

SÉMINAIRE 1 – SOCIÉTÉS EUROPÉENNES EN DEVENIR

10 et 11 janvier 2008

L'évolution du travail

Pierre Veltz, directeur de l'Ifedate

Je vous propose de réfléchir à l'évolution du travail et pas seulement de l'emploi. Une grande partie de la discussion en France à ce sujet est focalisée sur la question de l'emploi et du chômage, et sur les cadres juridiques de l'emploi. On parle beaucoup moins du travail et de son contenu. Les enquêtes montrent beaucoup d'anxiété aujourd'hui dans le monde du travail, avec la multiplication des ouvrages qui évoquent le harcèlement moral. Christophe Dejours, dans son ouvrage *Souffrance en France*, dresse un tableau extrêmement pessimiste du travail. Ce problème du travail n'est pas seulement lié à la question de la précarisation des contrats, mais aussi à ce qui se passe au travail. Les plus anxieux ne sont pas forcément ceux qui sont sur des contrats précaires ; ce sont aussi des salariés en CDI et, pour une bonne partie, des cadres. Je précise que je parle principalement de ce qui se passe dans la sphère de l'entreprise privée.

Autre élément de contexte : nous travaillons de moins en moins en comparaison de nos grands-parents et nos parents. La France est un des pays au monde où on travaille le moins, à cause des vacances et des 35 heures, mais, surtout, parce que les jeunes travaillent plus tard, moins, et parce que le taux d'activité des 55-64 ans est inférieur de 15 points à la moyenne de l'OCDE. Certains sociologues, comme Dominique Méda, avec *La fin de la valeur travail*, ont théorisé à partir de là que le travail devenait de moins en moins important. En réalité, même si on travaille de moins en moins, le travail est autant, voire plus important que dans le passé. Le travail reste l'activité fondamentale de l'insertion dans la société. Le fait que le chômage soit un drame social et individuel montre bien l'importance de la valeur travail pour les individus.

Et, même, un renforcement de son importance, puisque le travail, auparavant uniquement de l'ordre de la contrainte, a été intégré dans le projet de réalisation de soi qui caractérise nos sociétés. Le travail ne doit plus être uniquement alimentaire, il devient le lieu où on affirme sa réussite. Or, la difficulté est que c'est une des sphères de la vie dont on maîtrise le moins le contexte. Le travail est devenu une des zones de conflit maximal entre l'injonction d'autonomie et de réalisation et la réalité des contraintes. Cela se retrouve à tous les niveaux, y compris celui des cadres.

Sur le plan collectif, l'essentiel des droits sociaux dans un pays comme la France ont été construits autour du travail professionnel. Aujourd'hui encore, même si c'est moins le cas, on est encore dans une construction d'État-providence où le travail constitue le support fondamental des droits sociaux.

Par ailleurs, des auteurs comme Jeremy Rifkin avancent l'idée d'une fin du travail liée aux avancées techniques, les robots remplaçant progressivement les hommes. C'est une idée absurde, puisque plus la société fait des gains de productivité dans certaines sphères, plus les opportunités de travail se développent dans d'autres sphères. Contrairement à ce que beaucoup de gens croient, le nombre d'emplois total en France n'a cessé d'augmenter au cours des années pendant lesquelles le chômage s'est développé. L'année 2000 a été l'année du XX^{ème} siècle où il y a eu le plus de créations nettes d'emplois en France. Alors qu'on a généralement l'idée que structurellement, la demande de travail est supérieure à l'offre, la tendance doit s'inverser dans les prochaines années. Dès cette année, le nombre de sortants est égal ou légèrement supérieur au nombre des entrants pour des raisons démographiques, et on se dirige vraisemblablement vers une pénurie de travail, mais non d'emplois. La Commission Attali a fait des propositions choc sur la nécessité de relancer l'immigration ; elle a raison si on veut maintenir un taux de croissance convenable, particulièrement si on reste dans la

situation actuelle en matière de retraites. Certes, il restera des zones de chômage, mais il y a aussi des régions avec pénurie de main d'œuvre. Or, en France, ces situations très contrastées ne sont pas réglées par la mobilité. Je pense que c'est parce que notre société a fait le choix d'un certain équilibre entre loisirs et travail et a également choisi de rester au pays, quitte à travailler moins. Je ne porte pas de jugement de valeur, je constate simplement ce choix de société. À cela s'ajoute un ensemble de politiques qui ne favorisent pas la mobilité géographique, à commencer par les politiques du logement.

Au cours des vingt ou trente dernières années, nous avons connu un grand basculement autour de deux phénomènes. Le premier est la montée du travail salarié des femmes : en gros, le delta de des postes de travail et le delta de l'emploi féminin est le même. Cela ne signifie pas qu'il n'y a que des femmes qui ont trouvé du travail, mais, en volume global, la montée du travail des femmes explique l'augmentation du volume global des emplois. Le taux d'activité masculin est resté stable alors que le taux d'activité féminin a fortement augmenté et il est devenu l'un des plus élevés en Europe, tout en restant compatible avec un taux de renouvellement démographique plutôt satisfaisant.

Le deuxième phénomène est le basculement massif des emplois du monde agricole et industriel vers l'emploi tertiaire. Cela ne correspond pas à la situation mondiale de référence, puisque 40% de la population mondiale travaille dans l'agriculture, 20% dans l'industrie et 40% dans les services, notamment les services informels. Avec l'entrée récente de la Chine et d'une partie de l'Inde dans le circuit économique mondial, le volume de travail dans les activités marchandes internationalisées a doublé, ce qui veut dire que le volume de capital par tête a baissé de moitié.

En équivalent temps—pleins, en France, l'industrie est passée à 14%, les services marchands à 25%, le secteur de l'éducation, de la santé et du social à 18%, l'agriculture et la pêche à 4% environ. En revanche, la consommation finale des ménages ne suit pas les mêmes ratios et les produits venant de l'industrie représentent encore 40% de la consommation. Ce serait une première raison pour remettre en cause la notion de société post-industrielle. Cette notion se veut descriptive, mais elle est plutôt normative et sous-entend l'idée que l'industrie, mobilisant de moins en moins d'emplois, est devenue ringarde et résiduelle. Or, il faut rappeler un certain nombre de points.

En premier lieu, il est vrai que l'emploi industriel a baissé de façon continue en raison des gains de productivité très forts faits dans l'industrie. On a essayé de mesurer la part liée à la perte de compétitivité ou aux impacts du commerce international. Sur la période récente, cette part n'est pas négligeable, mais, sur le moyen terme, elle le devient quasiment : l'essentiel des pertes d'emploi dans l'industrie est lié aux gains de productivité, mais la part de la valeur ajoutée de l'industrie dans le PIB reste à peu près constante. Il faut aussi tenir compte de la baisse plus rapide des prix industriels par rapport aux prix des services, qui ne font pas de gains de productivité.

Une autre partie des baisses de l'emploi industriel est due au changement de périmètre des activités industrielles entraîné par les stratégies d'externalisation croissante : ce qui était auparavant compté dans les emplois industriels est désormais intégré aux emplois tertiaires (la logistique, le nettoyage). Aujourd'hui, sur environ 3 millions d'emplois de services aux entreprises, 40 à 45% sont des services à l'industrie.

Par ailleurs, on constate une interpénétration croissante, pas seulement dans les packages biens—services, mais aussi par le fait que les services s'industrialisent et qu'au sein des entreprises, le service joue un rôle de plus en plus important dans un contexte de forte concurrence. La sidérurgie ou le Bâtiment vendent désormais des solutions à des problèmes, par exemple en concevant des produits sur mesure répondant à des problèmes industriels précis.

De manière plus générale, nous vivons dans une société où les valeurs industrielles sont très répandues : la synchronisation, le respect des horaires, les formes de standardisation, la montée considérable des normes de qualité.

La distinction entre emplois industriels et emplois de services devient donc extrêmement floue. On pourrait distinguer trois grandes catégories d'emplois :

- Les travailleurs du front, en contact permanent avec le client ou l'utilisateur, pour lesquels, même s'il y a des critères de productivité, l'enjeu de la performance est essentiellement relationnel.
- Les travailleurs de l'arrière, qui remplissent des emplois industriels de plus en plus importants dans notre société, parce que tout s'arrête s'ils ces emplois ne sont pas assurés dans de bonnes conditions de qualité. Mais ces travailleurs sont de plus en plus obscurs, de moins en moins nombreux, de moins en moins visibles. D'où leur sentiment d'être au cœur du système industriel moderne tout étant mal considérés.
- Les travaux qui relèvent de la conception des produits, des systèmes et des processus. Ils ont tendance à se dérouler en temps différé par rapport aux autres, qui sont en temps réel. Ces emplois, tout comme les emplois de *front office*, sont en forte hausse.

Le maintien d'un secteur manufacturier, industriel, performant et modernisé, est vital pour toute une série de raisons. La première est que ce secteur tire encore la productivité. La France, qui travaille relativement peu, a un des taux de productivité horaire les plus élevés au monde grâce au secteur industriel. Le mécanisme de déversement de la productivité d'un secteur vers l'autre a admirablement fonctionné pendant les Trente Glorieuses, quand les gains fantastiques de productivité du secteur agricole ont libéré des ressources, notamment de la main d'œuvre, qui ont été absorbées par le développement d'une industrie modernisée qui a pris le relais de la productivité. Cela a tellement bien fonctionné que le pays s'est enrichi de manière spectaculaire, ce qui a entraîné le développement des emplois tertiaires grâce à l'augmentation du pouvoir d'achat. Nous sommes aujourd'hui dans une situation où l'industrie continue à faire des progrès de productivité importants, que l'on perçoit d'autant mieux qu'on intègre l'effet qualité, mais le relais n'est pas vraiment pris dans le tertiaire. Le tertiaire se développe, certes, mais il reste peu productif et, donc, mal payé. Par exemple, les emplois de services à la personne se développent très rapidement — les emplois d'assistante maternelle figurent parmi les premiers postes d'emploi. Mais ils restent dévalorisés aux yeux de la population. Par exemple, les ouvrières de l'usine Moulinex, à qui on proposait de se reconverter dans des emplois de services à la personne, les percevaient comme du travail de domestique, alors que leur travail à l'usine n'était pas plus facile. On n'a pas su bâtir des systèmes qui permettent de donner à un tertiaire modernisé un relais de productivité. Si notre système industriel s'étirole, nous risquons de ne pas avoir de relais de productivité suffisant, ce qui peut aboutir à un appauvrissement interne du pays. On peut très bien imaginer un scénario où la France aurait de moins en moins d'industrie et de plus en plus d'économie résidentielle, reposant, par exemple, sur le tourisme. Le fait de devenir un grand pays touristique et patrimonial n'est pas une mauvaise chose en soi, mais ne faire que cela signifie qu'on aura des salaires de pays touristiques et patrimoniaux.

Je précise que j'ai utilisé le mot productivité dans un sens « macro ». Cela n'a pas la même signification dans une entreprise. Au sens « macro », la productivité est un bon indicateur parce qu'on peut dire qu'une heure travaillée produit tant au niveau du pays. Au niveau « micro », la notion de productivité est devenue de plus en plus confuse.

Si l'on regarde les organisations de la production, il y a eu une première révolution organisationnelle qui a démarré fin du XIX^{ème} – début XX^{ème} siècle. On parle de taylorisme, mais c'est un mouvement plus général qui a marqué un profond changement par rapport aux manières antérieures de produire. Il a démarré aux États-Unis parce que c'était un pays d'immigrants, sans tradition industrielle. Il fallait faire du neuf avec une main d'œuvre très peu formée et sans être confronté au freinage de structures de métiers fortes comme celles qui existaient en Europe. Par exemple, en Allemagne, la révolution taylorienne n'a jamais vraiment eu lieu parce que les structures industrielles

traditionnelles autour des ouvriers de métier sont restées extrêmement puissantes. Cette première révolution industrielle, à l'origine du premier boom de productivité aux États-Unis quarante ans avant l'Europe, a été caractérisée par la standardisation, la séparation entre les tâches de conception et les tâches de réalisation, une division du travail imposée de l'extérieur et organisée par catégories de salariés, et une instrumentation de la gestion qui a permis un contrôle beaucoup plus fin du travail. Cette révolution a été importée en France dans les Trente Glorieuses.

Ce système a commencé à battre de l'aile dans les années 80 pour plusieurs raisons :

- le changement générationnel : ces méthodes de travail n'ont plus été acceptées par les jeunes.
- Et, avant tout, un changement d'univers concurrentiel. On était dans un monde d'oligopoles, de systèmes de concurrence régulés à l'échelle nationale. Cette configuration a explosé dans les années 80, quand la concurrence est devenue beaucoup plus dure et plus complexe, ne se jouant plus seulement sur les coûts mais sur des facteurs comme la qualité, la réactivité, la diversité des produits et des *process*. Cette révolution à l'intérieur des entreprises n'a pas forcément bien été comprise par le reste de la société. On a constaté que les méthodes d'organisation traditionnelles, qui étaient très efficaces dans des situations stables de performance par les coûts, le devenaient beaucoup moins quand il s'agissait d'assurer à la fois la qualité, la diversité, la réactivité, l'innovation et la réduction des coûts. On s'est, par exemple, aperçu que le fait de ne faire qu'une confiance limitée aux opérateurs devenait contreproductif. Le taylorisme est devenu l'ennemi à abattre et on a vanté les mérites du « nouveau management ».

Ce nouveau contexte de production a trois caractéristiques essentielles :

- La notion de productivité devient très confuse. La productivité consiste, traditionnellement, à faire plus avec moins, mais il est difficile de définir plus de quoi avec moins de quoi. Dans le système industriel antérieur, c'était simple : il s'agissait de produire plus de volume avec moins de capital, de frais financiers et, accessoirement, moins de main d'œuvre. Dans les situations modernes, il n'y a plus une quantité au numérateur et au dénominateur. Au numérateur, la performance a un caractère multidimensionnel, ce qui signifie qu'il faut arbitrer, trouver les meilleurs compromis, parce qu'on ne peut pas toujours avoir en même temps la meilleure qualité, les coûts les plus bas et la meilleure réactivité. Aujourd'hui, ces arbitrages sont très souvent renvoyés vers la base des organisations. Au dénominateur, il faut faire en sorte que la production soit efficace sur ce plan multidimensionnel. La standardisation fonctionne très bien pour réduire les coûts, beaucoup moins bien pour obtenir la qualité. La qualité est en effet l'affaire de tous, elle est systémique, elle est le résultat d'un bon fonctionnement des relations entre les différents acteurs qui concourent à la réalisation du produit ou du service. Les 9/10^{èmes} des problèmes de qualité qu'on trouve en production sont dus à des problèmes de conception. On est passé d'un monde où on était dans la productivité des opérations à un monde où on est dans l'efficacité par les interfaces, par la communication entre les différents acteurs du système. Or, le problème majeur, dans beaucoup de secteurs, est que cette révolution n'a pas vraiment été intégrée. Les outils de gestion dont on dispose sont toujours en retard d'une guerre. La réalisation de cet objectif de performance par la relation est renvoyée aux collectifs de travail et au fonctionnement informel.
- La deuxième grande évolution est le retour de l'individu au cœur de la performance productive. Si la performance se fait dans la relation et la communication, elle repose sur des individus. Le processus d'individualisation que l'on constate aujourd'hui est massif, même s'il a longtemps été freiné par le monde du travail, monde de discipline collective, et il entre dans les entreprises à tous les niveaux. Du point de vue du management, on sait qu'il faut s'appuyer sur

les individus non anonymes. Du point de vue des individus, le travail ne peut plus être seulement un ensemble de tâches à effectuer de manière disciplinée. On y recherche aussi ce qu'on recherche dans le reste de la société, par exemple établir des relations plus électives. On observe aujourd'hui dans le monde du travail une tension fondamentale autour de la notion d'autonomie. Une des constantes du « nouveau management » est de chercher à s'appuyer sur l'autonomie des salariés, que ceux-ci revendiquent également. En même temps, l'autonomie est forcément limitée dans l'entreprise, et beaucoup sont déçus. Quand on s'engage à fond, en mobilisant tout son enthousiasme et toute son énergie, et qu'on apprend que le site va fermer ou déménager pour des raisons financières qui restent obscures puisque les résultats financiers sont de plus en plus déconnectés des résultats industriels, les traumatismes sont forts. Cela vaut aussi pour les cadres. On n'arrive à accorder leur volonté de s'investir dans le travail avec certaines garanties de paiement en retour.

- Tout cela va de pair avec l'externalisation croissante et le passage de structures très organisées à des structures de type réseau. Les externalisations et la sous-traitance sont en partie liées à des raisons de coûts, mais bien souvent, ce ne sont pas les raisons déterminantes. La flexibilité est déjà une raison plus importante : l'externalisation permet de répartir les risques, souvent en les répercutant vers les sous-traitants. Troisième raison, la plus fondamentale à mon sens : l'externalisation facilite considérablement la gestion. On est parvenu à des situations où on contrôle beaucoup mieux les sous-traitants que des salariés. Le sous-traitant fonctionne sur le mode du marché et il est plus facile d'arrêter ou de modifier un contrat externe qu'un contrat interne. Enfin, les outils permettant cette externalisation existent aujourd'hui, ce qui n'était pas le cas voilà plusieurs années. Cela se traduit par un ensemble de basculements : parce qu'on ne sait plus bien mesurer la performance et la productivité, au lieu de planifier *ex ante* en donnant des normes à atteindre, on décide de mesurer la performance par la concurrence, soit en mettant en concurrence des ateliers internes, soit en mettant en concurrence sur le marché externe. C'est une logique incroyablement puissante sur laquelle je ne pense pas qu'on reviendra.

Toutes ces transformations ont des conséquences très fortes sur le travail — on les perçoit aussi dans le nouveau management public : un des grands basculements de la LOLF est de ne plus gérer par les moyens, mais par les objectifs. Tout le montage taylorien est ainsi devenu obsolète : la performance se définit par la concurrence et les arbitrages sont souvent renvoyés aux sous-traitants et à des équipes autonomes. Les enquêtes font ressortir que les salariés sont passés d'organisations trop rigides à un certain chaos organisationnel. Ils se plaignent d'être dans le *zapping* managérial, les méthodes et les objectifs changeant en permanence, et souhaiteraient maintenant un peu plus d'organisation.

L'arrivée d'internet a fait exploser ces organisations parce qu'il a rendu possibles toutes les formes de travail, y compris celle du *free advice on any subject*. De plus en plus de gens gagnent leur vie en donnant des conseils. D'une certaine façon, le travail se confond avec la vie. Des plates-formes d'innovation ouvertes permettent aux entreprises qui s'y inscrivent de poser certains de leurs problèmes à la communauté et d'y trouver des solutions contre rémunération à ceux qui les apportent. Cette activité permet de gagner des sommes conséquentes. Internet est à l'origine de modèles coopératifs haut de gamme où s'assemblent des intelligences du monde entier pour faire de nouveaux produits, mais on voit aussi se développer des formes de travail beaucoup plus modestes, du type micro-tâches. Des sites comme Amazon ont intégré le fait que les fonctions les plus élémentaires de la machine biologique humaine — par exemple, reconnaissance de formes pour identifier la couverture d'un livre — sont les plus difficiles à automatiser : Amazon prépare la commande et paie des personnes quelques cents ou un dollar pour réaliser ces tâches. Ces systèmes hyper distribués permettent de travailler de n'importe où, en étudiant ou en faisant autre chose à côté. Internet est donc un fantastique outil pour aller vers des formes très novatrices de mobilisation

d'intelligence et aussi pour diffuser des formes de travail en réseau complètement décomposé, des formes plus tayloriennes que le taylorisme n'aurait jamais osé l'envisager.

Débat

Jacky Duhaut : Je ne partage pas tout ce que vous avez dit, mais je suis d'accord sur certains points importants, notamment le fait qu'aujourd'hui, un pays ne peut pas se développer sans industrie. Depuis plusieurs années, on recommence à se rendre compte que l'industrie a encore un avenir en France. Je pense que la création des pôles de compétitivité est une réponse à cette nécessité.

J'aimerais revenir sur la baisse des emplois industriels. Elle ne s'explique pas que par les gains de productivité. En Lorraine, la fermeture des charbonneries et des mines de fer, qui a entraîné d'énormes pertes d'emplois industriels, résulte de choix économiques et politiques. La délocalisation est également un facteur important de pertes d'emplois : par exemple, les Vosges ont progressivement perdu leur industrie textile pour des raisons de coûts de main d'œuvre. La reconversion des gens du textile s'est faite dans la sous-traitance automobile, qui est également en train d'être délocalisée. Je connais des salariés dans les Vosges qui vivent leur deuxième plan social. Ces pertes d'emplois sont aussi dues aux changements d'organisation dans les entreprises, certains emplois industriels de base étant transférés à des services : la logistique, par exemple.

Dans votre présentation, il manquait la présentation de l'évolution des profits des entreprises sur cette période et de la part des salaires dans la valeur ajoutée, qui a beaucoup baissé ces dernières années. Or, le travail en France a ceci de particulier qu'il est un levier pour la solidarité. C'est sur les salaires que repose notre système de protection sociale.

Dernier point : la sous-traitance. Même si elle tient parfois à des exigences de qualité, un de ses principaux objectifs est la réduction des coûts.

PV : Je ne dis pas que la baisse des coûts n'est pas un facteur de sous-traitance, mais je pense que ce n'est pas l'élément principal. La sous-traitance facilite considérablement la gestion de l'entreprise, rend plus flexible le système et permet de mieux le contrôler.

Jacky Duhaut : Aujourd'hui, il existe un débat sur les droits inscrits dans les conventions collectives. Ils sont plus importants dans les grandes entreprises. Demain, s'ils sont remis en cause, on risque d'aller vers une sous-traitance accrue.

PV : Il faut relativiser ce qui concerne les coûts. La France est un des pays au monde où on a le plus recours à d'intérim, qui, pourtant, coûte généralement plus cher. Dans ce cas, l'aspect flexibilité est plus important que l'aspect coût.

Sylvie Le Calvez : Vous avez donné les chiffres de l'emploi dans l'agriculture, l'industrie et les services. Les distinctions entre agriculture et industrie ou entre agriculture et services sont-elles encore pertinentes aujourd'hui ? Par exemple, les fermes thérapeutiques, ou d'autres formes d'agriculture, sont plus proches de l'industrie que de l'agriculture traditionnelle.

Par ailleurs, pensez-vous que la raréfaction des ressources va faire que l'industrie sera de moins en moins délocalisable et qu'on se tournera vers des produits moins jetables ?

Jean-Pierre Chomiene : Vous avez évoqué la capacité des activités de services, notamment les activités touristiques, importantes dans l'économie française, à devenir compétitives. J'ai dû vendre à la Commission européenne un programme sur le tourisme alpin, en essayant de convaincre qu'on pouvait référer sa gestion aux critères de Lisbonne, ce qui s'est révélé un exercice compliqué. Est-ce qu'un secteur comme le tourisme pourrait, en injectant de l'innovation, gagner en compétitivité sur le volet qualité ?

PV : Il est vrai qu'on ne sait plus très bien où mettre la frontière entre les activités, mais ce n'est pas très important. Ce qui compte, c'est d'identifier ce qui est porteur d'avenir.

On a tendance à avoir une vision trop restrictive de ce qu'est l'innovation dans les services. On dispose de critères précis pour définir la R&D, qui ont des implications fiscales, et qui sont très biaisés en faveur de l'industrie manufacturière. Quand on prétend que seule l'industrie fait de l'innovation, c'est simplement parce que les critères ont été définis en fonction des activités industrielles. Mais il existe aussi de l'innovation dans les services. Par exemple, Sodexho est une entreprise qui s'est construite sur une certaine innovation. Toutes les entreprises de services qui fonctionnent bien sont fondées sur l'innovation, une innovation qui n'est pas mesurée sur le mode R&D traditionnel.

Ce que j'ai dit sur le tourisme n'était pas négatif. Je n'ai aucun mépris pour le tourisme. Il est évident qu'en termes d'avantages compétitifs au niveau mondial, la France a un atout patrimonial énorme, à condition de le gérer de manière prudente. Mais les emplois du tourisme ne sont pas des emplois à haute productivité et à niveau de salaire élevé. Nous devons faire attention à ne pas devenir un pays qui ne fait que du tourisme, ce qui n'est pas un scénario impensable dans un horizon de 30 ans. Michèle de Bonneuil a mené des travaux sur la société quaternaire. Elle a été une des inspiratrices du plan des services à la personne de Jean-Louis Borloo. Une de ses idées est qu'il existe des potentiels d'innovation et de croissance très forts dans le couplage entre biens industriels sophistiqués à gains de productivité forts et services. Le système Vélib est un exemple de service appuyé sur une technologie. Il n'est inscrit nulle part dans les lois de l'économie que la croissance ne puisse se faire qu'à partir d'objets. Il faut aussi tenir compte du fait qu'on a des biais terribles dans la mesure de la productivité, puisqu'on n'y intègre pas la qualité.

Jean-Pierre Chomienne : On a besoin de rompre avec un cercle vicieux. Nous sommes sur des secteurs qui paraissent peu productifs en termes d'innovation et on ne s'y préoccupe pas assez de compétence et d'innovation.

PV : Je pense qu'on est dans une logique assez dangereuse où il y a d'un côté la high-tech, qui serait ce qu'il y a de plus important, et, de l'autre, les aides maternelles, qui permettent d'assurer les emplois. Or, les aides maternelles ou l'assistance aux personnes âgées sont des emplois difficiles qui demandent des qualités relationnelles. Mais, parce qu'ils sont en dehors de nos grilles de compétences habituelles, ils n'existent pas pour l'Éducation nationale et ils sont mal payés parce qu'associés à l'idée de domesticité. Derrière cela, un processus d'industrialisation reste à faire, pas au sens où ces métiers seraient gérés par des industriels, mais au sens d'une garantie de qualité et de confiance. Avant, on était dans un monde d'interrelations où tout le monde se connaissait. On pouvait confier ses enfants sans inquiétude. Aujourd'hui, on les confie à des inconnus, ce qui n'est pas facile. Surtout dans les métropoles, il faudrait mettre en place des systèmes de garantie de qualité.

Par ailleurs, quand je dis que les élites ne s'intéressent pas vraiment à l'industrie, je pense surtout aux élites parisiennes, qui s'en font un peu une image à la Zola. J'ai remarqué une grande ignorance des réalités de l'usine et de l'industrie manufacturière chez les étudiants des Ponts. Ceux de Sciences Po ne savent pas combien la France compte d'ouvriers. Beaucoup croient qu'ils sont très peu nombreux parce qu'ils sont peu visibles : ils sont devenus des travailleurs de l'arrière, le plus souvent salariés d'établissements de petite taille. Moins de 10% des salariés travaillent dans des établissements de plus de 100 personnes. Même les établissements industriels sont devenus petits, avec quelques exceptions comme les Verreries d'Arc. Aujourd'hui, au sens de l'Insee, l'établissement de France le plus développé est Disneyland Paris, qui gère, entre autres, des hôtels. On y retrouve typiquement la distinction entre les travailleurs du front, qui accueillent les visiteurs, et à l'arrière, tous les techniciens hautement qualifiés qui font fonctionner les systèmes sophistiqués du parc d'attractions et qu'on ne voit pas.

Alain Demare : Je suis choqué par l'âge moyen (57 ans) en France du départ à la retraite. Dans une dizaine d'années, on devra probablement travailler jusqu'à 65 ans. Les grandes entreprises et les administrations françaises se préoccupent-elles de donner des

emplois hiérarchiquement intéressants aux seniors ? Est-ce que les pyramides des fonctions et des responsabilités suivront la pyramide des âges ?

PV : L'emploi des seniors est une question cruciale. On relève beaucoup d'ambiguïtés et de contradictions à cet égard. Les entreprises ont largement pratiqué la retraite anticipée. On annonce régulièrement qu'il faut valoriser les emplois des seniors, mais, dans la pratique, passé 50 ans, on est beaucoup moins « employable ». Un changement culturel est nécessaire qui passera, me semble-t-il, par des dispositifs incitatifs assez forts. Cette situation a un impact macroéconomique important. Arithmétiquement, le delta de revenus entre l'Américain moyen et le Français moyen est strictement équivalent à la différence de temps de travail. Je précise « arithmétiquement », parce que les choses sont plus compliquées en réalité. La France a fait un choix de société. Les grands choix sociétaux ne sont pas des choix explicites, décidés à l'avance. Ils se constatent. La société française est peu mobile parce que nous sommes attachés à notre pays et voulons y rester. Même si on met en place des systèmes favorisant la fluidité dans le marché du logement, cela ne fera pas forcément bouger les populations, d'autant plus que les mécanismes d'économie résidentielle favorisent l'immobilité. Ces choix sont structurants, ils ne peuvent être changés par décret. Le choix d'un mode de vie plus équilibré entre travail et loisirs, d'une certaine qualité de vie est tout à fait défendable. Le revenu monétaire n'est pas le seul indicateur à prendre en compte.