





**« LA FRANCE FACE AUX MUTATIONS DU TRAVAIL »**



## Sommaire

### *Accueil*

par Marie-Françoise Bechtel,  
Présidente de la Fondation Res Publica ..... 7

### *« Retrouver un projet de puissance économique pour rendre au travail son sens »*

par Yves Perrier,  
Président du conseil d'administration du groupe Edmond de Rothschild, ancien  
président d'Amundi, co-auteur de *Quelle économie politique pour la France ?*  
(Éditions de l'Observatoire, 2023)..... 9

### *« Les nouvelles aspirations à l'égard du travail »*

par Philippe Logak,  
Rapporteur général du Haut-commissariat au Plan ..... 16

### *« Mondialisation et perte de sens au travail »*

par Jean-Baptiste Barfety,  
Haut fonctionnaire, fondateur du *Projet Sens*, membre du Conseil scientifique de  
la Fondation Res Publica ..... 25

### *« Le chaînon manquant »*

par Arnaud Montebourg,  
Ancien ministre de l'Économie, du Redressement productif et du  
Numérique..... 34

*Débat* ..... 41



Mesdames, Messieurs,  
Monsieur le président-fondateur,  
Chers amis,

Nous sommes heureux de vous voir tous ici pour ce colloque sur le sujet du travail.

Si la Fondation Res Publica s'intéresse aujourd'hui au travail c'est que de nombreux signaux imposent aujourd'hui cette question comme redevenant centrale : la question de l'emploi, marquée par des phénomènes paradoxaux comme une certaine désaffection vis-à-vis du travail salarié, mais aussi, on ne saurait l'oublier, un certain nombre de questions objectives comme le niveau des salaires, notamment en période d'inflation et, plus largement, au point où nous en sommes arrivés, le modèle néolibéral dans lequel nous vivons depuis une trentaine d'années.

Je remercie particulièrement Baptiste Petitjean qui a attiré notre attention sur une récente note du Haut-commissariat au Plan<sup>1</sup> – laquelle doit beaucoup à son rapporteur général, notre invité – qui fait le tour des actuelles mutations du travail.

Il nous a paru intéressant de confronter ce qui y est dit avec des points de vue qui peuvent d'ailleurs être complémentaires plutôt qu'opposés.

Voilà donc la perspective que nous nous donnons pour réfléchir.

Nous nous intéresserons d'abord au contexte économique dans lequel la question se pose. Car nous n'avons jamais pensé que la question sociale était isolée. Nous ne pensons pas qu'elle puisse se distinguer totalement de la question économique. Il ne nous aurait pas paru sérieux d'analyser les nombreuses questions qui se posent sur le sujet du travail sans que le contexte économique dans lequel interviennent les mutations, les changements de signification,

---

<sup>1</sup> « La grande transformation du travail : crise de la reconnaissance et du sens du travail », note du Haut-Commissariat au Plan, octobre 2023.

éventuellement de perspective, mais aussi les problèmes objectifs du travail puissent être traités.

C'est la raison pour laquelle nous entendrons d'abord Yves Perrier, président du Conseil d'administration du groupe Edmond de Rothschild, ancien président d'Amundi, co-auteur de *Quelle économie politique pour la France ?* (Éditions de l'Observatoire, 2023).

Nous entendrons ensuite Philippe Logak, rapporteur général du Haut-commissariat au Plan, Conseiller d'État, qui n'est pas pour rien dans les importantes notes sur les mutations du travail dont il nous rappellera les éléments essentiels.

Jean-Baptiste Barfety, membre de l'IGAS (Inspection générale des Affaires sociales), fondateur du *Projet Sens*, membre du Conseil scientifique de notre Fondation, nous dira, au travers d'un rapport intitulé *Du sens à l'ouvrage*, comment il voit les problèmes – peut-être plus subjectifs qu'objectifs – du travail.

Nous conclurons avec Arnaud Montebourg, ancien ministre de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique, mais aussi entrepreneur, qui esquissera sa vision de l'avenir du sens et de la place du travail dans un modèle néolibéral qui arrive peut-être à ses limites et donne un certain nombre de signes d'essoufflement. Nous lui demanderons quelles propositions un peu hardies nous pourrions être amenés à faire en ce qui concerne le rôle du travail dans ce contexte économique, à la lumière d'expériences passées qui n'ont pas toujours été concluantes et peut-être à la lumière d'exemples étrangers, afin de revisiter ce que peut être concrètement aujourd'hui le rôle du salarié dans l'entreprise.

Je commence en donnant la parole à Yves Perrier qui va nous dire dans quel contexte économique se posent aujourd'hui les nouvelles questions que soulève le travail.



***Retrouver un projet de puissance économique pour rendre au travail son sens***

Merci de votre introduction. Merci de m'avoir invité. Je suis ravi d'être parmi vous.

Y a-t-il encore sens au travail ? Cette question se pose beaucoup dans nos pays, en France et dans certains pays européens, mais préoccupe très peu l'Asie et les autres régions du monde qui sont dans une dynamique de croissance, de réformes, très différente de la nôtre.

Au moment où nous abordons cette question la France se trouve « à la croisée des chemins ». Depuis une quarantaine d'années la France connaît un déclin relatif. Nous sommes encore dans un pays qui a beaucoup de forces mais les symptômes du déclin sont là : déficit budgétaire, déficit de la balance commerciale, niveau d'endettement.

Nous devons nous interroger sur les causes profondes du déclin. En effet, on ne peut pas se poser la question du travail en dehors d'un certain contexte et d'un certain projet.

Dans les années 1960-1970 la France était devenue un pays puissant. « La France va être la première puissance économique en Europe », prédisait le *Hudson Institute* 1973. Elle ne l'est pas devenue.

Si elle ne l'est pas devenue – c'est la thèse que je développe dans mon livre – c'est parce que nous avons laissé déliter ce que j'appelle le modèle gaullo-pompidolien, un modèle économique fondé sur une combinaison de libéralisme (liberté des prix, marché) et de colbertisme autour des grands projets (nucléaire, Airbus, etc.). Il est de bon ton aujourd'hui de critiquer l'État sur ce point mais on oublie un peu qu'il y a eu de très grands succès. EDF a été une immense réussite jusqu'à ce qu'on détruise toute une partie de la filière nucléaire pour des raisons qui ont été mises en évidence dans la dernière période.

Et on l'a fait au moment où le capitalisme américain a muté.

Dans les années 1950 le capitalisme américain c'était le fordisme, un capitalisme caractérisé par ce qu'on a appelé *Big Government, Big Business, Big Labor*, un système d'équilibre qui sert le plus grand nombre. C'est ainsi que se crée la classe moyenne américaine. C'est l'époque où le patron de *General Motors* disait que ce

qui est bon pour *General Motors* est bon pour les États-Unis et réciproquement. Ce capitalisme mute dans les années 1980 pour devenir un modèle que certains appellent néolibéral et que j'appelle capitalisme financier. Celui-ci est le résultat d'une prise de pouvoir de certains acteurs financiers (les banques d'investissement, les *hedge funds* notamment) d'abord sur le système financier (banques et marchés), puis sur les entreprises par la mise en place de ce que l'on a appelé la « *corporate gouvernance* ». Des objectifs de rentabilité s'imposent aux entreprises (par exemple un rendement de 15 % des fonds propres. Des nouvelles normes comptables et de gouvernance sont créées.

Ce capitalisme se développe et prend toute sa puissance avec la globalisation, qui se déploie pleinement avec la chute de l'Union soviétique. À ce moment-là les Américains se convainquent que le monde de Fukuyama (*La Fin de l'histoire et le Dernier Homme*) est advenu. On peut produire où c'est le plus efficace et le moins coûteux puisque les problèmes de souveraineté ont disparu. C'est l'économie ricardienne.

Au début des années 1990, dans *Capitalisme contre capitalisme*<sup>2</sup>, Michel Albert opposait le capitalisme rhénan (ou alpin) – que l'on observe en Allemagne, dans les pays du Nord ou en Suisse – au capitalisme financier ou néolibéral anglo-saxon. Il montrait que le capitalisme rhénan était plus efficace, non seulement socialement mais économiquement.

Mais le monde américain devenant dominant, c'est le capitalisme anglo-saxon qui va s'imposer. Trois pays principalement l'ont mis en place : les États-Unis, bien sûr, l'Angleterre et la France.

L'Allemagne a gardé pour l'essentiel son système tourné vers l'industrie, vers un capitalisme de long terme à actionnariat national. On le sait assez peu mais la majorité des groupes allemands, pas simplement le *Mittelstand* mais les grands groupes, sont possédés par des fondations, des grandes compagnies d'assurance allemandes, voire l'État et les *Länders*.

La France doit choisir, disait Michel Albert dans les années 1990. Et la France a choisi, sans qu'il n'y ait d'ailleurs de vrai débat. Nos grands groupes ont choisi le système du capitalisme anglo-saxon. Du début des années 1990 à 2000 on passe de 10 % du capital du CAC 40 détenu par des fonds étrangers – principalement américains – à 50 % ! Ce pourcentage est resté à peu près le même. Les groupes

---

<sup>2</sup> *Capitalisme contre capitalisme*, Michel Albert, Paris, éd. du Seuil, 1991.

français ont donc joué ce jeu-là. Cela s'est traduit par des délocalisations industrielles, des opérations de croissance externe à l'étranger. Ce déplacement du centre de gravité a eu pour conséquence la suppression d'environ 2 millions d'emplois industriels au cours des 25 dernières années. On a vu également disparaître tout un ensemble de groupes victimes d'OPA : Péchiney, Arcelor, Lafarge, Technip, etc. Et parallèlement l'État qui était autrefois un État stratège, celui de la planification, celui des grands projets est devenu ce que j'appelle « l'État thérapeute ». Il compense les effets de cette évolution en distribuant des aides sociales et du temps libre (les 35 heures).

Si je commence par là pour parler de la question du travail c'est que les économistes ramènent trop souvent l'économie à des débats techniques. Or l'économie est, d'abord la combinaison du travail et du capital de la manière la plus efficace pour produire de la richesse et ensuite la répartir équitablement. C'est pourquoi je considère que toute forme d'économie est par définition politique car elle repose sur des enjeux de pouvoir et d'intérêts.

Notre pays, au point où il en est aujourd'hui (3 000 milliards de dette) est sur une pente où, à horizon de cinq ou six ans, le budget de l'État va être grevé de près de 100 milliards de frais financiers (le double du chiffre actuel). Cette perspective n'est pas tenable.

Il faut retrouver un projet de redressement économique au service de la puissance. Le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui n'est pas le monde de Fukuyama, ce n'est pas le monde du doux commerce, mais un monde fait de rapports de force, un monde conflictuel dans lequel on n'existe que si on est une puissance. La France a encore des attributs de la puissance, par son siège au Conseil de sécurité, sa défense autonome, mais nous avons perdu les attributs de la puissance sur le plan économique et financier. « La règle d'or c'est que c'est celui qui a l'or qui fait la règle ». Notre situation financière nous fragilise dans les débats que nous pouvons avoir au niveau européen.

Rebâtir un projet est nécessaire. Pour un pays comme pour une entreprise il ne suffit pas d'avoir une ambition pour réussir mais sans ambition on est sûr d'échouer. De même il ne suffit pas d'être unis pour réussir mais si on n'est pas unis on est également sûr d'échouer.

Le pays doit retrouver un projet de puissance économique qui mobilise l'ensemble des acteurs (État, entreprises, citoyens).

L'État doit se réformer pour être à la fois plus « fort » et plus « léger ». Paradoxalement les dépenses publiques ont augmenté (56 % du PIB) alors que la qualité ressentie des services publics a diminué. Il y a donc un vrai problème d'efficacité. L'État doit être renforcé. On a souvent confondu décentralisation et déconcentration. Il faut que les choses soient clarifiées. Nous devons gagner à la fois sur les dépenses de fonctionnement et les dépenses sociales. L'État doit redevenir stratège. Ce n'est pas une option aujourd'hui : dans une époque où il faut réintégrer les questions de souveraineté, les questions de compétitivité relative entre les pays et gérer des sujets comme la transition énergétique on a besoin d'un État stratège. Le plan Biden est ainsi une tentative de réindustrialisation des États-Unis, de limitation des dépendances en alignant de nouveau le *Big business* et le *Big government*. C'est le sens du *Chips Act*<sup>3</sup> sur les composants. C'est aussi le sens de l'IRA (*Inflation Reduction Act*) : regagner des positions dans l'industrie automobile en s'appuyant sur le levier de la transition énergétique.

Nous avons donc besoin de retrouver cet État stratège et de retrouver le type de gouvernance et de planification qui existaient aux débuts de la V<sup>ème</sup> République. Il ne s'agit pas de définir le nombre de tables, de chaises, de voitures à produire mais d'aligner les acteurs sur des objectifs et projets communs.

Les entreprises doivent retrouver le sens de l'intérêt général du pays. Le capitalisme financier se réclame d'un Milton Friedman simplifié qu'on est allé chercher alors qu'il a écrit son livre<sup>4</sup> en 1962 : l'entreprise est là pour servir ses actionnaires. Oui, une entreprise doit aujourd'hui servir ses actionnaires mais elle doit servir aussi l'intérêt général du pays. On parle beaucoup des « causes » à défendre (diversité, etc.) mais il est une cause dont on parle peu : c'est l'intérêt du pays. Vous avez écrit, Monsieur le ministre (s'adressant à Jean-Pierre Chevènement), que la principale cause de la désindustrialisation était l'absence de patriotisme de bon nombre de dirigeants. Je partage ce point de vue. Parce que le monde de l'industrie dont l'actionnariat est global, dont l'activité est globale, a considéré qu'au fond la France était un territoire parmi d'autres et qu'il n'y avait

---

<sup>3</sup> La loi CHIPS (*Creating Useful Incentives to Produce Semiconductors*), approuvée par le président Biden en août 2022 doit permettre de dynamiser la fabrication nationale de semi-conducteurs aux États-Unis afin de résoudre les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement et les préoccupations en matière de sécurité nationale.

<sup>4</sup> Milton Friedman, *Capitalisme et liberté* (*Capitalism and Freedom*), 1962.

pas de responsabilité particulière. Quand, en France, on cite l'exemple allemand on parle souvent des réformes Schröder. Je ne dis pas qu'elles aient été négligeables mais la vraie force des entreprises allemandes est le *Mitbestimmung*, système que l'on a traduit par cogestion mais qui désigne en fait la co-responsabilité : un conseil de surveillance allemand comporte 50 % de représentants de salariés et 50 % d'actionnaires, ce qui fait qu'en termes de *management* d'entreprises le consensus doit se fabriquer en permanence. Je ne connais qu'une seule entreprise allemande qui ait été victime d'une OPA : Mannesmann par Vodafone au début des années 2000. En effet, pour prendre le contrôle d'une entreprise allemande il faut l'accord du conseil de surveillance. L'économie allemande est fondée sur un capitalisme d'équilibre capital-travail au service de l'intérêt du pays.

Ceci m'amène au troisième acteur qui est le citoyen-salarié.

« Il faut travailler plus et former mieux. », ai-je écrit dans un chapitre de mon livre. Dans les symptômes des problèmes français, je mets toujours en avant le nombre d'heures travaillées rapporté à la population totale. La France est le pays qui a le ratio le plus faible du monde (635 heures), 15 % de moins que la moyenne de l'Union européenne et 25 % de moins que la moyenne de l'OCDE.

La première raison en est qu'en France les jeunes rentrent trop tard sur le marché du travail parce que nous n'avons pas développé l'enseignement technique au niveau adéquat. En France, 75 % d'une classe d'âge de jeunes ont le bac contre 40 % en Suisse, pays dans lequel l'enseignement technique et l'apprentissage sont fortement développés. Mais en Suisse personne ne démarre à moins de 4 500 euros par mois. Je rappelle que le salaire médian en France est de 2 000 euros.

La deuxième raison ce sont les 35 heures. Quand on additionne 35 heures et RTT cela donne près de deux mois de vacances. À cela certains économistes rétorquent que nous sommes beaucoup plus productifs. Serions-nous tellement plus intelligents que les autres que nous pouvons nous permettre de travailler un mois de moins par an ?

La troisième raison est l'âge du départ en retraite plus précoce que dans les autres pays.

J'ajouterai une donnée culturelle. Si on a désindustrialisé c'est aussi parce que cela convenait à tout le monde. En effet, on créait des emplois de cols blancs supplémentaires : dans le même temps où l'on diminuait de 2 millions les emplois

industriels on créait 800 000 emplois de fonctionnaires, principalement dans la fonction publique territoriale ! C'est à ce moment – c'est une responsabilité des élites – que l'on inventa le mythe d'une industrie sans usines<sup>5</sup> comme si on pouvait dissocier la recherche de la production. C'est absurde. Il ne faut jamais avoir mis les pieds dans une usine ou dans un centre de recherche pour prétendre cela. En France on emploie volontiers le terme de « travailleur sous-qualifié » Ce terme est empreint de mépris pour l'ensemble des métiers manuels ou de services, pourtant si nécessaires, comme l'a montré la crise de la COVID.

Pour évoquer le travail en termes de sens, avant d'évoquer le temps de travail, le partage du travail, il faut replacer la question du travail dans une envie de conquête, de réussite, de puissance. Personne n'aime travailler pour travailler. En revanche, les gens sont prêts à faire des efforts si le travail s'inscrit dans un projet, que ce soit au niveau du pays ou au niveau de l'entreprise. Remettre l'intérêt général du pays au cœur des préoccupations est aujourd'hui quelque chose de fondamental.

Il y a sept ans j'avais invité Fukuyama à un forum international. « Nous vivons le retour de l'histoire et le retour des nations », lui avais-je dit. On ne peut exister que si on retrouve le sens de la nation. « Le patriotisme, c'est aimer son pays. Le nationalisme, c'est détester celui des autres. » (Charles de Gaulle). Pour avoir dirigé des entreprises présentes dans 40 pays je connais un peu le monde. La nation n'est pas un gros mot aux États-Unis. Les Anglais n'ont pas honte d'être patriotes (« *Right or wrong, it's my country* »). Les Allemands et les Japonais non plus.

Voilà ce que je voulais dire sur la question du travail qu'il me paraît essentiel de repositionner dans ce cadre.

---

<sup>5</sup> En juin 2001, Serge Tchuruk proclame : « Alcatel doit devenir une entreprise sans usines. »

Merci beaucoup.

Vous avez eu le mérite de replacer le contexte culturel national au centre du système français, comme il est au cœur du système allemand ou du système américain.

Vous avez pointé – sur un mode plaisant – ce paradoxe : la France concilie un temps de travail moins élevé avec une productivité à l’heure extrêmement élevée. Je me demande quand même si la pression du *management*, particulièrement forte dans un pays comme le nôtre, n’explique pas aussi cette productivité élevée, non sans créer peut-être un certain nombre de questions sur le sens et les problèmes objectifs du travail.

« Ce qui est bon pour *General Motors* est bon pour l’Amérique ». Aujourd’hui les ouvriers de Chicago renversent un peu la question mais on reste quand même dans la culture américaine. Ils demandent 25 % d’augmentation d’ici 2024 et disent vouloir renouer avec le rêve américain. La revendication concrète, le salaire, s’inscrit toujours dans un substrat culturel. Je crois que c’est en harmonie avec ce que vous avez dit, dont nous vous remercions beaucoup.

Nous allons maintenant écouter Philippe Logak sur ce beau rapport du plan dans lequel le Haut-commissaire au plan, François Bayrou, rappelle que le travail vient du mot *tripalium*. Lorsque j’étais au lycée mon professeur de latin nous parlait toujours du supplice des trois pieux, réservé aux esclaves fugitifs pour montrer que le travail était d’abord quelque chose de dur, d’insupportable, une épreuve imposée. Au prix d’un saut dans l’histoire nous pouvons penser à ce que dit Alain Supiot : ça ne fait guère plus de cent cinquante ans que le travail est devenu la norme. Et nous ne parlons ici que de nos sociétés développées.

Il n’est donc pas étonnant que, tout moderne qu’il soit dans l’histoire, ce comportement humain, presque anthropologique, qu’est le travail ait affronté tant de difficultés, tant d’épisodes différents. Celui des luttes sociales, bien entendu : le premier capitalisme triomphant, le marxisme, les conquêtes sociales. Vient ensuite le moment social-démocrate où nos démocraties profitent largement du fait qu’il y a un système qui inquiète, celui de l’Union soviétique, et où il est donc important de donner à la classe ouvrière, à la classe salariale, des moyens de vivre suffisants pour que les travailleurs ne deviennent surtout pas

trop revendicatifs. Jean-Pierre Chevènement a rappelé plusieurs fois la logique de ce moment historique dans ses ouvrages. Puis est arrivé le modèle néolibéral – vous en avez dit quelques mots – au bout duquel nous nous trouvons peut-être mais dans lequel, effectivement, le travail a été le malmené du système.

Nous arrivons aujourd'hui à cette période où les salariés – plus que les non-salariés me semble-t-il – s'interrogent sur le sens du travail. La question quantitative est rejointe par un certain nombre de questions qualitatives et tout cela suscite des problèmes objectifs et subjectifs. Les nouvelles technologies, l'intelligence artificielle, viennent aujourd'hui poser des problèmes objectifs dans le monde du travail. S'y mêlent des problèmes subjectifs : le fait de n'avoir pas envie d'aller tous les jours travailler, à coups de transports qui ne sont parfois pas un cadeau, mais aussi le fait d'avoir une vision plus entrepreneuriale du mode de vie, me semble-t-il. Naturellement le souhait d'avoir un temps de travail réduit est compensé par le fait qu'aujourd'hui des catégories sociales qui travaillaient beaucoup travaillent un peu moins. Les agriculteurs travaillent globalement moins parce qu'ils sont moins nombreux. Il en est de même pour les artisans. Ces problèmes, les uns objectifs, les autres subjectifs, ont rendu l'étude du Plan particulièrement pertinente et intéressante.

Vous avez la charge, Philippe Logak, de mettre tout cela en ordre pour lui donner une cohérence.

PHILIPPE LOGAK
----------------

### *Les nouvelles aspirations à l'égard du travail*

Merci, Madame la présidente, Monsieur le ministre d'État, Monsieur le ministre, Mesdames, Messieurs, de me donner la possibilité de présenter cette récente étude consacrée à la transformation du travail, réalisée par le Haut-commissariat au Plan.

Je présenterai cette étude en trois temps :

D'abord quelques éléments sur l'évolution de notre rapport au travail collectif et individuel.

Dans un second temps la question des mutations du travail proprement dit.



Et enfin j'essaierai de dégager quelques grandes tendances de fond, les grandes tendances structurelles qui traversent nos économies occidentales – et plus particulièrement la France – et qui probablement expliquent beaucoup de choses dans la situation présente. Sur ce dernier point je rejoindrai largement ce qu'Yves Perrier vient d'indiquer.

### **I Les évolutions de notre rapport au travail**

Je crois que s'il y a une idée à garder, c'est que la place centrale du travail, dans notre modèle social comme dans nos existences, – qui, comme Madame la présidente l'a indiqué, est relativement récente (150 ou 200 ans) – s'est aujourd'hui un peu érodée.

Notre modèle social a été construit sur un lien étroit entre le travail individuel et la protection assurée par la collectivité. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, au moment même où l'on met en œuvre notre modèle social, issu du Conseil national de la Résistance, les rédacteurs de la Constitution de 1946 inscrivent au préambule de la Constitution (alinéa 5) : « Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi ». On a largement oublié cet alinéa qui, en érigeant le travail en obligation, en fait le ciment du modèle social qui est le nôtre depuis 1946. Or si on regarde trente ans en arrière, l'horizon dans lequel se place cette étude du Plan (qui regarde le passé mais surtout l'avenir), en 1990 notre protection sociale était financée à hauteur de 80 % par les cotisations sociales assises sur le travail. Aujourd'hui ce sont seulement 55 % des dépenses qui sont couvertes par des cotisations sociales. Il s'ensuit une sorte d'affaiblissement du lien entre le travail et une protection sociale désormais financée par des voies budgétisées, étatisées, au premier chef la CSG. Il en est de même dans nos existences. Lorsqu'on interroge les Français en 1990 sur la place qu'ils accordent dans leur vie au travail, 60 % d'entre eux répondent : une place très importante. Et ils ne sont que 31 % à considérer que les loisirs sont très importants. Aujourd'hui, ils ne sont plus que 24 % à dire que le travail est très important. En revanche les loisirs sont très importants pour 41 % d'entre eux. On assiste donc à une inversion, dans l'ordre des priorités, entre travail et loisirs.

Faut-il voir là pour autant, comme on l'entend souvent, une crise du travail ? une désaffection du travail ? un refus du travail ? Nous ne le pensons pas. Parce qu'il faut pousser un peu plus loin l'analyse.

Au Plan, à la suite de travaux de sociologues, nous avons essayé de dégager les trois dimensions de notre rapport au travail.

Le travail est d'abord source de rémunération (nous parlons ici du travail rémunéré, non du travail domestique ni du travail bénévole).

Il permet ensuite la constitution d'un lien social dans lequel on construit une part de son identité.

Enfin, et c'est très important, le travail est source d'un épanouissement personnel.

Aujourd'hui les Français, en particulier les moins de quarante ans, expriment une demande très forte s'agissant de cette dimension de l'épanouissement personnel :

- 40 % d'entre eux accordent la priorité au fait que le travail ait un sens (ils ne sont que 30 % à dire que la rémunération est plus importante).
- L'autonomie dans l'exercice de leur travail est la principale préoccupation de 40 % des salariés.
- Enfin ils souhaitent de la reconnaissance. 56 % seulement des salariés français s'estiment reconnus à leurs justes mérites. C'est un écart considérable avec l'Allemagne où 75 % des salariés s'estiment reconnus à leurs justes mérites. 46 % des Français estiment qu'ils reçoivent une rétribution matérielle correspondant à leurs mérites (68 % en Allemagne).

Le tryptique qui se dégage est donc une recherche de sens, une recherche d'autonomie et de reconnaissance. C'est pourquoi, plutôt que de désaffection du travail, il faut parler de nouvelles aspirations dans le cadre du travail.

Si la rémunération paraît moins importante, c'est probablement pour diverses raisons complexes à définir. Peut-être est-ce notamment parce que la rémunération n'est pas regardée comme satisfaisante que l'on recherche autre chose dans le travail, d'où cette recherche de l'épanouissement personnel.

J'ouvre une parenthèse. Il faut traiter cette question parce que nous sommes loin de la fin du travail. Yves Perrier a cité à plusieurs reprises Francis Fukuyama. En effet il en est de la fin du travail comme il en a été de la fin de l'histoire : c'est une chimère ! Et les progrès technologiques, de manière récurrente, suscitent à la

fois espoir et crainte de disparition de l'emploi. En Angleterre, au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, les luddites cassaient les métiers à tisser de peur de voir leur travail disparaître. Aujourd'hui on craint que les innovations technologiques, notamment l'intelligence artificielle, ne viennent supprimer l'emploi. Selon une étude menée sur le champ de l'OCDE 14 % des emplois disparaîtraient à l'horizon 2040 et 32 % des emplois seraient très substantiellement affectés. En France, 9 % des postes disparaîtraient et 21 % des postes seraient affectés. Cet écart est probablement la seule vertu de la désindustrialisation car les métiers de l'industrie sont plus affectés par la robotisation et l'intelligence artificielle que les métiers des services. Donc on peut s'attendre à ce qu'il y ait moins d'effets.

## **II Les mutations du travail lui-même.**

Sur ces mutations je parlerai de trois éléments : la rémunération, la précarité et l'intensité – ou l'intensification – du travail.

Le travail paye-t-il encore ? Quelle place a encore la rémunération dans le travail ?

Si le pouvoir d'achat continue à augmenter (en 2022 il a augmenté facialement de 0,2 %), plusieurs phénomènes conduisent à considérer que le caractère rémunérateur du travail tend à décliner. Je ferai preuve d'une grande prudence sur cette question – particulièrement complexe – de la rémunération, parce qu'il est difficile de s'accommoder d'une approche générale. Il faudrait avoir une approche branche d'activité par branche d'activité, entreprise par entreprise, tout cela mis en lien également avec les bassins d'emploi. Parce qu'il faut évidemment regarder le coût de la vie et les spécificités de chaque territoire.

Comment expliquer, malgré ce pouvoir d'achat facialement croissant, le sentiment d'un caractère moins rémunérateur ?

J'attirerais l'attention sur deux points :

Le premier point est l'augmentation très importante des dépenses contraintes, des dépenses « pré-engagées », celles qu'à court terme on ne peut ni supprimer ni réduire substantiellement, soit du fait d'engagements passés contractuellement, soit du fait de la nature des choses. J'y inclus au premier chef le logement (loyer ou remboursements d'emprunts) mais aussi une part irréductible de l'alimentation et les frais de transport pour aller du domicile au lieu de travail. Or

ces dépenses contraintes ont beaucoup augmenté. En vingt ans elles sont passées de 27 % à 31 % pour un ménage. Mais pour les ménages pauvres, dont la ressource est inférieure à 60 % du salaire médian, elles ont augmenté de 10 points (de 31 % à 41 % des dépenses). Ce que les économistes appellent le pouvoir d'achat arbitral, c'est-à-dire la part sur laquelle peut s'exercer la liberté du travailleur quant à l'emploi de ses ressources, s'est réduite. En 2022 ce pouvoir d'achat arbitral s'est réduit de 0,1 % en 2022.

Un deuxième élément vient accentuer le sentiment de moindre rémunération : la perspective de bien gagner sa vie et de se constituer un patrimoine s'éloigne.

En France le salaire minimum est assez élevé tandis que le salaire médian (celui sous lequel se trouve 50 % de la population) est assez bas. Il y a donc un écrasement. Une part très importante de la population se trouve près du salaire minimum. Il y a vingt ans le salaire minimum équivalait à 50 % du salaire médian, aujourd'hui c'est 63 % (1250€ et 2000€).

Les perspectives de progression salariale au cours d'une carrière n'ont pas changé. Entre un début de carrière et une fin de carrière on gagne 70 % de plus en moyenne. Mais – pour paraphraser Pierre Dac – en démarrant de plus bas on va moins haut ! Or on part de plus bas, notamment dans le secteur public. En 1982, un professeur certifié de l'enseignement supérieur gagnait en début de carrière 1,76 Smic, il gagne aujourd'hui 1,18 Smic. Un juge gagnait 2,37 Smic, il gagne aujourd'hui 1,39 Smic. L'espoir de s'émanciper grâce à la rémunération acquise par le travail s'éloigne.

C'est encore plus manifeste pour le patrimoine, essentiellement immobilier. Le désir premier des Français est d'acheter leur résidence principale. Quand, il y a vingt ans, il fallait 3 années de ressources à un ménage pour acheter sa résidence principale, il faut maintenant 4,6 années, soit 50 % de plus.

De là résulte peut-être aussi cette soi-disant désaffection du travail. Les perspectives d'enrichissement s'éloignant, on recherche dans le travail d'autres choses que la rémunération, davantage liées à l'épanouissement personnel. C'est ce que certains appellent la fin du modèle fordiste, un modèle dans lequel on était assuré d'une progression salariale dans une même entreprise à laquelle on consacrait sa vie. Sur l'autel de cette rémunération, on acceptait des tâches répétitives soumises à une subordination hiérarchique forte. Ayant perdu l'espoir de la rémunération, on accepte moins le reste. Nous assistons à la fin de ce compromis fordiste.

J'ai parlé de la rémunération, je vais dire un mot de la stabilité de l'emploi. Étonnamment, depuis 1995, la structure de l'emploi est à peu près inchangée : 75 % de salariés en CDI, 12 % de personnes dites en situation précaire (9 % de CDD, 3 % d'intérimaires), 13 % d'indépendants.

Deux remarques :

S'il n'y a pas d'ubérisation générale de l'économie, ni de basculement du modèle salarial vers le modèle indépendant qui reste à peu près constant (13 %), le travail de plateforme se développe parmi les travailleurs « indépendants ».

Par ailleurs, la situation des jeunes (moins de 24 ans) pose question. Ils sont majoritairement (53 %) dans des situations précaires et on constate un recul de l'âge d'accession au premier emploi stable (à 20 ans il y a vingt ans, aujourd'hui à 27 ans). La situation n'est pas encore trop préoccupante mais un signal doit attirer notre attention : si le travail des jeunes d'aujourd'hui préfigure le travail de demain, alors on peut s'attendre à une très forte augmentation de la précarité des emplois, avec ses conséquences sur le logement. En effet, le travail précaire, en CDD, exclut de l'accès au logement. Seul 1 % des personnes titulaires d'un emprunt immobilier en France sont en CDD. Les autres sont en CDI ou sont des libéraux.

J'en viens à l'intensification du travail.

Yves Perrier a indiqué que nous ne travaillons que 1 609 heures par an, soit 100 heures de moins que la moyenne européenne qui est à peu près au niveau de l'Allemagne. C'est tout à fait exact, c'est 350 heures de moins qu'en 1975, une baisse très importante. Mais il faut regarder les choses de plus près. Nous avons en France une grande concentration du travail. En effet, le taux d'emploi des jeunes est très faible : 16 % de moins qu'en Allemagne pour les moins de 25 ans. Il en est de même pour le taux d'emploi des seniors (dès 55 ans) : 16 points de moins qu'en Allemagne. Le taux de recours au travail partiel est également beaucoup plus faible qu'en Allemagne (10 points de moins). Cette masse de travail que l'on peut moyenniser à 1 609 heures par an pèse donc sur un nombre limité de personnes. Les personnes entre 24 ans et 55 ans employées à temps complet travaillent 1 750 heures par an, se situant assez nettement au-dessus de la moyenne européenne. Je ne parle pas des cadres qui sont encore très au-dessus. On observe donc une concentration.

L'intensification du travail est certaine. Par exemple, le nombre de personnes qui doivent répondre dans l'heure à des sollicitations, souvent par *e-mail*, atteint 77 % des salariés, le double d'il y a trente ans. Le travail est maintenant plus

répétitif, c'est ce que perçoivent en particulier les femmes au travail, davantage que les hommes (+ 10 points pour les femmes). Enfin nous sommes le pays d'Europe où le *stress* est le plus important. 59 % des personnes interrogées disent éprouver du *stress* au travail (contre 46 % en Europe).

On a beaucoup parlé de la question de la durée du temps *de* travail. Je crois que la question qui doit aujourd'hui nous occuper est celle du temps *au* travail. Parce qu'à réduire le temps de travail on a donné moins de temps au travail, avec tout ce que cela apporte en termes de désaffection du travail et de risques psycho-sociaux.

### **III Les grandes tendances de fond**

Je terminerai sur un point qui rejoint les observations d'Yves Perrier. Prenant un peu de recul et réfléchissant aux lignes de forces qui traversent nos économies et conduisent à cette situation, nous en avons distingué quatre qui, pour certaines, sont plus marquées en France qu'ailleurs.

La première – Yves Perrier l'a citée – est la mondialisation, qui touche tous les pays occidentaux, la globalisation des échanges que facilite la numérisation. L'exposition de notre économie à la mondialisation va croissante. Le taux d'ouverture de l'économie française était de 14 % en 1968 ; il est maintenant de 31 %. Cela signifie que 31 % de l'activité en France (dans laquelle on inclut la fonction publique et les hôpitaux ; ce taux est donc bien supérieur pour le secteur privé) est au diapason de la concurrence internationale. 31 % de l'activité vit au rythme et sous la pression concurrentielle de coûts de production, de coûts salariaux bien moindres en raison d'une moindre protection sociale et d'une moindre prise en compte des enjeux climatiques. Une part importante de la population, celle qui exerce des métiers délocalisables, est soumise à cette pression. Aujourd'hui 35 % des ouvriers non qualifiés dans l'industrie craignent pour leur emploi. C'est considérable.

Le phénomène de mondialisation est général, la France est dans ce grand bain. Peut-on désinventer la mondialisation ? Probablement pas.

Le deuxième élément est le mouvement général de désindustrialisation des pays occidentaux, particulièrement marqué en France. Or l'industrie a de nombreuses

vertus. Les salaires y sont plus élevés, les progressions salariales plus importantes, le *stress* moins important que dans les services, notamment en raison de la confrontation aux clients subie dans les services. Il y a aussi plus de solitude dans le secteur tertiaire : dans l'industrie la force du collectif permet de créer un lien particulier dans le travail. Je pense d'autre part qu'il y a une sorte de fierté dans l'acte de production d'un objet quel, qu'il soit, que l'on ne trouve pas de la même manière dans l'activité de service. La France est à cet égard plus affectée que les autres.

Le troisième phénomène, développé par Yves Perrier, renvoie à la financiarisation de l'économie, plus exactement la pression croissante des résultats financiers de court terme. La France, où le taux de dividendes servi est plus important qu'ailleurs, est beaucoup plus affectée que bien d'autres pays. Le financement de nos entreprises a basculé. Nous étions dans un modèle de financement par l'endettement bancaire, nous sommes passés à un financement auprès des marchés. Ce phénomène de basculement, là encore, est plus marqué dans notre pays que dans d'autres, avec la pression que cela suppose sur les exigences de résultats de court terme.

Mais le dernier point – peu cité mais important et propre à la France – est le phénomène très marqué de métropolisation, en lien avec la désindustrialisation. On constate aujourd'hui une concentration extraordinaire de notre activité sur une part réduite de notre territoire : 50 % de la richesse est produite sur 5 % du territoire, 46 % des emplois se trouvent dans 17 zones urbaines de plus de 500 000 habitants. Le mode de vie francilien s'est diffusé à travers la France avec cette pression du logement et du transport qui s'exerce dans la relation de travail. Ainsi le temps de transport entre le domicile et le travail y est le plus important en Europe : 1 heure 12 minutes par jour en moyenne. C'est considérable. C'est évidemment lié à la désindustrialisation puisque les services sont souvent au cœur des métropoles, près des clients, alors que l'industrie permet une répartition plus harmonieuse des activités sur l'ensemble du territoire national. La métropolisation, qui contribue à la pression exercée sur les travailleurs, est une question centrale et appelle une politique d'aménagement du territoire.

À ce stade nous n'avons pas formulé de propositions. Non pas que nous n'ayons pas d'idées. Elles sont déjà écrites mais nous les formulerons dans quelques semaines. Elles se dessinent en creux à travers ce que je viens de dire mais surtout nous pensons que ces diagnostics doivent être partagés auprès des forces politiques, auprès des forces sociales, auprès des acteurs économiques, auprès des collectivités publiques, mais aussi auprès de tous les citoyens. C'est à partir de ce débat que des solutions, qui nous concernent tous, entreprises, partenaires sociaux, État, peuvent se dégager.

Soyez donc vivement remerciés pour l'organisation de ce colloque, qui contribue de manière importante à partager ce diagnostic et à susciter le débat citoyen.

MARIE-FRANÇOISE BECHTEL
-------------------------

Merci infiniment.

Votre intervention, très riche, a fait le tour des problèmes que j'appelais objectifs et subjectifs. Il faudrait tout reprendre tant vous avez dit de choses fortes et parfois paradoxales. J'ai été frappée par la manière dont vous avez montré comment les problèmes objectifs retentissent sur les situations individuelles et sur ce qu'on appelle le ressenti du travail. « Les salariés de Manpower ne reviendront plus à plein temps au bureau » ... « Les salariés contestent très largement les CDI, parfois au profit des CDD » ... lisons-nous chaque jour dans la presse. Il est important, je crois, de rapprocher ces faits des problèmes objectifs parmi lesquels cette pression de productivité, cette pression sur le rendement financier dont vous avez expliqué pourquoi elle était propre à la France : c'est que nous nous sommes tertiarisés relativement plus que d'autres pays qui ont gardé une base industrielle.

Nous trouvons dans ce que vous dites une somme d'explications solides concernant des problèmes que nous n'aurions peut-être pas reliés entre eux. Soyez-donc doublement remercié... en attendant la suite, bien sûr.



Je vais me tourner maintenant vers Jean-Baptiste Barfety qui va montrer que le sujet n'est pas complètement épuisé du point de vue du travailleur lui-même. Il va nous parler de ce qu'est aujourd'hui le ressenti du travail, au premier tiers du XXI<sup>ème</sup> siècle, plus de cent cinquante ans après la rationalisation du travail sous la forme du contrat de travail, comme le disait le professeur Supiot.

Qu'est devenue la valeur travail, sans donner à ce terme le sens économique qu'il avait ?

Le travail est-il encore une valeur pour les individus ?

JEAN-BAPTISTE BARFETY
-----------------------

### ***Mondialisation et perte de sens au travail***

Merci Madame la présidente.

Je suis ravi de cette table ronde qui porte sur mon sujet de prédilection, le travail, dans une enceinte, la Fondation Res Publica, qui a été décisive pour ma formation intellectuelle et politique.

J'ai eu l'occasion d'écrire quatre rapports sur ces différents sujets pour mes ministres : le rapport Borello<sup>6</sup> qui a donné lieu à la dernière réforme sur l'insertion des personnes éloignées de l'emploi ; un rapport avec Jean-Yves Frouin sur l'ubérisation<sup>7</sup> qui a donné lieu à la création d'une autorité de régulation des plateformes et à un revenu minimum pour les travailleurs indépendants ; un rapport avec Jean-Dominique Senard et Nicole Notat transposé dans la loi qui a entraîné la création de la raison d'être des entreprises<sup>8</sup> et pour finir, il y a quatre mois, un rapport sur la question du sens au travail avec une dizaine de DRH représentant 1 million de salariés.

---

<sup>6</sup> Rapport de Jean-Marc Borello, avec le concours de Jean-Baptiste Barfety, sur l'inclusion par l'emploi, la formation et l'accompagnement, remis à la ministre du Travail, le 16 janvier 2018.

<sup>7</sup> « Réguler les plateformes numériques de travail ». Auteurs Jean-Yves Frouin et Jean-Baptiste Barfety, remis au Premier ministre le 1<sup>er</sup> décembre 2020.

<sup>8</sup> Voir à ce propos *Quelle recomposition politique du capitalisme*, colloque organisé par la Fondation Res Publica le 5 novembre 2019.

Le sujet de la table ronde de ce soir est très ambitieux. Il traite à la fois du thème de la perte de vitesse économique et en particulier industrielle de la France, bien étayé par Yves Perrier, et des mutations du travail, bien retracées par le rapport du Haut-commissariat au Plan.

L'ambition est d'arriver à articuler les deux. Cela a déjà été très bien fait.

Je vais essayer d'apporter ma pierre à l'édifice en parlant de cette question du « sens au travail » et en essayant de la relier le mieux possible à ces grands mouvements macro-économiques.

Ensuite, je tenterai de rentrer d'un point de vue un peu plus subjectif dans la question de la polarisation du travail du fait de la mondialisation, avant de me demander ce que l'on peut faire de la question du *management*, notamment du *management* à la française ?

Sur le travail, ces derniers mois, ces dernières années, nous avons été bombardés d'actualités, de grands concepts, peut-être un peu gadgets : « *Quiet Quitting* » (démission silencieuse), « marque employeur » ...

Quel est ce virage dans le travail ? Il y a environ un an la Fondation Jean Jaurès a parlé d'une « épidémie de flemme ». Leur étude a porté surtout sur ces travailleurs ubérisés qui viennent vous livrer des sushis sur votre canapé (c'est la flemme du consommateur dont il faudrait parler, non de la flemme de la personne au travail !).

On a beaucoup parlé de la « grande démission ». Si, aux États-Unis, on observe en effet un retrait massif dans le taux d'activité on n'a pas connu de grande démission en France, hormis dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.

Après des décennies à parler du travailler moins pour le bien-être, de la réduction du temps de travail (RTT), après l'épisode « travailler plus pour gagner plus », ne serions-nous pas entrés dans l'ère du travailler mieux ? En tout cas on le revisite avec l'organisation du travail et cette question du rapport que les gens entretiennent avec leur travail. Cela a suscité des réactions un peu polémiques : « Y'en a marre de ces questionnements autour du travail de ces jeunes ! Il faudrait faire bondir le chômage pour écraser l'arrogance des salariés ! » lançait un patron australien.

C'est peut-être la baisse du chômage, avec la création d'emplois, qui nous permet le luxe de poser ces questions un peu plus qu'avant. Pourtant, en Chine, la question émerge alors même que le chômage des jeunes est en train d'exploser

(10 % en 2018, 21 % en 2023) à tel point que le gouvernement chinois a décidé d'arrêter de publier la statistique. Dans le même temps, sur les réseaux sociaux, on voit ces jeunes Chinois mettre en scène leur démission : pots de départ, fêtes, avec des banderoles, des panneaux ... il n'y a donc pas d'articulation statistique, en tout cas c'est un contre-exemple. Les Chinois sont aussi un peu dans le *Quiet Quitting*, cette démission silencieuse, qu'ils ont appelée "*tang ping*", c'est-à-dire « faire la planche », essayer de ne pas trop en faire, de ne pas dépasser le contrat. Cela commence donc à poindre, même en Asie.

Un chiffre nous a frappés dans le rapport du Haut-commissariat au Plan déjà cité : en France, 43 % des actifs envisagent de quitter leur emploi pour un travail qui ait plus de sens : 50 % chez les femmes, 52 % chez les *managers* et ... 59 % chez les moins de 35 ans ! « Tant qu'ils « envisagent » de quitter leur emploi, ça va, on est encore tranquille. », me disait un DRH. Nous sommes donc allés voir le passage à l'acte chez les cadres. Depuis dix ans environ 20 % d'entre eux ont démissionné de leur CDI dans les deux ans suivant leur prise de poste. Cette volatilité des cadres atteint les 40 % chez les moins de 35 ans. Nous sommes donc quand même dans le passage à l'acte dans des proportions importantes.

Comment en sommes-nous arrivés là ? Beaucoup de chercheurs émettent l'hypothèse du déclin des grandes institutions (Église, État, partis, syndicats) : moins de votants, moins de pratiquants, moins d'adhérents. Ce retrait des institutions donnerait moins de réponses collectives. Les personnes iraient donc, à leur niveau individuel, chercher des sources de sens en essayant de butiner dans leurs engagements, dans leur famille, dans leurs associations, dans leur travail... alors même que ces organisations n'ont pas été construites pour ça. On n'a pas construit Renault, on n'a pas construit EDF pour apporter du sens aux personnes qui y travaillent ! Cela demande donc une petite gymnastique à ces organisations.

Ici on peut établir tout de suite une connexion avec le thème de la perte française de vitesse économique dans la mondialisation. Avec la division internationale et les processus de production les produits sont davantage « saucissonnés ». C'est vrai aussi dans les services. La personne a donc une vue beaucoup plus réduite, moins générale, sur son travail. D'autre part, la pression à laquelle est soumis le travail fait qu'on a moins le temps d'aller voir ce que font les autres équipes en amont. C'est un changement d'état d'esprit. Parmi les 130 personnes que nous avons rencontrées pour ce rapport sur le sens au travail, nous avons auditionné beaucoup de salariés. Un salarié me racontait que fraîchement arrivé d'Algérie, embauché chez Dassault, tandis que son frère entraînait chez

Renault, il ne se posait pas la question du sens de son travail. Le simple fait d'être embauché dans un champion national lui mettait des étoiles dans les yeux, c'était sa contribution à la nation. Aujourd'hui, comme cela a été dit, nous avons moins de champions, ils sont moins nationaux. Et il faut aussi reconnaître que l'on rencontre un peu moins d'engouement chez ceux qui travaillent encore pour ces champions nationaux qui ont peut-être un côté un peu désuet dans une partie de l'opinion par rapport à la *Start-up Nation* qui permet de travailler dans un écosystème californien avec ses codes, sa culture, tout en restant sur le sol franco-français.

Une polarisation, du fait de la mondialisation, a eu beaucoup d'effets sur le travail. Le théorème Stolper-Samuelson montre que l'ouverture aux échanges internationaux engendre une hausse relative de la rémunération du facteur abondant (pour nous, pays avancés, les travailleurs en col blanc) et du capital, et une baisse relative de la rémunération des autres facteurs (les travailleurs en col bleu, plus proches du terrain), ce qui explique du point de vue économique ces mécanismes de désindustrialisation. On a d'une part ces destructions d'emplois, ces trappes à bas salaires qui ont été très bien décrites : les salariés sont bloqués à proximité du Smic, les protections salariales sont dépréciées pour rester dans la compétition, et ce salariat est mis en concurrence avec le statut d'indépendant, notamment dans l'ubérisation<sup>9</sup>. 60 % des actifs ressentent une augmentation de la charge de travail depuis 5 ans (chiffre de 2023). 40 % des actifs considèrent que leur emploi est tendu, avec des exigences plus élevées que les ressources permettant d'y répondre. Nous sommes au niveau de l'Albanie, de la Slovaquie et de la Pologne. Alain Supiot décrit très bien les fonctionnements du travail qui imitent la machine. C'est le modèle cybernétique. L'idée est de ne plus se situer par rapport à une norme, par rapport à la loi, mais d'être constamment dans une auto-régulation, comme la machine, comme l'ordinateur, donc de se fixer à soi-même ses propres objectifs, ses propres indicateurs. C'est ce qui amène à une augmentation drastique des problèmes de santé mentale au travail. D'une part ces travailleurs sur le terrain sont davantage pressés et d'autre part les travailleurs en

---

<sup>9</sup> Comme cela a été dit dans le rapport du Haut-commissariat au Plan, on assiste à une stagnation des indépendants résultant de la baisse du nombre d'agriculteurs, des petits commerces, et de la hausse de ces travailleurs des plateformes qui n'ont d'indépendants que la notion juridique et sont en réalité économiquement très dépendants, soumis aux incitateurs et aux incitations de leur application qui les tient avec des rênes très courtes.

col blanc ont un problème symétrique avec, pour certains, plus de responsabilités. Là aussi, la concentration des difficultés sera probablement renforcée par l'intelligence artificielle qui va faire qu'une seule personne derrière son ordinateur va pouvoir en faire encore plus qu'avant donc subir davantage de pression pour la réalisation.

Certains travailleurs ont le sentiment d'occuper des *bullshit jobs* : environ 29 % des Français disent ne pas percevoir le sens ni l'utilité de leur emploi. Là est le génie de David Graeber<sup>10</sup> : nous avons tous des interrogations sur l'utilité sociale des uns et des autres mais qui peut réellement juger l'utilité sociale d'un conseiller d'État, d'un consultant et de la plupart des professions intellectuelles ? C'est très difficile. Le seul moyen de se prononcer est d'interroger les personnes elles-mêmes. C'est donc dans l'anonymat d'un sondage que 29 % des gens disent ne pas comprendre le sens ni l'utilité de leur emploi.

On observe donc une symétrie entre les personnes en col blanc qui ressentent la pression et ceux qui s'interrogent sur le sens de leur travail. Dans les deux cas (pression ou déficit d'utilité), 38 % des *managers* sont en détresse psychologique et tandis que 18 % d'entre eux se trouvent en *burn out* sévère d'après le 8<sup>ème</sup> baromètre sur la santé psychologique des salariés publié par le Cabinet Empreinte humaine. Lors de nos discussions, nous avons recueilli énormément de témoignages concernant les excès des *process*, de *reporting* dans le travail. Je vous en livre un : « Je passe mon temps à faire et défaire, et à devoir justifier de mes résultats plutôt que d'en apporter d'autres à l'entreprise. Le niveau administratif pour la validation de la moindre tâche est à un niveau sidérant. ». Il s'agit de personnes qui ont envie de faire, qui se réalisent en étant au contact de leurs collègues, du produit et des clients mais le fait qu'on leur demande constamment ce retour chiffré sur leur travail dresse un écran entre ces sources de sens dans leur travail et eux-mêmes.

Qu'en est-il du rôle du *management* « à la française » ?

On observe en France le sentiment très fort d'un manque d'autonomie pour réaliser son travail. Selon les comparaisons européennes d'*Eurofound* (*European Foundation for the improvement of Living ans Working Conditions*), 53 % des Français considèrent qu'ils sont consultés sur les décisions importantes pour leur travail. La moyenne européenne est 60 %. Au Danemark c'est 66 % et en

---

<sup>10</sup> David Graeber, *Bullshit jobs*, Paris, éd. Les liens qui libèrent, 2019.

Allemagne 68 % grâce à la codétermination et à une culture de participation beaucoup plus forte.

Dans notre rapport nous avons cité des petites expériences afin de faire toucher du doigt cette réalité. Dans une université américaine on a demandé à différents groupes d'étudiants de réaliser un petit travail un peu rébarbatif : sur une feuille A4 des caractères aléatoires se suivent. Quand deux caractères identiques se suivent il faut les entourer en rouge. Les étudiants du premier groupe ont le droit d'écrire leur nom en haut de la feuille. Ils remettent leur feuille à l'examineur, qui jette un coup d'œil sur le papier et le pose sur le bureau. Les étudiants du deuxième groupe n'écrivent pas leur nom, la personne ne regarde même pas les feuilles et les pose sur le bureau. Les feuilles du troisième groupe partent directement dans la broyeuse. Tous touchent la même rémunération. On mesure au bout de combien de fois ils vont s'arrêter et jusqu'où ils vont continuer : 40 % de plus pour ceux qui reçoivent une considération même très minimale sur le travail et 40 % de moins par rapport aux autres. La surprise c'est que le résultat est égal pour ceux dont le travail est ignoré et pour ceux dont le travail est détruit. On voit que le fait de ne pas avoir cette considération, ce retour – ce *feed back*, comme on dit en *management* – est absolument destructeur dans le travail.

C'est pourquoi nous préconisons dans le rapport de diffuser la culture de la reconnaissance et du retour sur le travail. La question de la reconnaissance dans le travail est vieille comme la gestion des entreprises. Mais quand on regarde les statistiques on en est très loin. Moins de la moitié des salariés considèrent que la valorisation des efforts et des résultats est pratiquée dans leur entreprise. Ce qui est destructeur c'est que le nombre de personnes qui considèrent recevoir à hauteur du travail qu'elles fournissent a été divisé par deux en France. Or les personnes qui considèrent ne pas recevoir autant que ce qu'elles fournissent ont un risque multiplié par trois de difficultés, de *burn out*, de problème de santé mentale.

Que faire ?

Pour nous la priorité est d'arrêter les grands plans de *management* descendant dans les entreprises et de partir le plus possible du ressenti, sur le terrain, des équipes adaptées aux différents métiers et aux différentes cultures d'entreprise.

Je vous livre quelques pistes :

Renforcer les échanges entre les différents métiers pour que chacun voie la finalité de son travail « On aimerait quand même essayer une nouvelle voiture »,

nous disaient, chez Renault, des apprentis qui ne pouvaient pas aller voir le nouveau modèle. « Avant, on touchait les trains, maintenant c'est à travers des écrans qu'on fait notre travail. », regrettaient des cheminots.

Un point récurrent dans nos enquêtes est la question du *management*. Le rôle de *manager* est remis comme un titre à celui qui a bien travaillé dans son équipe, celui qui a de bons résultats et pas forcément celui qui a l'appétence et la capacité à encadrer les équipes. C'est quelque chose d'un peu tautologique que le *management* soit reconnu comme une compétence et non comme un titre.

Que peut-on faire au niveau de l'organisation des entreprises ?

Dans le rapport Notat-Senard nous étions partis du constat du court-termisme, étayé ici. Pour donner du sens, nous avons donc proposé de créer la raison d'être indispensable à l'entreprise, c'est-à-dire faire vivre et partager avec l'ensemble de ses collaborateurs ce qui est « l'ADN » d'une entreprise, ce qui la distingue des autres marques. Ce n'est pas un changement cosmétique, ni du *marketing* décidé dans le bureau du patron tout seul dans son coin. Il s'agit d'établir la discussion, de faire réfléchir l'ensemble des salariés. Pourquoi sommes-nous là ? Quel est le sens de notre travail ? Cette raison d'être, mise en œuvre dans les équipes, guide le travail et permet aux salariés de confronter cette ambition avec la réalité. Si la raison d'être de Danone est la santé par l'alimentation elle pourra être vérifiée au prochain scandale sanitaire. De même une banque qui proclame se préoccuper de la sécurité financière devra, lors de la prochaine crise, révéler quels objectifs elle a mis en œuvre.

La prochaine étape sera de renforcer la présence des salariés dans les conseils d'administration. Nous sommes très en retard en France sur ce sujet. Il faut rappeler quand même que c'est sous le quinquennat de François Hollande qu'on a progressé. Un petit résidu de salariés subsistait dans les conseils d'administration des anciennes entreprises publiques. Grâce à François Hollande – et grâce à Louis Gallois qui préconisait dans son rapport, en 2012, qu'un tiers des conseils d'administration soient composés de salariés – il y a eu deux accords nationaux interprofessionnels. Le quinquennat de François Hollande a donc imposé dans toutes les sociétés de plus de huit salariés la présence d'un ou deux salariés en fonction de la taille du conseil d'administration. Nous avons essayé dans le rapport Notat-Senard de rétablir une proportionnalité en fonction du nombre pour éviter d'inciter les grands conseils à noyer la voix des salariés. Nous avons été partiellement entendus. Mais nous n'avons pas été suivis sur le troisième

administrateur salarié qui pourrait siéger au CA alors même que, comme cela a été dit, le conseil de surveillance des grandes entreprises allemandes comporte 50 % de représentants de salariés et 50 % d'actionnaires ... avec quand même un bémol, c'est que le président a une voix double en cas d'égalité, voix qu'il n'utilise jamais mais qui maintient une sorte de menace pour que chacun reste dans l'intérêt collectif de l'entreprise. Au-delà du cas allemand c'est la norme en Europe continentale. Sur 27 pays de l'Union européenne, 18 ont un tiers d'administrateurs salariés à leur conseil.

Il est urgent et primordial que ce point de vue soit entendu. On a bien essayé de nous opposer les problèmes de confidentialité mais on voit dans la pratique que ce spectre n'arrive pas. On a aussi évoqué la nécessaire formation de ces salariés, formation qui a été renforcée par la loi PACTE en 2019. Au moment de la loi PACTE nous avions proposé une clause de revoyure au bout de deux ans. Mais lorsqu'au bout de deux ans le Parlement avait demandé cette clause de revoyure, la Direction générale du Trésor s'était penchée sur le sujet à un niveau technique, décidant qu'il n'était pas nécessaire d'augmenter le nombre de salariés autour de la table. Ce serait pourtant une voie. En Allemagne les économistes ont pu constater d'une année à l'autre des effets sur la capacité d'innovation. On a parlé de la défense de l'emploi mais même dans l'innovation, la présence des salariés, les remontées du terrain sont choses très précieuses. « Dans mon entreprise, les seuls ingénieurs autour de la table, ce sont les syndicalistes », me confiait un syndicaliste.

MARIE-FRANÇOISE BECHTEL
-------------------------

Merci beaucoup.

Chacun pensera ce qu'il veut de la notion d'entreprise à mission et du sens de l'entreprise. Pour ma part je suis un peu réservée.

Mais vous avez dit des choses très fortes sur le *management*, un point absolument central parce qu'il touche à la pression de productivité au moment où, au tournant des années 1990, la France a transformé son économie. Et c'est aussi, il faut bien le dire, une dimension culturelle, peut-être française, qui nous ramène à la dernière question que vous avez traitée. À propos de la pression de



productivité par le *management* en vue de la rentabilité financière, on se souvient de la façon dont France Telecom avait traité ses salariés. Certains se sont suicidés, il y a eu des contentieux tout à fait considérables. Orange, successeur de Telecom, a peut-être un peu pris le relais. À l'époque on avait opposé cela à la manière dont la SNCF avait géré sa propre transition en gardant les contrôleurs vieillissants en attendant leur remplacement pour installer une nouvelle culture des contrôleurs que chacun peut constater ... quand il arrive à prendre le train, ce qui est difficile en ce moment ! Deux cultures d'entreprise tout à fait différentes cohabitaient alors.

Je m'étais penchée sur la question quand j'étais élue et je reste persuadée que le *burn out* est un problème considérable dans notre pays. Le *burn out*, c'est-à-dire le *management*, c'est-à-dire la manière dont le salarié reçoit l'injonction de productivité aux fins de rentabilité financière. Mais c'est aussi la manière dont le petit chef aime à s'imposer à des « inférieurs » (un peu comme la bureaucratie dans l'administration française). On peut le dire aussi des chefs intermédiaires à l'égard des petits chefs. Je pense que notre pays souffre d'une culture managériale tout à fait négative à cause de défauts culturels propres à la France qui se sont trouvés en relation avec la pression sur la productivité, notamment la rentabilité financière qui a été celle du modèle libéral que nous avons accepté à grand train (cela a été décrit par la première intervention), à coups de désindustrialisation, avec beaucoup de tertiarisation. Or c'est dans le secteur tertiaire – cela a été dit également – que la pression du *management* est certainement la plus forte. Je pense qu'il y a là un problème tout à fait essentiel et je vous remercie de l'avoir bien mis en valeur. On ne peut parler du travail aujourd'hui sans évoquer un problème comme celui-là qui me semble toucher beaucoup de salariés. L'ubérisation, l'éloignement du bureau, le télétravail – dont on n'a pas parlé mais qui est un peu inclus dans les modifications générales objectives du travail – sont peut-être aussi une réponse à la volonté de s'écarter du petit chef, sachant que celui-ci sévit aussi par la voie informatique. J'ai de nombreux témoignages de travailleurs, cadres intermédiaires, ingénieurs même, qui rentrant chez eux doivent, non s'occuper de leurs enfants, mais se remettre devant leur ordinateur et répondre urgemment à leur chef (réponse attendue avant le lendemain 8h). Ce sont des problèmes extrêmement concrets. Si on ne les regarde pas de près je crois qu'on ne rend pas justice à la façon dont le travail est perçu aujourd'hui par tout un ensemble de salariés.

Je vais maintenant me tourner vers Arnaud Montebourg pour lui demander si au vu de tout cela et de par sa réflexion propre il pense que l'heure est arrivée d'une nouvelle vision dans notre pays et peut-être au-delà de la relation capital-travail, puisque c'est finalement de cela que nous traitons, s'il croit qu'aujourd'hui l'heure est venue de donner une impulsion forte à cette meilleure présence des salariés dans l'entreprise que chacun appelle de ses vœux. Et si, au-delà de ça, il faut aller vers un changement de modèle économique, et lequel.

ARNAUD MONTEBOURG

### *Le chaînon manquant*

Merci à la Fondation Res Publica, ses dirigeants, son fondateur, Jean-Pierre Chevènement, et tous ceux qui depuis de nombreuses années irriguent le débat public, le documentent et l'éclairent avec beaucoup de force et d'intelligence. Je veux en remercier la Fondation Res Publica à cette occasion.

Je mêlerai dans l'analyse préalable, pour répondre à la demande de propositions formulée par la présidente, à la fois l'expérience macro-économique mais aussi la sensation entrepreneuriale et micro-économique. Ça permet de voir par le haut et par le bas les phénomènes d'une société qui évolue vite.

Je couperai le propos en deux périodes temporelles : j'analyserai la période de la décennie qui vient de s'écouler depuis la grande récession de 2009 jusqu'à la pandémie du Covid. Puis j'essaierai de voir quel est le programme qui a commencé depuis le Covid pour la décennie à venir. Cela en regardant les phénomènes nouveaux qui se sont accumulés durant cette décennie passée qui ne sont pas sans conséquences sur ce que nous aurons à affronter, corriger, surmonter dans la décennie à venir.

La grande récession entamée en 2009 – qui concerne tout l'OCDE – se caractérise d'abord par un appauvrissement économique des ménages, de ceux qui n'ont que leur travail pour vivre, sans précédent depuis les Trente Glorieuses. Croisant les informations, je constate qu'elles convergent, de quelque manière qu'on se positionne. Un rapport de McKinsey (cabinet international de conseil en

stratégie qui n'a rien d'une officine mélenchoniste à caractère bolchevik) a fait une analyse assez stupéfiante : 72 % des ménages de l'OCDE ont vu leurs revenus stagner ou régresser dans la décennie passée (de la grande récession au Covid) ! Cela représente 570 millions de personnes (contre 10 millions dans la décennie antérieure). Philippe Logak a montré que les dépenses contraintes en période d'austérité salariale entraînent une perte de pouvoir d'achat, un appauvrissement. On voit donc le déclassement de la société des classes moyennes dans l'OCDE durant cette décennie maudite pendant laquelle l'économie a continué à produire de la richesse. Mais 80 % de cette richesse est allée se loger dans 1 % des patrimoines. C'est le fameux 1 % dont parlait Bernie Sanders lors de la campagne Biden/Trump. En conséquence de quoi non seulement la masse des classes moyennes s'est appauvrie partout mais elle a vu le haut de la société s'enrichir avec une forme d'insolence qui se traduit désormais dans le langage politique.

Évidemment, tout cela a eu des conséquences politiques et électorales. On parle de démissions, de *Quiet quitting*. Une forme de rébellion s'exprime dans le Brexit, dans le trumpisme, dans le lepénisme, dans le mélonisme, dans toutes les formes diverses et variées de l'extrémisation d'une classe moyenne appauvrie entrée en rébellion contre la direction politique et économique de la société. Yves Perrier n'a d'ailleurs pas dit le contraire dans son analyse. Cet appauvrissement est multiforme. J'ai lu dans le rapport du Haut-commissariat au Plan que, dans la décennie passée, la fiscalité du travail avait augmenté en moyenne et de façon générale pendant que la fiscalité du capital continuait sa descente. Ce sont donc toujours les mêmes qui sont mis à contribution. C'est un des éléments de l'appauvrissement. L'une des raisons de l'explosion du quinquennat Hollande est la décision de faire payer aux classes moyennes et populaires – qui n'en pouvaient plus – la facture du rétablissement des comptes publics. Cela a donné 3 millions de voix à Marine Le Pen sous le quinquennat Hollande qui en porte la responsabilité politique. C'est un point sur lequel nous avons quelques souvenirs cuisants.

Mais cette politique s'est poursuivie dans de nombreux pays de l'OCDE.

Concernant le partage de la valeur ajoutée, je suis venu avec un peu de documentation. Patrick Artus, le chef économique de Natixis, que l'on ne peut soupçonner d'être un grand révolutionnaire, ne cesse d'écrire des livres dénonçant l'austérité salariale. Dans un chapitre de *40 ans d'austérité salariale. Comment en sortir ?* il écrit que « les populations devraient se révolter contre l'austérité salariale ». Patrick Artus aurait-il pris le sigle de la LFI ? En vérité le

sujet du partage de la valeur ajoutée – dividendes contre salaires – est très violemment ressenti dans les entreprises. Ce fut pendant le Covid l'un des sujets de bataille sur la fameuse prime Macron qui devait être fiscalisée. On a assisté au quotidien et sur le terrain à une multiplication des foyers de confrontation – ce qu'on appelait dans l'ancien langage mais tout à fait d'actualité lutte des classes. Cette question est en rapport avec la précédente.

S'y ajoute l'inflation qui n'a d'autre origine que le choc pétrolier que l'Europe s'est infligé par ses stratégies erronées sur le gaz russe, l'abandon du nucléaire et du système de formation du prix de l'électricité au plan européen. Il faudra faire l'autopsie de ces trois aberrations, de ces trois erreurs quand nous en serons sortis. Mais nous n'en sommes pas sortis. Sur trois ans (2020-2023), la hausse des prix en France est de 12,5 %. Si le Smic a augmenté de 13 % (le salaire réel du smicard est le seul qui ait augmenté), le salaire moyen a augmenté de 9,4 %. Le salaire réel a donc encore baissé dans ces trois dernières années. Je ne vous parle pas des retraités ni du RSA. On assiste donc à une smicardisation accélérée de la société, donc à une disparition des classes moyennes. Le salaire moyen à Paris est de 43 000 euros. Dans la Nièvre, où je suis né, dans la Saône-et-Loire, où je vis, il est de 23 000 euros. On ne peut que constater la polarisation entre des gens riches et tous les autres. C'est ce qui a été dit tout à l'heure à propos de la polarisation métropolitaine de la richesse. La carte électorale illustre donc parfaitement ce qui se passe sur le travail et la rémunération du travail. C'est pour moi le point essentiel. Comme l'ont dit les deux orateurs qui m'ont précédé, si l'on n'a ni le salaire ni la reconnaissance (le salaire est d'ailleurs une forme de reconnaissance) c'est l'impasse.

Les 500 000 emplois non pourvus dans l'économie française sont à comparer avec les 2,8 millions de chômeurs inscrits à Pôle emploi en catégorie A. Le BIT, l'Insee évaluent ce nombre à 2,2 millions (il y a entre 600 000 et 800 000 chômeurs d'écart entre la statistique du gouvernement qui situe le taux de chômage à 7,2 % et la statistique de Pôle emploi qui le situe plutôt à 9 %). Si on ajoute les 2,8 millions de chômeurs inscrits à Pôle emploi en catégorie A aux 2,7 millions de personnes exerçant une activité réduite plus les 2,2 millions de personnes au RSA (je ne compte que celles qui ne sont pas inscrites à Pôle emploi, il n'y en a que 40 % qui sont inscrites à Pôle emploi.) on atteint 6 millions de personnes disponibles pour travailler. Or, on compte 500 000 emplois non pourvus. Cela témoigne-t-il d'une forme de démission silencieuse, de résistance à

un travail qui ne paye plus, aggravée par les problèmes de mobilité, de logement qui viennent se surajouter à cela ? N'est-ce pas la première des causes du faible taux d'emploi français : 69 % de la masse de la population active française (inférieur de 7 points à celui de l'Allemagne : 76 % des personnes en âge de travailler) ? Cela résiste d'ailleurs aux rattrapages issus des luttes syndicales. Dans la branche cafés-hôtellerie-restauration, un accord de branche a été signé. Malgré une augmentation de salaire de 16 % les employeurs ne parviennent pas à embaucher, comme en témoigne le président de la fédération, à la tête de quatre restaurants, qui s'alarme : « On ne comprend pas ce qui se passe, on a augmenté le salaire de 16 %, les marges sont dévorées, on a fait suivre les prix mais les clients ne suivent plus, on n'a plus de modèle économique ! ».

Dans l'industrie automobile américaine dont Marie-Françoise Bechtel parlait, c'est 25 % sur quatre ans qui ont été arrachés. En Allemagne les syndicats ont obtenu une augmentation de 11 % dans le secteur public et je crois que la CFDT a obtenu un accord de 15 % d'augmentation pour les ATSEM. Nous en sommes donc à deux chiffres dans la bataille pour les salaires et le nouveau partage de la valeur ajoutée.

Cette rébellion en cours, qui a des manifestations politiques et sociales, peut converger de façon électorale vers des programmes politiques qui proposeront soit de réformer le capitalisme, soit de le pousser encore un peu plus fort.

Ce sont les ingrédients de la situation actuelle.

Que faire maintenant ? Quel est l'agenda des difficultés, des problèmes que nous allons devoir affronter ?

À l'agenda politique européen, il y a d'abord une révolution industrielle, sociétale, économique, culturelle, à mener qui est la transition écologique. Sociétale, tout le monde doit le faire. Économique, toutes les entreprises vont devoir décarboner. Culturelle, c'est dans la tête et nous sommes tous coupables. Et industrielle, il faut inventer la croissance verte. Cela ne peut être financé que par les budgets publics. La mécanique du marché ne guide pas vers la privation de carbone. C'est donc forcément le système politique qui va prendre cette multitude de décisions. Ces décisions vont viser la décroissance des activités fossiles et la croissance très forte des activités vertueuses.

Un débat oppose d'une part Pisani-Ferry qui considère que la lutte climatique ne nous prive pas de croissance, qu'on n'est pas obligé de choisir entre l'un et

l'autre, d'autre part Messieurs Jean Marc Jancovici et Serge Latouche pour qui on n'échappera pas à une décroissance, donc à un appauvrissement supplémentaire. Où met-on le curseur ? Je ne sais pas. Parce que si on n'a pas les disponibilités pour financer la croissance verte, en technologies, en investissements publics, en dette acceptable, elle n'aura pas lieu. Et nous serons rattrapés par le mur de la fin du fossile, prévue pour 2040-2050. Il n'y aura plus de pétrole et à partir de là soit on a changé, on a transformé, on a investi, on a financé tout cela, soit on ne l'a pas fait auquel cas nous serons dans de beaux draps !

Ce scénario de décroissance sera évidemment financé par l'inflation, facteur supplémentaire de déclassement du prix du travail, et par une augmentation des inégalités. Les voitures électriques coûtent 2,5 fois plus cher que les véhicules traditionnels. Il ne faut pas s'étonner que l'on soit passé de dix à douze ans de détention moyenne des 40 millions de véhicules thermiques ! Nous allons tous garder nos vieux véhicules diesel et les pousser jusqu'à 500 000 kms ! C'est un peu en raison de ce réflexe du Français moyen que les constructeurs automobiles ont pu donner vie aux pièces détachées qu'ils vendent à prix d'or. Allons-nous réinventer le garage clandestin pour toute cette société qui n'aura pas les moyens de s'acheter un véhicule électrique ? Il va falloir aussi changer la chaudière (véhicule + chaudière = une année de revenus d'un foyer). Les inégalités vont donc continuer bel et bien à s'accroître. On voit que le salarié est au cœur de l'impasse, de la possibilité ou de l'impossibilité de cette révolution industrielle et économique que nous devons réaliser, non pas en cinquante ans comme toutes les précédentes révolutions (pétrole, charbon, internet) mais en dix ans. C'est le sujet de la feuille blanche. C'est pourquoi, avant de donner des réponses je préfère montrer les obstacles et le saut d'obstacles, le *steeple-chase* de la vie à venir.

Mais ce n'est pas tout. L'année dernière a connu un événement considérable qui est l'arrivée de l'Intelligence artificielle générative.

Je voudrais prendre le sujet au sérieux (il ne l'est pas toujours mais je trouve que le gouvernement français ne le prend pas à sa juste mesure) et vous donner quelques éléments qui permettent d'y réfléchir. Avant l'arrivée de *ChatGPT* (*Chat Generative Pre-trained Transformer*) version 3.5 en novembre 2022, 80 % des experts de la question parlaient d'une révolution schumpetérienne : ils imaginaient un déploiement semblable aux effets historiques de la machine à vapeur, d'internet, du moteur à explosion, mais ils pensaient qu'on ne dépasserait pas l'intelligence humaine. C'était l'année dernière. Cette année, 80 % des mêmes

experts disent que l'Intelligence artificielle est en train de dépasser l'intelligence humaine dans tous les domaines. C'est donc un changement de civilisation beaucoup plus grave et impressionnant que ce que nous imaginons qui se prépare. Au mois de mai, un vent de panique s'est emparé de la Silicon Valley : tous les spécialistes, les experts, les créateurs, les dirigeants des entreprises, Sam Altman (le patron de *ChatGPT* et de l'*AI*), ont pris la plume pour alerter l'opinion publique mondiale et les dirigeants du monde et les amener à construire la gestion de la part démiurgique de l'*hubris* humaine qui est en train de fabriquer une machine plus forte que l'homme. Ils ont produit un *statement*, une déclaration en vingt-deux mots qui eut un retentissement mondial :

« 30 mai 2023, L'atténuation du risque d'extinction due à l'intelligence artificielle devrait être une priorité mondiale aux côtés d'autres risques sociétaux tels que les pandémies et la guerre nucléaire ».

Tout le monde comprend que les mots « *risque d'extinction* », traduits de l'anglais, désignent l'extinction de l'humanité. Ce sont les experts, les Elon Musk, tous les *geeks* si *cool*, qui, à la télévision et sur les réseaux sociaux, font la morale aux dirigeants politiques ! Ils viennent à Londres alerter le Premier ministre britannique : « Attention, ce que nous avons fait est très dangereux, vous devriez légiférer ! C'est quand même tout à fait étonnant et inédit. » D'habitude, ce sont plutôt des Carlos Tavares (PDG de Stellantis) qui prennent la parole pour dire : vous nous obligez à faire un saut technologique dans la batterie électrique, nous sommes contre, laissez-nous continuer comme avant. Là, c'est totalement l'inverse. Le Congrès des États-Unis s'est donc saisi de l'affaire et a plaidé pour la naissance d'une agence fédérale qui aurait un pouvoir de régulation aussi important que la SEC (*Security Exchange Commission*), en matière boursière, le BEA (Bureau d'Enquêtes et d'Analyses pour la sécurité de l'aviation civile) ou l'Autorité de la concurrence. Et surtout Goldman Sachs, une banque américaine amie du pouvoir, a rendu un rapport au mois de mars indiquant que 300 millions d'emplois allaient être perdus ou dégradés dans l'OCDE, concomitamment à une augmentation du PIB mondial de 7 % annuels. C'est-à-dire que l'enrichissement va continuer à s'accélérer mais que la matière humaine que sont les salariés, esclaves contemporains, va être sacrifiée. Et c'est maintenant, pas dans dix ans. En effet les 80 % d'experts qui ont changé d'avis en un an considèrent que tout cela se fait en 900 jours, c'est-à-dire en trois ans. Il y a donc un risque de destruction réel, connu et non encore maîtrisé. Il l'est d'autant plus s'agissant de la démocratie elle-même : car l'intelligence artificielle est la mort de la vérité

puisqu'on peut créer une vérité alternative parfaitement identique et indétectable. Ce qui peut conduire à mener les sociétés, peuples, Nations dans un suicide ou une folie collectifs. C'est le premier danger auquel nous devons être sensibilisés.

Le deuxième est la destruction du travail en raison des bouleversements sociaux et politiques qui vont s'ensuivre. Ce danger menace tout ce qui concerne la gestion administrative, le droit, l'architecture, l'ingénierie, la médecine, le commerce, la finance, les banques, la gestion, l'art, le *design* ... C'est un changement de civilisation face auquel les vingt-deux mots du *statement* du 30 mai 2023 font un peu trembler. Ce moment d'hystérie et de panique collective dans la Silicon Valley se poursuit dans une prise de conscience mondiale. Pour l'instant nul ne sait comment nous allons surmonter cet obstacle. Le sujet du travail est évidemment directement questionné.

Si je résume ce propos un peu alarmiste, le capitalisme financier et numérique dans son aboutissement nous conduit tous à revêtir la chasuble jaune et à être payés au revenu universel si les sociétés l'acceptent, ce que je ne crois pas.

Face à cette situation réforme ou révolution ?

La réforme c'est le partage de la valeur, c'est la transformation des systèmes décisionnels dans les entreprises financiarisées, ce sont des outils politiques capables de contenir collectivement les conséquences de l'intelligence artificielle. Je siège dans certains conseils d'administration d'ETI, d'entreprises innovantes, croissantes qui sont sur les marchés mondiaux... les patrons disent ne pas pouvoir continuer à subir la pression de l'actionnariat sans contrepoids salarial et sont conscients qu'il arrivera un moment où ils ne trouveront plus de salariés. La prise de conscience est dans tous les interstices de l'économie et des entreprises. Cette crise de la démission rampante se fait déjà sentir. Donc sans une réforme sérieuse sur la reconnaissance – la part de codétermination évoquée par Jean-Baptiste Barfety –, sur le partage de la valeur – évoqué dans nos débats –, je pense que nous ne surmonterons pas l'obstacle et que les sociétés peuvent parfaitement exploser.

Mais pour cela nous devons disposer d'un système démocratique en bonne forme, capable de construire des compromis entre groupes antagonistes, ce qui n'est plus le cas. C'est là le chaînon manquant de notre avenir.



Merci beaucoup.

Vous notez que nous sommes dans un moment révolutionnaire qui tient à la révolution hautement technique qu'est l'intelligence artificielle, laquelle nous conduit nécessairement à prendre un certain nombre de mesures que nous n'aurions peut-être pas prises par volonté politique ou sociale pure. C'est ainsi que j'ai perçu les propositions très directes et les analyses encore plus directes que vous avez faites.

### *Débat*

Je voudrais d'abord saluer l'exceptionnelle qualité des interventions qui toutes nous ont apporté quelque chose.

Mais je voudrais souligner à quel point Arnaud Montebourg, pour clore ce colloque, a posé des problèmes dont nous ressentons tous l'intensité : la crise des Gilets jaunes, la crise des classes moyennes, l'effondrement du pouvoir d'achat relatif d'un certain nombre de catégories sociales.

M. Logak a parlé des magistrats et des enseignants dont on voit très bien que le niveau de rémunération relatif par rapport au salaire minimum a baissé. Cette observation ponctuelle peut être faite de manière plus générale pour des millions et des millions de gens qui ressentent que les perspectives sont négatives.

Arnaud Montebourg l'a dit avec beaucoup de talent dans un exposé aussi brillant que sérieux, étayé, documenté, sans pour autant déboucher sur des propositions mirifiques qui n'auraient pas de signification, par exemple changer complètement la politique salariale. Plus justement il a posé le problème d'un agenda européen entièrement revisité. En effet, entre la Chine et les États-Unis, c'est sans doute ce qu'il faut faire. Un exemple : l'extension de l'actionnariat salarié au sein des entreprises énergétiques.

M. Perrier a évoqué l'aspect global des choses. Je dirais que ce changement de cap s'est dessiné dès le milieu des années 1980. Si l'on cherche bien la décision

fondatrice, c'est l'accession de Jacques Delors à la présidence de la Commission européenne, fin 1984, l'Acte unique et la création d'un marché libre qui est en réalité la porte ouverte à la financiarisation, mot que vous avez pour la plupart employé. Je pense que ce qui est en cause, c'est la financiarisation de l'économie, non pas seulement française mais, au-delà, européenne et mondiale. C'est cette financiarisation qu'il faut revoir si l'on veut trouver les moyens de dominer les problèmes immenses qui sont devant nous et qu'Arnaud Montebourg a particulièrement bien mis en valeur.

Beaucoup de gens se posent la question de ce qui va se passer politiquement en France dans les quelques années qui viennent. Oui, la possibilité que Marine Le Pen soit élue présidente de la République existe. Pourrons-nous l'éviter ? Oui, nous pouvons certainement encore l'éviter. Comment ? Pour le moment on ne voit personne qui ait un faisceau de propositions cohérent et porteur d'une solution. C'est pourtant cela qu'il va falloir faire. Il reste peu de temps. Trois ans c'est court ! Mais je crois que vous avez ouvert de très bonnes pistes. Je voudrais vous en remercier tous, remercier particulièrement Arnaud Montebourg. Il est connu et il reste encore très largement à connaître. Il faut pousser la connaissance que nous avons des solutions qu'Arnaud Montebourg nous propose pour faire bouger les lignes.

Bravo, encore une fois, c'était extrêmement stimulant. Et je pense qu'à partir de ce qui s'est dit ce soir on pourra à nouveau progresser. La Fondation Res Publica fera son travail modestement. Ce que chacun d'entre vous a dit alimente puissamment la réflexion collective.

MARIE-FRANÇOISE BECHTEL
-------------------------

Merci beaucoup.

Comme l'a dit notre président-fondateur il y avait effectivement une cohérence dans l'ensemble des propos : le contexte, les analyses et les propositions. Je crois que c'est ce qui a donné la force à ce colloque.

Je voudrais revenir sur l'intervention d'Arnaud Montebourg, toujours très bon orateur.

Je ne partage pas totalement son opinion alarmiste et effrayante sur l'intelligence artificielle.

Il a parlé de *ChatGPT*, arrivé il y a un an. Mais ce n'est que du *marketing*, ce n'est pas de l'intelligence artificielle. L'intelligence artificielle est entrée dans notre vie dans les années 1980. Cela fait longtemps que nous vivons avec elle.

Jean-Baptiste Barfety parlait des tâches répétitives. Je crois que l'intelligence artificielle sert aussi à concentrer les humains sur des tâches avec plus de valeur ajoutée et justement à remplacer ces tâches répétitives. Elle sert aussi à mettre en valeur l'intelligence, dont on ne peut pas se passer, c'est-à-dire toute l'émotivité, l'intelligence humaine, celle qui ne sera jamais remplacée par les robots.

Tout va dépendre de la façon dont on va utiliser l'intelligence artificielle. *ChatGPT* n'est pas du tout une référence ni un repère puisque c'est le *marketing* de l'IA. Il s'agit d'expliquer aux gens qu'aujourd'hui, un avocat ou un notaire trouvera l'information beaucoup plus vite, à travers le temps et les époques (et comptera moins d'heures à ses clients!). C'est une avancée majeure, indispensable, qui aujourd'hui ne va supprimer ni fonctions ni métiers. D'ailleurs, Arnaud Montebourg n'a pas cité de métiers précis où l'intelligence artificielle peut supprimer définitivement des emplois. On parlait de la réindustrialisation, ce n'est pas l'IA qui va remplacer les ouvriers ni les maçons qui construisent les murs.

Nous avons la vision positive *versus* la version négative. Encore faut-il parler de la même chose. Il me semble qu'Arnaud Montebourg parlait moins du remplacement de certaines fonctions, comme les maçons que vous avez cités, que des dangers plus qualitatifs que l'introduction de l'intelligence artificielle peut apporter dans la conduite de l'essentiel des métiers. Il est vrai quand même qu'un certain nombre de dirigeants demandent quand même de la « régulation » (dans un français qui s'est imposé depuis un certain temps), ce que l'on n'avait jamais

vu jusqu'ici. Reste à savoir pourquoi les fondateurs, les créateurs s'inquiètent à ce point.

DANS LA SALLE

Merci de toutes vos interventions.

Ma question s'adresse à chacun d'entre vous. Quel rôle pour l'Europe dans tout ça ?

Quelles sont les recommandations du Haut-commissariat au Plan ?

M. Perrier, faut-il selon vous adopter le modèle du capitalisme rhénan dont vous parliez ?

Pensez-vous, M. Montebourg, que la régulation de l'IA doive se faire à l'échelle européenne ?

Enfin, M. Barfety, avons-nous finalement la possibilité qu'ont les Allemands d'adapter le contrôle et l'administration des entreprises en France ou les résistances culturelles sont-elles trop fortes ?

PHILIPPE LOGAK

D'abord nous avons des marges de progrès par devers nous, indépendamment de l'Europe.

Évidemment l'Europe a un rôle à jouer. Sur beaucoup des grands enjeux dont on a parlé, le partage de la valeur, la financiarisation de l'économie – plus marquée en France qu'ailleurs –, la désindustrialisation... d'autres pays tout proches font beaucoup mieux que nous. Il nous faut d'abord balayer devant notre porte. Il y a beaucoup de choses à faire. Certes Jean-Pierre Chevènement a évoqué le marché unique qui est un élément. Mais je crois que nous avons une marge de manœuvre.

Il y a évidemment une question très importante qui est de se battre à armes égales dans la mondialisation. Nous n'allons pas rouvrir ce sujet en fin de colloque mais le fait d'être mis en concurrence avec des pays plus ou moins lointains qui ont des contraintes très différentes en termes de protection sociale et de prise en compte du changement climatique pose un réel problème. Sur l'ouverture de nos pays vers l'extérieur il y a une vraie réflexion à avoir.

Arnaud Montebourg déplorait l'absence de mécanismes incitatifs pour que le capitalisme se saisisse de la question du changement climatique et y investisse. Pour ce faire des instruments pourraient être mis en œuvre, notamment de nature fiscale, pour rétablir une certaine égalité et des mécanismes incitatifs.

Voilà, je donne une réponse trop brève à cette immense question.

YVES PERRIER
--------------

Ma réponse partira d'une approche de l'Europe que je qualifie de réaliste et qui repose sur deux piliers. Je pense qu'il faut prendre l'Europe telle qu'elle est. Elle n'a pas été construite pour être une puissance politique. L'Europe qui a été faite c'est l'Europe de Jean Monnet : un ensemble économique qui est un sous-ensemble de l'ensemble transatlantique et qui repose sur deux piliers : l'Acte unique (un marché ouvert) et la monnaie unique. Mais c'est un ensemble où il n'y a jamais eu de politique industrielle ni de politique de défense commune. Il est donc fondamental qu'au niveau du pays nous cherchions à progresser à partir de ce que nous sommes nous-mêmes et ne pas faire de l'Europe le substitut de puissance qui finalement nous permettrait de ne pas traiter nos problèmes.

Je combats deux visions de l'Europe : celle des « européistes » pour qui rien ne peut se faire qu'au niveau européen et celle qui voit en l'Europe l'origine de tous les maux. Ce sont les deux faces d'un état d'esprit qui est un manque de confiance dans le pays.

Une fois qu'on a dit ça il faut agir au niveau européen pour faire de l'UE un levier de puissance chaque fois que c'est possible. Prenons un exemple concret : la taxe carbone aux frontières peut être un moyen de financer la transition énergétique tout en se protégeant. Parlons du bilan carbone : les émissions de CO<sup>2</sup> ont fortement diminué en France ces dernières années. Mais si on y ajoute les émissions des produits importés, le bilan s'alourdit. Nous nous infligeons la double peine : nous avons désindustrialisé, nous avons supprimé de l'emploi et nous faisons travailler des économies fortement carbonées. Mais le plan « *Fit for 55* » repose sur les émissions, ce qui est défavorable pour notre pays.

Pour arriver à un élément de synthèse, je dirais que, comme le faisait le Général de Gaulle, il faut jouer l'Europe comme un levier possible de la puissance de la France. Rien que ça mais c'est déjà beaucoup.

Je suis un pro-européen réaliste parce que les intérêts sont souvent très divergents. L'Allemagne qui avait choisi le gaz russe sous l'influence de ses écologistes y voit aujourd'hui un intérêt industriel (le prix du couple gaz russe / renouvelables est très intéressant). Et les Allemands ne sont pas favorables à la taxe carbone parce que la Chine est leur deuxième pays débouché.

ARNAUD MONTEBOURG

Nous sommes habitués aux impérities européennes sur tous les sujets. Le *Green deal* (Pacte vert pour l'Europe) me paraît inapplicable. Il est d'abord une augmentation de la contrainte sur le système économique européen, entraînant des pertes de compétitivité alors qu'il faudrait attaquer les systèmes concurrents. Et au moment où les États-Unis font l'IRA (l'« *Inflation Reduction Act* ») l'Union européenne est complètement à côté de ses pompes.

L'Europe est incapable de traiter le problème de l'immigration, d'où la montée des extrémistes partout, même en Allemagne ils sont en train de passer devant les partis de gouvernement.

Sur la vision de la dette, des comptes publics, de l'inflation, l'Europe, suiviste de la FED, n'a aucune autonomie. Nous attendons les décisions de la banque centrale américaine en sachant que nous aurons la réplique chez nous. Et nous sommes obligés de vivre avec 4 % d'inflation. Il va bien falloir traiter la dette des États. La banque des règlements internationaux (BRI), la banque centrale des banques centrales, préconise la perpétuation de la dette dans les bilans des banques centrales pour la faire disparaître parce qu'on ne pourra pas payer. Comment allons-nous financer tout cela ? Il faut un *deal* mondial, une sorte de *Bretton Woods* de la dette covid, en tout cas localisée en Europe pour commencer, pour sauver la puissance publique. L'Europe est loin de tout cela.

Je vous recommande le livre d'Aquilino Morelle : *L'opium des élites. Comment on a défait la France sans faire l'Europe*<sup>11</sup>.

Comme Yves Perrier, je refais la France et on verra l'Europe plus tard.

---

<sup>11</sup> Aquilino Morelle, *L'opium des élites. Comment on a défait la France sans faire l'Europe*, Paris, éd. Grasset, 2021.

Sur la question de la présence des salariés aux conseils d'administration, l'Europe devrait évidemment aller dans cette direction. Mais évidemment elle ne le fait pas. Alors même que dans 18 pays sur 27 les CA comptent un tiers de salariés. C'est dans l'ADN de l'Europe continentale. Les Anglais qui auraient pu être les seuls à vraiment critiquer cette vision ne sont plus là. Mais on ne voit rien venir.

Plus généralement, comme mes voisins, je dirai qu'il faut sortir d'une vision économiciste. Quelle vision politique en Europe hormis l'harmonisation et la mise en concurrence ? On a parlé de la Suisse et des États-Unis, des pays bien plus protectionnistes que nous. Il faut se mettre au niveau de ce qui a été fait par Trump puis par Biden aux États-Unis : avec l'« *Inflation Reduction Act* », la croissance américaine est en train d'exploser. Nous allons encore nous faire distancer alors que les salaires réels stagnent en Europe depuis 2019. Nous n'avons pas de perspective. Il faut donc regarder en face cette question du protectionnisme.

Plus généralement, pour finir, je dirai : plus de liberté pour les États, moins de volonté de normer. L'Europe doit devenir un endroit où on a envie d'aller, où on a envie de dire : Qui veut faire un nouvel Airbus ? Qui veut faire une nouvelle Ariane ? Joignons nos forces au lieu de vouloir mettre les États au cordeau sur leurs finances publiques. Ce serait un moyen de redynamiser cette structure.

J'ajouterai ma propre opinion.

Je pense qu'il y a deux choses que l'Europe peut faire sans « casser la baraque » mais avec une vraie volonté politique : d'abord le statut du salariat dans l'entreprise – et par là même un meilleur contrôle de l'économie – et l'harmonisation fiscale que l'on n'a jamais faite, ce qui autorise quand même des paradis fiscaux. Un pays austéritaire comme les Pays-Bas ne cesse de faire la leçon aux autres pays alors qu'il est lui-même un paradis fiscal. On a un peu avancé sur l'impôt commun à 15 % mais c'est un peu misérable par rapport à ce qui devrait être fait dans une Europe qui se prétend cohérente. Je ne crois pas d'ailleurs que cette préconisation soit vraiment révolutionnaire.

DANS LA SALLE

Ma question s'adresse à Yves Perrier.

M. Logak disait qu'en France les salariés sont plus déprimés qu'ils ne le sont chez nos voisins européens et qu'ils éprouvent le sentiment d'une absence de reconnaissance. Ne pensez-vous pas qu'il faudrait réduire la différence, dans les entreprises, entre la rémunération des dirigeants et le salaire des salariés, ce qui pourrait amener un peu plus de valeur et de reconnaissance au salarié qui verrait peut-être autrement son patron ?

YVES PERRIER

Je suis tout à fait d'accord. J'ai toujours considéré le ratio d'équité qui et le rapport entre le salaire du dirigeant et la moyenne – ou la médiane – des salariés de l'entreprise, comme un indicateur social essentiel,

Au fond le modèle européen se caractérise par l'économie sociale de marché, une expression qui concilie l'esprit d'entreprise et la solidarité.

Sur l'évolution du rapport à l'entreprise, le « sens à l'ouvrage », etc., je pense qu'en fait pendant toute la dernière période la question sociale a été mise de côté au profit des questions de « diversité ».

La question de la solidarité est intimement liée au rapport entre les élites (les premiers de cordée) et le citoyen. Les premiers de cordée, en alpinisme, sont choisis pour leur résistance, leur expérience et leur courage. Ce sont eux qui assurent et réassurent les autres membres de la cordée. Ils ont des devoirs (et non des droits) vis-à-vis d'eux. La vitesse d'une cordée pour arriver au sommet, est celle du dernier de la cordée.

Redresser le pays, nécessite de renouer la confiance entre les élites et les citoyens. Ces derniers ne sont pas contre les élites, mais veulent des dirigeants en qui ils ont confiance parce qu'ils les servent efficacement.

CORENTIN JOUSSERAND

Quelle place la valeur travail est-elle en train de prendre dans le discours politique ?



En 2007 Nicolas Sarkozy avait fait campagne sur le « travailler plus pour gagner plus ». M. Logak a décrit un moindre attachement des Français à la valeur travail. On a l'impression que le mot « travail » a presque disparu du discours politique. Par exemple lors des débats sur la dernière réforme des retraites on parlait de taux d'activité, de taux d'emploi mais jamais de travail. Pensez-vous qu'un politique peut encore parler de travail si ce n'est pour dire qu'il faut travailler moins ou qu'il faut être mieux rémunéré ?

ARNAUD MONTEBOURG

Dans une société il y a le tout et les pièces qui forment ce tout, c'est-à-dire les individus. Tous les partis politiques abordent la question par les droits individuels. Le « travailler plus pour gagner plus » s'adressait à l'individu.

Quand j'étais membre du Parti socialiste j'avais coutume de plaisanter avec mes amis sur le fait que devant chaque problème qui survenait on inventait une nouvelle allocation. Un problème, une allocation ... par conséquent des impôts ! C'était le concours Lépine des allocations et des impôts. La question du travail a complètement disparu de la gauche, clientéliste, comme de la droite, individualiste. Mais où est la nation ? Où est le tout dans cette affaire ? Le tout c'est que le gâteau ne sera plus suffisant. Les déficits, budgétaire et commercial, entraînent notre dépendance de l'étranger. Notre pays est « détenu », dans les deux sens : nous sommes prisonniers et ce sont les autres qui nous tiennent. C'est le comble de la dépendance, comme le dit Jean-Marc Daniel, un très bon économiste libéral.

MARIE-FRANÇOISE BECHTEL

... qui nous expliquait il y a vingt ans que le salut est dans la tertiarisation de l'économie.

ARNAUD MONTEBOURG

On a le droit de se tromper. En tout cas sur ce point-là je crois qu'il est assez objectif et il est le seul qui emploie ces mots-là.

Nous finançons notre incapacité à produire et à travailler par l'endettement qui en tant que tel est une impasse. Nous allons donc nous appauvrir.

Où est le langage du collectif national et du salut commun ? Pour moi le travail est d'abord la nécessité de rebâtir une économie équilibrée, excédentaire. Et la réindustrialisation, qui fait partie du projet, c'est le million d'emplois qui manquent pour payer notre modèle social. Qu'on arrête de se dire tous les trois ans qu'il faut demander à ceux qui travaillent déjà beaucoup, qui ont commencé il y a longtemps, qui travaillent encore plus longtemps que les autres, de travailler encore plus pendant que les autres ne travaillent pas, qu'il n'y a pas assez de travail ou qu'on ne crée pas suffisamment d'emplois ! Il est indispensable de retrouver un discours national sur l'intérêt de se remettre au travail comme lorsqu'on a reconstruit le pays après la guerre. Mes grands-parents trimaient dur pour presque rien mais ils avaient la perspective du futur. Aujourd'hui le futur est assez encombré, indécis et inquiétant. Et les dernières preuves du système tel qu'il fonctionne si on ne le transforme pas sont des preuves d'injustice.

Sur la valeur travail, il va falloir aller plus loin que Nicolas Sarkozy et nous interroger : comment faire pour que dans chaque entreprise la valeur créée soit partagée ? Le salaire, répartition primaire de la richesse, est la rétribution et la reconnaissance de l'effort consenti et collectif. C'est ce que j'appelle la réforme du capitalisme et le retour au capitalisme rhénan (ou piémontais, ou alpin...). C'est un projet politique qui doit être porté. Qui le porte aujourd'hui ? On en est quand même à discuter des barbecues, du Tour de France et des sapins de Noël !

Je suis donc très inquiet sur le niveau de l'intelligence politique collective de notre pays.

MARIE-FRANÇOISE BECHTEL
-------------------------

Faudra-t-il donc faire appel à l'intelligence artificielle ?

En tout cas tout cela montre encore une fois que c'est sur le pari économique que repose le retour de la valeur travail, y compris dans la motivation qui est en elle-même un sujet.

Merci à tous. Merci à nos brillants orateurs.



## **PUBLICATIONS RÉCENTES**

### **LA JEUNESSE FRANÇAISE FACE AUX GRANDS DÉFIS DE LA NATION**

Colloque du mardi 26 septembre 2023

### **LA FRANCE ET SES ÉLITES**

Colloque du mardi 20 juin 2023

### **EUROPE, ÉTAT DE DROIT ET SOUVERAINETÉ NATIONALE**

Séminaire du lundi 15 mai 2023

### **L'AVENIR DE LA FILIÈRE NUCLÉAIRE FRANÇAISE**

Séminaire du mercredi 29 mars 2023

### **OÙ VA L'ITALIE ?**

Séminaire du mardi 21 mars 2023

### **QUEL AVENIR POUR LA DÉFENSE FRANÇAISE ?**

Colloque du lundi 13 mars 2023

### **LE DÉFI DU REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE DE LA FRANCE**

Colloque du mardi 13 janvier 2023

### **LA RÉPUBLIQUE ET SES RÉGIONS**

Colloque du mardi 6 décembre 2022

### **L'AVENIR DE LA LANGUE FRANÇAISE**

Colloque du mardi 15 novembre 2022

### **TABLE RONDE AUTOUR DES IDÉES DE FRANCIS FUKUYAMA ET DE SAMUEL HUNTINGTON**

Séminaire du mardi 25 octobre 2022

### **LA GUERRE D'UKRAINE ET L'ORDRE DU MONDE**

Colloque du mardi 27 septembre 2022

**LA RÉPUBLIQUE FACE À LA DÉCONSTRUCTION**

Colloque du mardi 8 mars 2022

**FRANCE-ALLEMAGNE : CONVERGENCES ET DIVERGENCES DES  
INTÉRÊTS FONDAMENTAUX À LONG TERME**

Colloque du mardi 15 février 2022

**LA DETTE**

Séminaire du jeudi 20 janvier 2022

**LA POLITIQUE ÉTRANGÈRE DE LA FRANCE DANS LES DEUX  
DERNIÈRES DÉCENNIES : BILAN ET PERSPECTIVES**

Colloque du mardi 7 décembre 2021

**ÉCOLOGIE ET PROGRÈS**

Colloque du mercredi 24 novembre 2021

**LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE, UN ENJEU POUR DEMAIN**

Colloque du jeudi 21 octobre 2021

**QUELLES INSTITUTIONS POUR DEMAIN ?**

Colloque du mercredi 22 septembre 2021

**LA FORMATION DES PROFESSEURS DES ÉCOLES, UN ENJEU MAJEUR  
POUR LE XXI<sup>E</sup> SIÈCLE**

Colloque du mercredi 19 mai 2021

**COMMENT PENSER LA RECONQUÊTE DE NOTRE INDÉPENDANCE  
INDUSTRIELLE ET TECHNOLOGIQUE ?**

Colloque du mardi 13 avril 2021

**ÉTATS-UNIS : CRISE DE LA DÉMOCRATIE ET AVENIR DU  
« LEADERSHIP » AMÉRICAIN**

Colloque du mardi 9 mars 2021

**L'ALLEMAGNE ET LA CONSTRUCTION DE LA STABILITÉ EUROPÉENNE**

Colloque du mercredi 10 février 2021

**ENSEIGNER LA RÉPUBLIQUE**

Séminaire du mercredi 20 janvier 2021

**LA POLITIQUE DE RECHERCHE, ENJEU POUR L'AVENIR**

Colloque du jeudi 26 novembre 2020

**LA CHINE DANS LE MONDE**

Colloque du mardi 17 novembre 2020

**LE RETOUR DE L'ÉTAT, POURQUOI FAIRE ?**

Séminaire du mardi 6 octobre 2020

**DE L'ARRÊT DU TRIBUNAL CONSTITUTIONNEL DE KARLSRUHE DU  
5 MAI 2020 À LA RELANCE BUDGÉTAIRE ET MONÉTAIRE : LES CHEMINS  
D'UN LEADERSHIP EUROPÉEN ?**

Séminaire du mardi 22 septembre 2020

**L'AVENIR DE L'INDE, ENTRE INTÉRÊT NATIONAL ET ASPIRATIONS  
RÉGIONALES ET MONDIALES**

Séminaire du mercredi 9 septembre 2020

**ISLAMISME (ISLAM POLITIQUE) ET DÉMOCRATIE DANS LE MONDE  
MUSULMAN : QUELLE(S) GRILLE(S) DE LECTURE ?**

Colloque du mercredi 4 mars 2020

**IRAN, ÉTATS-UNIS, OÙ LA CRISE AU MOYEN-ORIENT NOUS  
CONDUIT-ELLE ?**

Colloque du mercredi 5 février 2020

**QUELLE RECOMPOSITION POLITIQUE POUR LA FRANCE ?**

Colloque du mardi 3 décembre 2019



## NOTES, ÉTUDES ET ENTRETIENS :

### Parues récemment :

- Alain Billecoq, philosophe, ancien inspecteur de philosophie et professeur agrégé en classes terminales et préparatoires, auteur de nombreux ouvrages sur Spinoza, « **Laïcité et tolérance : en finir avec une équivoque** », janvier 2024
- **Philippe Guittet**, ancien secrétaire général de SNPDEN-UNSA (2002-2009), « **Ré-instituer l'école de la République** », revue *Direction*, n°285, juillet 2023.
- Conversation entre **Marie-Françoise Bechtel et Stéphane Rozès**, à partir de son dernier ouvrage *Chaos. Essai sur l'imaginaire des peuples* (Le Cerfs, 2022), « **Réparer les imaginaires nationaux** », mai 2023.
- **Jean-Éric Schoettl**, conseiller d'État (h), secrétaire général du Conseil constitutionnel de 1997 à 2000, membre du Conseil scientifique de la Fondation Res Publica, « **La souveraineté nationale à l'épreuve de la notion européenne d'État de droit** », version actualisée publiée en février 2022.
- **Benjamin Morel**, président du Conseil scientifique de la Fondation Res Publica, « **Enquête sur le rapport des Français à l'Histoire, à l'Armée et à l'Europe** », enquête du laboratoire d'études de l'opinion « Cluster 17 » réalisée en partenariat avec la Fondation Res Publica, novembre 2022.
- **Matthieu Lahaye**, spécialiste des questions éducatives et membre du Conseil scientifique de la Fondation Res Publica, « **Remettre l'École au cœur de la République** », mars 2022.
- **Alexey Rutkevich**, professeur de philosophie, directeur scientifique de la faculté des sciences humaines à l'École des hautes études en sciences humaines (HSE) de Moscou, « **Déconstruction, *cancel culture*, wokisme : entretien sur l'expansion géographique et civilisationnelle de la « *French Theory* »** », mars 2022.
- **Jean-Éric Schoettl**, conseiller d'État (h), secrétaire général du Conseil constitutionnel de 1997 à 2000, membre du Conseil scientifique de la Fondation Res Publica, « **La notion européenne d'État de droit et les souverainetés nationales** », février 2022.



## NOTES DE LECTURE :

### Parues récemment :

- « **La défaite de l'Occident** », note de lecture de l'ouvrage d'Emmanuel Todd, *La défaite de l'Occident* (Gallimard, 2024) par Jean-Yves Autexier, vice-président de la Fondation Res Publica.
- « **De Gaulle, une vie : l'homme de personne, 1890-1944** », note de lecture de l'ouvrage de Jean-Luc Barré, *De Gaulle, une vie : l'homme de personne, 1890-1944* (Grasset, 2023), par Joachim Le Floch-Imad, directeur de la Fondation Res Publica.
- « **La France est-elle finie ?** », note de lecture de l'ouvrage de Bertrand Badie, *Pour une approche subjective des relations internationales* (Odile Jacob, 2023), par Lucas Lusseau.
- « **L'ère de l'affirmation : répondre au défi de la désoccidentalisation** », note de lecture de l'ouvrage de Max-Erwan Gastineau, *L'ère de l'affirmation : répondre au défi de la désoccidentalisation* (Éditions du Cerf, 2023), par Jean-Yves Autexier.
- « **Jean-Claude Michéa persiste et signe** », note de lecture de l'ouvrage de Jean-Claude Michéa, *Extension du domaine du capital* (Albin Michel, 2023), par Marie-Françoise Bechtel, présidente de la Fondation Res Publica.
- « **Les intellectuels fondateurs de la République – Cinq études sur la pensée politique du XIX<sup>e</sup> siècle** », note de lecture de l'ouvrage de Sudhir Hazareesingh, *Les intellectuels fondateurs de la République – Cinq études sur la pensée politique du XIX<sup>e</sup> siècle* (Le Bord de l'eau, 2023), par Lucas Lusseau.
- « **Jean-Pierre Chevènement, du défi au pari** », note de lecture de l'ouvrage de Jean-Pierre Chevènement, *Refaire la France* (Bouquins, 2023), par Marie Françoise Bechtel.
- « **Défense et illustration des valeurs de la République : deux contributions précieuses** », note de lecture croisée sur les ouvrages de Jean-Érich Schoettl, *La démocratie au péril des prétoires : de l'État de droit au gouvernement des juges* (Gallimard, le Débat, 2022) et de Benjamin Morel, *La France en miettes : Régionalismes, l'autre séparatisme* (Le Cerf, 2022), par Marie-Françoise Bechtel.



## SOUTENEZ LA FONDATION RES PUBLICA !

Pour nourrir sa réflexion et conduire sa mission d'irrigation du débat intellectuel et d'aide à la décision publique, la Fondation Res Publica a besoin du soutien des entreprises et des particuliers. Leur aide est particulièrement précieuse dans un contexte de réduction de l'aide que la Fondation perçoit de l'État, en raison de restrictions budgétaires de plus en plus fortes.

*La Fondation étant reconnue d'utilité publique par décret du 30 décembre 2005, les versements que vous lui accorderez-vous feront bénéficier d'un avantage fiscal conséquent.*

### **Pour les particuliers :**

Impôt sur le revenu (IR) : la loi de finances permet **une déduction de l'impôt sur le revenu de 66 % du montant de vos dons** dans la limite de 20 % du revenu imposable.

Dans le cas d'un don de 1000 euros, vous pouvez déduire 660 euros de votre impôt sur le revenu.

### **Pour les entreprises, les organismes et les associations :**

Impôt sur les sociétés (IS) : la loi de finances permet une déduction de vos dons de l'impôt sur les sociétés (ou IR pour les sociétés de personne), **à hauteur de 60 %**, dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires HT (report possible durant 5 ans).

Dans le cas d'un don de 10 000 euros, vous pourrez déduire 6 000 euros d'impôt. Votre contribution aura réellement coûté 4 000 euros à votre entreprise.

Un don supérieur ou égal à 200 euros vous permettra par ailleurs de recevoir à votre adresse les « Cahiers » de la Fondation Res Publica.

Avec tous mes remerciements,

Jean-Pierre Chevènement

Contact : +33 (0)1 45 50 39 50 ; [fondationrespublica@gmail.com](mailto:fondationrespublica@gmail.com).



FONDATION RES PUBLICA

52, rue de Bourgogne

75 007 Paris

☎ 01.45.50.39.50

[fondationrespublica@gmail.com](mailto:fondationrespublica@gmail.com)

Achevé  
d'imprimer  
en février 2024