. En 2010, quand on a relancé la dynamique, tous travaillaient sur un iPhone américain ou un Galaxy asiatique.

Il y a des réformes à mettre en œuvre pour la croissance en termes d'innovation et de formation pour les qualifiés. Si elles paraissent parfois évidentes sur le plan collectif, elles le sont moins quand on doit convaincre individuellement. Je pense notamment à la réforme des retraites. Tout le monde sent bien qu'il faudra travailler plus longtemps, mais peut-être pas chacun individuellement. C'est bon pour les autres. Dans le passé, je me suis occupé de mobilité. Tout le monde souhaite que l'on prenne plus le train. Mais serait-ce parce qu'ainsi on libère les autoroutes pour soi ?

Sur le plan des finances publiques, il faut aussi réformer. Il y a une limite à l'endettement. Mon pays le sait. Nous étions à près de 140 points de PIB en 1993. Nous sommes revenus dans la moyenne aujourd'hui, grâce aux efforts de la Belgique et grâce à de grands États comme la France ou l'Allemagne, qui nous ont aidés à rentrer dans la moyenne en doublant leur endettement. Ce qui a grandement facilité notre travail.

Mais la question de base reste la réforme du marché du travail. Dès qu'on parle de réforme, dès que l'on veut par exemple introduire davantage de souplesse sur le marché du travail – une demande de nombreux acteurs économiques – on se retrouve face à des mouvements très clairement de gauche voire d'extrême gauche, que ce soit dans mon pays ou dans d'autres, comme par exemple en Grèce avec Syriza et en Espagne avec Podemos, qui s'y opposent.

Sur le plan du droit du travail, évoquons aussi l'harmonisation sociale. J'ai présidé deux fois l'ECOFIN, à dix ans d'intervalle, comme Ministre des Finances. J'ai eu l'occasion de présider l'Eurogroupe pendant un an. On a eu énormément de discussions. Cela progresse enfin, suite à la crise, vers l'union bancaire et l'union budgétaire. Mais les progrès restent insuffisants en matière de fiscalité. Si les choses avancent même en matière d'énergie, en matière sociale en revanche, c'est plus difficile. Le Conseil européen ne met pratiquement jamais ce thème à son ordre du jour parce qu'il n'y a jamais d'unanimité. Or, on parle aujourd'hui de lutter contre le dumping social. Comme je l'ai lu dans les travaux préparatoires à ces Rencontres, on évoque l'idée d'aller vers une sorte de statut social européen optionnel, sur le modèle de ce qui a été tenté pour l'impôt des sociétés. Statut par ailleurs bien utile aux entreprises s'il se concrétisait. Mais sur le plan social, rien n'a été tenté. Il nous reste à convaincre.

Tout cela porte bien entendu pour l'essentiel sur les travailleurs qualifiés. Mais il faudra quand même qu'on se pose aussi la question de ceux qui arrivent sans qualification à la fin du parcours de formation. Quel type d'activité pourrait-on leur offrir, notamment dans certains domaines de services d'aide à la personne ?

Alexandra Bensaid, *France Inter*

Quelque chose me dit que Ronald Janssen n'aura pas tout à fait la même lecture. Est-ce que je me trompe ?

Ronald Janssen, *European Trade-Union Confederation*

Je pense que je suis aussi invité pour donner un éclairage à contre-courant!

I would like to focus on the issue of the single currency in particular. First of all, I would like to stress that the single currency is not the enemy of jobs. However, there is a problem and the problem is that under the name of the single currency mistaken policies are being pursued. Let me give you two examples of this.

One mistake is the idea of replacing the devaluation of the currency with the devaluation of wages. We did this in past. In the past, we devalued the currency and after a while we had rising and accelerating inflation. Now, we are squeezing wages and getting the opposite, with inflation falling to very low levels and we are sometimes on the brink of deflation. This too low inflation is a problem because it increases the real value of debt. All economists know this and there is a contradiction here. We squeeze down wages to be more competitive but get lower and lower inflation which pushes up the burden of debt and the whole system becomes blocked.

Another mistaken policy or flaw in the design of the monetary union is that we have a very strange monetary union. We have a monetary union where 19 member states issue national sovereign debt, with this national debt no longer being backed by a Central Bank of their own. As eurozone countries, this makes us resemble emerging market economies, which also issue debt in a currency –dollars– that they do not control themselves. Why is this important? It is important because if you look back, it explains the euro crisis –or at least a large part of it. It explains why governments became the plaything of markets and why they have been forced to embark on this disastrous strategy of coordinated austerity, all in an attempt to calm down markets because the markets were saying that this was a eurozone where national sovereign debt is not really backed by the Central Bank.

In the end, the problem was fixed in a way through the promise by President Draghi of the European Central Bank (ECB) to do anything that it takes to buy national sovereign should that be necessary. However, while this has calmed down the crisis, there is no structural solution to it yet.

I therefore repeat that at the European Trade Union Confederation (ETUC) we remain committed to the single currency but to keep it and make it work properly in favour of jobs we need to address these problems and do so in the right way.

Jean-Claude Trichet, *ancien Président de la Banque centrale européenne*

Je constate que l'on n'échappe pas aux questions sur la monnaie unique et sur la politique monétaire !

Première remarque sur la monnaie unique. D'abord, je reprendrai un instant ce que vient de dire Monsieur Janssen. Comme vous le savez, la Banque centrale européenne s'est montrée extrêmement active depuis le tout début de la crise, dans des conditions qui, dans des moments cruciaux, la mettaient au premier rang de la réactivité précoce des banques centrales dans la crise, notamment le 9 août 2007, lorsque nous avons décidé de donner de la liquidité sans aucune limite à toutes les banques commerciales de la zone euro. Elles nous ont demandé et elles ont obtenu 95 milliards d'euros. Août 2007, c'est-à-dire la crise des *subprimes,* pas encore la menace grave et immédiate d'effondrement du système financier consécutive au dépôt de bilan de Lehman Brothers. Nous avons alors généralisé l'octroi de liquidités sans limite, ce qui représente un considérable engagement « hors bilan » de la Banque centrale, qui n'a pas d'équivalent dans les autres pays.

Ensuite, peut-être vous en souvenez-vous, nous avons acheté sur les marchés secondaires la dette publique grecque, la dette irlandaise, et la dette portugaise en mai 2010. C'était une décision très difficile en son temps mais parfaitement justifiée à mes yeux et à ceux du Conseil des Gouverneurs de la Banque centrale européenne pour des raisons de politique monétaire : la transmission de notre politique monétaire était en effet très gravement perturbée par la crise financière de ces pays du fait des marges très importantes qui s'ajoutaient aux taux d'intérêt décidés par la BCE. J'ajoute que mon analyse juridique était que le Traité de Maastricht ne s'opposait en aucune manière à une mesure de cette nature. Mais cette décision a été considérée comme tellement audacieuse que certains collègues du Conseil des Gouverneurs ont décidé de démissionner après cette décision et après d'autres décisions de même nature qui ont suivi. En août 2011, sous ma présidence, nous avons acheté massivement de la dette italienne et espagnole, dans des conditions extrêmement dramatiques. Au début du mois d'août 2011 près de 40% du PIB de la zone euro étaient en situation de *sudden stop* de financement. Il y a eu ensuite, après toutes ces opérations, un engagement hors bilan d'une grande portée, l'OMT, dont vous avez parlé, mi-2012. La Banque centrale européenne n'est pas sans capacité de réaction. On l'a vu. Cela a été suffisamment démontré.

Par ailleurs, dire que la monnaie unique est responsable de la crise des risques souverains en Europe ne me paraît pas exact. D'abord, je vous laisse le soin d'imaginer ce qu'aurait été la crise européenne, après Lehman Brothers, si l'euro n'avait été là. Beaucoup d'entre nous ont le souvenir des crises monétaires de 1992 et 1993. Ensuite, comme nous le savons, les grands pays européens – la France, l'Allemagne – sous présidence italienne, ont indiqué, en 2003 et 2004, et Didier Reynders s'en souvient très clairement, qu'ils ne voulaient pas

que les dispositions du pacte de stabilité et de croissance s'appliquent à eux s'agissant des sanctions prévues par cette législation secondaire. Le résultat en a été que l'esprit du pacte, a été, pour le moins, considérablement affaibli. En conséquence, un certain nombre de pays ont eu tendance à ignorer la nécessaire discipline budgétaire au sein de la zone euro.

Il y avait un autre problème majeur du point de vue de la gouvernance économique de la zone euro : nous n'avions prévu explicitement aucune surveillance sérieuse des évolutions des indicateurs nationaux de compétitivité. Cela est maintenant corrigé. Nous avons à présent ce que dans le jargon de la gouvernance européenne on appelle la *macroeconomic imbalance procedure* (MIP) « procédure de surveillance des grands déséquilibres », destinée à surveiller, prévenir et, le cas échéant, guérir les divergences persistantes de compétitivité et les grands déséquilibres internes à la zone euro. Au total, en matière de gouvernance économique et budgétaire nous avons donc créé le MIP et renforcé considérablement le pacte de stabilité et de croissance « SGP », même si je dois dire, à ma désolation, que notre pays demeure toujours une terre réticente en ce qui concerne la sagesse budgétaire.

Je dois insister sur un fait que, me semble-t-il, certains voudraient ignorer : sans le drame du dérapage budgétaire de quelques pays – pas de tous – et sans le drame équivalent du dérapage des pertes de compétitivité de quelques pays – pas forcément les mêmes – nous ne paierions pas encore aujourd'hui un prix très lourd en matière de croissance et de chômage dans l'ensemble de la zone euro. Nous aurions eu une très grave crise financière privée comme aux États-Unis. Nous n'aurions pas eu une très grave crise financière publique à partir du début de l'année 2010. Une gestion économique et budgétaire saine préserve la croissance et l'emploi à moyen et long terme. C'est vrai au niveau de l'ensemble de la zone euro. C'est vrai au niveau de chaque pays membre.

Un dernier mot peut-être sur ce sujet qui est si important. Dire que la Banque centrale a suivi, dans la crise, des politiques trop orthodoxes ne me paraît pas correct. Je viens de rappeler que nous avons su nous engager dans des mesures non conventionnelles extrêmement audacieuses lorsqu'elles étaient nécessaires. J'ajoute aussi que dans la crise, ce n'est pas nous qui avons dû rejoindre un consensus mondial différent du nôtre en ce qui concerne la définition de la stabilité des prix. Les grandes banques centrales des pays avancés ont décidé d'avoir la même définition de la stabilité des prix : 2%. Les Américains ont décidé d'adopter cette définition en 2012 et les Japonais en 2013. Nous sommes tous maintenant, au sein des grands pays avancés émetteurs des monnaies qui composent le panier des droits de tirages spéciaux, sur la même définition de la stabilité des prix, à savoir 2%, comme c'est le cas chez nous (moins de 2% mais proche de 2%) depuis la création de l'euro. Par ailleurs au total, « l'excès d'orthodoxie », s'il existait, se mesurerait sans doute aux chiffres d'inflation sur longue période. Depuis le début de l'euro, sur 15 ans, nous avons une inflation

très légèrement inférieure à 2% en moyenne annuelle, exactement en ligne avec la définition fixée *ex ante*. Si nous avions été «ultra-orthodoxes», nous aurions probablement eu une inflation très significativement inférieure.

Cela dit, je rejoins Monsieur Janssen : c'est vrai que nous avons, depuis mi-2014, un problème lié à une menace de matérialisation du risque de déflation qu'il a fallu combattre, qui est combattue vigoureusement par la Banque centrale et à mon avis avec de bonnes chances de succès pour peu que les mesures nécessaires soient aussi prises par les gouvernements et par le secteur privé.

Alexandra Bensaid

Quels leviers peut-on actionner pour faire en sorte que l'Europe s'attaque au défi de l'emploi ?

Jean-Pierre Clamadieu, *SOLVAY*

Avant de revenir sur cette question, quelques commentaires. Je suis depuis un an président de l'industrie chimique européenne. J'ai rencontré une dizaine de commissaires européens. Il n'y a pas une réunion au cours de laquelle les deux mots «croissance» et «emploi» ne soient pas prononcés dès les premières minutes. La Commission Juncker a décidé de faire de ces deux thèmes sa priorité. Que nous parlions d'innovation, de commerce, de changement climatique ou autre, les commissaires cherchent à replacer leur action dans ce contexte, même si il faudra un peu de temps pour savoir si cette volonté se traduit, non pas par des incantations, mais par des résultats concrets.

Deuxième commentaire concernant le taux de chômage. Si on renverse l'équation et qu'on regarde le nombre d'emplois : en dix ans, l'Europe des 28 est passée de 55 à 50 millions d'emplois industriels. En revanche, si on regarde l'emploi total, on a progressé de 220 à 225. L'Europe ne tourne donc pas complètement le dos à l'emploi. Mais effectivement, elle n'est pas capable aujourd'hui de créer des emplois qui répondent à la partie démographique de l'équation, ce qui se traduit par une hausse du taux de chômage.

Au fond, la problématique européenne se superpose aujourd'hui à une problématique globale. On l'a évoquée assez longuement au cours des tables rondes depuis vendredi, autour de la digitalisation, de la transformation du travail et des *business models*. J'avoue que j'ai été un peu surpris il y a quelques semaines, lorsqu'un consultant est venu animer une petite session de stratégie pour mon Comité exécutif. Il nous a tout à coup demandé si notre modèle était «uberisable» ? Moi, je suis chimiste. Qu'est-ce que ça veut dire l'«uberisation» de mon *business model ?* La question est évidemment provocante. Mais on voit bien que dans notre manière de travailler, dans notre relation avec nos fournisseurs et nos clients, un certain nombre de transformations profondes sont à l'œuvre. Et ce, dans toutes les régions du monde dans lesquelles nous opérons.

À cette problématique générale, qui nous permettrait de nous demander si le monde tout entier tourne le dos à l'emploi ou pas, s'ajoute le fait qu'en Europe nous souhaitons conserver un modèle social qui, pour le coup, est très particulier. Il amène des rigidités et des besoins de financement importants. L'évolution de ce modèle social est lente. Et c'est cette friction entre ces éléments qui crée à mes yeux une situation particulière en Europe.

Quels sont à mes yeux les leviers pour faire en sorte que l'Europe s'attaque au défi de l'emploi ? Aujourd'hui, le groupe SOLVAY est mondial. Un tiers de notre chiffre d'affaires est réalisé en Europe, contre un tiers en Asie et un tiers aux Amériques nord et sud. Notre enjeu en Europe, c'est la compétitivité de nos sites de production. Nous devons maintenir notre activité dans un environnement objectivement difficile. Nous sommes un gros consommateur d'énergie et de matières premières. Or, l'Europe n'est pas largement dotée dans ce domaine. Nous importons de l'énergie en Europe, ou nous la produisons, souvent de manière onéreuse. Cela conduit à un handicap de compétitivité. Nous devons nous battre pour compenser une partie de ce handicap.

Là où je vois en revanche un point de force et de développement, c'est l'innovation. Nous nous inscrivons en Europe dans un écosystème de l'innovation qui est performant. Nous savons comment utiliser les ressources provenant des universités, des Grandes écoles. Nous savons comment travailler efficacement avec les laboratoires publics. C'est important dans une industrie proche de la science qui la sous-tend, la chimie. Et ça, nous savons particulièrement bien le faire en Europe. Pour autant, nous ne devons pas nous reposer sur cet acquis. Nous voyons apparaître en Chine et dans un certain nombre de pays émergents des compétences, une capacité à former, auxquelles nous restons attentifs. Mais reconnaissons que l'écosystème de l'innovation fonctionne bien en Europe.

Et c'est autour de cet écosystème que nous voyons des opportunités de créations d'emplois. Plus de la moitié de la recherche et développement de Solvay est aujourd'hui réalisée en Europe. C'est effectivement sur cette partie-là que nous devons nous concentrer. On y reviendra je pense dans la suite du débat, parce qu'elle a des implications en particulier en matière de formation. J'ai la conviction, que nous sommes capables en Europe de continuer à nous battre sur ce terrain de l'innovation. Et c'est au travers de cette opportunité que nous pouvons dire que nous continuerons en Europe à offrir des emplois qualifiés à ceux qui voudront nous rejoindre.

Alexandra Bensaid

Airbus Group recrute surtout en Europe, est-ce que vous pourriez faire plus ?

Marwan Lahoud, *Airbus Group*

Ce qui aujourd'hui fait le succès du groupe Airbus, de l'aéronautique et de l'espace en général en France et en Europe, c'est la croissance du marché. Quand la demande augmente tous les ans de 5% par an à peu près, il est possible de réussir et de créer de l'emploi. 90% des emplois du groupe Airbus se situent en Europe. Si on compare par rapport à toute la filière, sous-traitants compris, 70% des emplois de la filière sont en Europe. Voilà donc une industrie qui produit encore en Europe. Et non seulement elle produit en Europe, mais elle recrute en Europe. En France, 15 000 emplois ont été créés par an pendant les cinq dernières années – je parle d'emplois nets créés – dans la filière aéronautique et spatiale. On pourrait certainement faire plus.

On pourrait faire plus si chaque fois qu'il y avait une embauche, un emploi qui se libère, on disposait de trois éléments. D'abord, trouver les candidats. Cela paraît étonnant et cela soulève le problème de la formation. On évoquait à l'instant l'importance de l'écosystème et des formations techniques, scientifiques, de management. Mais aussi des métiers de la main. Je parle ici des emplois de techniciens et d'ouvriers pour la production. Nous sommes en Europe très chanceux. Nous avons des formations généralistes de très grande qualité. Les politiques de formation consistant à ouvrir au plus grand nombre les formations très qualifiées, sont très utiles pour le bien-être individuel. Mais on ferait bien de recentrer, de revoir la politique de formation, dans le but de trouver les formations adaptées, permettant à chacun et à chacune de trouver un emploi. On a un peu oublié le vieux slogan «je me forme pour travailler». Il faut le remettre au goût du jour.

Deuxièmement, parlons de la rigidité du marché du travail. On prend des précautions, on parle de souplesse pour éviter le mot flexibilité. Moi, je parle de rigidité. Chaque fois que l'on s'engage envers quelqu'un pour un poste donné, on tourne sa plume sept fois dans son encrier, avant de signer un contrat de travail. S'il y avait un tout petit peu plus de souplesse ce serait déjà un progrès.

Enfin, ce qui fait la force aujourd'hui de la filière aéronautique et spatiale, c'est qu'elle est positionnée sur le haut de gamme. Elle cherche à innover en permanence. Innovation technologique ou non. Il faudrait arriver à transposer ce positionnement dans d'autres secteurs, me semble-t-il : le milieu de gamme est mortel.

Alexandra Bensaid

Comment expliquer que les chiffres du chômage soient aussi hétérogènes en Europe ? Pourquoi de telles différences ?

Jean-Claude Trichet

Au sein de l'Europe, il existe effectivement une hétérogénéité considérable avec des succès remarquables en matière d'emploi et malheureusement aussi des échecs épouvantables. Alors, voyons comment on peut caractériser cela. Prenons la France, l'Allemagne, et la Belgique. Le chômage entre 2003 et 2014 a évolué en France de 8,6% à 10,3%; en Allemagne, de 9,7% à 5%; en Belgique, de 8,2 à 8,5%. Donc la Belgique n'a pas vu, en dépit de la crise que l'on vient de traverser, d'évolution significative de son chômage. Il demeure important, mais nettement moindre que le nôtre. Et alors que l'Allemagne voyait son chômage divisé par deux – ceci a déjà été dit –, la France voyait le sien augmenter significativement. Chacun sait que c'est le principal problème dans notre pays.

Quant au chômage des jeunes, les résultats sont encore plus graves. France : 24,6%. Allemagne : 7,4%. Il n'existe pratiquement pas de différence entre le chômage des jeunes et le chômage général en Allemagne. Cela signale évidemment que nous avons une différence structurelle énorme en termes de fonctionnement du marché du travail. Nous sommes en France entièrement responsables de la différence qu'il y a entre le chômage des jeunes et celui de la population générale. C'est nous qui sommes responsables de ce phénomène. Personne d'autre. Même pas d'ailleurs la politique macroéconomique. Elle pourrait faire que nous ayons plus ou moins de chômage au total, mais pas creuser une telle différence entre jeunes et non jeunes. Il faut que nous soyons conscients de cela. Comme le chômage des jeunes est probablement notre problème sociopolitique essentiel, je crois que c'est une des questions structurelles les plus fondamentales dans notre pays.

Mais, par ailleurs, comment se fait-il qu'il y ait de telles différences dans le chômage général d'un pays à l'autre ? Je vous propose une grille de lecture. Au sein même de l'Europe, il existe des différences culturelles importantes. Celle qui me paraît parmi les plus discriminantes, c'est qu'il y a des sociétés dans lesquelles la culture dominante des partenaires sociaux est une culture d'entreprise exportatrice, de secteur exportateur, et il y a des sociétés dans lesquelles la culture dominante est une culture de partenaires sociaux non exportateurs : fonction publique, secteur public, secteur privé non exportateur. Quand je parle des partenaires sociaux, je veux dire entrepreneurs comme employés, syndicats ouvriers, l'ensemble de ceux qui ont la responsabilité des entreprises. C'est une différence essentielle. Pour les partenaires sociaux du secteur exportateur, la compétitivité est absolument essentielle, avec tout ce que cela représente en terme de progrès nécessaire de productivité et de modération des coûts d'une manière générale, ne serait-ce que pour préserver et renforcer l'emploi et recruter. On se donne alors la possibilité de recruter, et notamment de recruter les nouveaux venus comme les jeunes.

Quand on est dans l'autre culture, le « vécu » est totalement différent. On a le sentiment que plus on a de rémunération et de revenus, mieux ça vaut.

C'est la nature humaine. Et plus on le dépense, plus on a l'impression de contribuer au succès de l'économie, puisqu'on est spontanément keynésien au sens relativement naïf du terme : « ça active l'économie ». Ce qu'on ne voit pas, évidemment, c'est qu'on étrangle le secteur exportateur qui est obligé de suivre les augmentations de coûts du secteur protégé et perd sa compétitivité. Et qu'au bout d'un moment on est face à une crise très grave qui peut se manifester soit par une crise financière soit par un chômage de masse perpétuel, soit par les deux.

Le gouvernement suédois, avec lequel nous avions des relations très confiantes à la Banque centrale européenne, me disait que le changement majeur en Suède est venu au moment où la culture des partenaires sociaux exportateurs est devenue dominante par rapport à la culture précédente, celle du secteur non exportateur. Ayant observé tous les pays européens, pendant huit ans, et mesuré les succès et les échecs, je pense que cette distinction liée à la culture dominante des partenaires sociaux est une bonne grille de compréhension de ce qui s'est passé et de ce qui se passe en ce moment.

Jean-Pierre Clamadieu

Le thème qui me paraît important aujourd'hui si on veut avancer, c'est la flexibilité. Cela ne veut pas dire qu'on embauche quelqu'un un jour et qu'on le vire le lendemain. Pour tenir un poste de travail dans notre industrie et donner à quelqu'un la responsabilité d'un petit bout d'un atelier d'une usine chimique, il faut entre un an et dix-huit mois de formation. La flexibilité implique qu'on est capable de réorganiser un atelier, qu'on est capable de faire face à l'évolution souvent rapide de la demande de nos clients. Et là, nous avons des modèles qui sont très différents d'un pays à un autre au sein de l'Union.

Nous avons des modèles qui sont très différents parce que le contexte réglementaire est différent. Mais au-delà, – je fais écho à ce que disait Jean-Claude Trichet – nous avons une culture du dialogue social très différente d'un pays à un autre. Un des grands changements que j'ai vécu en allant de Rhodia à SOLVAY, c'est de passer d'un Comité européen chez Rhodia largement tenu par nos syndicalistes français, dans lequel le dialogue social était basé sur un certain nombre de jeux, de postures et de rôles, – même si on signait des accords et qu'on arrivait à avancer – à un vrai dialogue social tenu dans le cadre d'un comité européen dans lequel il existe un alignement des intérêts des uns et des autres autour de la compétitivité de l'entreprise et de sa capacité à générer de la croissance.

Je crois que cette capacité à aligner les énergies de nos collaborateurs et des directions autour d'un certain nombre d'objectifs et de projets est essentielle. Et le dialogue social joue un rôle majeur. Il faut qu'on arrive à décrisper ce dialogue social, à faire en sorte qu'on puisse avancer dans l'entreprise en parlant franchement des défis à affronter pour les relever ensemble.

Je mentionnerai deux autres points qui me paraissent être aujourd'hui des enjeux majeurs. D'abord les formations scientifiques et techniques en Europe : on constate aujourd'hui un recul de l'intérêt des jeunes pour ces formations. Elles sont essentielles si on veut innover. On n'innove pas en ne faisant que de la science. Mais on innove beaucoup en faisant de la science et de la technique. Nous avons probablement besoin d'une approche européenne beaucoup plus intégrée pour favoriser le développement des formations scientifiques et techniques. Nous avons longtemps été en Europe les leaders dans ce domaine. Nous sommes aujourd'hui challengés, bien sûr par d'autres pays développés, mais aussi par des pays en développement, voire arrivés à un stade avancé de développement. Je pense à la Chine. Et pour cela, il faut que nous veillions attentivement à ces formations scientifiques et techniques.

Dernier point sur le chômage des jeunes. C'est une priorité. Je fais partie d'un petit groupe de travail qui fonctionne au sein de l'ERT *(European Round Table of Industrialists)* qui rassemble les cinquante principaux groupes industriels européens. Nombre de groupes français sont présents à ces Rencontres. La priorité pour nous paraît être la formation en alternance. Jean-Dominique Senard l'a redit hier : la formation en alternance, l'apprentissage comme on dit quelques fois de manière un peu plus réductrice, est un élément essentiel de l'intégration des jeunes. Nous avons des modèles qui fonctionnent très bien, pas très loin de nous. Je pense bien sûr à l'Allemagne. Nous avons une grande difficulté dans un certain nombre de pays – la France, mais aussi la Belgique – à adapter ce modèle. C'est un modèle qui doit nous mobiliser. Je pense que les plus grandes entreprises y sont prêtes. Il faut que nous arrivions effectivement à faire en sorte de rapprocher l'Éducation nationale et l'entreprise, et à agir pour que ces formations en alternance deviennent un moyen d'intégrer rapidement les jeunes dans nos entreprises.

Alexandra Bensaid

Les politiques de l'emploi des États laissent-elles assez de marge de manœuvre aux entreprises ?

Marwan Lahoud

Les États devraient s'occuper un peu moins des politiques de l'emploi… Il faudrait que cela se passe plutôt par le dialogue au sein des entreprises et des branches. J'ai écouté très attentivement Jean-Claude Trichet qui parlait de culture de l'exportation. J'adhère bien entendu à 200 %.

Dans l'aéronautique et l'espace, ce qui anime tous les acteurs autour de la table, c'est la passion, l'amour du produit, l'envie de réussir ensemble, quelles que soient les postures, quels que soient les intérêts. Les positions sont parfois opposées. Mais quand on engage une négociation avec nos syndicats, que ce soit en France, en Allemagne, au Royaume-Uni ou en Espagne, le point

commun, c'est cette envie de réussir, l'envie que l'entreprise aille plus loin et gagne des marchés, qu'elle prospère. Dès lors qu'on a cette envie commune, tout le reste n'est que du détail. Ce détail est parfois très compliqué à résoudre, mais cela reste du détail. Donc mon premier point, c'est «laissez-nous faire». Laissez faire, non pas seulement les dirigeants, mais au sein des entreprises. On réussit plutôt bien. L'exemple de l'aéronautique et du spatial est un bon exemple.

Par ailleurs, j'insisterai une nouvelle fois sur la formation. Il y a vraiment un effort à faire en la matière. Nous sommes en train de perdre pied en Europe alors que nous avons eu une réputation d'excellence. Il faut absolument rénover, remettre en question au plan européen la manière dont nous envisageons la formation et le parcours qui amène une jeune femme ou un jeune homme de l'enfance au monde du travail.

Ronald Janssen

I think that if we want to get out of the crisis and make Europe work in a better way for jobs then we need the right kind of analysis. Let me respond to four things that have been said here by the previous speakers.

First of all, we have the cost of the European social model. Here, I would like to recall that our European social model does not only involve costs but also benefits, and not just benefits in social terms but also in economic terms. It is not a coincidence that if you look at the member states in Europe that have the highest wages and labour costs, they also have the highest productivity. Therefore, when we propose things and think of policies we need to keep that in mind.

A second issue is on the rigidity of labour markets. Again, labour market regulation also has this other phase of acting as a beneficial constraint. If firms cannot fire people on the spot then they will have an incentive not only to bargain but also to look for other solutions and in that process innovation will be launched. That is something that we see in many cases of restructuring companies. Therefore, in our view, the problem of labour market regulation is not so much a problem of the level of protection but a problem of the design of labour market regulation. To pick up on the example that was given of turning things around 100 times before you hire someone, there is a solution to that: if you have a probation period in the labour contracts you can then hire people and test them out more easily without having to dismantle the rest of the building-up of job protection.

The issue of Germany is quite interesting of course and there is a kind of paradox here because when Germany was reforming, unemployment was staggeringly high and did not go down; the only jobs that were created were precarious, mini-jobs. When you look at the more recent period from 2007, when

Germany stopped using that kind of policy, it is then that you see the creation of jobs and unemployment falling. It is from that moment on when Germany allowed Kurzarbeit *instead of firing people and return to wage negotiations that increase wages and introduce the minimum wage, that unemployment started to fall and jobs started to be created. The jobs that have been created in Germany over the past seven years have not been precarious jobs but standard, regular jobs.*

I have a last comment on the culture of social dialogue and the export model. There is of course a rich diversity of traditions of collective bargaining and social partnership in Europe but if you look closely at the different models, you often see the same ideas appearing, such as the idea of coordinated wage bargaining that exists in Sweden, but which also exists in Spain or Italy, for example. There is therefore a rich culture of collective bargaining. However, the point that I would like to make here is that by saying that we should have social dialogue streamlined on the idea of exports, we are painting ourselves into a corner. This is the problem. In Europe, we are all exporting to each other and if all of us therefore start policies that have the aim of exporting more to each other, we will be in this policy of beggar thy neighbour that is coordinated throughout Europe and exports and relative competitiveness positions will not increase and domestic demand will go down. I would therefore say that instead of trying to axe and streamline collective bargaining and social dialogue on exports, I think that it would be a much better idea to streamline collective bargaining across the euro area on the price stability target of the European Central Bank of 2%.

Didier Reynders

Il faut travailler sur la croissance. C'est vrai en matière d'innovation, de qualification, donc de formation. Il faut aussi relancer le marché intérieur. On aurait pu évoquer longuement le marché intérieur, l'énergie, les services. Et sujet délicat, le commerce. Dans nos sociétés, beaucoup s'opposent à un accord de libre-échange avec les États-Unis. Je suis toujours surpris qu'on soit à ce point opposé à toute négociation avec ce pays, alors que l'on conclut avec la Corée du Sud, qu'on est prêts à discuter avec la Chine, ou avec bien d'autres. Et tout le monde reprend le travail avec Cuba. C'est peut-être un des thèmes sur lesquels il faudra revenir, comme celui des investissements que la Commission européenne tente de relancer, en particulier dans l'infrastructure de transport, que ce soit d'énergie, de personnes ou de biens.

Deuxième élément sur lequel je voulais revenir : le dialogue social. Il n'y a aucun problème à laisser beaucoup plus de libertés aux entreprises. Je suis libéral. Je sais qu'en France, le mot est mal perçu. Mais en Belgique, c'est encore très bien porté sur le plan politique. Mais il y a des limites. Quand on laisse les entreprises discuter seules, certaines estiment qu'au lieu de renforcer la flexibilité, il vaut mieux des augmentations salariales. Cela évite

des tensions sociales dans l'entreprise. Mais pour soutenir les exportations et la compétitivité, on doit aussi respecter un dialogue social général encadré par l'État.

Troisième point : le marché du travail. Pour commencer, je voudrais dire à Jean-Claude Trichet que nous connaissons effectivement des problèmes importants de chômage des jeunes. C'est le cas à Bruxelles où nous avons, dans certains quartiers, jusqu'à 60 à 70 % de chômeurs, avec un énorme problème d'intégration. Le problème se pose de cette manière : concrètement, comment amener sur le marché du travail des personnes de la deuxième ou troisième génération, originaires notamment d'Afrique du Nord ?

Vis-à-vis de l'Allemagne, quelques remarques. Oui nous devons transformer nos systèmes en matière de formation technique et professionnelle, ce qu'on a appelé tout à l'heure les métiers de la main. C'est vrai, nous avons un énorme retard sur l'Allemagne. Mais c'est culturel. Chez nous, si un jeune sort de l'enseignement général, il est considéré comme en échec. S'il va en section technique, c'est un drame. En section professionnelle, c'est une catastrophe. Il faut évidemment sortir ces clichés de la tête des parents, des enseignants, mais aussi des jeunes. Et ce n'est pas toujours évident.

Mais que faire des non qualifiés ? C'est aussi la responsabilité du politique. Parmi ces jeunes, on trouve encore aujourd'hui un très grand nombre de non qualifiés. Et je veux parler de la façon dont on conçoit le contrat social. Je crois que l'Allemagne doit évoluer pour éviter d'être confrontée à des travailleurs pauvres. Dans ma philosophie, si on travaille, on doit sortir de la pauvreté. Et c'est un enjeu que Gerhard Schröder a souvent évoqué depuis les réformes qu'il a mises en œuvre. Et l'Allemagne évolue. Elle commence à parler de salaire minimum et d'un certain nombre de règles du même ordre pour sortir les travailleurs de la pauvreté.

Peut-on imaginer ces règles sociales minimales à l'échelon européen ? L'un des enjeux est peut-être de se dire : si on ne transfère pas la politique sociale ou la politique de l'emploi, ayons au moins un corps minimal de règles, notamment pour lutter contre le dumping social et favoriser le fait d'avoir des gens qui, lorsqu'ils travaillent, sortent de la pauvreté et ne restent pas dans un statut précaire. C'est un enjeu majeur et on ne peut donc pas le laisser seulement au sein de l'entreprise. Il s'agit ici non seulement de s'occuper des personnes non qualifiées, mais aussi de prendre en charge les problèmes de vieillissement et de santé pour tous.

Jonathan Vandevoorde, *« La Parole aux étudiants »*

Ma question s'adresse plutôt aux chefs d'entreprise. Vous dites qu'il faut se diriger vers le haut de gamme, l'innovation, le produit à haute valeur ajoutée et vous prônez en même temps la flexibilité et donc la précarisation du travail. N'y

a-t-il pas là un paradoxe, dans la mesure où un salarié précaire, n'ayant pas de certitude à long terme à propos de son salaire, ne sera pas amené à consommer du haut de gamme européen, mais plutôt du bas de gamme étranger ?

Marwan Lahoud

Il y a ce risque, évidemment. Mais ce qu'il faut produire, c'est du haut de gamme pour vendre en dehors d'Europe. Le raisonnement ne consiste pas à vouloir satisfaire le marché européen. Dans notre cas, heureusement que l'aéronautique ne vit pas du marché européen qui est stable, voire déclinant depuis un certain nombre d'années.

Mais je prendrai votre hypothèse de départ et je la contredirai. La flexibilité n'est pas équivalente à la précarisation du travail, et encore moins à la précarisation des salaires. Dès lors qu'on est dans une filière – je ne parle même pas d'entreprise – qui réussit, il est normal de partager la prospérité avec ses salariés. Je vous engage à regarder l'histoire des augmentations salariales du groupe Airbus ou de la filière aéronautique dans son ensemble, pour voir qu'elle redistribue beaucoup.

La flexibilité n'a pas pour objectif, d'embaucher aujourd'hui pour licencier demain. L'objectif c'est d'avoir la possibilité de réorganiser, de déplacer, de mobiliser les salariés. Il ne s'agit pas de réduire. Quand on est dans une logique de croissance, le chiffre d'affaires augmente, donc l'emploi augmente. Les bénéfices augmentent, donc on les partage avec les salariés. Il s'agit d'avoir la marge de manœuvre nécessaire pour s'adapter. En réalité, c'est de la capacité d'adaptation que nous discutons. C'est la raison pour laquelle j'ai parlé d'abord de rigidités plutôt que de parler de flexibilité.

Jean-Pierre Clamadieu

Même dans un secteur comme la chimie, qui n'est pas créateur d'emplois aujourd'hui, nous ne détruisons pas d'emploi chez SOLVAY en Europe. Nous restons à un niveau d'emploi constant. L'enjeu de la flexibilité n'est pas d'embaucher pour débaucher aussitôt. Au contraire, c'est d'adapter nos structures de production et de recherche et d'innovation aux besoins du marché. C'est là que nous souhaitons avoir de la flexibilité.

Et puis je crois en un mot qu'on prononce moins aujourd'hui, mais qui était souvent utilisé il y a quelques années : employabilité. Notre responsabilité en tant qu'entreprises est de faire en sorte que si à un moment ou à un autre quelqu'un doit la quitter pour des raisons externes, autres que ses performances, il retrouve rapidement un emploi sur le marché. Et je pense que dans un groupe comme SOLVAY aujourd'hui, l'employabilité est très bonne. Et c'est vraiment une chose dont nous nous sentons responsables et nous y travaillons au quotidien. Donc la flexibilité, ce n'est pas la précarité.

Alexandra Bensaid

L'Europe a-t-elle tourné le dos au travail ? David Thesmar, avez-vous trouvé une réponse ?

David Thesmar

En fait il y a deux marchés du travail. Et les discussions avec les industriels le confirment. Il y a le marché du travail qualifié et le marché du travail non qualifié. Les industriels qui étaient autour de la table nous ont dit que leur problème était celui de la formation et de l'innovation. L'industrie n'a pas vocation à créer davantage d'emplois, sauf des emplois qualifiés. Donc il y a plutôt besoin de formation. Ce n'est pas vraiment une logique de réduction du chômage en un sens. Mais, quand on parle de réduction du chômage, on pense plutôt aux travailleurs non qualifiés, qui eux subissent le poids de l'ajustement. Dans ce domaine, les logiques de compétitivité n'ont pas lieu d'être, mais plutôt dans des logiques de réflexion sur les politiques de croissance – c'est en partie vrai, notamment dans le sud de l'Europe –, mais aussi sur les structures des marchés du travail. Et c'est là en fait que les questions de flexibilité et potentiellement de précarisation, de négociation salariale, sont les plus difficiles. C'est là-dessus qu'il faut travailler.

22.

Emploi : nouveaux acteurs, nouveaux instruments

Introduction du Cercle des économistes
Lionel Fontagné

Contributions
Benoît Cœuré • Pierre Moscovici • Luiz A. Pereira da Silva

Modération
Nicolas Barré

Cinq questions pour un thème

Lionel Fontagné

Problématique

Les politiques traditionnelles de promotion de l'emploi (emplois aidés, emplois publics, baisses de charges, encadrement administratif des licenciements) ne sont pas parvenues à endiguer la montée du chômage et la disparition des emplois offerts autour du salaire minimum, aux jeunes non qualifiés, dans les bassins d'emploi en difficulté, aux seniors en rupture de trajectoire professionnelle. L'existence de poches de chômage localisées et ciblées sur des groupes sociaux spécifiques, au-delà de ce que laissent penser les statistiques globales, a des effets sociétaux délétères. Ceci suggère la combinaison de facteurs favorisant la montée du chômage structurel avec des éléments conjoncturels liés à la faiblesse de la croissance.

En première analyse, de nouveaux acteurs apparaissent, ainsi que de nouveaux instruments. En raison du changement d'échelle du problème à traiter et des interactions entre économies, le niveau national serait surdéterminé par des problèmes plus globaux, appelant des réponses dépassant le niveau national. Ce serait donc la présence d'externalités des politiques économiques qui justifie l'intervention d'acteurs supra nationaux.

Selon cette première interprétation de la situation actuelle, la Commission européenne ou la Banque centrale européenne seraient de nouveaux acteurs sur les questions d'emploi. L'emploi n'est pourtant pas une prérogative européenne (à la différence de la concurrence par exemple) et l'objectif premier de la Banque centrale n'est pas le plein emploi, mais la stabilité des prix. Les « nouvelles politiques » de ces « nouveaux acteurs » seraient respectivement le Plan Juncker ou le *quantitative easing*. On peut aussi considérer que la BCE est un acteur indirect des politiques d'emploi, en promouvant les politiques s'attaquant à la

dimension structurelle du chômage : le discours de Mario Draghi *(Introductory speech by Mario Draghi, President of the ECB, ECB Forum on Central Banking,* Sintra, 22 May 2015) en est un exemple récent.

Une interprétation différente peut être toutefois faite. En réalité les politiques budgétaires peuvent difficilement jouer leur rôle contra-cyclique en raison de l'accumulation des déficits structurels : les politiques nationales n'ont plus de levier sur le chômage conjoncturel. Facteur aggravant, en l'absence de capital politique suffisant, de nombreux gouvernements renoncent à engager des réformes structurelles dont de toute façon l'effet ne pourrait être ressenti qu'à long terme. Au final, l'espace vide laissé par la vacuité des politiques nationales donne l'illusion que l'utilisation de nouveaux instruments de nouveaux acteurs est susceptible de dénouer le problème de l'emploi.

Sur la base de ce constat cinq questions pourraient être posées aux panelistes :

1. Le problème d'emploi est-il avant tout conjoncturel ou structurel ? Au sein même de la zone euro, les situations sont-elles homogènes ?

2. Quel rôle jouent les facteurs démographiques dans la situation actuelle du marché de l'emploi ?

3. Du côté des politiques conjoncturelles, comment, en présence de contextes institutionnels très différents, espérer que des politiques uniformes type QE puissent avoir les effets différenciés nécessaires sur les différentes économies de la zone euro ? Les nouveaux instruments utilisés peuvent-ils encore évoluer vers une meilleure adéquation aux besoins ? Par exemple, les Banques centrales ne devraient-elles pas avant tout viser à refinancer des crédits aux secteurs de l'économie contraints, comme les PME ?

4. Comment définir un mandat européen en matière de politique d'emploi, au-delà des incantations relatives à la compétitivité ? Quelle est la place du fonds d'ajustement à la globalisation ? Devrait-on disposer d'une compensation des chômeurs organisant des transferts entre économies européennes soumises à des chocs asymétriques ? Comment promouvoir les politiques structurelles ?

5. Quelles leçons l'Europe, hésitant à s'engager vers un modèle plus fédéral, peut-elle tirer de l'expérience brésilienne ?

Emploi : nouveaux acteurs, nouveaux instruments

Lionel Fontagné, *Cercle des économistes*

Nous avons beaucoup parlé de l'Europe. Je vais prendre le contrepied et commencer mon exposé en parlant très rapidement de la France et en essayant de descendre à un niveau de granularité encore plus fin pour illustrer mon propos avant de parler de questions plus européennes.

Mon premier point concerne l'échec des politiques traditionnelles de l'emploi : les emplois, pour partie les emplois publics, les baisses de charges ciblées, la baisse de la durée du travail, l'encadrement administratif des licenciements, tout cela a été fait de façon répétée. Pour preuve, les chiffres sur la longue période, ou la moyenne période : en 1975, il y avait 2,9% de chômeurs en France métropolitaine, au sens du BIT ; en 1986, il y en avait 8,7% ; en 1994, 10,3%, et c'est encore le niveau auquel nous sommes aujourd'hui, après des variations. Comme dans la même période, la population active a augmenté, cela signifie simplement que nous avons multiplié par quatre le nombre de chômeurs en France depuis 1975. Donc échec des politiques traditionnelles de l'emploi. J'ajoute, pour aller vers un niveau de granularité plus fin, qu'il existe des poches de chômage très localisées, très au-delà des moyennes qui viennent d'être évoquées. Géographiquement, tout d'abord. Pour l'INSEE, la France compte 300 zones d'emploi. Si je prends la zone d'Aix, nous sommes un peu en dessous de la moyenne nationale, en termes de chômage, à 9,6%. À Alès, nous sommes à 16,9%, et dans une région un peu plus au nord, à 11%, à Lens, à 17%. Le chômage n'est pas inéluctable. Il y a une très grande variance régionale ou micro-locale. Vous avez des endroits, comme la zone d'emploi de Saclay, dans la banlieue de Paris, où le taux de chômage est de 6%. Nous voyons donc bien qu'au-delà des aspects conjoncturels du chômage, il y a évidemment une dimension structurelle, que l'on n'a pas su traiter jusqu'ici.

Faut-il de nouveaux acteurs, de nouveaux instruments, pour traiter ces sujets ? C'est là que nous revenons vers l'Europe. Il y a tout d'abord de bonnes raisons pour penser qu'il faut de nouveaux acteurs et de nouveaux instruments. Les bonnes raisons sont ce que l'on appelle dans notre jargon d'économistes les externalités de politique économique. C'est l'idée que le problème de l'emploi est devenu pour partie global, ou, si vous préférez, qu'il y a un changement d'échelle du problème. Il y a des interactions fortes entre les économies, européennes notamment. Une intervention d'acteurs supranationaux est donc

nécessaire : la Commission européenne, la BCE, on pense au plan Juncker, au *quantitative easing*. Cela peut être aussi simplement le fait que la BCE va promouvoir, sans le faire elle-même, bien sûr, les politiques structurelles. J'en veux pour preuve le discours de Mario Draghi du 22 mai dernier, où l'emphase a été mise très clairement sur ces politiques structurelles. Ce sont donc les bonnes raisons pour faire entrer de nouveaux acteurs et de nouveaux instruments. Il y a aussi de mauvaises raisons, entre autres l'existence des déficits budgétaires structurels qui font que les politiques budgétaires, au niveau national, ne peuvent plus, aujourd'hui, jouer leur rôle contracyclique. Les gouvernements, par ailleurs, ne peuvent pas s'engager dans des réformes structurelles parce qu'ils n'ont pas le capital politique pour le faire. En dernière analyse, il y a une sorte d'espace vide délaissé par les politiques nationales qui donnent l'illusion, mais ce n'est probablement qu'une illusion, que de nouveaux instruments et de nouveaux acteurs seraient la solution.

Nouveaux acteurs, nouveaux instruments, au fond, il y a surtout de nouvelles questions. Nous en avons évoqué : quelques-unes pendant ces journées le progrès technique est-il en cours d'épuisement ? La mondialisation supprime-t-elle des emplois ? – mais plus fondamentalement, nous voudrions parler de cette nouvelle question : pourquoi la zone euro ne crée-t-elle pas plus de croissance ? C'est vraiment quelque chose d'unique au monde, et je pense que cela mérite d'être examiné de façon très sérieuse et décomplexée.

Nicolas Barré, *Les Echos*

Comment s'explique l'échec des politiques traditionnelles de l'emploi ? Et que peut faire la Commission pour aider à résoudre ce problème ?

Pierre Moscovici, *Commission européenne*

Je commencerais par dire qu'il y a un état de trop en Europe et dans la zone euro. Cet état de trop, c'est celui dont parle Jean-Claude Juncker, c'est le chômage. Il y a aujourd'hui 23,3 millions d'habitants au chômage, dont 17,7 millions issus de la zone euro ; 10,8 millions sont des femmes, 12,4 millions des hommes, 4,7 millions sont des jeunes et la moitié de ces hommes et de ces femmes n'a pas eu de travail depuis au moins un an. Plus d'un tiers ne travaillent pas depuis deux ans, ce qui est un record historique. Pour aller jusqu'au bout de la description, 90% sont au chômage pour des raisons dites structurelles, les 10% restant pour des raisons conjoncturelles. Voilà la liste qui est la nôtre, à partir de chiffres crus et bruts.

Si l'on prend les données rétrospectives, on constate une explosion du chômage depuis une dizaine d'années. Assurément, il y a un déficit de croissance massif dans la zone euro et dans l'Union européenne en général, notamment un déficit d'investissement difficile à quantifier mais néanmoins significatif. Si l'on compare le taux d'investissement dans la zone euro en 2007

et en 2015, on constate qu'il est aujourd'hui de 15% inférieur. 15% de recul sur huit ans, alors que nos principaux concurrents, nos économies compétitives, celles que nous affrontons, continuent d'investir massivement. Cela signifie que nous serons, si nous continuons ainsi, des économies de seconde zone dans une dizaine d'années. Nous ne jouerons plus en première division. Tout cela peut conduire au pessimisme. Ce n'est évidemment pas l'état d'esprit de la Commission. Cette Commission a la prétention – ou l'ambition – d'être la Commission de la dernière chance, ce qui veut dire aussi que l'Europe est dans une situation compliquée. Les dernières élections européennes ont montré la force des idées populistes. Si nous voulons que le désenchantement observé actuellement ne tourne pas au rejet, il faut absolument que sur les cinq ans qui viennent, nous ayons des résultats en matière de croissance et d'emploi.

Pour moi, il y a une sorte de carré magique qui peut permettre de réagir. Un, l'investissement, et c'est le sens du plan Juncker : 315 milliards d'euros sur deux ans et demi qui devront donc être utilisés avant la fin de 2017. Je dirais que je suis raisonnablement optimiste, et même assez confiant, sur la capacité que nous avons à le mettre en œuvre. Le Fonds Européen d'Investissement Stratégique est maintenant en place, il va pouvoir se déployer à partir de la rentrée. Les premiers projets se montent, et je connais ici des chefs d'entreprise qui ont de beaux projets innovants et pourront bénéficier de ce plan. J'ajoute que le Plan s'appuie sur la conjonction d'entreprises privées porteuses de projets et d'un système public capable de soutenir, de canaliser, de communiquer, avec également la participation tout à fait significative des banques nationales ou des banques publiques d'investissement : en France, la Caisse des Dépôts s'est clairement mobilisée pour cela, ainsi que la BPI et le Commissariat à l'investissement. Je pense qu'il y a là des opportunités à saisir, même si le plan Juncker n'est pas une finalité en soi, et ne suffit pas, à lui seul, à combler le déficit d'investissement que nous affrontons.

Le deuxième côté de notre carré est la poursuite de politiques budgétaires adaptées qui continuent d'être sérieuses sans être hostiles à la croissance. C'est le sens de la communication sur les flexibilités qu'a adoptées la Commission européenne début janvier. Au fond, il ne s'agit pas de revenir sur le Pacte de stabilité et de croissance, mais de chercher les capacités intelligentes, ou d'adaptation, qu'il recèle en lui-même. Pour les résumer, je dirai trois choses : d'abord, nous voulons inciter les différents pays à réaliser des réformes structurelles – un pays qui fait des réformes structurelles gagne du temps en matière de procédures. Ensuite, nous souhaitons mieux prendre en considération les données cycliques – un pays qui se trouve dans une position très favorable doit ou peut faire plus d'efforts qu'un pays qui se trouve dans une situation moins favorable. Enfin, nous souhaitons encourager les pays qui investissent – ces derniers doivent aussi pouvoir gagner la flexibilité.

Troisième côté de notre carré, les réformes structurelles, car si l'on parle de chômage structurel, à l'évidence, il faut des réformes structurelles. Observons que nous sommes maintenant dans une reprise indéniable qui devrait nous amener à un rythme de croissance de 2% l'an prochain, avec un écart, entre la zone euro et le reste de l'Europe, aujourd'hui presque comblé, compte tenu du fait que la consolidation budgétaire porte à peu près ses fruits. Maintenant, en 2016, nous avons 2,1% de prévision pour l'Europe, à 28, 1,9% pour la zone euro. Cet écart pouvait être d'un point il y a encore un ou deux ans. Nous ne sommes plus du tout dans cette mesure là, ce qui veut dire que ces politiques ont fini par porter leurs fruits, bien qu'il soit clair que ces réformes structurelles doivent être accentuées. Il me semble que tout ce que nous devons faire dans les années à venir, c'est mettre l'accent là-dessus, non pas en abandonnant, encore une fois, la consolidation budgétaire, mais en trouvant des incitations positives. C'est le sens des procédures de déséquilibres macroéconomiques que nous devons améliorer, pour les rendre à la fois capables d'évaluations plus intelligentes et d'incitations plus fortes.

Enfin, bien sûr la politique monétaire. Nous n'avons pas à commenter ce que fait la BCE, je dirais simplement qu'elle me paraît mener la politique appropriée. Si nous faisons ainsi, je ne désespère pas que nous soyons capables d'obtenir des résultats. Je pense même que nous en obtiendrons.

Nicolas Barré

La BCE se préoccupe-t-elle de ce vingt-neuvième état, le chômage, ou se focalise-t-elle strictement sur ses objectifs de stabilité des prix ?

Benoît Cœuré, *Banque centrale européenne*

Nous sommes strictement focalisés sur notre objectif de stabilité des prix, c'est pour cela que nous nous préoccupons de l'emploi et du chômage, voilà la réponse. Ce sont des sujets extraordinairement importants pour la Banque centrale. D'abord, nous sommes conscients du fait que la politique monétaire, en tant que composante de la politique de la demande, a un impact évidemment important sur la demande dans la zone euro, et donc sur le chômage. Nous ne fuyons pas nos responsabilités dans ce domaine. À l'inverse, les évolutions des marchés du travail des pays de la zone euro sont importantes pour comprendre l'efficacité de la politique monétaire, pour comprendre la rapidité et l'intensité de la reprise actuellement en cours dans la zone euro. Pourquoi la reprise est-elle si molle dans la zone euro aujourd'hui ? Parce qu'il y a un héritage de dette publique, de dette privée, mais aussi parce qu'il y a un héritage de chômage qui pèse lourdement sur le moral économique, sur la consommation, dans tous les pays de la zone euro. C'est important de le comprendre, pour juger de l'efficacité de nos instruments et finalement pour décider ce que nous devons faire.

La thèse que je voudrais développer est la suivante : on ne peut pas comprendre l'évolution du chômage et de l'emploi dans la zone euro sans comprendre que la zone euro est une union monétaire et j'ajoute, sans comprendre que la zone euro est une union monétaire imparfaite, qui ne fonctionne pas très bien. Autrement dit, on ne peut pas avoir une lecture purement nationale du chômage et de l'emploi dans la zone euro. Il y a certes une composante nationale très importante, mais on ne peut pas comprendre ce qui se passe si on ne réalise pas que nous sommes tous dans le même bateau, celui d'une union monétaire qui n'a pas très bien fonctionné durant la crise et qui peut être améliorée.

Si l'on regarde l'évolution du chômage dans la zone euro, du point de vue de Sirius, depuis le début de la crise – mettons depuis 2007 – nous voyons une augmentation forte du chômage, qui passe en gros de 7 à 11%, dont une partie est structurelle (9 à 10%), ce qui veut dire que la composante conjoncturelle du chômage a aussi considérablement augmenté pendant la crise. Il faut donc agir sur les deux composantes.

Pourquoi le chômage structurel augmente-t-il dans la zone euro ? Parce que des secteurs entiers disparaissent – l'immobilier en Espagne, au Portugal, par exemple – et parce qu'on observe également un déplacement de la courbe de Beveridge dans la zone euro, c'est-à-dire que les travailleurs peu qualifiés ont de plus en plus de mal à trouver un emploi.

Si l'on regarde ensuite pays par pays, on voit que l'on peut diviser la crise de la zone euro en deux étapes : entre 2008 et 2011, quand la crise est une crise mondiale, pas encore une crise de l'euro, le chômage augmente à peu près de la même manière dans tous les pays de la zone euro, et entre 2011 et 2014/2015, le chômage augmente de manière extrêmement différente dans les différents pays de la zone euro. Il y a une corrélation presque parfaite entre l'augmentation du taux de chômage et l'augmentation des taux d'intérêt sur la dette souveraine. Cette composante unique de la zone euro, qui est d'être une crise des dettes souveraines, de la crédibilité des différents pays, dans une zone monétaire qui n'a pas su empêcher ces problèmes, ni en réalité organiser la solidarité nécessaire pour les régler rapidement, rétroagit directement sur le taux de chômage. Nous voyons bien ces deux périodes. On ne peut donc pas parler du problème du chômage dans la zone euro sans se demander comment améliorer son fonctionnement en tant qu'union monétaire.

La réponse est pour moi assez simple. Il y a trois choses à faire. Il faut une politique de demande parce que la composante conjoncturelle du chômage n'est pas la plus importante, mais c'est celle qui a le plus augmenté pendant la crise. Il faut une politique de demande, nous la faisons, c'est la politique monétaire. Je pense que nous avons convaincu que nous le faisions autant que nous le pouvions. D'ailleurs, dans les circonstances actuelles de très grande incertitude européenne et mondiale, la BCE a été claire sur le fait que si on

devait faire plus, on ferait plus et on trouverait les instruments nécessaires pour y parvenir. Il ne faut pas avoir de doutes sur notre volonté dans ce domaine-là. Il faut des politiques budgétaires responsables et adaptées au niveau de la zone euro. C'est la première composante : la politique de la demande.

Deuxième composante : il faut des réformes structurelles permettant de rendre chaque État de la zone euro plus résistant face aux chocs. C'est donc la responsabilité des États de l'Union monétaire de mener ces politiques qui sont différentes dans chaque pays. Il n'y a pas de recette unique. Du reste, le taux de chômage baisse effectivement dans presque tous les pays de la zone euro, – sauf en France – ce qui prouve que ces réformes ont été faites et marchent.

La troisième composante est la composante de solidarité et de responsabilité. Il faut donc des instruments, au niveau de la zone euro, qui permettent d'aider les États à répondre aux chocs. Cela a commencé à être mis en œuvre avec le mécanisme de stabilité et un certain nombre d'autres instruments. Mais tout ce qui se passe en ce moment dans la zone euro montre que si l'on veut la rendre plus robuste, et donc si l'on veut permettre de réduire cet écart entre les taux de chômage dans la zone euro, il faut agir simultanément sur les deux tableaux, il faut plus de responsabilités au niveau des pays, avec des réformes qui permettent de protéger chaque pays, il faut aussi plus de solidarité pour répondre collectivement aux chocs.

Il faut aussi plus de mobilité, c'est le dernier point. On n'utilise pas pleinement les avantages de la monnaie unique. Il faut permettre aux travailleurs, quand ils le souhaitent, de passer d'un pays à l'autre. Aujourd'hui, ce n'est pas possible parce que les droits sociaux ne sont pas portables, parce qu'il y a des problèmes de reconnaissance des qualifications, et donc des idées comme celle de la fondation Notre Europe pour l'Erasmus Pro – permettre la mobilité professionnelle des non qualifiés à l'intérieur de la zone euro –, sont des idées capitales si l'on veut pleinement exploiter tout le potentiel de la zone euro.

En trois mots donc : responsabilité, solidarité et mobilité.

Nicolas Barré

Le Brésil est un pays composé de 27 états, comme nous à un état près et vous avez réussi à inverser la courbe du chômage. Vous êtes une union monétaire mais également budgétaire et c'est la grosse différence, évidemment, avec la zone euro. Est-ce cela qui fait la différence ?

Luiz A. Pereira da Silva, *Banque centrale du Brésil*

Avant tout, je souligne que je m'exprime ici à titre personnel et non pas au nom de la Banque centrale du Brésil, je n'évoquerai donc pas la politique monétaire brésilienne.

Nous sommes effectivement une fédération de 27 états, nous sommes une union monétaire, et nous sommes aussi une union fiscale et budgétaire. Nous avons la capacité de mettre en œuvre à la fois des réformes structurelles sur le marché du travail et un certain nombre de mesures de stabilisation de notre contexte macro-financier. Le Brésil a mis en place, pendant ces crises des années 1990, toute une série de mesures pour limiter l'endettement des états de sa fédération, et pour faire en sorte que son cadre budgétaire consolidé au niveau fédéral soit un cadre stable, un cadre de responsabilité budgétaire. Nous avons utilisé un certain nombre de programmes internes d'ajustement et d'austérité à travers l'échange d'instruments de dette entre l'endettement des états de notre fédération et de la dette fédérale. Cela nous a demandé beaucoup d'efforts et a été mis en place progressivement, pendant les années 1990, en parallèle avec un cadre macro stable, traditionnel, avec un régime d'objectifs d'inflation, une loi de responsabilité fiscale, un régime de taux de change flottant, permettant à un pays émergent typique comme le Brésil de traverser les périodes de bonne et mauvaise humeur et de volatilité sur les marchés internationaux sans trop en souffrir. C'est la base sur laquelle nous avons pu établir des politiques soutenables de croissance.

La deuxième composante de cette phase a été la période de croissance des années 2000, où ce cadre macro nous a permis d'accumuler un certain nombre d'amortisseurs contre les chocs extérieurs que nous avons pu utiliser de manière contra-cyclique pendant la grande crise financière internationale dont nous n'étions pas directement la cause première. Nous en avons effectivement subi les contrecoups, mais, les amortisseurs, les ressources, les réserves que nous avions en place et notre cadre structurel de relations entre la fédération et ses états nous ont peut-être permis de naviguer un peu mieux. Les résultats au niveau du marché du travail du Brésil sont parlants : nous avons réussi à réduire notre taux de chômage moyen d'à peu près 11% à 6%, nous avons créé une vingtaine de millions d'emplois pendant cette période, y compris sans perdre d'emplois pendant la grande crise financière, dans les années 2008, 2009 et 2010.

Mais même si on peut gagner du temps avec des politiques contra-cycliques, je crois aussi que la principale fonction d'une Banque centrale de pays émergent n'est pas nécessairement d'être le fer de lance de réformes structurelles. Cela est bien au-delà de notre mandat. Le mandat de la Banque centrale brésilienne est d'être capable de créer un environnement de stabilité macroéconomique et financier afin que d'autres acteurs dans notre société puissent conduire les réformes structurelles, y compris sur le marché du travail, qui nous ont permis d'obtenir ces résultats. L'excès de contra-cyclique par contre a également crée d'autres types de déséquilibres et maintenant, nous sommes dans une phase d'ajustement, de correction, de nos déficits budgétaires et de compte courant, mais cela nous a permis de traverser la crise d'une façon relativement stable.

Nicolas Barré

Quel est le rôle de la Commission pour lutter contre ce chômage structurel et quels sont ses leviers d'action en dehors des recommandations qu'elle peut faire aux États ?

Pierre Moscovici

Nous avons une politique de l'emploi, nous avons une politique sociale, mais ce n'est pas le cœur des compétences de la Commission européenne ni de l'Union. Nous avons des compétences propres qui s'apparentent à des transferts de souveraineté en matière de concurrence, de politique agricole, de négociations commerciales internationales. Nous avons maintenant transféré une bonne partie du pilotage des politiques budgétaires à l'échelle communautaire, ainsi que la surveillance budgétaire à travers la procédure de déficit excessif qui est aujourd'hui extrêmement puissante, mais nous n'avons pas de politique de l'emploi d'envergure et notre accompagnement des réformes structurelles est plus faible que la procédure de déficit excessif. En tant que Commissaire chargé des affaires économiques et financières, j'ai en charge deux procédures : l'une très contraignante, très formalisée, dans le cadre du semestre européen, c'est la procédure de déficit excessif ; l'autre, la procédure de déficit macroéconomique, est beaucoup plus souple. Il manque aujourd'hui un chaînon qui permette de passer de la pure recommandation à la sanction. Nous pourrions décider de sanctionner un État, il en a été question d'ailleurs, pour des déséquilibres macroéconomiques excessifs. Mais aujourd'hui, ce serait tellement disproportionné par rapport aux outils que nous possédons que nous avons hésité à le faire. Je pense que nous devrions inventer, au fil du temps, un pilotage beaucoup plus intelligent des réformes structurelles, c'est-à-dire multiplier les incitations, offrir aux États membres des réflexions, du *benchmarking* astucieux, utiliser notre capital intellectuel pour tenir compte, en effet, des différences de réformes structurelles selon les pays, mais aussi du besoin de réformes structurelles dans tous les États membres. La clé de voûte aujourd'hui de la réforme structurelle, c'est incontestablement la réforme du marché du travail. Ce pour quoi nous plaidons, c'est pour une sorte de « flexi-sécurité » généralisée, à l'échelle de l'Union, adaptée aux couleurs de chaque État membre, en tenant compte du système de négociation sociale qu'il possède. Indéniablement, les pays qui ont fait des réformes du marché du travail sont ceux qui se portent mieux sur le moyen terme.

Si nous entrons dans un nouveau régime économique, qui ne sera plus lié à la crise économique et financière que nous venons de traverser, mais disons une reprise, il y aura un double enjeu : d'abord, améliorer la croissance potentielle ensuite, améliorer les structures économiques, faire en sorte qu'elles soient capables de résister aux chocs et d'être plus compétitives. De ce point de vue, je pense qu'il faut inventer des réformes structurelles de deuxième

génération. On ne va pas toute notre vie parler uniquement des réformes de retraite et des réformes du marché du travail. La question des inégalités va se poser, la question de la qualité de la dépense publique va devenir de plus en plus importante. Sur ce sujet-là, d'ailleurs, il y a des débats qui sont assez pavloviens : pour certains, couper dans les dépenses est mauvais, pour d'autres, c'est excellent. En réalité, cela dépend totalement de la nature de la dépense publique. Il y a des travaux intellectuels, il y a un pouvoir intellectuel, un pouvoir de recommandation, il faudra améliorer tout cela d'une manière considérable, en substance et en procédures.

Nicolas Barré

L'idée de la Commission est-elle bien d'en rester à la recommandation sans aller jusqu'aux sanctions ?

Pierre Moscovici

Les sanctions existent déjà dans la procédure des déséquilibres macroéconomiques. Il y a un étage supplémentaire, que l'on appelle l'étage EIP, où l'on pourrait sanctionner. Il y a des États qui se situent dans l'avant-dernière strate. La France est dans l'avant-dernière strate, l'Allemagne est en dessous, parce qu'il y a des déséquilibres qui sont de nature différente : la balance extérieure est outrageusement excédentaire en Allemagne et outrageusement déficitaire en France. De ce point de vue, je pense que les sanctions sont à peu près toujours une erreur. C'est le cas pour la procédure de déficit excessif, c'est le cas pour la procédure de déséquilibre macroéconomique. En revanche, ce qui est vrai, c'est que les outils dont nous disposons dans la procédure de déficit excessif sont tellement puissants qu'ils obligent les État à faire ce qu'il faut pour éviter les sanctions. Ce n'est pas le cas du côté des déséquilibres macroéconomiques excessifs. Encore une fois je pense qu'il faut améliorer considérablement cette procédure en qualité et en substance pour la rendre plus intelligente, plus souple, plus incitative, avec des réformes structurelles que j'ai envie de définir comme étant de deuxième génération, la génération de la reprise.

Benoît Cœuré

J'apporterais peut-être une petite nuance pour illustrer ce qui sépare la Banque centrale de la Commission et réciproquement. Il faut absolument que chaque pays développe son propre modèle de fonctionnement du marché du travail, de réformes, d'avantages comparatifs au sein de la zone euro. Je suis absolument d'accord sur le fait qu'il n'y a pas de modèle unique, il n'y a pas de recommandation unique ; il ne peut pas y avoir de pensée unique en matière de réforme structurelle dans la zone euro. Cela n'a pas de sens. Tous les pays sont différents et doivent se positionner de manière spécifique. Ils viennent

dans l'euro avec une histoire qui leur est propre. Cela dit, il faut quand même faire en sorte que chaque pays fasse le nécessaire, c'est une question d'intérêt commun au sein de la zone euro. Chaque pays peut donc le faire différemment. Le mot « incitation » a été employé, il me paraît bon : il faut une incitation à ce que chaque pays fasse les réformes nécessaires. Pour cela, chaque pays doit être flexible. C'est parfois un gros mot en France, mais il faut se rendre compte, après 15 ans d'union monétaire, qu'on ne peut pas appartenir à l'Union sans une économie flexible parce qu'on a perdu le taux de change. Et il faut que l'économie puisse réagir aux chocs. Ensuite, il y a une infinité de manières d'être flexible, mais il faut l'être et s'assurer que les pays font les réformes nécessaires. Sinon, s'ils n'ont pas atteint le degré de flexibilité nécessaire, cela signifie qu'en cas de problème, ils dépendront de transferts budgétaires en provenance des autres pays, ce que les contribuables n'acceptent pas forcément. Nous en avons des exemples. Si l'on ne fait pas d'abord ce travail sur soi-même pour rendre son économie flexible, on va au-devant de grandes difficultés politiques, parce que l'on crée une zone monétaire qui va être une zone de transfert, et où ce qui devrait être des mécanismes de flexibilité économique va devenir des mécanismes de négociation politique sur les transferts de contribuable à contribuable. On voit que c'est très difficile, que ça ne se passe pas bien, et c'est normal, parce que ce n'est pas comme ça que le projet a été conçu. Il faut donc un arbitre, c'est la Commission qui vérifie que chaque pays a fait ce qu'il faut. Aujourd'hui, les recommandations de la Commission par pays sont très peu appliquées. Je ne sais pas qui, dans cette salle, a lu les recommandations spécifiques à la France, à peu près personne je pense ! Oui, il y a un besoin d'un *reengineering* assez profond de ces procédures.

Luiz A. Pereira da Silva

Je vous disais qu'au Brésil, nous avons réduit le taux de chômage de presque moitié, de 11-12% à 5-6%. Une partie de cette baisse du chômage est due en fait, à l'éloignement des jeunes du marché du travail. Pourquoi ? Nous avons favorisé des programmes d'offre de stages techniques, une meilleure ouverture de centres universitaires aux jeunes plus défavorisés. Les tests d'entrée en faculté se sont universalisés et nous avons également facilité l'accès au crédit d'études pour les jeunes. Toutes ces petites mesures se sont cumulées et expliquent qu'en période de croissance, le revenu familial a été stable et a donc donné un sentiment de sécurité à long terme, de stabilité et de prévisibilité. Ce cadre est celui qu'une Banque centrale doit être capable de diffuser dans la société pour permettre les décisions affectant le marché du travail. Les jeunes se sont sentis suffisamment à l'aise pour prendre le temps de perfectionner leur qualification, d'augmenter leur capital humain. Cela a contribué pour une grande part à la diminution du taux de chômage des jeunes au Brésil. Maintenant, ils sont en train de revenir sur le marché du travail et nous

espérons que ce retour se fera dans de meilleures conditions de qualification et de productivité, donc avec des salaires qui vont être plus à même de refléter leur contribution effective à l'économie et à la société. Voici donc des réformes structurelles qui vont dans le sens de la capacité et du devoir d'une Banque centrale d'assurer un environnement de stabilité des prix, de stabilité financière et d'efficacité du marché du travail. Toutes ces choses sont complémentaires et doivent fonctionner en même temps, et pour un pays émergent, c'est très important qu'elles puissent fonctionner de façon harmonieuse.

Pierre Moscovici

Autant je pense que l'essentiel du travail doit être fait dans les États membres autant tout de même, la Commission européenne doit jouer son rôle d'arbitre avec des procédures plus efficaces qu'aujourd'hui.

Un mot sur les recommandations spécifiques par pays. J'ai eu l'occasion d'en être un lecteur attentif, comme Ministre des Finances, pendant deux ans, et c'est vrai que c'est assez insupportable de voir la Commission européenne tenir la main d'un ministre qui pense avoir une légitimité, ou d'un gouvernement. Ces nombreuses réformes présentées de façon bureaucratique prennent un chemin légitime, c'est-à-dire la poubelle !

Nous avons commencé cette année, mais il faudra poursuivre notre effort l'année prochaine, d'abord à faire moins de recommandations, ensuite à faire des recommandations plus stratégiques, moins intrusives et moins détaillées. La seule façon pour un État membre de s'approprier ces réformes, c'est qu'elles soient présentées sous forme de contrat, avec en effet, des incitations à les appliquer. Il faut qu'elles soient suffisamment lisibles et suffisamment, non pas vagues mais globales, pour être mises en œuvre selon les besoins et la culture de chacun. Plus nous serons intrusifs, plus nous serons prescriptifs, plus ce sera inutile. C'est exactement le chemin inverse qu'il faut suivre maintenant.

Nicolas Barré

La politique de demande est-elle au bon niveau, aujourd'hui, en Europe ? Par ailleurs, vu de la BCE, pourquoi le chômage ne baisse-t-il pas en France ?

Benoît Cœuré

La politique de demande est en moyenne au bon niveau. La politique monétaire est évidemment au bon niveau, ne comptez pas sur moi pour dire le contraire de toute façon ! Nous avons été clairs sur le fait que si les conditions se dégradaient, s'il fallait faire plus, notamment et principalement pour faire revenir l'inflation vers les 2%, nous étions prêts à utiliser nos instruments. La politique budgétaire est globalement au bon niveau. Au niveau de la zone euro, elle a cessé de peser significativement sur l'activité. Elle varie beaucoup selon les pays, mais malheureusement, cela, reflète les différences de marges

de manœuvre et de niveaux de dette publique des pays concernés. Les pays qui ont des niveaux de dette élevée, qui continue à augmenter, ne peuvent pas inventer des marges de manœuvres budgétaires qu'ils n'ont pas. Les pays au niveau de dette publique plus faible et en cours de diminution, ont des marges de manœuvre qu'ils peuvent utiliser de manière intelligente.

Pourquoi est-ce que le chômage ne baisse pas en France ? Ce n'est pas notre rôle de rentrer dans des recommandations adressées aux différents pays. Je constate, vu de Francfort, au centre de la zone euro, que dans les pays qui ont été les plus durement touchés par la crise et qui ont commencé les réformes plus tôt, dans des conditions très douloureuses, très difficiles, cela commence maintenant, à marcher. Aujourd'hui, d'ailleurs, maintenant que la reprise est là dans la zone euro, qu'elle est alimentée par la politique monétaire, par une politique d'investissement que la Commission est en train de lancer, on voit bien qu'il y a un dividende des réformes. Je pense à l'Espagne, en particulier, je pense à l'Irlande, qui en tirent les fruits et qui bénéficient le plus de la reprise.

Luiz A. Pereira da Silva

Venant du Brésil, nous sommes très modestes, nous ne sommes pas du tout des donneurs de leçons car c'est très compliqué de faire de la réforme structurelle sur des marchés complexes comme celui du marché du travail. Dans nos sociétés démocratiques, la façon de le faire demande des négociations complexes, surtout à 27 états, comme au Brésil. Nous avons à faire un certain nombre de réformes difficiles, par exemple la réforme de notre régime d'imposition ou de notre système de sécurité sociale. La façon dont chaque état va définir les contours de son contrat social, c'est-à-dire, en fait, l'équilibre inter-temporel entre générations, entre paiement aujourd'hui et consommation future, sont peut-être les tâches les plus difficiles de nos démocraties. Mais ce n'est pas impossible. Je pense qu'il faut être optimiste sur la façon dont, malgré un certain nombre de coûts de transaction élevés, les choses peuvent effectivement avancer dans la concertation. Pendant ce temps-là, le rôle des institutions, comme les Banques centrales est justement d'essayer de maintenir le cadre de stabilité macro-financière qui permette aux acteurs en question de conduire ces négociations autour de ces futurs contrats sociaux pour le bien-être de tous, le plus sereinement possible.

Nicolas Barré

Pensez-vous sincèrement que la Grèce peut rester au sein de la zone euro ?

Luiz A. Pereira da Silva

Qui suis-je pour formuler une opinion sur ce thème si européen ? Je peux vous donner l'exemple de mon pays, où la diversité entre niveau de vie, niveau de développement, entre nos 27 états, est beaucoup plus grande qu'en Europe.

Pourtant, nous arrivons à travailler sur notre responsabilité fiscale collective. Évidemment, nous avons une politique monétaire unifiée et nous essayons, au niveau de la négociation entre états, entre intérêts divers, entre groupes sociaux divers, de faire en sorte que la responsabilité collective fasse émerger le bien public. Pour nous, c'est beaucoup plus simple parce que nous appartenons à une union monétaire, budgétaire et fiscale, que les transferts entre membres de la fédération sont codifiés, que les règles d'endettement de nos états sont imposées par le gouvernement fédéral et qu'il y a la possibilité d'échanger les titres de dettes des états pour de la dette du gouvernement fédéral. Il ne faut pas désespérer : même avec des niveaux institutionnels d'arrangements différents, des accords peuvent être trouvés. En tout cas, c'est ce que je souhaite, parce que même si nous sommes loin, au Brésil, nous avons une profonde affection pour l'expérience européenne et nous voulons de tout cœur qu'elle réussisse.

Auréliane Labourdette, *« La Parole aux étudiants »*

Le plan Juncker intégrera-t-il des mécanismes de redistribution? Vise-t-on un rattrapage entre les pays et donc plus d'équité, quitte à céder sur l'efficacité ?

Pierre Moscovici

Dans le plan Juncker, il n'y aura pas la dimension de solidarité qui m'est aussi chère qu'à d'autres. Il faut éviter, dans la gestion de ce plan, toute forme de juste retour. Cela ne veut pas dire, évidemment, qu'on ne tiendra pas compte de l'hétérogénéité des différents pays, mais ce qui doit guider le choix dans le cadre du plan Juncker, c'est la qualité des projets, c'est leur capacité à créer de la croissance et à faire de l'innovation. Ce n'est pas l'investissement en général qu'il s'agit de renforcer, ce sont des investissements ciblés. Il y a un certain nombre de données stratégiques que nous voulons viser : l'économie du numérique, tout ce qui est innovation, économie de l'énergie, mobilités du futur, tout ce qui contribue à développer le capital humain. Ce sont les cibles du plan Juncker. Ce plan sera d'une part une capacité de financement, avec le Fonds Stratégique Européen d'Investissement, qui sera appuyé sur la Banque Européenne d'Investissement, qui agit là comme un bras armé. Ce sera, d'autre part, un « pipeline » de projets. Il faudra prendre connaissance de ces projets, il faudra ensuite qu'ils soient sélectionnés par un comité indépendant, car encore une fois, l'idée n'est pas de faire quelque chose de politique, mais quelque chose qui vise à renforcer la croissance dans les secteurs de demain, pour faire en sorte que l'économie européenne soit une économie tournée vers son avenir. Dans ce contexte-là, il faudra bien sûr prendre en compte les problèmes d'équité. Il ne serait pas concevable que 90 % des projets du plan Juncker soient tournés vers les trois ou quatre économies qui comptent de grandes entreprises. D'ailleurs, il ne s'agit pas que des grandes entreprises : 70 milliards d'euros sont réservés aux PME, même si PME ne veut pas forcément dire la même chose

en Allemagne et en France. C'est cela la logique de ce plan Juncker. C'est une démarche économique, qui vise à rendre notre économie plus compétitive, plus forte, avec, pendant ces deux ans et demi, une mobilisation très soutenue de tous, à commencer par la Banque Européenne d'Investissement.

Lionel Fontagné

Je pense que cette table ronde a montré que le point de départ, pour raisonner sur ces questions, c'est de se rappeler que nous sommes dans une union monétaire et que nous avons abandonné un instrument qu'était le taux de change. Il faut introduire de la flexibilité pour résister aux chocs. La question, c'est comment faire pour mener à bien ces fameuses réformes structurelles. Nous avons beaucoup parlé d'incitations, mais la lecture que nous pouvons en faire – et c'est aussi ce que nous avons dit, au fond, à propos des recommandations spécifiques par pays – c'est que jusqu'ici, nous sommes plutôt dans l'incantation que dans l'incitation. Il serait donc bien de passer des incantations aux incitations, tout en laissant chaque pays, bien sûr, trouver son modèle et exploiter ses avantages, ce qui nous éloigne d'une situation dans laquelle on fait des recommandations trop précises. Il faut laisser chacune des démocraties décider du bon chemin pour faire ces réformes.

Quel est le bon modèle ? Je crois que l'on a entendu les trois mots-clés pour le niveau européen, en tout cas celui de l'Union monétaire, ce sont responsabilité, solidarité et mobilité. Cela me paraît un bon résumé. J'attire aussi votre attention sur cette idée de réforme structurelle de deuxième génération. Une fois que nous aurons fait celle du marché du travail, ce qui est pour demain, nous allons aussi devoir nous intéresser aux inégalités, à la qualité de la dépense publique. Il y a des chantiers immenses, de ce point de vue, dans plusieurs pays européens.

La question qui n'a peut-être pas été tranchée, c'est celle de redonner du capital politique aux gouvernements pour qu'ils trouvent ce chemin original dans le cadre démocratique vers des réformes qui flexibilisent nos économies, tout en étant acceptables politiquement. Ce capital politique ne manque pas qu'aux gouvernements nationaux. Pierre Moscovici nous a rappelé que c'était la Commission de la dernière chance. Nous voyons donc que la dimension politique du sujet va très au-delà des États membres et concerne au fond notre construction européenne dans son ensemble et dans son essence.

23.

Les défis politiques du travail

Introduction du Cercle des économistes
Hippolyte d'Albis

Contributions
Jacques Attali • Alexandre de Juniac • Pierre-René Lemas • Michael Noonan
Andrès Velasco

Modération
Vincent Giret

Que le politique fasse preuve de leadership !

Hippolyte d'Albis

Dans ses cours au Collège de France à la fin des années 1970, Michel Foucault façonnait le concept de biopolitique, qui caractérise un pouvoir sur la vie des populations gouvernées. Sa genèse remonte à certains États européens qui, aux XVII^{e} et XVIII^{e} siècles, n'ont plus exclusivement concentré leur attention sur les limites géographiques de leur territoire et se sont intéressés à la survie des individus, en organisant notamment la lutte contre les épidémies. L'intérêt du politique pour les populations n'a cessé de croître depuis. La vie et la survie restent des préoccupations majeures comme l'attestent les montants considérables dévolus aux politiques en faveur de la natalité et de la santé.Mais le bien-être et le bonheur des individus sont également devenus des défis politiques. Le cas du travail est exemplaire. L'État devrait non seulement veiller à ce que toutes et tous aient un emploi, mais aussi à ce que le travail soit source d'épanouissement personnel, qu'il n'y ait pas d'exploitation, de discriminations, de dualisme, d'iniquité entre les générations, etc. Dès lors, on n'hésitera pas à légiférer sur le *burn-out,* par exemple. L'État se sent responsable mais il se doit aussi d'être impliqué : une apostrophe telle que « Enrichissez-vous » serait aujourd'hui interprétée comme un manque d'engagement du politique et on lui préférerait « Nous allons vous enrichir ». Se met alors en place une émouvante chorégraphie où les électeurs ne soutiennent les politiques que s'ils s'engagent à résoudre les nombreux défis du travail. Et, une fois élus, ceux-ci s'attribueront les succès et expliqueront les échecs par la conjoncture internationale et les organisations supranationales tandis que leurs opposants tenteront de convaincre du contraire.

Il ne faudrait pourtant pas déduire de ce bal ritualisé que le roi est nu et que tous se trompent en pensant que l'action politique est efficace en matière d'emploi. Car, oui, certains choix politiques peuvent fonctionner : de nombreux exemples attestent que l'on peut réduire le chômage et améliorer la qualité des

emplois. Les comparaisons internationales ou historiques ne doivent, néanmoins, pas être naïvement instrumentalisés pour définir la politique qui conviendrait chez soi et il est toujours risqué de vouloir importer tel ou tel modèle, qu'il soit suédois ou anglo-saxon, sous prétexte qu'il fonctionne ailleurs. Seule l'expertise locale associée aux puissants outils que sont les modèles d'évaluation des politiques publiques peut aider à identifier ce qui devrait être mis en place.

Les forts taux de chômage que certains pays connaissent sont dévastateurs car l'emploi reste le principal facteur d'insertion des individus dans la société. La mise à l'écart d'une partie importante de la population engendre inégalités, déclassements et ressentiments qui sont potentiellement sources de fortes instabilités sociales et politiques. Dès lors, le chômage de masse devient vite la mère des batailles et la tentation est forte de s'y jeter à corps perdu en utilisant tous les leviers disponibles. On risque, notamment, de placer trop d'espoirs dans la régulation macro-économique. Domaine noble s'il en est, avec ses courbes de Phillips et ses règles de Taylor qui, bien que simples corrélations, n'entretiennent pas moins l'idée fausse que le politique pourrait choisir un taux de chômage, quitte à s'écarter un peu d'un objectif d'inflation.

■ Identifier les freins à l'emploi

Les marges de manœuvre sont aujourd'hui en Europe assez limitées et, finalement, ce n'est pas avec des manipulations d'instruments monétaires ou financiers que l'on résout significativement et durablement le problème du chômage. L'arme des déficits publics est de portée limitée tandis que sa composante fiscale est difficile à manipuler car déjà très mobilisée pour d'autres objectifs. Mais il est nécessaire d'appréhender le problème dans sa globalité sans se perdre dans un débat de sourds entre les partisans de l'offre et ceux de la demande.

Baisser fortement les charges sociales impose de repenser le financement de la protection sociale. Taxer les entreprises qui licencient impose de revoir les principes et l'architecture de l'assurance chômage. Et, même s'il augmente à la suite d'un retournement de conjoncture, le chômage doit être appréhendé par le politique de façon structurelle. Les territoires sans chômage sont ceux qui sont attractifs et compétitifs : les investissements y affluent, les innovations y sont développées et la population y est formée de façon adéquate. Les défis politiques du travail sont avant tout des défis de compétitivité et de formation. Pour les relever, il ne faut pas compter sur une recette unique ou sur un nouveau plan Marshall, mais sur un ensemble d'améliorations qui dans tel secteur, dans telle administration ou dans telle localité peut fonctionner.

Identifier les freins à l'emploi au niveau micro-économique est le premier des défis politiques du travail. Le second est tout aussi important : il concerne la mise en œuvre des solutions envisagées. Pour cela, il « suffit » que le politique fasse preuve de *leadership*.

Irish Lessons from the Crisis

Michael Noonan
Minister of finance, Ireland

Introduction

I welcome the opportunity to speak at *Les Rencontres* to share with you some lessons from the crisis, focusing particularly on the role of policy in supporting economic recovery and employment in Ireland.

The theme of this session –the Political Challenges of Work– is a highly relevant one. Across most of Europe, the labour market has borne the brunt of the crisis; it is nearly a decade since the 'Great Recession' began and unemployment remains stubbornly high in many countries. This creates the very real risk that short-term, cyclical unemployment becomes a structural, or more permanent phenomenon.

Youth unemployment is a particular problem in many regions. So too is the high level of unemployment among those with lower skills levels, who face greater competition from emerging market economies and from globalisation.

From a political perspective long periods of unemployment and inactivity creates a sense of disillusion and allows extremism to step into the void. So it is incumbent upon policy-makers across Europe and elsewhere to address the difficult situation.

While there is, of course, no one-size-fits-all solution, the sharing of best practices across countries is one practical way of designing appropriate policy responses. And while I would be reluctant to put Ireland forward as an example of best practice, I think it is useful to highlight the progress we have made in recent years and to outline the institutional features of our Irish labour market that have facilitated the turnaround in our fortunes.

The Irish experience –a massive increase in unemployment

As has been well documented, the Irish economy suffered enormously from the bursting of the property bubble, which had severe implications for the banking sector and for the public finances.

The associated downsizing of the construction sector, as well as other factors, took its toll on the labour market, where the level of employment fell by around 15 per cent (the equivalent of 330,000 jobs) on a peak-to-trough basis. The unemployment rate increased by around 10 percentage points; indeed, the increase in unemployment would have been even higher but for the impact of substantial outward migration at the time.

The policy response in Ireland

The Government responded to the unemployment crisis by taking measures on both the demand and supply sides of the labour market.

- Boosting the demand for labour

It goes without saying that a growing economy is a pre-requisite for employment growth. In this regard, recapitalising the banks and fiscal consolidation were unavoidable in order to support economic growth.

A major emphasis was also placed on competitiveness, which had deteriorated significantly during the 'bubble years'. Our price and cost competitiveness improved very rapidly, aided by Government policies, in a short period of time. The result of this was that Ireland became attractive once again for inward investment in jobs-rich, high technology sectors.

But it is not just about the multinational sector in Ireland –in fact, it sometimes goes unnoticed that the Small and Medium-Sized Enterprise sector accounts for over half of employment in Ireland.

In this context, I introduced a 10-point SME plan in Budget 2013, and introduced a number of tax incentives and a subsidised financial training programme for small businesses. In addition, lending targets were set for SMEs to promote the reinvigoration of lending volumes to support real economy activity.

The Irish Government has also been proactive in taking a sector-by-sector approach to employment growth. We look at the different sectors of the economy, assess what the problems are and what the potential is, and make policy adjustments accordingly.

The tourism sector is a good example. This is a labour-intensive sector with a strong regional dimension. We, therefore, felt that targeted tax measures for the hospitality sector would boost demand, and generate significant benefits including by way of employment gains. The subsequent economic research has confirmed these positive economic gains. Targeted

tax measures, at very little cost, have been introduced for the construction sector also, as this sector was disproportionately affected by the crisis.

• Improving the supply of labour

Of course boosting the demand for labour must be accompanied by measures that increase the supply of labour, and the Irish Government is acutely aware of this. A number of elements have underpinned our approach.

Firstly, we are investing heavily in education and skills. Retraining has been a particularly important part of our policy response, given the previous misallocation of skills.

In the area of labour market activation, we have introduced policies to activate the long-term unemployed and reduce youth unemployment.

The Pathways to Work initiative also introduced at the peak of the crisis in 2012 is a further strand of the government's employment strategy. This initiative has involved incentivising employers to provide jobs to the unemployed, better engagement with the unemployed, greater targeting of activation for the long-term unemployed, and incentivising the take-up of employment opportunities.

To ensure that incentives to work remain strong we have introduced a number of key reforms to replace welfare traps. These reforms have been implemented following successful pilot schemes, a recent example of which involves the replacement of the former rent supplement with a Housing Assistance Payment scheme. Furthermore, to improve financial incentives to work, Budget 2015 saw the introduction of a new Working Family Bonus, whereby those moving from welfare to work will temporarily retain the child benefit related portion of their welfare payment.

We have also been conscious of the impact of labour taxation on work incentives, and efforts have been made, and will continue to be made, to ensure that work pays especially for middle-income earners.

Communication, co-ordination and target setting

Before concluding, I would like to say a bit about the Governments "Action Plan for Jobs".

Launched in early 2012, this initiative aims to create the framework conditions necessary to support job creation in the private sector. Multiannual targets were set, action points defined and progress assessed on a quarterly basis.

It has ensured high-level political buy-in, oversight and whole-of-government engagement. It has allowed Government to communicate what it is doing, how it is doing it and, importantly, allows the public assess the progress being made. It has been a vital tool in supporting employment

creation in a fiscally constrained environment, and has been positively reviewed by the OECD.

Recovery in the labour market

So where are we now?

Well, recovery in the Irish labour market is advancing well. Around one-third of the jobs lost during the crisis years have now been replaced. The unemployment rate is back in single digits with much of the decline being accounted for by a fall in long-term unemployment.

But, of course, like in other countries we have more to do. Unemployment is still unacceptably high, especially for certain groups and in certain regions. So job creation will continue to remain at the heart of our strategy for economic and social recovery.

Conclusion

Our experience shows that even in fiscally difficult times, carefully calibrated policy measures can have a deeply positive impact. Our experience also shows that structural reforms in the labour market –while sometimes politically difficult in the short-term– are undoubtedly positive in the medium term.

In Ireland we do not have a monopoly on good labour market policies, and I look forward to the contributions of others, so that I can learn from best practice elsewhere.

Labor Markets in Latin America

Andrès Velasco
Former Finance Minister, Chile

I will focus on labor markets in Latin America and the problems of such markets there. I come from Chile, which typically gets a billing in the European press as a country that has done things right, and this is to a large extent true. Chile is a country that trebled per capita income over the last 25 years, where poverty went from about 40% of the population to about 10% of the population. On the whole, therefore, we have got macro side right and there are some reasons for pride. We also beat Argentina in the final of the South American Cup last nigh[1] so we are doubly proud today!

In spite of that, I want to argue that our labor markets –and this is true of Chile, Brazil, Peru and Colombia– work poorly. They work poorly in ways that affect efficiency and growth. The mediocre performance of labor markets is also bad for equity and income distribution, and I want to make that case strongly.

▶ Limited job opportunities for the poor, the young… and women

You can have an economy in which the overall unemployment rate is 5% or 6% and still have labor markets that work pretty badly. Why? Above all, it is because such markets offer very limited employment opportunities to those people who need them most. Who are they? They are people with low education, people who are young, and especially women. If you look at, say, labor force participation by women, Latin America is decades behind Europe. This is not simply for cultural reasons. It is not that people

1. Chile won the Latin American Football Cup against Argentina, on July 4th, the night before Mr Velasco delivered his speech in Aix-en-Provence.

in general or women do not want to work. Of course they want to work. However, they face difficulties joining the labor market.

The first kind of difficulty is very familiar to Europeans and people in France. Latin America has dual labor markets in the same way that France and Spain have dual labor markets. That is to say, we have reasonably strong employment protection –probably not as strong as here, but still strong– for a minority and then we have a majority of people with short-term jobs and contracts or no contract at all, getting paid in cash and very little prospect of a career.

Second, hiring and firing costs are pretty high and, as a result, employers have an incentive to do what employers in France do, namely hire for the short term or simply not hire formally at all. Such employees get very little on-the-job training and their wages typically stagnate.

Third, it is very hard to work part-time. In the United States, 28% of all labor contracts are part-time; in Chile, only 8% of all labour contracts are part-time. For whom does this matter? It of course matters most for women and the young. So recently Chile has displayed pretty low overall unemployment rates, but unemployment rates for women that are twice those of the labor force as a whole and unemployment rates for the young that are three times those of the labor force as a whole. Why is this bad for efficiency? For all the obvious reasons that you know, and I am not going to explain them in detail. It makes it very hard to shift labor from areas of low productivity to areas of high productivity, and this harms firms and growth.

▶ Jobs are not produced where they are most needed

The more interesting point, I think, is why this employment pattern is also bad for equality. The market does not produce jobs precisely where people need them most. If you look at the city of Santiago, which has nearly seven million people, it turns out that in the rich neighborhoods there are 2.5 jobs per family. In the poor neighborhoods, there are 0.5 jobs per family. That is to say, you have to put together two families to get one full-time job.

Brazil, Peru, Colombia and Chile are notorious for having bad income distribution. This unequal income distribution comes, to some extent, from differences in wages –and there is no surprise there– but to a very large and surprising extent it also comes from differences in access to employment. If a rich family has 2.5 jobs and a poor family has 0.5 jobs, that alone is going to explain huge differences in income per family. If you look at the very poor and the very rich in Chile, and compare the bottom 10% and the top 10%, the ratio of family incomes is 79 times. The rich, per family, make 79 times more than the poor, and the bulk of that difference is explained by differences in employment.

The political issue

I have one thought about the politics of all this and then I will stop. The politics of labor market policy is very difficult. Why? For the simple reason that the victims of the system, that is to say the young and especially poor women, tend to be the people who vote least in elections. And because they vote least in elections, the issues of employment for those groups are the least interesting for politicians. The established political parties tend not to pay attention to these issues. What is the challenge for people on the centre left? It is to recast this issue. This is not simply an issue of efficiency and a matter of interest for businesses alone. Far from it, it is an issue of equity. Labor market reform to provide jobs for the young and for women should be a key a centre-left issue. We have to recast it that way and make it politically viable. That is a big challenge, but a manageable one.

Laissez-nous travailler librement !

Alexandre de Juniac
Air France-KLM

Nous avons un certain nombre d'idées pour améliorer le fonctionnement du marché du travail et l'accès à l'emploi du plus grand nombre y compris des jeunes, des chômeurs et des catégories évoquées à l'instant. La petite liste que nous avons en tête concerne le secteur aérien mais j'imagine que cela recoupera un certain nombre de préoccupations des uns et des autres. Je comprends bien que confier cette partie du débat à quelqu'un qui s'occupe d'un secteur ayant parfois quelques petits problèmes avec les questions de travail, peut être assez emblématique...

▶ Un secteur ultra concurentiel

Air France-KLM, c'est 95 000 employés, 33 000 en Hollande, à peu près le complément en France. On compte principalement des Français et des Hollandais et très peu de salariés étrangers. Il ne s'agit donc pas au sens propre d'une entreprise multinationale mais d'une entreprise binationale. Les contrats de travail sont français ou hollandais. Et nous sommes tous comme cela. Seule exception, les compagnies du Golfe qui, elles, emploient des salariés du monde entier. Par ailleurs, nous sommes une société de service. Pourquoi est-ce important ? Parce que, souvent, une société de service ne connaît pas la concurrence internationale. Nous, nous y sommes confrontés et de manière frontale. Parce que le coût du travail, représente pour nous, à peu près 30% de nos coûts. Pour la moyenne des 13 compagnies aériennes qui nous sont comparables, c'est 22%. Vous voyez donc que le coût du travail est un déterminant clé, d'autant plus que sur le reste de nos coûts, nous n'avons que très peu de prises : aucune sur le fuel, assez peu sur les redevances aéroportuaires et les redevances de survol, et dans le fond, nous

utilisons les mêmes avions et les mêmes aéroports que les autres. Le coût du travail est donc notre déterminant de compétitivité.

Sur la question des coûts pour les hôtesses et stewards, l'écart de coûts par rapport à Lufthansa est de 30%, dont près de la moitié (13%) vient des cotisations sociales françaises. Intéressant sujet, lui aussi...

Troisième élément : il y a un très large éventail de qualifications dans une compagnie aérienne. Vous pensez probablement aux pilotes très qualifiés ou aux ingénieurs qui auscultent vos avions pour être sûrs que vous volez en toute sécurité. Mais il n'y a pas que des ingénieurs ou des ouvriers très qualifiés – il y en a bien sûr beaucoup – il y a aussi des personnes avec des qualifications plus «standards».

Quatrième point : nous sommes sous une pression concurrentielle et technologique phénoménale. La pression concurrentielle se joue avec des pays qui ont décidé de faire de l'aérien leur cheval de bataille. Qui aurait pensé que Dubaï aurait été un point stratégique du tourisme ou un centre international de congrès il y a 20 ans ? Personne. Cela a été rendu possible grâce à une stratégie d'État, à un aéroport et à une compagnie aérienne, Emirates. Cette pression concurrentielle et technique nous impose de nous adapter très vite. Nous avons donc besoin de conditions sociales ou réglementaires souples et adaptables.

▶ Des idées pour nous battre

Nous avons des idées qui nous faciliteraient la vie. Par exemple, nous avons demandé à l'Europe de créer un régime *shipping,* similaire au régime maritime qui nous permettrait de baisser les cotisations sociales pour nos navigants. Sinon, on ne peut pas se battre, sinon c'est perdu… Or, le *shipping* a démontré qu'en baissant les cotisations sociales en Europe, on réussissait à avoir les trois premiers armateurs mondiaux. C'est donc possible.

Nous aimerions avoir un droit social et du travail qui permette de nous adapter plus rapidement. Quand on a des conventions collectives compliquées, qu'il faut négocier et renégocier, vous voyez bien l'impact négatif sur la réactivité. Or, le droit social mélange la loi, les règlements et la jurisprudence : il faut au moins 15 mois pour changer un accord collectif. Et encore, on ne peut pas tout changer. Je pense que mes concurrents, qu'il s'agisse de pays voisins ou des compagnies du Golfe, peuvent s'adapter plus vite.

Deux remarques finales : nous avons besoin d'infrastructures ultra compétitives et sur ce point, les pouvoirs publics sont absolument clés, nous avons besoin de mener une politique d'attractivité, pour les touristes, pour les cadres, pour tous les gens que nous employons. Je dirais pour conclure : libérez le travail, laissez-nous travailler librement !

Les territoires, les réseaux et les ressources humaines pour l'emploi

Pierre-René Lemas
Groupe Caisse des Dépôts

Il faut avoir en tête que la Caisse des Dépôts ne pèse ni sur le travail ni sur les coûts. La Caisse des Dépôts n'est pas financée par l'impôt. Elle est contribuable et repose donc sur un modèle économique assez original : c'est l'argent de l'épargnant qui est utilisé au service du développement économique et non l'argent du contribuable.

La Caisse des Dépôts et les territoires

La Caisse des Dépôts intervient pour aider ou soutenir trois acteurs politiques essentiels qui ne sont pas l'État. Le premier, qui me paraît majeur dans un pays comme le nôtre, ce sont les territoires. En général, les territoires sont évoqués en fin de discours, lorsque l'on coupe un ruban, mais je crois aujourd'hui que leur rôle est essentiel. Je crois que les écosystèmes territoriaux, associant à la fois les collectivités locales, les acteurs associatifs, les entreprises, les représentants des entreprises, les chambres consulaires, les universités, etc. sont aujourd'hui les lieux où peuvent le mieux se développer les éléments d'une politique de l'emploi, c'est-à-dire, d'une politique de création et de développement d'activités. J'en vois un signe intéressant : dans les régions où nous avons constaté depuis 30 ans une augmentation de l'activité, on voit bien que les efforts ont porté sur les deux sphères souvent évoquées dans les statistiques de l'INSEE, c'est-à-dire à la fois la sphère dite « présentielle », et la sphère productive. Ce n'est pas l'une contre l'autre, c'est l'une avec l'autre. Quand on regarde les cartes géographiques, on se rend compte que cette espèce d'alchimie autour de ces écosystèmes locaux fonctionne assez bien. La première priorité de la Caisse des Dépôts, c'est donc l'aide au développement de l'investissement

dans les territoires, parce que nous faisons le choix du territoire considéré comme moteur du développement. Nous le faisons à la fois comme financier, comme opérateur et comme partenaire.

De l'importance des réseaux

Deuxième idée, il existe un ensemble d'acteurs dont le rôle est assez sous-estimé, me semble-t-il, vu de Paris : ce sont les réseaux. Je considère que les réseaux sont des acteurs politiques extraordinaires. Non pas les réseaux qui viennent à l'esprit, des acteurs politiques occultes ou secrets au niveau national, je parle de réseaux d'acteurs. Aujourd'hui, des réseaux comme France Initiative, comme France Active, comme PlaNet, comme les boutiques de gestion, s'organisent au niveau national, au niveau régional. Ils sont présents dans les quartiers et contribuent avec les acteurs locaux, les collectivités locales, à des actions très concrètes : la création d'activités, la création d'entreprises, la formation, le lien avec l'université. Je pense que le mariage entre les initiatives des réseaux, en réalité des initiatives associatives, et des territoires est formidablement fécond, et d'une certaine façon, l'aide à ces réseaux, leur financement, que ce soit au niveau national ou par des structures comme la Caisse des Dépôts, est absolument essentiel. D'ailleurs – c'est ma réponse sur ce terrain-là – l'État a signé avec la Caisse des Dépôts un très grand nombre de conventions qui concernent la formation, l'emploi, l'aide au premier emploi, par exemple dans les départements d'outre-mer ; elles concernent l'apprentissage et permettent à l'ensemble de ces acteurs de travailler ensemble. Je pense que c'est une voie formidablement utile, formidablement méconnue. Il me semble en effet qu'au niveau national, à peu près tous les cinq ou six ans, on se dit qu'il faudrait peut-être reprendre en mains ces politiques. J'ai tendance à dire qu'il ne faut surtout pas reprendre ces politiques en mains, il faut appuyer ces réseaux, faire en sorte qu'ils travaillent mieux, qu'ils soient mieux coordonnés, et, je le pense profondément, qu'ils soient mieux régionalisés.

La Caisse des Dépôts et ses filiales

J'ai une troisième réflexion. Je parlais de ces acteurs qui ne sont pas politiques. Je pense aux directions des ressources humaines des entreprises. La Caisse des Dépôts, c'est 130 000 personnes si je prends l'ensemble du Groupe. En France, évidemment, on connaît surtout les compétences financières de la Caisse, mais on connaît moins ses autres activités exercées par l'intermédiaire de nombre de ses filiales, dans le monde entier, que ce soit avec Transdev dans la mobilité urbaine ou que ce soit avec CNP Assurances, qui travaille aussi en Amérique latine. Je pourrais citer toute une série de filiales de ce type qui travaillent dans le monde entier. Il me semble qu'il y a aujourd'hui une responsabilité des entreprises à l'égard

de leurs propres salariés et en même temps, la nécessité de mener une réflexion sur l'évolution du monde du travail. Elle est pour l'instant, me semble-t-il, en dehors du champ du politique, sinon à l'évoquer comme un thème inévitable. Je pense par exemple au bien-être au travail. Il me semble que l'ensemble des modalités de négociation à l'intérieur d'une entreprise, qui peuvent être extrêmement fructueuses – mais aussi extrêmement désagréables – ont abouti à des éléments de réponses partiels concernant l'emploi précaire, l'apprentissage et toutes ces réflexions qui sont à mon avis les grandes réflexions de demain, sur l'organisation des entreprises et leur modèle hiérarchique, par rapport à l'irruption du numérique. Je pense donc que ces trois acteurs que je viens de citer, qu'on ne cite pas forcément lorsque l'on évoque les politiques nationales, peuvent, contribuer assez largement au développement d'une politique du travail et d'une politique de l'emploi.

« Be Positive Planet »!

Jacques Attali
PlaNetFinance

Je ferai deux remarques et deux propositions. Première remarque, les travailleurs sont toujours pénalisés face aux consommateurs. Il ne faut pas oublier que 100% des électeurs sont des consommateurs, alors que seulement 50% des électeurs sont des travailleurs. Tout naturellement, le politique choisit donc toujours le consommateur contre le travailleur. De même, dans l'entreprise pour qui le consommateur est une recette alors que le travailleur représente un coût. Tout naturellement, les grandes forces de la démocratie et du marché choisissent le consommateur contre le travailleur. Cela se voit à chaque instant, et je pourrais développer très longuement cette remarque. Le travailleur n'est donc l'objectif principal ni du politique, ni du chef d'entreprise.

Deuxième remarque : il y a un choix à faire – un choix très difficile, toujours fait de façon implicite – entre des travailleurs mal payés et des chômeurs bien payés. La plupart des pays optent pour des travailleurs mal payés. Il n'est pas difficile de réduire le chômage, il suffirait de supprimer la totalité des allocations versées aux chômeurs. D'ailleurs, par définition, dans beaucoup de pays, il n'y a pas d'allocations chômage, donc il n'y a pas de chômage, à l'évidence, puisqu'il n'y a pas d'allocation chômage, les gens sont obligés de travailler et ils ne sont pas chômeurs. C'est d'ailleurs vrai dans un grand nombre de pays développés, où il n'y a simplement pas de chômage, parce que les gens travaillent. Je pense en particulier aux femmes, qui souvent travaillent et ne sont pas pour autant rémunérées. Le choix que la France a fait de bien rémunérer les chômeurs est un choix conscient, qu'il faut assumer en tant que tel. Il serait très facile de changer ce choix et de faire autrement.

Tout dépend de la formation

Deux propositions. La première qui me paraît fondamentale concerne la formation, depuis la classe maternelle jusqu'à la fin de la vie. Mais une des formations majeures si mal faite dans notre pays, si gaspillée, est la formation permanente. Si on ne consacrait pas moins de 2% – certains disent 3%, lorsqu'ils sont très ambitieux – de l'argent de la formation permanente aux chômeurs, mais au moins 20%, ou 30%, on n'aurait pas du tout la situation que l'on a aujourd'hui. Pourquoi sommes-nous dans cette impasse ? Parce qu'il y a un accord des partenaires sociaux pour considérer que seuls comptent ceux qui sont les leurs, c'est-à-dire les travailleurs employés et que les chômeurs ne sont plus dans leur circonscription électorale. Or, les seuls pays où le retour à l'emploi se fait efficacement sont ceux où les gens sont formés, en particulier les chômeurs de longue durée, pour éviter une évolution à l'américaine, où les statistiques du chômage ne veulent plus rien dire, parce que 7 à 8% de la population active ne cherche même plus du travail, ou est hors du travail, dans les asiles psychiatriques, les prisons, etc. Si on veut éviter d'évoluer ainsi, il est très important de réformer radicalement la formation permanente.

Créer son emploi

Le deuxième point est que la meilleure façon de trouver un emploi, c'est de le créer soi-même avec les conditions nécessaires pour que cette création soit facilitée, aidée. PlaNet Finance, qui change de nom pour s'appeler **Positive Planet,** a été citée. Nous avons, depuis sept ans, un extraordinaire succès en créant des entreprises par milliers dans les quartiers, en aidant simplement les gens sans les financer, parce qu'on trouve des financements très facilement On en trouve d'ailleurs beaucoup plus pour financer l'entreprise que pour conseiller les gens qui veulent créer l'entreprise, leur apprendre à faire un business plan, une étude de marché, etc. Lorsqu'on le fait, on se rend compte qu'entre un tiers et deux tiers, selon les circonstances, des personnes à qui on s'adresse, ont envie de créer leur entreprise et accessoirement, sont à même ensuite de créer des emplois. D'ailleurs, l'aide à la création d'entreprises ne concerne pas seulement les chômeurs : nous menons des expériences dans une grande entreprise, où nous avons aidé des gens qui ont font partie de grands programmes de licenciements collectifs, non pas à chercher des jobs ailleurs, mais à créer des entreprises. Et cela marche formidablement bien. Nous sommes en train de lancer, avec d'énormes difficultés administratives, le même programme dans les prisons, pour aider les gens qui sont en fin de peine à sortir et à créer leurs entreprises, et ça marche. Il y a là un choix majeur de société : formation permanente, aide à la création d'entreprises. C'est là le gisement d'entreprises nouvelles et d'emplois, si l'on ne veut pas que l'emploi reste

> l'aliénation définitive et si on veut que les gens puissent dire au cours de leur vie « Je veux travailler plus longtemps, je ne veux pas partir à la retraite. » Je rêve d'une société où la revendication principale serait que l'âge de la retraite serait retardé parce que l'on trouverait de l'intérêt à son travail et où la durée du travail ne serait plus une question, parce que l'on serait passionné par la création que l'on peut y faire.

Échanges

Arnaud Cunnedec, *«La parole aux étudiants»*

Comment favoriser l'emploi à l'échelon local et faire avancer le dialogue entre les grandes entreprises, les entrepreneurs régionaux et les pouvoirs publics ?

Vincent Giret, *Le Monde*

J'ai envie de prolonger cette question : dans le succès chilien existe-t-il à un échelon local, une dimension territoriale des politiques publiques en faveur du travail ?

Andrés Velasco, *Former Finance Minister, Chile*

I wish I could say yes but the answer is mostly no. It is a very hard question because the things that work well in labour markets and employment creation tend to be fairly uniform. When you begin to craft policy at the local level, you run the risk, as you rightly surmise, of having 22 different regimes for 22 different regions, and that is often a mess. However, let me suggest one thing that is very important. Governments are always making choices about the kinds of jobs that will be created, when they do things as simple as building a road. If you build a road that leads to one port, you will be helping one sector. If you build a different road or improve a different airport or port, you will be helping a different sector. There is ample room for local governments to collaborate with national governments in providing the special inputs. Infrastructure is one, but it is not the only one that makes the growth of certain sectors possible. In many countries, we tend to do that in a fairly haphazard way. We could do it in a much more systematic way.

Ghislaine Alajouanine, *correspondante de l'Académie des sciences morales et politiques*

Je vous propose un mot qui, je pense, caractériserait parfaitement ce débat. C'est le mot «convivance». Convivance, *convivere*, *convidencia* en espagnol, ou le partage de capacités de chacun au bénéfice de tous. Ma question va donc en découler : demain, quand vous allez rentrer dans votre bureau, quand vous allez rentrer dans vos foyers, quelle action prioritaire allez-vous faire pour qu'il y ait plus de travail pour tous, au bénéfice de chacun ?

Question du public

Je m'occupe de dyslexie et de numérique. Dans notre société, certains emplois non qualifiés disparaissent – et tant mieux – au profit d'une société de la connaissance. Ce type de parcours est extrêmement compliqué lorsqu'on a des difficultés à lire, liées à des troubles cognitifs. Aujourd'hui, on a un problème de compétitivité avec le français. Notre langue a un codage orthographique et grammatical très complexe. Il faudrait le simplifier. D'autres pays, tels que l'Espagne ou l'Italie, ont réalisé une transformation de la langue qui leur permet d'avoir ce qu'on appelle une «langue transparente». Ensuite, il faudrait également simplifier le langage de l'État car il est très souvent peu à la portée des citoyens.

Question du public

Je constate que nous avons peu parlé des fonctionnaires et de leurs statuts qui représentent en France une grande partie de la population. Je m'adresse à tous les jeunes lauréats du concours «La parole aux étudiants» beaucoup veulent devenir fonctionnaires. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'il n'y a pas de chômage, ce qui crée à mon avis une dichotomie importante dans notre pays.

Amany Asfour, *International Federation for Business and Professional Women*

I am just intervening, as the World Vice-President for the International Federation for Business and Professional Women, to thank you for raising the issue of women and youth. We are now advocating for a government procurement policy which means that a certain percentage of all government procurement should go to women and young people's small and medium enterprises and that will give women and youth a real chance to have work and not to have to compete with multinational companies that take all the purchases. How do you think that the French Government and other governments would want to implement government procurement where a certain percentage is for women and youth?

Question du public

Face aux défis politiques du travail, ce qui manque, c'est du courage, du leadership. En démocratie, comment élire non des démagogues, mais des leaders ?

Jacques Attali, *PlaNetFinance*

Il est évident que rien ne peut se faire sans courage. François Mitterrand avait l'habitude de dire qu'en politique, un homme d'État ne se distingue pas par son courage, mais par sa capacité d'indifférence. C'est-à-dire qu'une fois qu'on a défini un projet, il faut l'appliquer. Dans la société française d'aujourd'hui,

nos hommes politiques arrivent au pouvoir sur la pointe des pieds, en essayant de se faire élire non pas sur un projet, mais en voulant tout faire pour que l'autre soit battu. Moralité : quand ils sont aux affaires (c'est vrai depuis trente ans), ils ne font rien puisqu'ils n'ont pas été élus pour faire quoi que ce soit. C'est pourquoi j'ai pris l'initiative, avec beaucoup d'autres, d'essayer de faire en sorte que l'année 2016 ne soit pas occupée seulement par la question de savoir si Monsieur ou Madame X allait être candidat, mais par la question du programme, du projet de société. Nous sommes, avec un grand nombre de personnes (et vous êtes les bienvenus pour y participer) en train de construire un projet politique sans candidat à mettre sur la table en janvier 2016. Non pas que ce sera le seul possible, il y en aura d'autres, mais pour que l'année 2016 soit occupée à discuter d'authentiques projets. Si on force les candidats à avoir un projet, on pourra ensuite plus aisément forcer le président à respecter le programme sur lequel il a été élu.

24.

Le travail, richesse du monde

Introduction du Cercle des économistes
Jean Pisani-Ferry

Contributions
Emmanuel Macron • Ngozi Okonjo-Iweala • Tidjane Thiam

Modération
Ruth Elkrief

Le travail, richesse du monde

Ruth Elkrief, *BFM TV*

Après deux jours de débats passionnants, j'ai l'honneur d'animer cette session de conclusion intitulée «Le travail, richesse du monde». Cette question est aussi au cœur des passions françaises, vous l'avez entendu depuis plusieurs jours. Ce matin, en cette fin de colloque, vous allez entendre un regard global, de longue focale et peut-être allons-nous introduire un peu d'utopie dans ces débats et cette session. Pour cela, j'ai l'honneur de vous présenter plusieurs intervenants de grande qualité, comme à chaque fois ici à Aix-en-Provence. D'abord, Ngozi Okonjo-Iweala : c'est la Dame de Fer des finances nigérianes, qui nous rappelle chaque fois qu'elle n'est plus Ministre, mais qui est aujourd'hui très regrettée dans son pays. Multi-diplômée d'Harvard et du MIT, elle a failli être présidente de la Banque mondiale, elle a affronté tous les lobbys, les profiteurs, les corrompus. Une petite anecdote pour vous montrer le caractère bien trempé de sa lignée : lorsqu'elle a été ministre, sa mère de quatre-vingt-trois ans a été enlevée, pour faire pression sur elle, et sa maman a réussi à fuir ses kidnappeurs !

Nous accueillons également Tidjane Thiam, président du Crédit Suisse, brillant président de Prudential. Il est franco-ivoirien, polytechnicien. Il a passé son enfance au Maroc. Il est aussi très proche des Londoniens dont il est un des plus célèbres, courtisé par les Grands de ce monde (Barack Obama, David Cameron…). Il a également touché à la politique en Côte d'Ivoire. C'est un des Français que la France a regretté d'avoir laissé partir.

Emmanuel Macron, Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, est énarque, inspecteur des finances, banquier, philosophe… Vous savez tout sur lui, il a renouvelé le paysage politique français. C'est une des stars du gouvernement, on peut le dire. Il est l'auteur d'une loi sur la croissance et l'activité qui veut bousculer les blocages français. Chacune de ses déclarations suscite l'intérêt et la curiosité, et parfois l'inquiétude de certains. Nous allons bien l'écouter ce matin, dans ce débat débarrassé de toute idéologie et de politiquement correct.

Je ne résiste pas à la curiosité de poser d'abord une question à Emmanuel Macron sur ce que nous avons tous en tête : la Grèce. Monsieur le Ministre, est-ce qu'à cette heure-ci, alors que l'Europe est suspendue au résultat du

référendum, vous êtes optimiste ? Ou est-ce que, comme le Président Hollande l'a évoqué au cours de la semaine, nous allons faire un saut dans l'inconnu dès ce soir[1] ?

Emmanuel Macron, *Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique*

En quelques mots, je souhaiterais dire où nous en sommes et le chemin que nous avons parcouru jusque-là. On traite souvent des sujets européens avec une focale technique, financière ou économique. Mais je suis convaincu que la vraie question est politique et que le moment, lui aussi, est politique. Il s'agit de savoir si, pour la première fois depuis des décennies, on accepte que l'Europe recule. Certes, nous nous étions habitués à l'idée que l'Europe n'avance pas, qu'elle marque quelques coups d'arrêts. Nous-mêmes, en France, nous en avons coproduit avec le référendum de 2005. Cependant, jusqu'à présent, nous n'avons jamais reculé. Il importe donc de se demander si on accepte collectivement, du fait d'un déficit de responsabilité, d'ambition et de projet, que l'Europe puisse reculer. Voilà la question.

Demander son avis à un peuple, c'est la chose la plus légitime du monde : il ne s'agit donc pas de critiquer le référendum grec. Le vote qui sera exprimé sera forcément le bon puisque ce sera un vote démocratique. Mais je ne m'habitue ni au cynisme des dirigeants grecs qui ont posé une question biaisée – ils ont soumis au référendum une question sur des textes caducs – ni aux propos populistes d'aucuns qui, parce que leurs opinions publiques le demandent, considèrent que la solution à tous nos problèmes serait de sortir la Grèce de la zone euro. Nous avons là deux formes de populisme, de part et d'autre, auxquelles nous ne devons pas céder.

Alors, aujourd'hui, de quoi avons-nous besoin ? De responsabilité et de solidarité.

En premier lieu, nous avons besoin d'un peuple grec responsable : lorsqu'il s'exprime, il doit savoir que son vote ne concernera pas seulement la Grèce, mais également la zone euro tout entière.

En second lieu, nous avons besoin d'être solidaires. La zone euro est un projet politique avant d'être un projet technique. Quelle que soit l'issue du vote grec, nous devons, dès demain, reprendre des discussions politiques et leur donner un cadre. Il ne s'agit pas de se réfugier derrière la BCE ou d'autres

1. Cette session s'est tenue le dimanche matin 5 juillet pendant le dépouillement du référendum sur l'acceptation ou non des conditions faites aux Grecs par la « Troïka ». La question était formulée ainsi : « Acceptez-vous le projet d'accord soumis par la Commission européenne, la Banque centrale européenne et le Fonds monétaire international lors de l'Eurogroupe du 25 juin 2015 et composé de deux parties, qui constitue leur proposition unifiée ?

Le premier document est intitulé « Réformes pour la réussite du programme actuel et au-delà », le second « Analyse préliminaire de la soutenabilité de la dette ».

institutions qui font déjà beaucoup et qui vont plus loin que les missions qui leur ont été confiées originellement. Non, il s'agit plutôt d'engager une discussion politique qui doit nous conduire là où nous voulons aller en toute connaissance de cause.

Commençons donc, déjà, par reconnaître nos erreurs collectives. La situation de la Grèce est une coproduction. Elle est le fruit de l'irresponsabilité des dirigeants grecs qui, pendant une décennie, ont laissé les salaires monter, sans initier de réformes. Mais elle est aussi le résultat de notre propre irresponsabilité et de notre incapacité, pendant des années, à dire la vérité aux Grecs. Nous avons tous profité de la zone euro : les Allemands eux-mêmes, par exemple, ont bénéficié de la monnaie commune pour conduire une réunification plus heureuse.

Il ne s'agit pas de rester dans la défiance et dans le face-à-face mortifère. Il s'agit plutôt de savoir si, à l'avenir, nous serons en mesure de nous dire « repartons de l'avant, quelles que soient les conséquences. » Je le dis ici : même si le « non » grec devait l'emporter, notre responsabilité, dès demain, sera de ne pas faire le traité de Versailles de la zone euro. Voilà le risque véritable : que demain, parce que certains considéreront qu'ils auront gagné un référendum, ils puissent finalement écraser un peuple. Les choses sont beaucoup plus compliquées que cela. Il faut être exigeant, trouver un compromis pour la Grèce sur la base de réformes, de la soutenabilité de la dette, d'une évolution de sa situation financière dans le temps – nous aussi, nous devrons faire des efforts –, d'un accompagnement administratif et politique. Mais, au-delà, l'enjeu fondamental est celui de l'intégration plus forte de la zone euro. Si nous en sommes arrivés là, c'est parce que nous avons vécu pendant dix ans dans un malentendu politique qui a conduit à cette situation. Il faut donc à la fois sauver la Grèce de manière responsable, et donc exigeante, tout en portant un projet politique, parce que la zone euro sans nouvelle ambition et sans nouvelle vision, cela signifie que d'autres crises surgiront. Sur ce sujet, nous avons proposé avec Sigmar Gabriel[2] une solution – elle n'est pas exclusive des autres –, dans le cadre d'une tribune que nous avons signée tous les deux et qui a été publiée le même jour dans plusieurs grands quotidiens européens.

Ruth Elkrief

C'est maintenant à Jean Pisani-Ferry de poser les enjeux de ce débat sur le travail, richesse du monde.

---

2. Ministre de l'Économie et Vice-Chancelier d'Allemagne.

Jean Pisani-Ferry, *Cercle des économistes*

Je vais poser des questions à notre panel autour de trois chiffres. Le premier, c'est 25%, sur la question de la polarisation du marché du travail. Pourquoi 25% ? Parce que si vous ordonnez les emplois en fonction du niveau de salaire et que vous regardez dans le cas des États-Unis où se situe la frontière entre la part des emplois qui augmentent et la part des emplois qui baissent : dans les années quatre-vingt, dans les 50% inférieurs, on avait de la destruction d'emplois ; dans les 50% supérieurs, on avait de la création d'emplois. Aujourd'hui, d'après les derniers travaux de David Autor, dans les 25% inférieurs, on crée des emplois, dans les 25% supérieurs, on crée des emplois ; entre les deux, on en détruit. Cela pose des questions sur la nature du progrès technique, sur la centralité de la classe moyenne dans nos sociétés, sur la réponse à un progrès technique de ce type par l'éducation. De manière générale, je voudrais demander au panel comment mener à bien un projet politique et social d'unification lorsque le progrès technique divise.

Mon deuxième chiffre est 50 000. C'est le nombre de chauffeurs Uber supplémentaires chaque mois dans le monde. On a beaucoup parlé d'Uber et « d'uberisation » au cours de ces deux jours. Il y a une espèce de paradoxe de Solow à propos des ordinateurs qu'on peut répéter par rapport à l'uberisation : on la voit partout sauf dans les statistiques. Les statistiques nous suggèrent que les formes traditionnelles d'emploi restent très largement dominantes, y compris aux États-Unis. Il se passe tout de même quelque chose : ces chiffres très impressionnants d'Uber nous montrent qu'une entreprise peut très rapidement bouleverser le marché du travail dans son domaine. C'est une mise en cause de l'entreprise en tant que forme efficace d'organisation de la production, c'est une mise en cause de la quasi-universalité du contrat salarial sur lequel nous avons vécu et c'est une mise en cause de tout ce qui est assis sur ce contrat salarial, c'est-à-dire le système de protection sociale. Je voudrais demander au panel s'il faut commencer dès aujourd'hui à détacher la protection sociale du salariat.

Mon troisième chiffre est « deux tiers ». C'est la proportion de l'augmentation de la population d'âge actif qui se produira en Afrique d'ici 2050. La population d'âge actif mondiale va augmenter d'un peu plus d'un milliard, dont huit cents millions en Afrique, c'est-à-dire les deux tiers. Nous parlons de redéfinition du travail, mais nous avons en même temps d'immenses besoins de création d'emplois dans les pays où une vague démographique atteint le marché du travail, avec tous ces besoins nouveaux de création d'emplois qui se développent. Sur ce point, on parle de transformation du travail dans des économies mûres, dans lesquelles il n'y a plus d'augmentation nette ou très peu d'augmentation nette de la population d'âge actif. On en parle aussi dans des économies qui vivent cette transformation majeure venant de la démographie. Qui va inventer le modèle social du XXI^{e} siècle ? Est-ce que nous avons raison de penser que c'est

à l'Europe d'essayer de le faire ? Ou va-t-il être inventé ailleurs, en particulier en Afrique ?

Ruth Elkrief, *BFM TV*

Merci beaucoup pour ces trois questions. La troisième m'offre une transition parfaite pour poser la question à Ngozi Okonjo-Iweala : est-ce vous, en Afrique, qui allez nous montrer le prochain modèle social ?

Ngozi Okonjo-Iweala, *Ancienne Ministre des Finances, Nigeria*

I would like to make three points and in doing that try to respond to some of the questions that were raised. There has been such a rich debate in these sessions.

I think the first point that I would like to make is to respond to the issue of the large numbers of young people in Africa and the possible transformation of jobs through technology. This is a big problem that we are facing on the continent in the future and if we handle it well, we will have a demographic dividend; if we handle it badly, it will be a demographic nightmare. Therefore I hope that we will end up on the dividend side.

Here is what I think. The first thing that we need to do is to transform the jobs in certain traditional sectors because that is where we have a comparative advantage. In agriculture, we have enormous potential to create all the new jobs right across the value chain because we are supporting all our jobs. Right now, we support raw materials from almost every African country –cocoa, coffee, oil, everything. If we can transform those products and process on the continent right along the value chain for each product, this will create many jobs. This is what African policymakers are looking at and this is what we are thinking of in my country, Nigeria. We started in the agricultural sector and it is going very well. Therefore that is the first point – transforming jobs.

The next thing is technology. I strongly believe that technology will help us achieve this objective. Let me just give you one or two examples. Everybody knows about the use of mobile phones and mobile financial services. From Kenya to Nigeria and many African countries now, we have been able to leapfrog and people who were not included are now getting their financial services through the phone and this is creating a lot of opportunities.

However, in Nigeria, an example of what we have been able to do is to give farmers e-vouchers –electronic vouchers– to pay for subsidised high-yielding varieties of seed. We are trying to give all the farmers mobile phones –those that do not have them, and many have them– and in doing this we can text them the voucher number and they can go to a dealer and pay directly and he will collect his money at the nearest bank. By doing this, we have cut out the middleman, government bureaucracy and corruption. Under the old system, 11% of farmers

used to get the high-yielding seeds and varieties, now more than 70% of farmers are getting it. That means an increase in productivity and a new way of doing business and it is helping us attract younger farmers to go in. That is just one example.

I strongly believe in this technology revolution. Penetration on the continent now of 1.2 billion people is about 53%, i.e. *635 million. In my country, Nigeria, we have gone from 450,000 lines in 2002 to 140 million today and it is enabling us to do so many things in agriculture, health and education that we were not able to do before.*

Another thing that I want to mention is e-commerce. This is a new stream on the continent and, again using my country as an example, 38% of people have access to the Internet, while the estimate for young people is 58%. They do their shopping online and do everything online and this is creating a whole new set of jobs for us. Technology is therefore enabling us to open up new sectors to create jobs.

Uber is there. There has been a lot of debate about Uberisation. Uber has arrived in Nigeria in Lagos and they are going to Abuja and other cities. However, just in our own case, the debate is a bit different. The demand for unmet services in transportation is so high that with Uber there are no competitive tensions yet. They are creating new jobs and new opportunities for people who are able to pick up people in their cars. We need to be careful not to import the debate that is going on here in Europe and other places into this context.

Now a last quick point on the issue of migration. I am surprised that in these wonderful debates, which I have thoroughly enjoyed, there has been so little discussion of cross-border labour markets and the migration issue with what is happening at Europe's borders. If we are going to have 800 million young Africans and so many other people besides, we need to have an honest debate. If work is wealth and shared prosperity, what does this mean globally? We need to think a little bit more global. Remember one number: remittances to Sub-Saharan Africa are USD 33 billion according to the World Bank, with USD 22 billion for Nigeria alone. Those remittances are creating jobs, funding SMEs and helping with education. It is something that we cannot just wish away because it is part of the shared prosperity that we want to see. I would therefore like us to talk a little bit more about this issue of migration. I know that it is perhaps politically incorrect to say anything but I am sure that the audience here is very politically incorrect!

Emmanuel Macron

Je ne sais si je dois prendre comme une provocation ou comme une forme d'hommage le fait que vous m'ayez invité un dimanche pour parler de travail, mais cela ne m'arrêtera pas pour autant. Je vais essayer de reprendre les points

très justes et très forts soulignés par Jean Pisani-Ferry dans son introduction pour apporter quelques commentaires.

Le constat est partagé. Je pense que notre difficulté est que nous avons les instruments de la vieille société et de la vieille politique – qui consistent essentiellement à faire des lois et à trouver des accords qui prennent beaucoup de temps – pour réguler un espace économico-social qui se transforme. Celui-ci va de plus en plus vite. Il est disruptif, il fragmente et polarise de plus en plus, ce qui conduit au fait que le travail, tel que nous nous le représentons à travers le salariat et tel qu'il est régulé – en se fondant notamment sur le CDI et/ou la fonction publique – concerne de moins en moins de gens. Il concerne le stock (le CDI concerne 80 % du stock), mais ne vaut que pour des hommes et femmes blancs qualifiés entre trente et cinquante ans. Le système est bien fait pour cette catégorie-là et il ne faut pas qu'on change sa régulation. Mais pour le reste de la population, qui a aussi de l'énergie et des idées, je pense que nous devons nous poser des questions. Dans ce contexte, que peut-on faire ? Que doit-on faire ? Je crois que nous sommes en train de prendre les dernières mesures de l'ancien monde pour changer tout cela. Je ne vais pas vous dire aujourd'hui, la main sur le cœur, que ce que nous réalisons est formidable et que nous sommes en passe de régler tous les problèmes, car nous fonctionnons encore avec l'ancien logiciel.

Alors, comment peut-on aller plus loin ?

Tout d'abord, il faut mettre en capacité les outsiders du système et les personnes les plus fragiles, car c'est là qu'il y aura de l'innovation, de la discussion. Il faut repenser notre système en se demandant davantage comment nous pouvons donner des droits réels, de véritables capacités à créer dans le domaine du travail, plutôt que de s'abriter derrière des droits formels anciens. Il faut donc ouvrir des sujets – on a commencé à le faire – comme, en effet, celui de la différence qui peut exister entre le CDD et le CDI. La réforme des prud'hommes que nous sommes en train de mettre au point s'attaque elle aussi à une des différences entre CDD et CDI, c'est-à-dire au coût de la rupture, à l'incertitude qui l'entoure dans le cadre du CDI. C'est bien le CDI que nous voulons comme contrat unique mais il faut reconnaître qu'on l'a bardé de tant de droits formels, que 90 % des embauches ne se font plus en CDI. Aujourd'hui, un jeune, même diplômé, ne rentre plus systématiquement sur le marché du travail *via* le CDI. On ne peut pas se satisfaire de cette situation, car c'est là que réside la vraie inégalité. Il faut donc rééquilibrer le système entre droits réels et droits formels, regarder les caractéristiques du CDI et celles de la formation du salaire minimal.

Autre exemple : le SMIC, qui est une institution à laquelle nous sommes très attachés. Dans ce domaine, les Allemands viennent de faire un bond vers nous en adoptant un salaire minimal dont ils ont exclu les salariés peu qualifiés et les jeunes. Est-ce que, nous-mêmes, nous allons continuer à considérer que le SMIC

est une cathédrale à laquelle on ne doit jamais toucher, à laquelle on ne doit pas réfléchir, même s'il est avéré qu'elle maintient des hommes et des femmes en dehors du système ? Tout ce qui permettra de revisiter le couple droit réel/droit formel, l'adaptabilité et la plus grande flexibilité de notre système est clé.

Ensuite, je veux dire un mot de l'articulation salariat/non salariat. La rigidité du CDI et de notre marché du travail a provoqué l'apparition de voies de contournement : auto-entreprenariat, contrats *ad hoc,* uberisation (avec un apport technologique formidable)… Ce sont ces voies de contournement qu'utilisent les nouveaux entrants du système. Il s'agit d'autant de sujets politiques à régler qui ne doivent pas rester impensés : est-ce qu'on préfère beaucoup de chômage et un très bon système de protection pour ceux qui sont dans le système ? Ou un système qui va générer des emplois parfois moins bien payés, revenir à des formes de pluriactivité, mais beaucoup moins de chômage ? Je n'ai pas la réponse, je ne veux pas orienter le débat dans un sens ou dans un autre, mais c'est un vrai débat politique qu'il faut avoir. La clef, c'est de ne pas commencer à y répondre en proposant des solutions techniques, car sinon nous resterons pris dans nos dilemmes. Je suis convaincu que la meilleure méthode, c'est d'abord, secteur par secteur, de se poser la question des leviers qui existent à travers un exemple, celui de l'uberisation. D'un côté, les chauffeurs de taxis ont un statut, mais ils ont payé pour cela dans un bon nombre de cas. De l'autre côté, l'uberisation apporte beaucoup et a permis de diversifier l'offre et de répondre à des besoins. Il faut aujourd'hui trouver le cadre juste qui permet la création d'activité tout en traitant de manière adaptée celles et ceux qui sont en place. Plus largement, en termes de régulation, il faut aller de plus en plus vers une individualisation des droits et une socialisation du financement du risque et ne plus faire porter celui-ci uniquement par le travail. Parallèlement, il faut impliquer beaucoup plus les partenaires sociaux dans la régulation du marché du travail, donc donner plus de place à l'accord collectif de branche ou d'entreprise, plus mobile, plus flexible, et repositionner ainsi les partenaires sociaux.

Enfin, derniers points : la formation et la mobilité. Je pense que la clé, pour répondre aux défis que Jean Pisani-Ferry décrivait, c'est évidemment la formation. La disruption rend vite caduques des compétences qui étaient acquises et il faut donc qu'on repense le système de formation initiale pour des individus qui vont devoir faire au cours de leur vie des dizaines de jobs différents dans différents secteurs. Comment va-t-on les équiper pour cela ? Et comment porte-t-on la formation tout au long de la vie professionnelle ? Or aujourd'hui, parmi ceux qui innovent et qui *« free-ride »,* il n'y a pas de politique de formation. Si on veut rentrer dans ce système, il faut une vraie politique de formation tout au long de la vie. Par ailleurs, il faut avoir une vraie mobilité. On a pensé la mobilité européenne, qui est le marché du travail pertinent. Il faut faire converger progressivement nos droits. Tout ce que je viens de décrire

est un instrument de convergence de nos droits. Il faut créer en parallèle des éléments de solidarité, des éléments de convergence. Une très belle idée a été avancée par Notre Europe (et les trois auteurs[3] sont dans la salle) : un Erasmus apprentissage européen. Je crois que c'est par ces biais-là, par ces instruments très forts, qu'on peut aller vers une plus grande mobilité et donc répondre à une partie des défis qui nous sont posés et que Jean Pisani-Ferry a rappelés.

Ruth Elkrief

Tidjane Thiam, je sais que les questions de formation vous passionnent et elles sont au cœur de la problématique, même si on vous attend aussi sur le financement de l'innovation.

Tidjane Thiam

Je voudrais confirmer certaines des choses qui ont été dites sur la polarisation, parler ensuite un peu de technologie. Troisièmement, je parlerai d'éducation et de formation.

La polarisation est vraiment brutale. Au sein des sociétés occidentales, il existe différentes statistiques, mais la plus frappante est que quatorze millions d'emplois ont été détruits (des emplois qualifiés, de la classe moyenne) entre 2000 et 2013. Une autre polarisation se développe entre les pays émergents – ou dits émergents – et les pays développés puisque la dynamique sociale qui est en cours dans ces deux régions est totalement différente, avec près de six cents millions d'emplois créés au XXIe siècle dans les marchés émergents, face à la destruction d'emplois dont je viens de parler et aux inégalités de revenus. Dans l'OCDE, le coefficient de GINI a augmenté dans seize pays sur vingt-et-un. Si on fait le ratio des revenus entre les 10% supérieurs et les 10% inférieurs, il est passé de sept pour un à presque dix pour un, ce qui traduit un accroissement des inégalités que personne ne conteste, avec les conséquences politiques et sociales que l'on sait. Sans oublier le facteur démographique : l'âge moyen en Europe est de quarante-quatre ans, en Indonésie de vingt-huit ans, et en Afrique de dix-huit ans. Il n'est pas étonnant que l'essentiel de l'accroissement démographique se fasse dans les pays émergents et en particulier en Afrique.

La technologie est un facteur clé derrière tout cela. Je m'élève d'ailleurs un peu contre une analyse qu'on entend souvent et qui nous dit que Uber ou Facebook n'ont créé que tant d'emplois directs. Selon une très bonne étude récemment réalisée par Deloitte, la contribution de Facebook à l'économie mondiale est de 227 milliards de dollars, avec quatre millions et demi d'emplois créés, à travers la création d'emplois indirects avec toutes les entreprises qui

3. Il s'agit de Henrik Enderlein, Pascal Lamy et François Villeroy de Galhau. Sur le sujet de Erasmus Pro, voir la contribution de Henrik Enderlein dans la session 4 intitulée «Les chassés-croisés du travail».

vont sur Facebook, qui peuvent atteindre directement leurs clients. La bonne analyse n'est pas de dire que Facebook a détruit beaucoup d'emplois et n'en a créé que tant, mais plutôt de regarder la valeur ajoutée qu'ils apportent à l'économie, qui est énorme en termes de productivité, de temps gagné, de mise en contact de personnes, de vente de machines avec lesquelles les gens vont sur Facebook, et cætera. Je suis clairement du côté de ceux qui voient la technologie positivement.

Mais je voudrais surtout parler des solutions. On parle toujours d'éducation, je vais essayer d'aller un ou deux niveaux en dessous. Il y a quatre dimensions à cela : la première, qui va peut-être vous surprendre, c'est la question des femmes : la deuxième est la question de la formation : la troisième porte sur le fonctionnement du marché du travail. La quatrième enfin est celle de la redistribution.

Concernant les femmes, on oublie trop souvent quand on parle du *bottom forty percent* que les femmes sont surreprésentées dans ce segment, que le temps partiel frappe d'abord les femmes, que les familles monoparentales qui ont des revenus familiaux plus faibles sont d'abord celles dont les femmes sont les uniques parents. Il y a donc une véritable nécessité pour les gouvernements d'agir de façon très spécifique et très ciblée sur la question des femmes. Pas seulement parce que c'est politiquement correct, mais parce que ça marche économiquement et socialement. On connaît tous des histoires terribles de femmes qui ont un travail de nettoyage à six heures du matin, qui déposent ensuite leur(s) enfant(s) pour aller vers leur deuxième emploi… Je pourrais en dire beaucoup plus sur ce sujet que nous connaissons tous, qui est souvent dramatique. C'est vraiment une priorité.

Sur la formation, on sait que le savoir lire et compter est directement corrélé à la capacité de gagner de l'argent : les capacités arithmétiques de base et les capacités de lecture de base chez les travailleurs sont fondamentales et c'est un sujet sur lequel il faut continuer d'investir, car la rentabilité marginale sur cet investissement-là est économiquement et socialement très élevée.

Il faut aussi travailler sur les jeunes. On sait très bien qu'il y a des problèmes énormes. J'ai vécu longtemps en Angleterre où j'ai beaucoup travaillé sur ces questions, des jeunes et de leur accès à l'emploi. Leur employabilité doit être préservée car quand ils restent en dehors du marché du travail pendant plusieurs années, leur insertion devient très compliquée. L'autre bout du spectre concerne les plus âgés, sur lesquels il faut aussi travailler pour arriver à un meilleur *mix* de travail et de retraite, qui pèse moins sur la société. Question intéressante également pour les pays émergents : comment maintenir cette solidarité, dont parlait Jean Pisani-Ferry ? Quand vous prenez l'Indonésie, les revenus de l'État représentent 20 % du PIB. Comment avoir une protection sociale ou des interventions efficaces quand vous avec 20 % du PIB ? C'est une question de plus à laquelle tous ces pays sont confrontés.

Vous avez beaucoup parlé du marché du travail ces jours-ci, au cours des débats, je ne vais pas m'étendre sur ce sujet, mais il est important d'avoir un marché du travail qui fonctionne. Enfin, derrière tout cela, il faut une fiscalité qui marche. Et il y aurait beaucoup plus à dire sur ce sujet.

Manon Dervin, *«La Parole aux étudiants»*

Je me permets de livrer une interrogation qui paraîtra peut-être provocatrice mais que beaucoup d'entre nous souhaitent poser ici.

On nous répète année après année que la croissance bienheureuse reviendra, comme unique condition de la vitalité économique et sociale. Pourtant, les 17% d'Européens qui vivent sous le seuil de pauvreté (soit 84 millions de personnes en 2011, donc bien plus que la totalité de la population française) attendent toujours, patiemment de sortir de cette torpeur, de ce que j'appelle «une gueule de bois post-crise financière» soignée à coûts de mesures économiques en faveur, je cite, «de la croissance, de l'activité et de l'égalité des chances économiques». Nous avons parlé pendant trois jours d'innovation, de flexibilité, de chômage, sans jamais remettre en cause le couplage croissance-emploi posé comme une évidence. C'est pourquoi je vous demande s'il est encore cohérent que l'emploi soit la condition de la survie. En clair, est-il aujourd'hui toujours décent de faire du travail la seule condition indivisible du droit à la vie ?

Emmanuel Macron

Je pense qu'il y a deux éléments de réponse à apporter. D'abord, qu'on ne soit intégré à aucun système de solidarité lorsqu'on n'a pas de travail, c'est aujourd'hui inacceptable. Il faut, indépendamment de sa situation ou de son intégration sur le marché du travail, posséder des «filets de sécurité» et des moyens de rebondir.

Votre question porte ensuite sur le travail comme condition de survie. Ce n'est pas le sujet en France, par exemple, où le travail n'est pas une condition de survie sur le plan économique. En revanche, le travail reste une condition de survie sociale et politique. En effet, l'accès au travail reste une forme de socialisation unique, une forme d'émancipation individuelle formidable. C'est pour cela que j'ai toujours revendiqué la valeur travail. On ne va pas faire de politique ici, mais je considère que lorsqu'on est un progressiste, on aime le travail. C'est le seul moyen d'avancer, de se réaliser. Soit on aime le travail, soit on aime la situation héritée.

Et donc, c'est plutôt lorsqu'on n'a pas de travail que la survie est l'enjeu principal : comment s'assurer que les conditions de survie ne soient pas remises en cause quand on n'a pas emploi.

Tidjane Thiam

Je suis, comme diraient nos amis britanniques, violemment d'accord avec le ministre. Je vais peut-être vous paraître un peu conservateur et d'une autre génération, mais on n'a pas trouvé de substitut au travail comme moyen de développement du respect de soi en société, dans la plupart des sociétés. On est un élément valable, valorisé de la société parce qu'on contribue au bien commun. Dans un village africain, qu'il y ait une propriété individuelle des terres ou pas, on se lève le matin, on va tous aux champs et chacun y travaille comme il peut. Je crois que cette contribution est universelle et c'est vraiment à mes yeux une valeur fondamentale. On tombe ensuite sur des questions de modalité, ce que disait bien le ministre : quelle nature de travail ? Quelle forme prend ce travail ? On voit bien l'exemple des 50 000 chauffeurs d'Uber qui est parlant. On voit bien que le travail est de plus en plus morcelé, de plus en plus éclaté. Honnêtement, je ne crois pas qu'on puisse arrêter cette évolution. Je pense que la vraie question est de savoir comment l'accompagner. Ngozi a donné de bons exemples sur le Nigéria. Cette technologie qui morcelle, qui fragmente le travail est à l'œuvre aussi bien dans les marchés développés que dans les pays émergents. Je pourrais multiplier les exemples. J'ai beaucoup travaillé en Asie. Chez Prudential, certains agents n'avaient pas de bureau, ils travaillaient de façon complètement dématérialisée avec de la technologie hyper moderne et fonctionnaient de façon très efficace. Même dans les économies émergentes, on a cette présence de la technologie.

J'en reviens à mon sujet préféré qui est l'éducation. Je pense que la question est posée au système éducatif. Comment peut-on préparer des hommes et des femmes efficaces qui pourront apporter une contribution valable dans le cadre de ce système complètement éclaté ? Je crois que le système de l'éducation n'a pas évolué au même rythme que la technologie et que le monde du travail. Il y a une adaptation douloureuse à faire, on vit une espèce d'hystérésis avec un système éducatif qui continue à produire des gens qui ne sont tout simplement pas adaptés à ce nouveau monde. Mais la question est intéressante et courageuse.

Ngozi Okonjo-Iweala

I think that it is a really smart, intelligent question and I want to agree with my colleagues on the table about the value of work. I think that, viewed from an African viewpoint in particular, people want work. They are not really interested in welfare systems. To them, jobs are the ultimate safety net. They confer more than income and it is about dignity and life. I really agree with that so I do not think that we should undervalue work.

However, that being said, I want to touch quickly on another aspect of the question, which has to do with those living below the poverty line and what is to become of them. After the financial crisis in Europe, there are 17% or more

than 1 billion people in the world who are still living in poverty. If work is so important –and jobs are the nightmare of every policymaker, whether they are French, Nigerian or Ivorian – and if we are to create these jobs, we have to really think of this world in which, according to Oxfam's statistics, the richest 1% in the globe own 50% of the world's wealth or assets, and in which the institutional investors control USD 71 trillion. We therefore have a lot of financial resources in the world that are concentrated and not being deployed in the right way to create this work.

I think that Bertrand Badré in the session on finance and innovation yesterday made the point that if we are to solve this problem, we need to move finance in a way in which it can create jobs either within Europe or in Africa or emerging markets or wherever it is needed. However –and this is really the big point that I want to make– if you look at emerging market countries, the perception of risk of those who make the investments is far higher than what it should be and they do not therefore want to move these resources to where they can earn the highest returns. By the way, returns in many of these countries are better than 30%, which is far higher than what you can get in Europe or the US. Therefore the question and opportunity for me is that for financial institutions –and I throw this over to Tidjane and Bertrand from the World Bank and others– is that there is an opportunity to bridge this perception gap by putting in place risk mitigation mechanisms that can help us move these resources to create jobs where they are needed instead of lying in the hands of those who cannot use them well and so leading to tremendous inequality within and between countries.

Jean Pisani-Ferry

Je voudrais ajouter un mot sur un aspect un peu différent. Je ne sais pas si à l'époque de Lehman Brothers vous étiez encore au collège ou si vous veniez d'entrer au lycée. De toute façon, il est clair que depuis que vous réfléchissez à ces questions économiques et sociales, vous avez connu un monde dans lequel il y a des incantations pour la croissance qui sont sans cesse trompées. D'une certaine manière, il est normal que vous considériez que ces appels sont des appels à quelque chose qui ne reviendra pas.

Je suis totalement d'accord avec vous pour dire qu'il ne faut pas indexer la valeur sociale d'un individu sur la performance de l'économie. En même temps, ne tombez pas dans l'idée que ce qui est pathologique est normal. Depuis huit ans, nous vivons dans un état économique profondément pathologique. Ce n'est pas parce que c'est le seul état économique que vous ayez connu qu'il est normal et qu'il faille s'y résigner. Je ne vous rejoins pas quand vous dites que la croissance est une chose qui a disparu, à laquelle nous devons complètement renoncer, et que nous devons tout construire pour un monde sans croissance.

Tidjane Thiam

C'est la principale raison pour laquelle je suis dans la finance, je dis toujours : *« We have to do well by doing good ».* On peut combiner l'utilité sociale et la rentabilité financière. Tout ce que j'ai fait quand j'étais chez Prudential, c'était réorienter le capital de l'entreprise vers des marchés où le retour sur investissement est très élevé, qui sont principalement les marchés émergents. C'est un *win-win-win.* Une des choses dont je suis le plus fier, je l'ai dit à David Cameron quand je suis allé lui dire au revoir, c'est que Prudential est passé de peut-être douzième contribuable britannique à cinquième, et c'est mon argument de fond. On a une opportunité extraordinaire – et je salue encore Bertrand Badré qui fait un travail extraordinaire à la Banque Mondiale là-dessus – de faire quelque chose qui soit un *win-win-win.* C'est un *win* pour les économies émergentes où on fait des infrastructures, des investissements qui sauvent des vies, qui créent des emplois, qui créent de la richesse, qui permettent aussi à ces États de se développer en ayant des ressources. C'est un *win* pour les pays d'où émanent les entreprises qui font ça, que ce soit Prudential, Crédit Suisse ou Nestlé, parce qu'on paie des impôts : Prudential, cinquième contribuable britannique (j'étais très fier de ça) grâce aux profits générés. Je disais toujours que ça paie beaucoup de salaires d'infirmières, d'instituteurs… C'est une vraie contribution sociale. Enfin, c'est un *win* car – on a parlé de démographie tout à l'heure – si l'Occident n'exploite pas ces potentiels cachés, inexploités aujourd'hui, il n'y a pas de réponse à la bombe à retardement démographique, il n'y a pas de réponse au problème des retraites au sein des économies occidentales. La réponse est nécessairement en dehors de ces économies-là, là où il y a des gisements de productivité énormes. C'est le troisième *win.* Nous sommes face à une opportunité historique. Je travaille beaucoup avec Bertrand Badré, avec Ngozi et d'autres pour essayer de porter ce discours, de porter cette parole. Quand j'entends un certain pessimisme occidental, j'ai envie de dire : levez la tête, ne regardez plus votre nombril mais regardez vers l'horizon, vers les autres parties du monde. Qui n'a pas construit une route en Afrique ne sait pas ce qu'est la productivité économique. J'ai construit des routes dans des endroits où il n'y avait rien, je suis revenu trois ans après et il y avait des champs, des villages, des écoles, des boutiques. Nous avons des opportunités de créer de la richesse, de faire des choses qui ne sont pas du social bête et méchant, mais qui sont de la vraie création de richesses économiques, qui donnent de la dignité à ceux qui en profitent et qui emploient des ressources qui sont aujourd'hui placées à vingt points de base, parce qu'on est en *quantitative easing* et qu'il n'y a de rentabilité nulle part, c'est une vraie opportunité historique.

Ruth Elkrief

Emmanuel Macron, est-ce qu'on va assez vite en France face à ce mouvement-là, à cet optimisme qui nous déborde ? Ne sommes-nous pas en retard ? En arrière de la main ?

Emmanuel Macron

Je suis d'accord avec tout ce que Ngozi et Tidjane ont dit. Ce qui vient d'être rappelé par l'un et par l'autre est très important sur le rôle qui est collectivement le nôtre. Celui de la France est très important en Afrique aujourd'hui sur le plan diplomatique et militaire. Je suis convaincu que l'un des défis, c'est d'être en capacité d'articuler une politique économique – et donc financière et monétaire – intelligente vis-à-vis d'un continent qui est en train d'accélérer et qui est en proie à des déséquilibres très forts de part et d'autre.

Ce qui vient d'être expliqué est très important. On voit, quand on est dans une économie pionnière, ce que c'est que de la transformer de manière positive. Nous, nous sommes dans des économies matures. Les réformer, c'est toujours plus dur. Soit on a des croissances formidables, ce qui n'est plus notre cas, soit on revisite des droits acquis, des intérêts acquis et donc ce qu'on fait pour les *insiders*. C'est forcément désagréable puisque les *insiders* ne sont forcément pas d'accord. Nous sommes toutes et tous des *insiders* qui nous ignorons. Dans la salle aujourd'hui, à part les plus jeunes qui étudient, les autres se sont plutôt bien débrouillés et nous sommes devenus les *insiders* d'un système. La question est de savoir comment ce système respire et laisse la place à d'autres ? Les réformes qui sont menées doivent aller dans ce sens. Pour répondre très directement à votre question, il y a eu une phase d'accélération depuis 2014, mais on réforme avec des instruments qui sont les instruments classiques du dispositif politique. Je pense que ce qu'il faut qu'on invente, sur le plan méthodologique d'abord, ce sont des éléments plus rapides et plus réactifs de prise de décision et d'action collective.

Ensuite, comment fait-on ? Le Moloch médiatique, auquel nous sommes tous attachés, veut des textes de loi, des réformes, des annonces. Je ne sais pas si c'est pareil en Côte d'Ivoire ou au Nigéria, mais en France, il faut faire des annonces en continu. Généralement, on ne se soucie pas de ce que les annonces deviennent. Quand on s'en soucie, les annonces deviennent des textes de loi. Je peux vous dire que quand on se soucie des textes de loi, ça fait sept mois de chemin de croix et une fois qu'ils sont votés, il faut qu'ils soient appliqués, etc. Donc, c'est très long. Le temps de la vie démocratique et de la décision n'est plus adapté aux attentes et à la vie économique et sociale. C'est un vrai sujet de fond.

Au-delà de ça, ce dont nous avons besoin, c'est de moins d'annonces et de plus de consensus économique et social. On peut dire qu'on va faire de réformes, d'aucuns l'ont fait avant nous. Il y a eu des gens qui disaient

beaucoup plus fort qu'il fallait faire des réformes et ils ne les ont pas faites, sinon on n'en serait pas là. Il en est des réformes comme des économies : tout le monde les veut, mais quand on commence à les faire, celui ou celle qui est touchée nous dit d'aller faire la réforme ailleurs ! J'ai vécu ça avec certaines catégories socioprofessionnelles. Ensuite, il faut avoir la politique qui permet aux réformistes de survivre. La vraie réforme ne produit pas de résultats immédiats. L'idée qu'on a de la réforme français a deux caractéristiques, dans le monde médiatico-politico-business. Premièrement, ça doit faire mal sinon ça ne marche pas. Deuxièmement, il faut qu'il y ait des effets immédiats, sinon ce n'est pas une vraie réforme. Donc, classiquement en France, on fait une réforme paramétrique qui fait mal, une réforme conjoncturelle à coups de dépenses publiques parce que c'est la seule chose qui a un effet rapide. Mais, en réalité, la bonne réforme est une réforme structurelle dont les effets sont généralement à cinq à dix ans. D'ailleurs, on le voit : l'Allemagne d'aujourd'hui qui réussit n'est pas l'Allemagne réformée par la Chancelière, pour qui j'ai beaucoup de respect. C'est l'Allemagne réformée il y a dix ans qui en voit aujourd'hui les impacts. Aujourd'hui, nous devons réussir à créer en France un consensus économique et social sur des règles d'ouverture accrue de notre économie, sur le bénéfice attendu dans le temps des réformes que nous conduisons. Je pense que progressivement, il faut articuler cette dynamique *insiders-outsiders* que j'évoquais pour revoir les régulations inutiles, les réglementations, les rigidités qui existent dans nos droits ou dans nos différents secteurs, mais cela suppose – et je le dis à cette salle qui a une responsabilité – de ne pas toujours se tourner vers les politiques parce que les politiques seuls ne peuvent rien. Il faut donner une place aux jeunes c'est la responsabilité de toutes les élites qu'elles soient économiques, politiques ou administratives.

Christian Tran, *« La Parole aux étudiants »*

Je vous remercie vraiment de venir partager et échanger avec nous. Pour le concours, j'ai écrit un texte qui s'appelle « Liberté, Égalité, Fraternité et Diversité ». Ma question est très simple : la diversité du capital humain favoriserait la croissance et l'innovation, partagez-vous ce constat ? Si oui, comment faire ?

Question du public

J'ai une question pour M. Thiam. J'ai été très ému quand j'ai lu l'article du *Monde* du mois de mars concernant votre vie en France. Vous avez dû quitter la France, parce que vous étiez fatigué, malgré vos diplômes et votre parcours brillant, du plafond de verre qui vous empêchait d'avancer tout simplement parce que vous êtes noir. Vous avez quitté la France, vous êtes un des premiers patrons noirs du *footsie* 100. Nous parlons aujourd'hui d'immigration, d'économie, de diversité, de travail et des richesses. Est-ce que vous pouvez amplifier le témoignage ? Vous êtes aujourd'hui parmi nous en tant que

patron du Crédit Suisse, quand l'immigration et la diversité, la compétence, le professionnalisme et le sérieux sont des atouts pour la France qui ne sont pas toujours reconnus. Je pense que ce plafond de verre doit tous nous interpeller en France alors que l'heure est grave pour la création de richesses, le partage et l'économie de croissance.

Tidjane Thiam

Je suis vraiment content de pouvoir au moins clarifier une chose, je l'ai dit à la télévision suisse ce week-end. On a beaucoup parlé du fait que je suis allé chez McKinsey en sortant d'école, mais les gens qui m'ont embauché chez McKinsey étaient des Français, je tiens à le dire, et il y en a un dans la salle. Il y a une confusion totale : ce n'était pas des Américains mais bien des Français, nés en France, formés en France. Mon propos n'a jamais été un propos contre la France ou contre les Français. Je dois toute ma vie, ma carrière, ma formation au génie français. Ce que j'ai peut-être dénoncé à un certain moment, ce sont certains modes de fonctionnement. Sans modestie, je dirais que tous les Français ne sont peut-être pas aussi éclairés que ceux qui m'ont embauché chez McKinsey. Il y en a beaucoup qui ne m'ont même pas interviewé.

Sur la diversité, je pense honnêtement que c'est enfoncer une porte ouverte. Aujourd'hui, les sociétés qui gagnent, les entreprises qui gagnent sont celles qui sont ouvertes et la diversité – Dieu merci, ça va bien au-delà de la couleur de la peau –, c'est la diversité dans la manière de penser, la diversité de style, la diversité de tous les genres. Je pense que nous sommes en train de gagner là-dessus, qu'on n'a plus besoin de prêcher. La réponse est évidente et le monde évolue dans la bonne direction.

Déclaration finale des 15e Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence

Et si le travail était la solution ?

À l'heure où, dans le monde, sur 5 milliards de personnes en âge de travailler, à peine 3 milliards disposent d'une activité salariée ou indépendante, l'absence d'emploi est la première des inégalités, et il peut sembler provocateur de vanter les mérites du travail. Pourtant, nous sommes convaincus que, s'il met à profit les gains de productivité et les perspectives qu'ils ouvrent, le travail est essentiel pour surmonter les tensions politiques, identitaires et sociales. Dans une période de chocs technologiques, de mutations démographiques et environnementales, le travail devra connaître des évolutions profondes. Mais, loin de vérifier les prédictions d'Habermas sur «la fin prévisible de la société fondée sur le travail», ou de s'effacer devant la sophistication croissante des machines, nous affirmons qu'il sera au cœur de l'émergence de nouveaux modèles sociaux. À condition d'être exercé dans des conditions décentes et durables, le travail réinventé restera facteur de progrès matériel, d'épanouissement individuel, de construction du lien social.

Avant tout, un état des lieux s'impose. Le marché du travail, déjà à la recherche d'un équilibre, doit absorber chaque année 40 millions de nouveaux entrants. Un milliard de travailleurs pauvres vivent avec moins de 2 dollars par jour. De plus, d'ici deux décennies, il faudra satisfaire, malgré la raréfaction des ressources, les besoins élémentaires d'une population qui atteindra 9 milliards d'individus et tirer parti des migrations économiques, politiques ou liées au changement climatique, aujourd'hui trop souvent perçues comme des dangers. Pour créer les emplois durables de demain, il faut bâtir, en mobilisant totalement l'épargne mondiale, notamment en Afrique, les infrastructures cruciales du développement. On ne peut imaginer un avenir satisfaisant sans que soit résolu l'accès à l'eau, à l'énergie, et à la formation.

Les bouleversements conjoints de la robotisation, du *big data* et de l'économie collaborative transforment la nature du travail, et déstructurent les formes traditionnelles du salariat, notamment industriel, en polarisant les emplois. Les mieux insérés, ultra-qualifiés, voient leur productivité s'accroître grâce aux nouvelles technologies, mais les emplois intermédiaires sont peu à peu remis en cause par l'automatisation, et, à l'autre bout de l'échelle, se créent massivement des emplois de services faiblement qualifiés. Pourtant, nous considérons que, si ces technologies bouleversent souvent notre rapport

au travail, l'Europe et la France doivent apprendre à les percevoir comme des développements bienvenus, facteurs de richesses et de nouvelles opportunités d'emplois. À l'attitude craintive qui prévaut trop souvent, en Europe et en France, nous préférons un optimisme sans naïveté et un choix commun de tirer le meilleur parti du progrès technique qui se déploie.

En Europe, le récent rapport des 5 Présidents a souligné, avec raison, que l'emploi doit être mis au cœur de notre projet politique, pour lutter contre l'exclusion, la lassitude et le scepticisme qui gagnent trop d'Européens. Cela fait trop longtemps que ne sont évoquées que les dimensions financière et budgétaire de la convergence européenne. Après les marchés uniques des biens et des capitaux, la prochaine étape est un marché européen du travail unifié, qui donne sa chance à chacun, notamment aux moins qualifiés. L'ambition doit être de construire une protection sociale européenne, adaptée à l'ère du numérique et des mobilités. Promouvoir les emplois vacants dans toute l'Union, et mutualiser partiellement l'assurance-chômage rapprocheraient des citoyens une Europe souvent technique et éloignée du quotidien. Ceci suppose une transformation des esprits, pour que chaque citoyen soit pleinement accueilli sur le marché du travail d'un autre pays.

D'autre part, le drame de plus de 3,5 millions de chômeurs en France doit nous forcer à remettre à plat, en urgence, tous les dispositifs qui peuvent contribuer à créer des emplois. Cela n'a aucun sens, par exemple, de refuser par dogmatisme l'analyse approfondie du contrat de travail, ou de son coût, quelles qu'en soient les conclusions.

La polarisation technologique peut être limitée, mais elle fera partie de notre futur, et nous nous devons de valoriser tous les métiers et toutes les formations qui y mènent. Mais, pour ne pas sceller les destins, nous devons entrer dans le paradigme de la seconde chance, qui va bien au-delà de l'apprentissage ou de la formation professionnelle et intègre tous les aspects de la vie. Face à l'obsolescence accélérée des compétences, nul ne doit sortir du collège sans un socle de savoirs fondamentaux, pour gagner la «course de vitesse» entre formation et technologie.

Car ce n'est qu'en valorisant tous les parcours, que nous aborderons sereinement la question du coût du travail ou de la flexi-sécurité. Peut-être doit-on également poser, avec prudence et rigueur, la question d'une simplification de notre Code du travail, notamment sur le contrôle juridique du licenciement. Pour favoriser la mobilité, notamment des jeunes, les leviers sont nombreux, de la portabilité des droits à la levée des blocages du logement, ou à la simplification des seuils sociaux.

Enfin, l'épanouissement dans le travail passera par des relations plus sereines au sein de l'entreprise. Le temps est aux entrepreneurs d'eux-mêmes et de leur capital humain. Pour accompagner cette évolution, il faut encourager

l'initiative individuelle par des statuts d'auto-entrepreneurs plus ouverts, mais limités dans le temps, pour encourager l'accès des jeunes entreprises à une taille critique. Pour améliorer les relations dans l'entreprise, nous souhaitons une meilleure représentation des salariés et des non-salariés. Mettons à profit les reconfigurations du temps de travail et l'allongement de la vie active, pour repenser des statuts figés, bouleverser financement et contenu de la protection sociale, et ouvrir, en particulier aux seniors et aux jeunes, des passerelles vers l'entreprenariat.

Sur ces sujets, nous proposons 12 mesures. Mais pour faire face à l'urgence, dès aujourd'hui, de la reprise de la création d'emplois, il faut une politique volontariste et efficace. L'amélioration des conditions d'offre ne produira ses effets qu'à la condition d'une véritable relance de la demande, menée à l'échelle européenne. Deux exemples de mesures dont les effets peuvent être très rapides sont les suivantes. D'abord, un vrai contrat de confiance avec les PME, par le relèvement des seuils sociaux et la réforme des délais de paiement ; ensuite, l'exploitation du potentiel considérable du secteur du bâtiment, en levant les obstacles à la construction, et en tirant parti des impératifs environnementaux dont la COP21 va rappeler l'importance..

12 mesures pour réhabiliter le travail en Europe et en France

En Europe

1. Encourager la mobilité intra-européenne du travail

Pour unifier le marché du travail en Europe, il faut lutter vigoureusement contre toutes les initiatives qui tendent à restreindre la mobilité intra-européenne, comme celles venues récemment du Royaume-Uni. La reconnaissance mutuelle des qualifications, mais aussi l'aide à la mobilité pour les travailleurs intermédiaires, sont ainsi des priorités. Afin de pourvoir des emplois trop souvent vacants dans toute l'Europe, les Agences nationales pour l'emploi doivent en assurer la publicité, et mieux se coordonner, *via* l'usage des méthodes nouvelles d'appariement *(big data, matching)*. Il est souhaitable de mieux intégrer les travailleurs mobiles en Europe, notamment *via* l'apprentissage de la langue du pays d'accueil. Toutefois, il faut veiller à l'application de la directive sur les travailleurs détachés, pour éviter le dumping social, en excluant par exemple les agences d'intérim du bénéfice de cette directive.

2. Assurer la portabilité des droits dans l'Union, et créer une assurance-chômage commune

Chacun s'en rend désormais compte, la prochaine étape de la construction européenne doit être une convergence progressive des règles fiscales et sociales. La portabilité de la protection sociale doit être étendue à tous, notamment les non-salariés. Dans une Europe qui compte 23 millions de chômeurs, il nous

semble important de débuter un processus d'harmonisation de l'indemnisation du chômage (plafonds de durée et de taux de remplacement). À terme, le véritable projet doit être la mutualisation partielle du risque économique, *via* une assurance-chômage commune en zone euro, qui viendrait compléter les dispositifs nationaux, par exemple en prenant en charge uniquement le chômage de courte-durée, ou en venant compléter l'indemnisation nationale dans les périodes de chômage élevé, afin de lisser les chocs asymétriques.

3. Faire de l'apprentissage pour les moins éduqués un grand projet européen

Quand près de 15 millions d'Européens de 15 à 29 ans ne sont ni en emploi, ni en formation ni en études, il nous faut valoriser toutes les qualifications et tous les métiers, en développant massivement l'apprentissage. Nous soutenons le projet Erasmus Pro, qui, pour un coût de 5 milliards d'euros, montant dérisoire au vu de l'enjeu, permettra d'atteindre dans toute l'Europe les taux d'apprentissage élevés obtenus dans certains pays, en ciblant les élèves les moins formés. L'objectif d'un million de participants d'ici 2020, dans une voie d'excellence européenne, est atteignable. En associant étroitement les entreprises au contenu des programmes, il faciliterait l'insertion des primo-entrants. Il nécessite de favoriser l'acquisition des compétences non cognitives, par la scolarisation maternelle précoce des moins favorisés, et d'imaginer pour les adolescents des dispositifs de préapprentissage.

4. Construire le marché unique du numérique, pour une Europe technologique pionnière

Dans les bouleversements technologiques récents, l'Europe est trop longtemps restée à l'arrière-garde. Nous n'avons pas encore su construire un véritable marché unique du numérique, et faire émerger un écosystème européen de l'innovation, par exemple *via* des échanges de start-ups entre incubateurs des villes européennes. Pour mieux tirer parti des économies d'échelle et de réseau à l'échelle du continent, il faut militer pour une harmonisation urgente des règles sur la protection des données personnelles. Plus généralement, nous souhaitons un processus de convergence des conditions d'exercice des entreprises du numérique. Les activités de réseaux sont régulées à une échelle nationale de moins en moins pertinente, qui contribue à la fragmentation extrême du marché, et empêche la naissance de géants européens capables de rivaliser avec les GAFA. Une autorité européenne de régulation des télécoms nous semble ainsi un objectif à atteindre.

5. Coordonner les politiques migratoires en Europe

La situation tragique des personnes migrantes qui traversent la Méditerranée requiert une approche humanitaire commune en Europe. Toutefois, les flux migratoires sont dans leur grande majorité économiques. La France, en particulier,

a une des politiques d'immigration les plus restrictives d'Europe. Nous ne devons pas considérer l'immigration comme un coût, et il faut se rappeler que les flux demeurent faibles relativement à notre dynamique démographique. Les États-membres doivent se doter d'une politique migratoire cohérente et coordonnée pour attirer les plus qualifiés, par exemple *via* l'instauration de titres de séjour, assortis de visas Schengen, pour les étrangers créateurs d'entreprise, ou la pérennisation des parcours des étudiants. Pour les travailleurs moins qualifiés, tout en rendant moins arbitraires les conditions d'accueil, l'essentiel est d'abord de faciliter leur intégration, en œuvrant notamment sur le logement.

En France

6. Concentrer les allègements de charges sur les bas salaires pour relancer l'emploi peu qualifié.

Si l'on ne crée pas massivement des emplois, d'ici 2020, plus de 2 millions de personnes peu diplômées ne trouveront pas de travail. Il faut pour cela réduire le coût du travail des bas salaires, avec une efficacité maximale en termes d'emploi. Nous proposons de reprofiler les allègements de charge du Pacte de Responsabilité, qui couvrent des revenus relativement élevés (jusqu'à 3,5 SMIC) et sont souvent captés par des augmentations de salaires. L'objectif est une suppression des cotisations patronales restantes au niveau du SMIC (chômage et retraite), de façon dégressive jusqu'à 1,6 SMIC, pour un coût d'environ 6 à 7 milliards d'euros, qui ne peut être entièrement financé par la seule réallocation du Pacte. L'évaluation du CICE, encore en cours, devra donc estimer s'il est envisageable de mieux le cibler, lors de sa transformation en baisse de charges. S'agissant des plus qualifiés, les allègements de charges ne sont pas l'instrument approprié. Il est nécessaire de revoir le mode de détermination des salaires, en favorisant des accords d'entreprise qui tiennent compte de façon fine de l'environnement économique, notamment la faiblesse de l'inflation et des gains de productivité.

7. Garantir pouvoir d'achat et incitations à l'emploi par un revenu-socle repensé

Pour garantir une incitation claire au retour à l'emploi, la future « prime d'activité » (RSA-activité et PPE) est un pas dans la bonne direction, mais encore insuffisant. Nous affirmons qu'il faut remettre à plat les mécanismes de soutien au pouvoir d'achat des bas revenus, en fusionnant les Aides Personnelles au Logement (18 milliards d'euros), le RSA-socle et la prime d'activité, pour créer un filet de sécurité conservé en majeure partie en cas de retour à l'emploi, et qui nous semble un meilleur instrument de redistribution que le salaire minimum. En contrepartie de ce revenu-socle, sanctuarisé sur le plan budgétaire, et revalorisé chaque année, le SMIC serait désindexé, jusqu'à ce que le chômage soit redescendu en dessous d'un seuil acceptable.

8. Créer un contrat de travail progressif et protecteur, pour lutter contre la dualité du marché

Aujourd'hui en France, le débat sur le contrat de travail est tabou. C'est absurde, alors que l'on voit se multiplier, notamment pour les jeunes, les CDD à répétition. Il faut trouver un meilleur équilibre entre facilité d'insertion sur le marché du travail et prévisibilité du contrat, notamment pour accéder au logement et au crédit. La réponse que nous privilégions est un contrat progressif, aux indemnités de licenciements et aux droits croissants avec l'ancienneté, pour réduire la dualité du marché du travail. Il faut également cantonner le contrôle juridique du licenciement économique à la réalité de la réorganisation, sans préjuger de son opportunité. Cette mesure sécuriserait les ruptures, sans remettre en cause les directives européennes sur les droits des travailleurs, ni la convention 158 de l'OIT ratifiée par la France, comme par d'autres pays : en Suède, par exemple, le juge ne contrôle pas l'opportunité du licenciement économique. En contrepartie, les entreprises doivent assumer le coût social du licenciement, *via* un bonus-malus de cotisations. Elles financeraient l'assurance-chômage selon leur impact net sur les comptes sociaux.

9. Libéraliser les marchés de biens et services capables de créer rapidement de l'emploi

Nous pouvons créer massivement des emplois, en ouvrant largement des professions rendues accessibles par le développement de la technologie. Il faut donc poursuivre la réforme des professions réglementées engagée par la loi «Croissance et activité». En parallèle, il est indispensable de simplifier les réglementations de nombreux marchés. Généraliser le contrat de projet, flexibiliser les horaires d'ouverture, ou faciliter le recours au temps partiel, mieux adapté, notamment, aux contraintes des seniors, sont des pistes à envisager. En particulier, un plan massif en faveur de la construction de logements doit favoriser l'insertion des jeunes sur le marché du travail et la mobilité géographique. Il est urgent de donner à l'État ou aux communautés d'agglomération la maîtrise des permis de construire, baisser les droits de mutation, et réformer le marché locatif.

10. Structurer le marché de la formation professionnelle: un droit pour chacun à une deuxième chance

Il faut faire de la formation professionnelle une véritable fabrique de la deuxième chance, en individualisant le choix de formation et en assurant la portabilité des droits, car nous devons sortir d'une conception administrée, que symbolisent les contributions obligatoires des entreprises, et leur utilisation par les organismes gestionnaires. Un dispositif comme le Compte Personnel de Formation, abondé de façon inversement proportionnelle au diplôme initial, pourrait être utilisé directement et simplement par les bénéficiaires, auprès

de prestataires certifiés de façon indépendante, y compris pour financer le conseil en évolution professionnelle. Les dépenses seraient mieux ciblées sur les moins qualifiés, plus transparentes pour les utilisateurs, et plus efficaces pour les employeurs.

11. Donner un rôle central à l'accord collectif en assurant la représentativité du dialogue social

Chacun s'accorde à reconnaître que la frontière entre norme législative et négociation collective est à revoir. Nous souhaitons que la loi se limite à fixer les normes fondamentales du droit du travail. Des accords majoritaires négociés dans l'entreprise (ou au niveau des branches, drastiquement réduites en nombre, pour les TPE et PME) moduleraient les règles pour les adapter au contexte de l'entreprise, tout en portant sur des sujets plus larges que la seule négociation salariale. Un tel changement suppose évidemment un rôle accru des représentants du personnel. C'est la raison pour laquelle, afin d'améliorer la diversité de la représentation, chaque employé, sans condition d'appartenance à un syndicat, pourrait se présenter aux élections professionnelles. Il est aussi nécessaire de donner aux organisations syndicales des incitations, y compris financières, à défendre les intérêts des actifs les moins employables que sont les jeunes et les moins qualifiés.

12. Construire la protection sociale des nouvelles formes d'emploi à l'ère du numérique

Les nouvelles technologies et l'économie collaborative impliquent des carrières plus fragmentées auxquelles il est nécessaire de s'adapter. Susciter l'initiative entreprenariale, notamment chez les étudiants et seniors (en favorisant le cumul avec les études ou la retraite), passe par la simplification administrative. Nous souhaitons doubler le seuil de chiffre d'affaires de l'auto-entrepreneur, mais, en même temps, pour éviter le salariat dissimulé, limiter la durée du statut pour les auto-entrepreneurs ne travaillant que pour un seul commanditaire. Notre contrat social doit évoluer, pour s'adapter à la croissance prévisible du statut d'indépendant au détriment du salariat traditionnel. Il faut refonder un régime de sécurité sociale des indépendants, finançant de façon distincte une sécurité sociale de base et obéissant à des règles de recouvrement strictes.

Index des Auteurs

A

Aaronson, Liat 342
Albis, Hippolyte d' 704
Algan, Yann 92
Alkhudair, Khalid 444
Artus, Patrick 538
Aschenbroich, Jacques 577
Asfour, Amany 316
Asmussen, Jörg 38
Attali, Jacques 168 et 718
Attia, Anthony 224

B

Babinet, Gilles 616
Badré, Bertrand 209
Barro, Senén 268
Battisti, Giuliana 238
Bénasssy-Quéré, Agnès 408
Benhamou, Françoise 232
Berès, Pervenche 570
Berger, Laurent 654
Bertrand, Xavier 347
Betbèze, Jean-Paul 356
Beunardeau, Jean 244
Boissieu, Christian de 34
Borloo, Jean-Louis 155
Bozotti, Carlo 184
Burgot, Arnaud 247

C

Carcillo, Stéphane 380
Cartapanis, André 116
Chalendar, Pierre-André de 545
Chameau, Jean-Lou 252
CHANG, Kai 528
Chaussade, Jean-Louis 189
Cherkaoui El Moursli, Rajâa 336
Chevalier, Jean-Marie 258
Cicurel, Michel 592
Clamadieu, Jean-Pierre 673
Cœuré, Benoît 691
Colin, Nicolas 101 et 271
Combes, Michel 265
Cromme, Gerhard 579
Curto Millet, Fabien 278

D

Dehaze, Alain 367
Derdevet, Michel 502
Derviş, Kemal 410
Dockès, Pierre 562
Donnedieu de Vabres-Tranié, Loraine 625
Dosi, Giovanni 235
Duflo, Esther 26
Dufourcq, Nicolas 240

E

Enderlein, Henrik 133
Evans, John 470

F

Farhi, Emmanuel 567
Ferracci, Marc 606
Fontagné, Lionel 686
Fornero, Elsa 488

G

Gaffard, Jean-Luc 447
Gailly, Pierre-Antoine 339
Gainnier, Bernard 310
Gallois, Louis 572
Gattaz, Pierre 656
Gaudemar, Jean-Paul de 307
Gaymard, Clara 166
Geoffard, Pierre-Yves 330
Geoffron, Patrice 632
Gershenfeld, Neil 261
Getz, Isaac 638
Ghosn, Carlos 288
Giddens, Anthony 22
Gore-Coty, Pierre-Dimitri 581
Guillaume, Marc 586

H

Helgesen, Vidar 130
Horrigan, Mike 530
Hoxby, Caroline 383
Hubert, Patrick 275

I

Inoue, Hirochika 187
Itoh, Motoshige 42

J

Jacquillat, Bertrand 62
Janssen, Ronald 670
Juniac, Alexandre de 713

K

Kanté, Cheikh 182
Klein, Olivier 333
Kriegelsteiner, Paul 365

L

La Garanderie, Dominique de 518
Labaye, Éric 51
Lahoud, Marwan 675
Lamy, Pascal 289
Lamoureux, Philippe 399
Landau, Elena 524
Le Bras, Hervé 69
Le Guen, Jean-Marie 136
Le Pallec, Yann 221
Lemas, Pierre-René 715
Léonard, Antonin 642
Leusse, Jean-Frédéric de 397
Levy, Jean-Bernard 419
Lombard, Didier 249
Lombard, Eric 362
Lorenzi, Jean-Hervé 12 et 654
Lubochinsky, Catherine 206
Lückerath-Rovers, Mijntje 505

M

Macron, Emmanuel 727
Maillard, Dominique 192
Mann, Catherine L. 95
Martel, Jean-Pierre 465
Masson, André
Matalon, Ayla 612
Mau, Vladimir 370
McAfee, Andrew 66
McInnes, Ross 219
Melo, Jaime de 124
Menanteau, Jean-Pierre 639
Mignon, Laurent 76
Mistral, Jacques 16
Mongin, Pierre 48
Moreau, Nicolas 345
Morel, Laurent 641
Moscovici, Pierre 689
Moucheron, Baudouin de 521
Mugo, Jacqueline 621

N

Nanterme, Pierre 198
Nayyar, Deepak 460
Ninane, Florence 313
Noonan, Michael 706
Noyer, Christian 515
Nubukpo, Kako 45

O

Okonjo-Iweala, Ngozi 730
Oriol Icaza, Monica de 360
Orsenna, Erik 167
Owens, David 608

P

Pagezy, Olivier 440
Pallez, Stéphane 417
Passig, David 72

Pastré, Olivier 146
Pécresse, Valérie 387
Peña, Marcos 575
Pepy, Guillaume 153
Pereira da Silva, Luiz A. 693
Pisani-Ferry, Jean 729
Plassat, Georges 106
Pollin, Jean-Paul 434
Potts, Christopher 442
Pouyanné, Patrick 421

Q

QIAN Jiannong 619

R

Radjou, Navi 165
Rebsamen, François 547
Rey, Hélène 162
Reynders, Didier 668
Richard, Stéphane 150
Richardson, Brian 213
Romanet, Augustin de 80
Rosa, Hartmut 494
Roux, Dominique 180
Ryder, Guy 149

S

Saadé, Rodolphe 644
Sabeg, Yazid 468
Saint-Étienne, Christian 302
Sall, Macky 19
Sarkozy, Guillaume 508
Sauty de Chalon, Marie-Laure 593
Saxenian, AnnaLee 127
Schmucker, Martin 372
Senard, Jean-Dominique 544
Senik, Claudia 591
Sidor, Kamila 319
Sinelnikov-Murylev, Sergey 389
Suwa-Eisenmann, Akiko 456
Suzuki, Yoichi 594

T

Taddei, François 321
Terrier, George 643
Thesmar, David 664
Thiam, Tidjane 734
Trainar, Philippe 480
Trannoy, Alain 512
Treppoz, Stéphane 594
Trichet, Jean-Claude 671

V

Varin, Philippe 195
Védrine, Hubert 121
Velasco, Andrès 710
Vidal, Philippe 216
Villeroy de Galhau, François 394

W

Wahl, Philippe 74
Woerth, Eric 462
WU, Jianmin 78

Y

Yeda, Vivienne 391
Yoshikawa, Hiroshi 438

Z

ZENG, Xiangquan 98
Zollo, Maurizio 636

Achevé d'imprimer en décembre 2015
sur les presses de Wagram Éditions
95870 Bezons

Imprimé en France

Wagram Éditions est titulaire de la marque Imprim'Vert