

LES **RAPPORTS**  
DU CONSEIL  
ÉCONOMIQUE,  
SOCIAL ET  
ENVIRONNEMENTAL

Rapport annuel  
sur l'état de la France  
en 2014

Hélène Fauvel  
Décembre 2014

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
Travail - Justice - Progrès



CONSEIL ÉCONOMIQUE  
SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

  
*Les éditions des*  
**Journaux officiels**

---

# Contribution de la délégation à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques : « les évolutions du travail (ou activités) dans une perspective moyen terme »

---

## Introduction

Dans le cadre du rapport annuel sur l'état de la France 2014, conduit par la section de l'économie et des finances, il a été convenu que la délégation à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques fournisse une contribution portant sur *Les évolutions du travail (ou activités) dans une perspective de moyen terme*. Ce focus prospectif porte donc sur l'avenir du travail à l'horizon des vingt-cinq prochaines années en France, aussi bien le travail monétarisé assimilé à l'emploi, qui constitue le point de départ de la réflexion, que les activités au sens le plus large, incluant celles menées pour son propre compte (autoproduction etc.) ou pour l'intérêt collectif.

Réfléchir à cet horizon, eu égard à l'acuité du problème du chômage et des risques de dislocation sociale, peut paraître audacieux dans la conjoncture actuelle. Des transformations peuvent intervenir sur une telle période, aussi bien dans l'environnement international de notre pays que dans son appareil productif, sa législation sociale etc.

On peut cependant constater l'échec des différents gouvernements, quelle que soit leur appartenance politique, à renverser la courbe ascendante du chômage ainsi que la persistance de tendances lourdes telles que le sous-emploi.

Pour espérer y mettre un terme, engager une démarche à caractère prospectif à l'horizon 2030 est une opportunité permettant d'envisager les moyens d'action possibles. Une telle démarche est sensiblement différente du recours aux méthodes prévisionnelles couramment utilisées. Ces dernières supposent que le même modèle se reproduise indéfiniment à l'identique, les résultats étant alors éminemment dépendants des hypothèses d'entrée (ex : le taux de croissance de l'économie française au cours des deux prochaines décennies).

Au contraire, la prospective considère que l'avenir n'est pas prédéterminé et prend en compte les phénomènes de discontinuité ou de rupture<sup>269</sup> préfigurant les mutations profondes de la société.

---

269 « La prospective s'efforce de prendre en compte les phénomènes de discontinuité et de rupture, ce qui fait que demain sera différent d'hier », H. de Jouvenel, *Futuribles*, n° 251 de mars 2000.

---

# Contribution de la délégation à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques : « les évolutions du travail (ou activités) dans une perspective moyen terme »

---

## Introduction

Dans le cadre du rapport annuel sur l'état de la France 2014, conduit par la section de l'économie et des finances, il a été convenu que la délégation à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques fournisse une contribution portant sur *Les évolutions du travail (ou activités) dans une perspective de moyen terme*. Ce focus prospectif porte donc sur l'avenir du travail à l'horizon des vingt-cinq prochaines années en France, aussi bien le travail monétarisé assimilé à l'emploi, qui constitue le point de départ de la réflexion, que les activités au sens le plus large, incluant celles menées pour son propre compte (autoproduction etc.) ou pour l'intérêt collectif.

Réfléchir à cet horizon, eu égard à l'acuité du problème du chômage et des risques de dislocation sociale, peut paraître audacieux dans la conjoncture actuelle. Des transformations peuvent intervenir sur une telle période, aussi bien dans l'environnement international de notre pays que dans son appareil productif, sa législation sociale etc.

On peut cependant constater l'échec des différents gouvernements, quelle que soit leur appartenance politique, à renverser la courbe ascendante du chômage ainsi que la persistance de tendances lourdes telles que le sous-emploi.

Pour espérer y mettre un terme, engager une démarche à caractère prospectif à l'horizon 2030 est une opportunité permettant d'envisager les moyens d'action possibles. Une telle démarche est sensiblement différente du recours aux méthodes prévisionnelles couramment utilisées. Ces dernières supposent que le même modèle se reproduise indéfiniment à l'identique, les résultats étant alors éminemment dépendants des hypothèses d'entrée (ex : le taux de croissance de l'économie française au cours des deux prochaines décennies).

Au contraire, la prospective considère que l'avenir n'est pas prédéterminé et prend en compte les phénomènes de discontinuité ou de rupture<sup>269</sup> préfigurant les mutations profondes de la société.

---

269 « La prospective s'efforce de prendre en compte les phénomènes de discontinuité et de rupture, ce qui fait que demain sera différent d'hier », H. de Jouvenel, *Futuribles*, n° 251 de mars 2000.

## □ La démarche prospective en quelques mots

Par essence imprévisible, l'avenir se construit notamment au travers de décisions et d'actions humaines. Pour ce faire, les décideurs doivent faire suffisamment preuve de vigilance et d'anticipation pour ne pas être acculés en permanence à gérer les urgences. La prospective, en l'espèce, entend éclairer ce qui peut advenir du monde du travail afin de permettre aux différents acteurs d'examiner ce qu'ils peuvent et veulent faire dans le cadre des futurs possibles. Dans ce cadre, la représentation par ces acteurs d'un avenir souhaitable relève de valeurs et d'idéologies si distinctes, que ce focus ne dresse que quelques scénarios potentiels d'évolution du monde du travail.

Les scénarios illustrant ces futurs possibles ont été élaborés par la délégation avec l'appui méthodologique de Futuribles et l'expertise tirée des auditions.

Cette méthode consiste donc à construire des scénarios d'avenirs éventuels<sup>270</sup>. Elle comprend trois étapes principales permettant de mettre en évidence les enjeux majeurs auxquels la France risque de se trouver confrontée à moyen terme :

- dans un premier temps ont été identifiées par la délégation, onze « variables principales » -listées par la suite- et correspondant aux paramètres les plus déterminants au regard de l'évolution à long terme du travail ;
- dans un deuxième temps, chacune de ces variables a fait l'objet d'une analyse rétrospective afin d'apprécier son évolution sous plusieurs décennies, pour ensuite explorer les différentes manières dont elle pourrait évoluer au cours des vingt prochaines années ;
- la troisième étape a consisté, sur la base de ces différentes variables, d'en tirer des hypothèses, permettant ensuite de construire des scénarios dont il convient de souligner aussi bien les limites que les vertus.

Leurs principales limites résultent du fait même que l'avenir n'étant pas prédéterminé, aucun de ces scénarios ne peut prétendre le raconter à l'avance avec certitude. Une de leurs vertus est d'illustrer le spectre des futurs possibles en tenant notamment compte de l'évolution probable de facteurs de nature quantitative<sup>271</sup> ou qualitative<sup>272</sup>. L'avenir pourrait bien s'écrire en empruntant à l'un et à l'autre de ces scénarios qui constituent le « cône des possibles », en fonction des choix et des décisions.

La Délégation, lors de sa séance du 13 mai 2014, a donc retenu une liste restreinte de onze variables déterminantes :

- 1/ Le volume d'emploi
- 2/ La valeur travail
- 3/ Les modes de vie / usage du temps
- 4/ Le vivre ensemble (solidarités)
- 5/ Les formes d'emploi
- 6/ Les revenus
- 7/ Les formes d'organisation et de management
- 8/ La population active
- 9/ L'impact des nouvelles technologies

---

<sup>270</sup> La méthode d'élaboration de ces scénarios repose sur la base d'une analyse dite structurelle et morphologique.

<sup>271</sup> Un exemple de nature quantitative : l'évolution des effectifs de population d'âge actif.

<sup>272</sup> Un exemple de nature qualitative : l'évolution de la valeur travail ou des formes d'emploi.

- 10/ L'Europe dans le monde
- 11/ L'exception française

Plusieurs remarques concernent cette liste :

- La plupart de ces variables sont interdépendantes les unes des autres, l'ordre de leur présentation ne répond donc à aucune logique de classification ou de priorité.
- Comparativement à beaucoup de travaux de prévision sur l'emploi, ces variables n'intègrent pas certains facteurs tels que le taux de croissance de l'économie française ou les gains potentiels de productivité. Ceci ne provient pas d'un oubli mais d'un choix car ces facteurs sont plutôt une résultante qu'une variable motrice, la croissance par exemple, ne se décrète pas.
- Cette liste de variables témoigne que ce focus prospectif entend porter sur l'évolution (en volume et en qualité) de l'emploi mais en restituant celui-ci dans un contexte sociétal plus large et en explorant la place dévolue aux autres activités.
- Ces onze variables ont fait chacune l'objet d'une fiche<sup>273</sup> incluant leur définition, le recensement d'indicateurs pertinents, la présentation d'éléments rétrospectifs puis prospectifs déclinés en plusieurs hypothèses. La synthèse de ce document<sup>274</sup> permet de suivre le cheminement méthodologique qui a permis d'aboutir à la rédaction finale des scénarios.

#### □ *Les futurs possibles du travail illustrés par 4 scénarios*

Les scénarios ont été construits en explorant les combinaisons possibles entre les hypothèses élaborées sur chacune des variables. Un grand nombre de combinaisons ont ensuite été écartées : certaines s'avéraient d'emblée incohérentes, alors que le croisement de onze variables assorties chacune de trois hypothèses, aboutissait à des centaines de milliers de scénarios qui risquaient de noyer les décideurs plutôt que de les aider à définir leur stratégie.

L'objectif consiste à ne retenir que les combinaisons qui permettent le mieux de cerner « le cône des possibles » et d'aboutir à la rédaction de quatre scénarios : deux scénarios qui encadrent les possibles des tendances actuelles sur les cinq à sept prochaines années ; et deux scénarios contrastés qui les prolongent à partir de 2020/2022 et dont l'échelle de temps s'étend jusqu'aux alentours de 2030.

Dans tous les cas, la méthode des scénarios est un outil et non une fin en soi, pour identifier les principaux enjeux de long terme et les défis à relever. L'étape suivante consiste à identifier les leviers d'actions qui permettraient de tendre vers un avenir meilleur.

L'ensemble des scénarios ici présentés, sont à lire au conditionnel car ils représentent des futurs possibles et résultent d'un exercice de prospective qui n'a aucun caractère prévisionnel ou prédictif<sup>275</sup>, ni *a fortiori* normatif.

---

273 Le détail de ces fiches est consultable en ligne.

274 Egalement consultable en ligne.

275 Pour en faciliter la lecture et alléger la rédaction, le présent de l'indicatif a été principalement utilisé pour la rédaction des quatre scénarios.

## Scénario a : Le travail dans la société duale

A la lumière des tendances de long terme qu'on observe aujourd'hui, ce scénario décrit ce qui pourrait advenir si l'on reste dans la même dynamique d'ici cinq à sept ans.

A l'échelle mondiale, la croissance économique reste relativement élevée notamment du fait des pays émergents, tandis que le capitalisme financier impose ses valeurs et pratiques sur l'ensemble des marchés. De son côté, l'Union européenne ne parvient pas à surmonter la crise sans précédent qu'elle a connue, ni à se doter d'instruments de gouvernance efficaces. Les disparités au sein même de l'Union s'accroissent entre les États membres, les orientations économiques et sociales des pays sont très contrastées, réduisant à l'impuissance les outils communautaires.

Ce scénario se caractérise également par la lente poursuite de ce qui apparaît comme un déclin de la France à l'horizon 2020, que ce soit sur le plan économique ou social. En effet, la croissance de notre pays n'excède pas 1 % par an, ce qui ne permet pas de créer des emplois (dont le nombre se situe toujours autour de 24 millions), ni d'améliorer le taux d'emploi qui se maintient à 63 %. La résorption de l'endettement public prend plus de temps que prévu, la dette reste très élevée (largement supérieure à 60 % du PIB) si bien que l'État ne dispose plus de marges de manœuvres financières pour déployer une politique de relance. Les investissements privés restent également limités en raison de perspectives peu encourageantes pour l'avenir.

La situation de l'emploi continue à se dégrader face à une augmentation de la population active couplée à des créations nettes d'emplois limitées en raison de la faible compétitivité de l'économie nationale. Le sous-emploi se développe touchant particulièrement les jeunes et les seniors, majoritairement exclus du marché du travail. Le chômage s'aggrave frappant 12 à 14 % de la population active. En conséquence, un grand nombre de Français renoncent progressivement à se présenter sur le marché du travail, s'orientant davantage vers des activités ayant pour objet de satisfaire du mieux possible leurs besoins premiers (autoproduction...). L'économie dite informelle (économie non déclarée<sup>276</sup>) prend de l'ampleur, concurrence fortement certaines entreprises<sup>277</sup>, obérant la capacité de l'État à poursuivre son objectif de réduction de l'endettement public.

Cette situation pèse sur la croissance et la compétitivité des entreprises dans une économie toujours plus mondialisée et concurrentielle, et conduit à une dualisation croissante du marché du travail. En effet, deux pôles coexistent :

- une main-d'œuvre qualifiée n'ayant aucune difficulté à obtenir un emploi à temps plein, convoitée en France et à l'étranger, et que les employeurs cherchent à fidéliser par une rémunération avantageuse ;
- une main-d'œuvre moins qualifiée et plus abondante, recrutée sur des emplois hors des normes habituelles et plutôt précaires, souvent utilisée comme variable d'ajustement.

<sup>276</sup> Le 24 juin 2014, le CESE a adopté un avis portant sur *Les conséquences économiques, financières et sociales de l'économie non déclarée* qui dénonce notamment certaines conséquences de cette économie qui créent des situations de concurrence déloyale, provoquent une insécurité individuelle etc.

<sup>277</sup> Dans l'ensemble du focus, le terme « entreprise » recouvre celles issues du secteur primaire, secondaire et tertiaire.

Ce dernier pôle est essentiellement composé de personnes se trouvant dans une situation peu stable, fréquemment au chômage, sans parler des chômeurs de longue durée, confrontés quant à eux à un processus de perte de qualification réduisant leur capacité de réinsertion professionnelle.

Une part non négligeable de cadres intermédiaires sont eux-mêmes dans une situation plus fragile et dans l'obligation de passer d'un emploi à l'autre, fût-ce à temps partiel contraint, et au prix d'une mobilité géographique importante.

Si le travail demeure une valeur importante aux yeux de tous les Français qui en attendent des satisfactions matérielles et immatérielles (épanouissement de soi, etc.), son caractère dual fait qu'il est différemment perçu par les travailleurs hautement qualifiés et ceux qui le sont nettement moins. Pour ces derniers, le travail est davantage vécu comme une corvée néanmoins indispensable pour s'assurer d'un revenu minimum et de l'acquisition de droits sociaux. Pour les plus qualifiés, les emplois occupés sont très exigeants mais ils y sont totalement dévoués car ils y trouvent le moyen de s'épanouir et finalement de satisfaire leurs aspirations en dépit du stress croissant auquel ils sont soumis.

La répartition entre les revenus du travail et les revenus de transfert se modifie progressivement sous l'effet en particulier de nouvelles allocations dévolues aux plus démunis. Ces mesures pour lutter contre la pauvreté et la précarité contribuent à creuser le déficit des finances publiques malgré une hausse régulière des prélèvements obligatoires rendue nécessaire par la baisse de leur rendement. Plus précisément, la fiscalité pesant sur les ménages est principalement supportée par les hauts revenus, ce qui finit par jouer un rôle dissuasif vis-à-vis de leur engagement professionnel voire de leur souhait de rester sur le territoire. Globalement, le poids de ces prélèvements entraîne des effets pervers favorisant notamment la fuite des « cerveaux », l'évasion fiscale et la délocalisation des investissements hors du territoire national.

L'administration publique ne fait guère mieux. Confrontée aux restrictions budgétaires, elle développe des mécanismes dits d'évaluation qui ne sont, en fait, que du contrôle de gestion dont les limites sont vite atteintes dès lors que les finalités de son action ne sont pas précisées. Aucune priorité claire n'est définie et seule la maîtrise des dépenses fait office de politique publique. Par conséquent, les fonctionnaires se démobilisent et les services publics se délitent peu à peu ; de nombreux fonctionnaires ne sont pas remplacés lorsqu'ils partent à la retraite, ce qui ne fait qu'aggraver la situation.

Dans ce contexte, les formes d'organisation des entreprises restent marquées par une grande division des tâches et un management principalement axé sur le contrôle. Les entreprises cherchent à limiter leurs frais généraux et de personnel, externalisent un maximum de fonctions auprès de prestataires et de sous-traitants. Se recentrant sur leur corps de métier, elles font peser sur ces derniers et leurs fournisseurs, des contraintes de plus en plus fortes. Le noyau dur de permanents conservé est soumis à des exigences croissantes en termes de performances et un contrôle de plus en plus prégnant, ceux qui se révèlent inaptes à travailler dans ce contexte étant rapidement remplacés. Cette pression est également à l'origine de la multiplication des maladies professionnelles (risques psychosociaux, *burn-out*, etc.).

Ces mêmes mécanismes se retrouvent exacerbés au sein des entreprises de plus petite taille, ces dernières étant soumises à des exigences tout aussi importantes en termes de productivité.

Pour nombre de salariés, la durée légale du temps de travail n'est pas suffisante pour atteindre les objectifs fixés par leur employeur. Ainsi, le travail empiète sur la vie privée et vice-versa. Ces incursions conduisent les individus à ressentir un réel manque de temps car ils n'ont ni le sentiment de mener à bien leurs projets ni de donner du sens à leurs activités et globalement à leur vie.

Les temps de la vie sont aussi déstructurés : les carrières professionnelles sont plus longues mais aussi discontinues, marquées par des périodes de formation continue, de réorientation professionnelle, de chômage... Les individus changent régulièrement d'employeur, ce qui constitue une source d'instabilité voire pour certains, d'insatisfaction.

Tant dans la sphère professionnelle que privée, les technologies sont omniprésentes qu'elles soient utilitaires (domotique, e-santé etc.) ou ludiques. Toujours plus performantes et plébiscitées par leurs utilisateurs, elles se révèlent indispensables pour le quotidien de chacun. Néanmoins, elles sont sources de certaines dérives, leur utilisation permettant, par exemple, d'accroître la surveillance des salariés par leurs employeurs ou encore de déresponsabiliser les humains en permettant à l'intelligence artificielle de prendre davantage de décisions à leur place.

De même, l'introduction de la robotisation des tâches dans les secteurs agricole, industriel et tertiaire est lourde de conséquences notamment pour les travailleurs peu ou pas qualifiés. Les automates qui se sont déjà substitués aux hommes sur les chaînes de production et dans les services, connaissent un essor rapide y compris dans des domaines tels que l'assistance aux personnes âgées. Si ce phénomène améliore la compétitivité des entreprises concernées et soulage la pénibilité de certaines tâches, il se traduit cependant par une destruction nette d'emplois dans les métiers faiblement qualifiés.

L'économie numérique est toutefois perçue par les pouvoirs publics comme une opportunité, ce secteur porteur facilitant l'innovation et se révélant pourvoyeur de nouveaux métiers. Cela ne permet pas pour autant d'enrayer à terme le « décrochage de l'économie française ».

L'individualisme devient plus prégnant, encouragé par l'omniprésence des TIC qui permettent à chacun de se mettre en scène virtuellement. Plus généralement, le repli identitaire est marqué, la morosité de la situation économique conduisant les personnes les plus vulnérables à chercher des « coupables » et à développer une méfiance naturelle envers autrui. La sphère de confiance se réduit essentiellement à la famille, à l'entourage proche et à diverses communautés. L'entraide familiale joue un rôle central au niveau intergénérationnel, principalement en direction des personnes âgées qui sont fragilisées par les lacunes du système de retraite et des jeunes qui sont dans l'incapacité de décrocher un emploi pérenne. Le rôle des communautés religieuses, ethniques, culturelles, etc. perçues par beaucoup comme un des derniers remparts de protection, s'accroît également ; ce qui accentue le repli communautaire.

Ce scénario se caractérise donc par un creusement irréversible des inégalités risquant de conduire à un probable éclatement des classes moyennes, dont une part non négligeable se paupérise. À l'exception de quelques travailleurs hautement qualifiés, la majorité des Français appartenant à cette classe se trouve en situation de grande vulnérabilité. Dans un climat récessif et de doute sur la possibilité d'une nouvelle ère de prospérité, un climat de méfiance générale s'instaure.

L'État doit faire face de surcroît, à une montée en puissance des corporatismes se traduisant par une défense forte des groupes d'intérêt concernés qui mènent des actions

non régulées de *lobbying*. Ce mode d'intervention de plus en plus paralysant pour la prise de décision publique, conduit à une moindre prise en compte de l'intérêt général. En parallèle, l'État est en permanence inquiet des mouvements sociaux qui naissent en réaction aux mesures envisagées.

Les gouvernements successifs conduisent une multitude de réformes de faible envergure, sans cohérence ni vision à long terme, sources d'incompréhension pour les Français, contribuant ainsi à discréditer l'État, ses institutions et leurs représentants. Au niveau territorial, les demandes d'autonomie ou d'indépendance se multiplient, certaines régions ou collectivités territoriales ne souhaitent plus jouer la solidarité à l'égard des territoires les plus défavorisés ou endettés. La France doit donc faire face à une crise aux multiples visages et l'inertie la condamne à long terme.

Ce scénario A paraît donc intenable à moyen terme en raison notamment des risques qu'il fait peser sur la cohésion sociale du pays. Cependant, une variante est envisagée avec le scénario B, liée à l'aggravation de certaines tendances dont les conséquences sont nettement plus lourdes pour notre modèle social et placent la France au bord du chaos.

---

## **Scénario b : la faillite de notre modèle social**

Le scénario B est un scénario d'enlèvement il comporte un risque de rupture pouvant se traduire par une désagrégation de notre modèle social, lié au déclin progressif de l'économie française et au creusement substantiel des inégalités. Cette situation pourrait empirer si l'État et nos gouvernants continuent à se discréditer en multipliant les effets d'annonces contradictoires et l'adoption de mesures incohérentes et inefficaces pour remédier aussi bien à la perte de compétitivité de l'économie française qu'au phénomène de dislocation et de paupérisation de la société.

Cette situation n'est pas le seul apanage de la France puisque les pays de l'Union européenne évoluent selon des trajectoires de plus en plus divergentes, tandis que les institutions européennes sont autant incapables d'adopter une politique commune permettant de doter son grand marché intérieur d'une politique commerciale, industrielle, de recherche et de développement, que de s'accorder sur une politique sociale et un droit du travail communs.

Ce marché intérieur est de plus en plus envahi par les produits étrangers, d'autant plus prisés qu'ils sont davantage abordables pour la grande majorité des Français dont le pouvoir d'achat stagne voire se réduit. Celui des retraités notamment, le niveau des prestations sociales et des allocations chômage... diminuent sensiblement provoquant la faillite de l'économie dite résidentielle, c'est-à-dire la faillite de nombreux artisans, commerçants et PME tributaires de la demande de proximité.

La faillite de l'État et l'échec du projet européen dans un contexte de mondialisation de l'économie peu régulée, se traduisent très rapidement par une très forte augmentation du chômage, des inégalités et de la pauvreté, alors même que le « système » de protection sociale français est progressivement démantelé. L'assurance maladie est soumise à une stricte maîtrise budgétaire qui se traduit par une moindre couverture des risques et une dégradation de l'état de santé des Français, hormis les plus fortunés qui recourent aux assurances privées.

La minorité de Français les plus aisés préfère investir à l'étranger ou dans l'immobilier, alors qu'une majorité des citoyens s'installe dans une économie de survie. S'instaurent de nouvelles formes de travail, rémunéré ou non, échappant dans la plupart des cas à toute législation mais non sans un esprit d'inventivité. Se multiplient ainsi des initiatives locales innovantes mais plutôt que de susciter une émulation collective et de nouvelles formes de coopération, des conflits de nature mafieuse apparaissent pour en prendre le contrôle, face à une puissance publique de plus en plus affaiblie.

Les gouvernements qui se succèdent à partir de 2017 se révèlent incapables à brève échéance de redonner une cohérence et un sens à l'action collective. La politique des petits pas visant à parer au jour le jour au plus pressé, n'enraye pas le déclin et fait le lit des partis extrémistes. Progressivement commence à se succéder une série d'émeutes et de grèves qui secouent fortement le pays.

La pratique du dialogue social devient inexistante, les syndicats de salariés ne sont plus écoutés par des gouvernants qui pris de court, ne prennent plus le temps de la concertation et encore moins celui de la négociation. Au-delà de la démocratie sociale, ce sont les fondements même de la démocratie politique qui sont menacés, principalement dans sa forme représentative. Pour maintenir l'État de droit et la cohésion nationale, nombre d'élus locaux et nationaux demandent au Président de la République d'appliquer l'article 16 de la Constitution<sup>278</sup>...

La France est au bord du chaos.

Les deux prochains scénarios (C et D) sont en rupture par rapport aux deux précédents, en présentant des futurs possibles qui débutent vers 2020/2022 et dont l'horizon temporel s'inscrit autour de 2030. Ils s'appuient sur deux conceptions différentes pour sortir la France du risque d'enlisement précédemment décrit. Le premier scénario est d'inspiration libérale et a pour objectif le plein emploi ; le second s'appuie notamment sur une nouvelle approche du travail à l'échelle européenne.

---

278 Cet article dispose notamment que « Lorsque les institutions de la République, l'indépendance de la nation, l'intégrité de son territoire ou l'exécution de ses engagements internationaux sont menacés d'une manière grave et immédiate et que le fonctionnement régulier des pouvoirs publics constitutionnels est interrompu, le Président de la République prend les mesures exigées par ces circonstances, après consultation officielle du Premier ministre, des présidents des assemblées ainsi que du Conseil constitutionnel ».

## **Scénario c : restaurer la compétitivité à tout prix**

Ce scénario débute vers 2022 au moment où la France tente de sortir d'un cycle déflationniste marqué par un chômage élevé et une croissance faible.

Dans ce contexte général morose où la demande fléchit et la main-d'œuvre est surabondante, les entreprises se plaignent d'être lestées par un droit du travail complexe et contraignant ainsi que par des prélèvements principalement assis sur les rémunérations qui pèsent sur leurs coûts salariaux et les handicapent au plan mondial. Face aux menaces qui pèsent sur l'emploi, les organisations syndicales de salariés se mobilisent fortement mais elles sont peu écoutées en raison de leur faible représentativité et finissent par se replier sur leur rôle de conseil auprès des salariés de plus en plus fragilisés.

La situation de l'emploi dans les trois fonctions publiques (de l'État, territoriale et hospitalière) n'est guère meilleure, alors que les départs en retraite se multiplient, ils sont remplacés dans de faibles proportions. Les nouveaux entrants sont recrutés sur des statuts précaires et à des niveaux de rémunération sensiblement inférieurs à ceux de leurs aînés.

Les différents gouvernements ne parviennent pas à améliorer la situation économique et sociale. Ils perdent toute crédibilité auprès des Français, dont la méfiance touche une bonne partie de la classe politique. La hausse continue du vote protestataire et de l'abstention profite essentiellement aux partis extrémistes, l'extrême droite s'imposant aisément au premier tour de l'élection présidentielle de 2022 et s'approche de la majorité absolue au second tour. Face à cette ascension, un certain nombre de forces politiques parviennent à s'entendre pour former un gouvernement d'union nationale présenté comme le dernier recours démocratique pour sortir de la crise.

Le mot d'ordre de ce gouvernement est de restaurer la compétitivité française en vue de retrouver une situation de plein emploi. Son programme d'inspiration libérale comporte trois axes majeurs : recentrer l'État autour de ses missions essentielles (sécurité, justice, etc.) ; lever les contraintes fiscales et sociales qui pèsent sur les entreprises ; déréguler et flexibiliser le marché du travail.

À ce titre, diverses réformes sont rapidement engagées comme la disparition progressive du statut d'emploi en CDI, la refonte du Code du travail et du statut de la fonction publique (dont les conditions d'emploi deviennent équivalentes à celles des salariés du secteur privé), la baisse des cotisations sociales pour les employeurs, etc.

Les entreprises qui ont appelé de leurs vœux ce vaste mouvement de dérégulation, évoluent dans un environnement dual où cohabitent une économie dynamique, innovante et compétitive sur les marchés mondiaux et une économie de proximité reposant sur des marchés moins porteurs.

Pour être plus performantes sur ces marchés, ces entreprises se dotent de formes d'organisation moins pyramidales et fonctionnent davantage en équipes-projet. Elles externalisent un grand nombre de fonctions et se structurent davantage sous la forme de réseaux (flotte de PME et de sous-traitants) dont l'efficacité tient assez largement à un type de management résolument nouveau. Ce dernier a pour principe d'agir en catalyseur d'intelligences réparties (ou comme orchestrateur de talents) et non plus sur le schéma classique éminemment hiérarchique et autoritaire. Elles acceptent également que les salariés soient désormais mieux représentés au sein des instances de décision et ce, malgré la précarité plus forte des emplois.

Une politique dite de flexi-sécurité est déployée par ce gouvernement d'union nationale en s'inspirant notamment de l'expérience des pays scandinaves. La philosophie d'ensemble est que nul ne saurait être durablement exclu du monde du travail et qu'au demeurant, la mobilisation des femmes et des hommes de la Nation est la seule manière de relancer une dynamique de croissance économique. Cette politique est également assortie d'une obligation de travail du type *workfare*<sup>279</sup>, c'est-à-dire l'introduction de mesures incitatives voire coercitives de retour à l'emploi qui conditionnent notamment le versement des indemnités de chômage. En conséquence, le travail se développe notamment dans un cadre atypique d'emploi (statut nouveau, conditions de travail, horaires décalés, etc.).

De plus, face à l'importance de la dette sociale, une politique de réduction des revenus de transferts, en particulier des allocations chômage, des pensions de retraite et des prestations familiales, est engagée.

Pour les jeunes, ces mesures se traduisent par une incitation à entrer sur le marché du travail de plus en plus tôt. Ils ont pris conscience du rendement décroissant de l'allongement de leurs études, exception faite d'une toute petite minorité de spécialistes très pointus. Désormais, l'objectif est de permettre à chacun d'acquérir, avant l'âge de 16 ans, les savoir-être et la culture générale essentielle pour pouvoir se former mais également se recycler au travers d'une formation tout au long de la vie. Sont donc réhabilitées des filières de formation courtes et qualifiantes via notamment l'apprentissage et les contrats en alternance.

Concernant les seniors, en particulier les personnes de 55-75 ans qui, dans le système précédent, se trouvaient précocement exclues du monde du travail en raison de leurs coûts salariaux et de leurs qualifications supposées être obsolètes, leur mise à la retraite, hors problème d'incapacité ou d'invalidité, est retardée d'autant que leur pouvoir d'achat a fortement diminué. L'âge légal de départ à la retraite est également constamment révisé en fonction de l'allongement de l'espérance de vie ; ce que les organisations syndicales de salariés contestent en mettant en avant que l'espérance de vie en bonne santé stagne voire régresse depuis quel temps.

A moyen terme, le taux d'emploi augmente fortement notamment auprès des séniors et des jeunes, alors que la durée moyenne du chômage diminue. La contrepartie du maintien ou de l'entrée de ces deux catégories de population sur le marché du travail n'existe qu'au prix d'une insécurité et d'une précarité de l'emploi renforcée, qui rend leurs perspectives de « faire carrière » plus incertaines.

L'ensemble de la population en âge de travailler est donc poussé à accepter les emplois disponibles, qu'ils soient hors ou dans leur champ de compétence et à faire preuve de mobilité professionnelle (que ce soit dans le public ou dans le privé) et géographique. Ces transitions professionnelles de plus en plus fréquentes soulèvent la question de la portabilité des droits sociaux.

De même, les Français se retrouvent à travailler plus conséquemment par année (la réduction du temps de travail à 35 heures hebdomadaires est abolie et la durée légale de congés est limitée à 5 semaines par an pour tous les salariés des secteurs privé et public) mais également durant leur existence.

En outre, les progrès technologiques contribuent sensiblement à améliorer la productivité des salariés, tout en élargissant leurs capacités de création et d'innovation.

---

<sup>279</sup> Le *workfare* est une aide sociale des États-Unis apparue dans les années 1970, qui prévoit que les bénéficiaires aptes au travail doivent travailler en échange de leur allocation.

L'accent est mis également sur la robotisation, son développement permettant d'automatiser un grand nombre de tâches et à remplacer de nombreux métiers. La place croissante occupée par les technologies entraîne pour certains une utilisation intensive des TIC dans leur vie quotidienne, alors que d'autres se limitent à des usages plus basiques et ont du mal à suivre la prolifération de ces outils et la vitesse de leurs évolutions. Pour ceux qui naviguent aisément dans cet univers numérique, un des risques est de développer de nouvelles formes de sociabilité virtuelle, plus superficielles, et pouvant conduire à un isolement affectif réel.

Ces changements majeurs ont tendance à reléguer l'humain au second plan, son bien-être et son épanouissement n'étant plus vraiment pris en compte. Outre des carrières professionnelles plus longues et entrecoupées de diverses périodes de transition, les objectifs de compétitivité et la précarité ambiante poussent chacun à être toujours plus performants. Cela se traduit par une intrusion quasi-permanente de la sphère professionnelle dans la vie privée, ce qui peu à peu rend ambivalent le rapport au travail. La crainte de perdre son emploi ou une part substantielle de ses revenus si les objectifs assignés ne sont pas atteints, détériore les conditions de travail et amplifie le sentiment de « mal-être ».

Les nouvelles formes de management ne parviennent ni à fédérer ni à fidéliser les salariés, dont les plus prompts quittent leur employeur et cherchent d'autres manières de travailler, y compris comme indépendants (auto-entrepreneurs, etc.) ou sur plusieurs emplois à temps partiel concomitants. Ce délitement du lien entre le travailleur et son entreprise conduit certains individus à développer un désir d'accomplissement personnel primant sur leur devoir vis-à-vis de la Société, sur leurs obligations professionnelles, voire sur la nécessité de gagner leur vie et de bénéficier d'une certaine sécurité de l'emploi. La notion même de travail est alors à repenser, celui-ci pouvant donner lieu à d'autres formes non monétaires de rémunération (compte épargne-temps, crédit de formation, service civil national, etc.) en contrepartie d'un travail reconnu d'intérêt collectif.

Pour autant, les acteurs économiques tentent d'imposer un modèle de société de consommation de masse poussée à son extrême, la recherche du bien-être étant axée principalement sur les satisfactions d'ordre matériel. Afin de stimuler la demande, le gouvernement en accord avec les banques de détail cherche à faciliter l'accès aux crédits à la consommation en direction notamment des salariés en situation précaire.

Ainsi, la consommation des ménages, la bonne santé des entreprises que ce soit sur la scène internationale ou le territoire français et un taux d'emploi élevé restent les principaux moteurs de la croissance économique.

Si l'objectif de tendre vers le « plein emploi » fait l'objet d'un consensus, la philosophie d'ensemble de cette politique soulève de nombreux débats. Son déploiement doit s'opérer sur une durée relativement longue pour s'avérer efficace et se heurte à des conflits sociaux importants.

Pourtant, les premiers résultats positifs sont constatés à moyen terme, avec une croissance économique qui décolle, un taux de chômage en baisse, une amélioration de la balance commerciale, etc. Ces éléments conjoncturels créent également de la richesse qui ne profite essentiellement qu'à une partie des Français qui occupent les emplois les plus qualifiés et/ou qui détiennent depuis plusieurs générations, un capital important. En effet, les inégalités sociales demeurent sans qu'elles soient corrigées par une politique de redistribution importante, les pouvoirs publics craignant qu'une augmentation massive des prélèvements obligatoires handicape la compétitivité de l'économie française.

Le scénario C ne permet donc pas de résoudre la question d'un meilleur partage des richesses et de la réduction des inégalités. Pire, la dérégulation du marché du travail conjuguée à la baisse des revenus de transfert tend au contraire à creuser ces inégalités, alors même que l'État se désendette peu à peu en poursuivant sa politique de réduction drastique des dépenses publiques.

Le mal-être au travail est un sentiment largement partagé par les hommes et les femmes qui subissent avec une forme de résignation pour certains, ces nouvelles contraintes pesant sur l'emploi et les conditions de travail. À terme, c'est la cohésion sociale du pays qui est mise en danger car le nombre de travailleurs pauvres ne cesse d'augmenter. La notion de solidarité collective et le souhait de vivre ensemble sont mis à mal, entraînant dans leur sillage un probable délitement de la société. Ce risque justifie à lui seul de réfléchir aux bases d'un nouveau scénario à même de générer l'espoir d'une vie meilleure pour les générations futures.

---

## **Scénario d : pour une autre répartition des richesses et une conception nouvelle du travail**

Le scénario D s'inscrit dans la même temporalité que le scénario C (il débute vers 2020 et s'étend aux alentours de 2030) et dans un contexte conjoncturel marqué par une période de déflation, un chômage élevé, etc. Au niveau international, la concurrence entre l'Europe et les autres puissances continentales continue de se renforcer. Pour y faire face, de plus en plus de pays choisissent de se regrouper au sein d'organisations régionales leur permettant notamment d'accroître leur pouvoir économique et de protéger leurs secteurs stratégiques.

Au sein de l'Union européenne, de nombreux États membres ont traversé une longue période de crise et leur population ne supporte plus les politiques d'austérité qui leur sont imposées. Certains États décident alors de quitter l'Union, ne partageant plus les orientations prises au niveau communautaire et considérant qu'une plus grande autonomie leur permettra de mieux s'en sortir.

La France et l'Allemagne, dans le cadre d'une coopération renforcée<sup>280</sup>, impulsent un changement de cap, rapidement rejoints par certains pays et s'entendent pour développer une politique plus protectionniste et rendre le marché intérieur européen moins dépendant des bulles spéculatives et autres excès générés par la financiarisation de l'économie mondiale. Au sein de ce marché, de nouveaux leviers de croissance et d'emploi sont introduits pour s'inscrire dans une dynamique de développement durable. Des indicateurs de richesse non limités à la croissance du PIB sont également mis en place et élargis aux enjeux environnementaux, de bien-être, etc.

Le déploiement de ce dispositif prend du temps et ne permet, à court terme, ni de compenser les pertes d'emplois et de points de PIB générées par le déclin des secteurs économiques traditionnels, ni d'obtenir des effets visibles sur la croissance économique. Les États concernés doivent donc faire face probablement à une hausse du chômage et une baisse des revenus, sollicitant fortement leurs dispositifs d'aide sociale. Les disparités

---

<sup>280</sup> La coopération renforcée est une procédure législative de l'Union européenne, qui désigne un acte juridique européen (une directive ou un règlement) qui ne s'applique pas aux vingt-huit États membres mais uniquement à ceux d'entre eux qui le désirent. Elle est instaurée par le traité d'Amsterdam en 1997.

existantes dans ce domaine font apparaître un besoin criant d'harmonisation sociale et fiscale, ainsi que la nécessité d'une amélioration des outils de gouvernance politique pour accroître le niveau d'intégration des États membres.

Durant cette période de profondes mutations de l'appareil productif, de nouvelles formes d'activités et d'économies (issues d'initiatives locales, etc.) se développent progressivement et permettent à moyen terme à la croissance économique de devenir plus stable en reposant majoritairement sur des moteurs internes. Cette croissance est cependant plus faible car elle bénéficie moins du dynamisme économique des pays en développement. De plus, l'influence de l'Union européenne sur la scène internationale diminue, même si elle conforte son efficacité dans certains domaines ciblés, comme la politique sociale, les grandes infrastructures, le marché intérieur de l'énergie, l'industrie de pointe, l'économie décarbonnée, etc.

Dans ce contexte, la France qui sort exsangue d'une politique décennale de rigueur sans être parvenue à moderniser son appareil productif et à réduire son taux de chômage, perçoit l'élaboration d'un modèle social européen comme une opportunité pour se réformer et tenter d'imposer certaines valeurs humanistes. Les tensions sociales extrêmement vives que notre pays a connues au cours de la décennie passée étant encore présentes dans les esprits, le gouvernement souhaite que cette réflexion menée à l'échelle européenne se décline en interne sur le mode participatif, en y associant l'ensemble des acteurs de la vie économique, sociale et environnementale.

Ainsi, pour repenser le modèle d'organisation collective du travail, le dialogue social est réactivé autour de deux problématiques centrales : quelles nouvelles formes d'emploi pour satisfaire les aspirations des Français et répondre aux enjeux du développement durable ? Quelles bases pour réfléchir à un nouveau contrat social ?

Les partenaires sociaux s'accordent sur le fait que le travail ne peut plus être assimilé à l'emploi, *a fortiori* à l'emploi salarié en CDI et à plein temps. L'unité de temps, de lieu et d'action qui régissait hier le monde du travail (conformément au théâtre classique) est progressivement abolie.

L'avenir est, en effet, à la pluriactivité, à la mobilité, au décloisonnement et à une transformation assez profonde de l'organisation des activités tout au long de la vie. Plutôt que d'attendre d'un seul et même travail des satisfactions tant matérielles qu'immatérielles, les Français cherchent à satisfaire leurs aspirations dans différentes activités. Ces dernières peuvent être monétarisées ou bénévoles et répondre à des contraintes différentes, tout en présentant des vertus complémentaires : éventuellement un travail salarié à temps partiel (sur la semaine, l'année, la vie) assurant un revenu minimum régulier ; un travail indépendant pouvant générer des revenus plus aléatoires ; des activités d'autoproduction ; des activités relevant davantage de l'intérêt collectif (via le milieu associatif notamment) et du désir de développer avec les autres de nouvelles aménités.

L'impact du « sens » du travail se renforce car il doit procurer de la satisfaction en raison principalement de son utilité réelle, la rémunération et la promotion professionnelle n'étant plus les seuls éléments de motivation.

Face à ce besoin de souplesse accrue, les exigences requises pour obtenir un prêt ou un logement en location, sont moins liées à la nature du contrat de travail. Parallèlement, se développe le statut de travailleur indépendant ou de collectifs de travailleurs indépendants, intervenant sur la base de contrats commerciaux conclus avec les organisations d'employeurs. L'émergence de ce nouveau statut passe d'une subordination au sein de l'entreprise à une

externalisation du travailleur qui mettra ses compétences à la disposition de multiples employeurs. « *Concernant les conditions de travail, ce n'est pas sans effet. On va retrouver du point de vue du « néo-artisan » l'opposition entre une autonomie forte versus le risque d'un isolement accru. Se pose également la question de la protection sociale et juridique qui doivent s'adapter à l'émergence d'une organisation du travail plus flexible et donc plus précaire* »<sup>281</sup>. Pour lutter contre ces risques d'isolement et de précarisation, ces travailleurs peuvent mutualiser un certain nombre de moyens de travail au sein de coopératives, d'espaces de *coworking*<sup>282</sup>, de *FabLabs*<sup>283</sup>, etc.

Les partenaires sociaux ont conscience que les capacités humaines sont la principale ressource pour améliorer la compétitivité de l'appareil productif et l'adapter aux enjeux du XXI<sup>ème</sup> siècle. Pour valoriser cette ressource, le choix est acté que les politiques publiques de santé, de prévention, d'éducation et de formation tout au long de la vie relèvent des dispositifs de solidarité nationale. Les autres politiques sociales concernant le chômage, les maladies professionnelles et la dépendance relèvent du principe assurantiel<sup>284</sup>. Est également instauré un compte « épargne-temps » qui confère la possibilité aux individus, sous réserve d'une contrepartie en travail monétarisé et non monétarisé, de disposer d'un certain volume de temps libre assimilable aux loisirs ou à la retraite.

Pour accroître encore ce temps libre, une variante à ce dispositif est également évoquée et concerne le déploiement, sous certaines conditions, d'une allocation universelle (ou « revenu minimum d'existence garanti »). Ce revenu serait versé à tous sur une base individuelle, sans condition de ressources ni obligation de travail, permettant à chacun de définir librement sa participation à la société. Cette allocation est néanmoins conditionnée, par la possibilité de produire suffisamment de richesse au niveau national pour son financement. Elle dépend également des gains de productivité générés par les progrès technologiques. Les robots, par exemple, pourraient à long terme remplacer l'intervention humaine dans une part importante des activités productives et de services. À plus brève échéance, comme on l'a vu dans les scénarios précédents, l'essor des nouvelles technologies est à la fois destructeur de nombreux emplois et pourvoyeur de nouveaux métiers. Ces technologies améliorent donc la productivité d'une grande variété de secteurs, représentent une part croissante de la valeur ajoutée dans l'acte productif et soulagent notamment la pénibilité de nombreuses tâches pour les travailleurs. Leurs évolutions, au cours des prochaines décennies, laissent donc présager des mutations majeures pour le travail, que ce soit de manière sectorielle ou transverse.

Globalement, ce scénario aboutit à l'élaboration avec les partenaires sociaux d'un nouveau contrat social. Ce contrat intègre notamment les évolutions du droit du travail liées à l'harmonisation progressive des politiques sociales à l'échelle européenne. Il permet

---

281 Audition de Mme Pascale Levet, Directrice technique et scientifique de l'ANACT et de M. Romain Chevallet, responsable du département « solutions de transfert » de l'ANACT réalisée à la DPEPP, le 10 juin 2014.

282 Le *coworking*, travail coopératif ou encore co-travail est un type d'organisation du travail qui regroupe deux notions : un espace de travail partagé mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture (source Wikipédia).

283 Un *fablab* (contraction de l'anglais *fabrication laboratory*, « laboratoire de fabrication ») est un lieu ouvert au public au sein duquel est mis à sa disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets.

284 La sécurité sociale lorsqu'elle fût conçue par Pierre Laroque s'est développée dans un contexte de croissance économique rapide et de plein emploi. Elle est assise sur le principe contributif, d'inspiration assurantielle et se trouve confrontée depuis les années 2000 à d'importantes limites liées à l'accroissement du chômage, au vieillissement démographique, etc.

aussi d'introduire plus de souplesse sur le marché du travail, tout en sécurisant les parcours professionnels grâce à la priorité accordée à la formation professionnelle et continue et à la création d'un compte social individuel assurant la portabilité des droits sociaux.

La construction de ce nouveau contrat constitue de surcroît le préalable indispensable à l'émergence d'une nouvelle économie plus en phase avec les perspectives de développement durable exigeant de la transversalité, de la mutualisation et des coopérations. Les modèles les plus à même de s'inscrire dans ces perspectives sont, pour ne citer que ceux existant déjà, l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) qui s'affirme comme une économie d'utilité sociale au service de l'intérêt collectif et de la cohésion sociale ; l'économie positive qui se veut réparatrice de l'environnement tout en générant des profits ; l'économie circulaire qui tire des ressources à partir des déchets ; l'économie collaborative qui favorise les échanges entre personnes « *peer-to-peer* » ; l'économie de la fonctionnalité où l'usage des biens prime sur leur propriété. Cette liste ne peut être exhaustive, l'inventivité des Hommes étant par nature une ressource inépuisable.

L'amélioration du taux d'emploi est significative et résulte des effets générés par un marché du travail plus souple qui facilite l'accès à l'emploi pour tous, tout comme la faculté d'en changer régulièrement, d'acquérir de nouvelles qualifications et de bénéficier tout au long de sa vie active d'une promotion professionnelle.

Si l'accroissement de la richesse nationale demeure relativement modeste en profitant moins du dynamisme des marchés les plus porteurs hors de l'Union européenne, sa moindre dépendance aux fluctuations conjoncturelles des marchés internationaux est un véritable atout de stabilité. De plus, les efforts d'adaptation de notre appareil productif aux contraintes environnementales de long terme constituent aux alentours des années 2030, un avantage compétitif certain sur la scène internationale.

Cette richesse créée fait l'objet d'une importante politique de redistribution garantie par le nouveau contrat social. Ce contrat place l'Humain au centre des politiques sociales et impose une philosophie où la recherche du profit n'exclut pas la satisfaction du bien-être. Sous l'effet de cette redistribution, les inégalités sociales tendent progressivement à se réduire, même s'il demeure difficile de corriger celles déjà existantes à la naissance.

Enfin, ce nouveau contrat social s'applique à terme dans tous les États encore membres de l'Union européenne. Son existence est à l'origine du déploiement d'un grand marché intérieur de l'emploi, dont le libre accès est garanti par la portabilité des droits sociaux de chaque ressortissant.

## Conclusion

Cet exercice de prospective réalisé sous la forme de scénarios présentant des futurs possibles est destiné à dégager un certain nombre d'enseignements en vue de construire l'avenir sur la base de décisions adaptées aux enjeux.

Les deux premiers scénarios<sup>285</sup> ont une fonction d'alerte en montrant que les tendances observées, pour certaines depuis plusieurs décennies, conduisent à une impasse pouvant mener le pays au bord de l'implosion sociale voire du chaos. Ce n'est donc pas un souhait exprimé en ce sens et encore moins une volonté de s'inscrire dans une attitude défaitiste où plus aucun espoir ne serait permis pour les générations futures. Néanmoins, la gravité de la situation économique et sociale en raison notamment d'un taux de chômage de plus en plus élevé, appelle à la lucidité.

Les deux scénarios suivants<sup>286</sup> marquent une rupture avec les deux précédents, même si de nouveau, aucun d'eux ne peut être considéré comme l'expression d'un avenir souhaitable. Ils s'appuient sur deux logiques différentes : le premier cherche à restaurer rapidement la compétitivité, en levant principalement toutes les contraintes pesant sur l'emploi ; le second valorise les capacités humaines et la création de nouveaux leviers de croissance pour répondre aux enjeux du développement durable.

Ces quatre futurs possibles sont une illustration des profondes mutations que connaît actuellement le monde du travail. Plusieurs tendances, pour certaines anciennes et pour d'autres plus récentes, sont ainsi mises en exergue.

D'un point de vue structurel, l'aggravation du niveau d'endettement public interroge l'avenir de notre modèle de protection sociale et plus particulièrement des revenus de transfert. Pour des raisons similaires, la diminution des effectifs dans la fonction publique pourrait s'accélérer à plus ou moins long terme.

De même, la hausse du taux de chômage en période de faible croissance apparaît comme une difficulté majeure pour les différents gouvernements qui se succèdent depuis plusieurs décennies<sup>287</sup>.

D'autres tendances émergent depuis plusieurs années et pourraient s'inscrire durablement dans l'univers professionnel : l'accentuation de l'individualisation qui percute la notion de collectif de travail, l'accroissement de la porosité entre les sphères privée et professionnelle qui résulte notamment du déploiement des TIC, ou encore l'élargissement de la fracture sociale en raison de la dualité du marché du travail et d'une hausse de la précarité tendant à paupériser une partie de la classe moyenne.

« Travailler » et conserver son emploi figurent parmi les principales préoccupations exprimées par les Français. Ainsi, le travail reste une valeur forte et structurante pour l'ensemble d'entre eux, même s'il doit évoluer, surtout d'un point de vue qualitatif, pour mieux répondre à leurs aspirations. En effet, on n'attend plus d'un seul et même travail des satisfactions tant matérielles qu'immatérielles. Différentes nouvelles activités au service de l'intérêt collectif prennent une place importante et deviennent source d'épanouissement.

285 « Le travail dans la société duale » et « La faillite d'un modèle social ».

286 « Restaurer la compétitivité à tout prix » et « Pour une autre répartition des richesses et une conception nouvelle du travail ».

287 En 1993, François Mitterrand affirmait déjà que « dans la lutte contre le chômage on a tout essayé », sans obtenir de résultats probants.

Ces aspirations impactent le monde du travail et plus globalement nos modes de vie. Afin que chacun puisse trouver sa place dans un nouveau modèle d'organisation collective des activités, plusieurs pistes d'actions peuvent être envisagées.

Les nouvelles technologies vont continuer à transformer profondément l'univers du travail, aussi bien en termes d'organisation matérielle que temporelle des activités professionnelles. Si les progrès technologiques peuvent améliorer les conditions de travail et en réduire la pénibilité, le caractère ambivalent de certaines technologies ne peut être, pour autant, ignoré. Ainsi, les TIC sont au centre de la plupart des activités tous secteurs confondus et peuvent aussi être utilisées afin d'accroître les procédures de contrôle à l'égard de leurs utilisateurs. La vigilance est donc de mise pour que les innovations technologiques à venir soient bien au service de la population et non une nouvelle forme d'asservissement.

Pour répondre aux enjeux de mobilité professionnelle et géographique ou encore aux aspirations à la pluriactivité, l'introduction d'une plus grande souplesse au sein du marché du travail pourrait se justifier à condition toutefois que cet assouplissement prenne mieux en compte l'articulation des temps de vie et que la séparation entre les sphères professionnelle et privée soit mieux préservée.

De même, les périodes de transition professionnelle risquent de se multiplier à l'avenir et nécessitent de réfléchir, dès maintenant, à une meilleure sécurisation des parcours professionnels tout au long de la vie active. L'objectif est que nul ne se sente abandonné ou désemparé pour faire face à ces transitions. Les politiques publiques d'éducation et de formation continue sont d'excellents outils pour y parvenir, à la condition d'effectuer un meilleur ciblage en direction des personnes en ayant le plus besoin. En complément, garantir la portabilité des droits sociaux par la création d'un compte social individuel serait un élément supplémentaire de sécurisation.

Au regard des nouvelles aspirations, la promotion sociale et le niveau de rémunération ne sont plus les seuls vecteurs de la motivation professionnelle. Les notions d'épanouissement, de reconnaissance et de bien-être au travail sont de plus en plus souvent évoquées quel que soit le niveau de qualification du poste occupé. Les prendre en compte permettrait de mieux fidéliser et fédérer les équipes. Pour y parvenir, l'adaptation des stratégies et outils managériaux existants serait une première étape, tout comme la sensibilisation de toute la chaîne managériale (du top management à celui de proximité).

De manière générale, les nouvelles formes d'organisation collective du travail semblent tendre vers des systèmes plus horizontaux avec une chaîne hiérarchique sensiblement raccourcie. Si les bienfaits de cette évolution ne sont pas encore démontrés, l'idéal serait qu'elle permette de libérer le potentiel créatif de toute personne travaillant dans ce type de structure, tout en lui assurant une réelle autonomie, qui ne doit pas conduire à l'isolement en cas de difficultés.

La fonction de DRH conserve une place prépondérante pour accompagner toutes les mutations à venir dans le monde du travail au cours des vingt-cinq prochaines années. Relever un tel défi suppose que cette fonction support soit valorisée au sein des organisations collectives de travail et surtout qu'elle ait les moyens de s'y préparer. Une piste possible serait de créer une plateforme « RH » qui, sur la base d'exercices de prospective, centraliserait les principaux enseignements pour l'avenir. À l'instar de ce focus, un tel outil permettrait d'anticiper les changements et donc de mieux y réagir.

Enfin, dans un contexte de mondialisation et de financiarisation de l'économie où l'humain est de moins en moins pris en compte, tenter de réfléchir à un modèle social qui

place les capacités humaines comme le principal moteur du développement durable, est une piste ambitieuse mais indispensable à long terme. L'échelle européenne paraît la mieux adaptée pour élaborer ce nouveau modèle.

Si les dysfonctionnements actuels de l'Union européenne ne peuvent laisser présager l'imminence d'une telle orientation, le passé nous a montré que c'est à l'issue des périodes de crises les plus aiguës que la construction européenne a progressé. C'est pourquoi, imaginer que sur la période de 2020-2030, les États membres parviennent progressivement à s'entendre en harmonisant leurs législations sociales pour créer un grand marché intérieur de l'emploi, pourrait ne pas être si illusoire.

Au-delà, c'est une nouvelle approche qui serait à privilégier pour que la création de richesse cesse d'être appréciée uniquement sous le prisme de la croissance du PIB. Ainsi, si les réflexions déjà engagées autour de nouveaux indicateurs de richesse prenant en compte, par exemple, le bonheur et le bien-être, parvenaient à s'imposer à l'échelle européenne, les répercussions sur nos façons de travailler et plus globalement de mener à bien nos activités pourraient être considérables.