



ACTES DES DÉBATS RÉGIONAUX

Quel modèle social ?

En partenariat avec :

L'École nationale d'administration
L'École de management Strasbourg
L'Institut du travail

École nationale d'administration

jeudi 14 novembre 2013

Introduction

Fabrice LARAT, Directeur du CERA, directeur-adjoint de la formation à l'ÉNA..... 3

Hervé MONANGE, Adjoint au Commissaire général à la stratégie et à la prospective . 4

« Quel modèle social ? »

Note d'introduction au débat national, présentation

Camille GUÉZENNEC, Chargée de mission, Commissariat général à la stratégie et à la prospective 5

Hélène GARNER, Chargée de mission, Commissariat général à la stratégie et à la prospective 5

➤ Table ronde

« Emploi, solidarité et dialogue social »

Jean-Alain HÉRAUD, Professeur, université de Strasbourg, directeur du Béta-Céreq 7

Fabienne MÜLLER, Maître de conférences, université de Strasbourg, responsable du Master 2 Droit social interne, européen et international..... 8

Michèle FORTÉ, Maître de conférences, université de Strasbourg, Directrice, Institut du travail 8

Aurélie BOUABCA, Chef de service, Politique et relation du travail, Direccte Alsace... 9

Débat 19

Toutes les actualités du projet "Quelle France dans 10 ans ?" sur :

<http://www.strategie.gouv.fr/blog/france-10-ans/>

➤ Table ronde

« Cohésion sociale et responsabilité sociétale des organisations »

François LOOS , Conseiller régional, vice-président du Conseil régional d'Alsace ; ancien ministre du Commerce extérieur ; Président, École de management Strasbourg	23
Jacques PERRIER , Délégué régional de La Poste région Est, membre fondateur d'IMS Alsace	24
Patrick ROGER , Chef d'entreprise et président du Centre culturel du Neuhof.....	25
Marc BECKER , Président, Schaeffler France.....	25
Isabelle BARTH , Professeur des universités en sciences de gestion, Directrice générale, École de management Strasbourg.....	25
Débat	31
Conclusion	35

Introduction

Frédéric FERRER

Journaliste

Animateur de la rencontre

Cette rencontre centrée sur la thématique « Quel modèle social dans 10 ans ? » vise à favoriser échanges, interactivité et mise en perspective. Nous saluons la démarche du Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP) qui montre que Paris ne travaille pas toujours *intra-muros*, les membres du CGSP en attestent. Le débat s'articule autour d'une première table ronde qui a pour objet l'emploi et la solidarité et d'une seconde qui traite de la cohésion sociale et la responsabilité.

Je remercie à ce titre l'ensemble des experts et intervenants qui vont éclairer ces différents sujets. Je remercie également tous ceux qui ont répondu à l'invitation du CGSP ainsi que de l'École nationale d'administration et de l'EM Strasbourg Business School. Notre hôte, Fabrice LARAT, directeur du CERA et directeur adjoint de la formation à l'École nationale d'administration, va maintenant ouvrir cette conférence.

Fabrice LARAT

Directeur du CERA¹

Directeur-adjoint de la formation, École nationale d'administration

Bienvenue à l'ÉNA où je vous accueille au nom de sa directrice, Nathalie LOISEAU, retenue à Paris. L'ÉNA a très volontiers répondu à l'appel du Commissariat général à la stratégie et à la prospective afin de s'associer à l'organisation de ce débat régional sur la question du modèle social. Fondée en 1945 par le Général de Gaulle à la suite de l'effondrement de l'État et de la défaite de 1940, afin de professionnaliser la formation des hauts fonctionnaires et de relever les défis que posait la reconstruction, l'ÉNA, école d'application, a pour mission principale de recruter et de former les hommes et les femmes qui feront évoluer les administrations aujourd'hui et demain.

La dimension prospective contenue dans la question qui nous réunit ce jour ne saurait nous laisser indifférents, et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, dans les enseignements que nous dispensons à nos élèves issus des trois concours, nous nous devons de traiter les thèmes, évolutions, grandes tendances qui influent le fonctionnement de l'action publique et de la société, tant au niveau national qu'europpéen ou international. Il s'agit donc pour nous de former les hauts fonctionnaires qui prendront leur poste dans deux ans, mais seront encore aux commandes dans vingt ans, et de faire en sorte qu'ils soient encore en phase avec l'environnement dans lequel ils évoluent, alors que celui-ci est également en mutation. Nous traitons ainsi de sujets prospectifs, tels les grands projets urbains, avec la question du Grand Paris, ou les problématiques relatives aux relations entre science, décision publique et société, ou la participation des citoyens et usagers dans le cycle des politiques publiques.

Il est dommage que nos élèves, actuellement en stage hors de Strasbourg, ne puissent assister à cette rencontre. Ils sont conscients que les politiques publiques de demain se préparent aujourd'hui. Telle est l'utilité de ces exercices de prospective. Dans cet esprit, je nous souhaite des débats fructueux.

¹ Centre d'expertise et de Recherche Administrative.

Hervé MONANGE*Adjoint au Commissaire général à la stratégie et à la prospective*

Je remercie l'ÉNA ainsi que l'École de management et l'Institut du travail de participer à cette manifestation. Nous sommes très heureux d'être présents pour débattre avec vous de la question du modèle social français. Le Commissariat général à la stratégie et à la prospective a été installé en mai 2013 et est présidé par Jean PISANI-FERRY. Sa mission est exigeante. À la fin du mois d'août 2013, le président de la République et le Premier ministre nous ont demandé de présenter très rapidement un projet stratégique sur ce que pourrait, ou devrait, être la France, dans dix ans.

À la demande du gouvernement, nous avons tenté d'explorer des voies de concertation à la fois approfondies et innovantes. C'est pourquoi, au-delà des rencontres organisées à Paris, des manifestations à destination tant des jeunes que des publics plus experts ou des modalités de concertation citoyenne que nous avons expérimentées, nous avons souhaité nous rendre dans une dizaine de régions de France. Il s'agissait de débattre avec les acteurs locaux, pour ne pas faire l'impasse de leur vision et leur expérience. Cette phase de concertation est en voie de s'achever.

L'exercice lancé par le président de la République et le Premier ministre est motivé par le sentiment que la société française a une vision brouillée de son avenir. D'après le sondage, commandé par le CGSP², deux tiers des Français ont une vision pessimiste de l'avenir. Il est cependant paradoxal de constater que, dans le même temps, une proportion presque équivalente se déclare confiante dans son propre avenir. Notre mission ne consiste pas à résoudre ce paradoxe mais à poser un diagnostic, proposer au pouvoir politique un nombre restreint de priorités nationales et transformer ces priorités en objectifs concrets, de nature à mobiliser le corps social au cours des dix années prochaines.

Pourquoi avoir choisi un horizon de dix ans ? Jean PISANI-FERRY, Commissaire général à la stratégie et à la prospective a coutume de dire que dix ans représentent un objectif ambitieux. Une réflexion à deux ou trois ans part de l'existant et conduit à proposer des modifications à la marge, sans réelle transformation. Par ailleurs, cet horizon est effectif : dix années laissent le temps de réfléchir sur les premiers enseignements des expériences lancées. Ce moment est suffisamment long pour traverser les échéances politiques, sans paraître inaccessible. Il s'agit donc d'un horizon atteignable et, en cela, mobilisateur.

Tel est le cadre général de notre mission. Sur le site du CGSP, vous trouverez des notes d'introduction au débat³, sur chaque sujet abordé. Le découpage en cinq chantiers représente un outil pratique pour conduire le débat. Ces notes posent des constats ainsi qu'un diagnostic. Elles esquissent quelques pistes pour l'action. Notre débat sera l'occasion de vérifier que le diagnostic posé est le bon. Je vous remercie de votre présence à l'exercice qui vient d'être lancé.

² <http://www.strategie.gouv.fr/blog/2013/11/quelle-france-dans-10-ans-des-francais-attaches-leur-modele-social-preoccupes-et-responsables/>

³ <http://www.strategie.gouv.fr/blog/france-10-ans/les-documents/>

« Quel modèle social ? »

Note d'introduction au débat national⁴
Présentation

CAMILLE GUÉZENNEC

Chargée de mission, Département travail et emploi
Commissariat général à la stratégie et à la prospective

La notion de « modèle social », au sens large, recouvre certainement autant de définitions que d'articles écrits à son sujet. Il ne se réduit pas à la protection sociale, mais inclut l'ensemble des institutions qui se trouvent au cœur de la régulation économique et sociale en France : la protection organisée des travailleurs, le droit du travail et la place des partenaires sociaux dans la régulation de la vie économique et sociale, mais aussi les services publics, notamment l'éducation, la santé, le logement et la fiscalité.

Le modèle social français permet notamment, mieux que chez nos voisins, de limiter le risque de pauvreté et le creusement des inégalités. Une très grande majorité de Français considère qu'il existe un modèle social spécifique à notre pays et s'y déclare attachée.

Ce modèle social est pourtant très coûteux. À cet égard, il pourrait gagner en efficacité. D'après les estimations de l'OCDE datant de 2013, la France reste le pays le plus dépensier en termes de protection sociale, avec des dépenses atteignant 33 % du PIB. Malgré ce niveau élevé de dépenses, les performances sociales sont moyennes, voire en recul sur certains aspects. Ainsi, en France, le chômage structurel est supérieur à 7 % depuis 1982. De même, selon les enquêtes PISA de l'OCDE, les performances de la France dans le domaine de l'éducation reculent depuis le début des années 2 000.

Ce modèle social est complexe et peu lisible, ce qui remet en cause son acceptabilité. Il s'est complexifié depuis sa mise en œuvre avec une universalisation progressive des prestations dans une logique de solidarité. Celle-ci se traduit par la coexistence de plusieurs logiques de protection et de financement, par les cotisations et par l'impôt.

La gouvernance du modèle est également caractérisée par un enchevêtrement complexe et croissant d'acteurs et de compétences, État, partenaires sociaux, collectivités territoriales et organismes complémentaires. Cette complexité nuit à l'acceptabilité sociale et au consentement à payer pour ce modèle.

Enfin, le modèle social français ne parvient pas à limiter l'incidence du milieu socio-économique sur la réussite scolaire et les parcours professionnels, notamment en matière de formation professionnelle. Bien souvent, celle-ci profite le plus à ceux qui en ont le moins besoin, aux salariés qualifiés davantage qu'aux demandeurs d'emploi.

HÉLÈNE GARNER

Chargée de mission, Département travail et emploi
Commissariat général à la stratégie et à la prospective

À partir des constats dressés dans la note qui viennent d'être brièvement rappelés, nous avons tenté d'élaborer quelques éléments de diagnostic prospectif afin de recenser les principales pressions auxquelles notre modèle social sera soumis à un horizon de dix ans.

⁴ Septembre 2013 : <http://www.strategie.gouv.fr/blog/2013/09/note-quel-modele-social/>

La soutenabilité financière du modèle social français se trouve fragilisée dans un contexte de croissance faible et de sous-emploi massif, qui réduit mécaniquement les cotisations sociales, principale source de financement de la protection sociale, alors que les besoins sociaux restent élevés. La Cour des comptes estime ainsi que d'ici à 2018, le déficit cumulé des branches famille et santé devra atteindre 72 milliards d'euros.

La segmentation accrue du marché du travail, entre différents types de contrats de travail, représente une autre pression. Elle porte en elle un risque de fragilisation et de précarisation pour les personnes en contrat à durée déterminée.

Les principes d'organisation de notre modèle social constituent une autre pression. La Commission européenne et l'OCDE préconisent ainsi à la France de mettre en œuvre certains principes d'organisation, notamment l'activation des dépenses ou la responsabilisation individuelle.

Le chômage structurel mine le fondement même du modèle social français. Il se double d'une fragmentation des formes d'emploi liée à la croissance des contrats à durée limitée dans les flux d'embauche. Ce sont la place du travail à l'avenir et à la sécurisation des parcours professionnels qui sont en jeu.

Une autre évolution importante réside dans la montée des inégalités et l'apparition de « nouveaux risques sociaux », c'est-à-dire de la dépendance, du vieillissement mais aussi de l'exclusion, de la précarisation, de la déqualification. Ces risques actuellement mal couverts par notre modèle social vont nécessiter une prise en compte à l'avenir dans l'organisation même de la protection ou une réallocation des dépenses dans une optique plus préventive.

Le modèle social français est traditionnellement axé sur la réparation des risques plus que sur leur prévention. La protection des individus est plus envisagée comme un coût que comme un investissement.

La place de la solidarité dans le modèle social – ciblée sur les plus démunis et comprenant des droits plus universels alloués aux individus – est à redéfinir.

Quelle sera la contrepartie à cette solidarité, en termes de travail, d'engagement, d'investissement civique ? Le rôle du travail et des droits sociaux qui y sont attachés est ici étudiée.

La deuxième option porte sur l'architecture de la redistribution. Elle renvoie à la place de l'impôt, des transferts en nature, qui contribuent fortement à la réduction des inégalités en France, et au positionnement des services publics dans la redistribution.

Enfin, quelle part des ressources transférer de l'action curative vers l'action préventive face aux risques contemporains ? Comment prévenir les inégalités en amont ? Cette réorientation permettrait d'accroître la qualité et la quantité de capital humain dans notre société.

Ces thématiques seront certainement reprises au cours du débat. Nous attendons vos retours d'expérience locale et vos réactions sur ces constats et ces options, non exhaustifs. La note du CGSP ne fait que poser les enjeux du débat.

Table ronde

« Emploi, solidarité et dialogue social »

Jean-Alain HÉRAUD, Professeur, université de Strasbourg, directeur du Béta-Céreq
Fabienne MÜLLER, Maître de conférences, université de Strasbourg, responsable du Master 2 Droit social interne, européen et international
Michèle FORTÉ, Maître de conférences, université de Strasbourg ; Directrice, Institut du travail
Aurélié BOUABCA, Chef de service, Politique et relation du Travail, Direccte Alsace

Frédéric FERRER

Jean-Alain HÉRAUD, que vous inspire cette thématique de l'emploi, de la solidarité et du travail social, au regard de la situation particulière de l'Alsace, du fait de sa proximité avec l'Allemagne ?

Jean-Alain HÉRAUD
Professeur, université de Strasbourg
Directeur du Béta-Céreq

En effet, la situation régionale mérite d'être contextualisée. L'Alsace, région frontalière, s'insère, plus que d'autres régions, dans un ensemble transnational en voie de constitution. Le nombre de travailleurs frontaliers en Alsace ne représente qu'un des volets de cet espace du Rhin supérieur, contexte dans lequel il faut penser le développement de cette zone. Le marché du travail est assez fortement frontalier : 8 % de la population active occupée travaille en Allemagne ou en Suisse, soit un Alsacien actif sur douze. Seule la Lorraine bénéficie d'une dimension transfrontalière plus appuyée, vers la Sarre et le Luxembourg.

Frédéric FERRER

Vous menez nombre d'études sur ces questions, qui sont capitales pour asseoir la spécificité de la région Alsace.

Jean-Alain HÉRAUD

Outre mes fonctions universitaires, je suis en effet Président de l'association de prospective rhénane, qui traite de ces questions et définit des stratégies, voire des réflexions prospectives, en phase avec ce qui se déroule de l'autre côté du Rhin. Les collectivités et les États mènent une action coordonnée sur le Rhin supérieur, dans la région métropolitaine trinationale du Rhin supérieur, qui concerne l'Alsace, le pays de Bade et cinq cantons de la Suisse du nord-ouest. Ces régions se coordonnent, projet par projet, pour faire remonter les initiatives. Hormis le domaine politique, où les responsables des collectivités coopèrent pour définir des stratégies communes, la science et l'enseignement supérieur sont concernés. La coopération dans ce secteur renforce l'initiative précédente, Eucor⁵, qui fédérait les universités du Rhin supérieur de Karlsruhe, Fribourg, Strasbourg et l'université de Haute-Alsace. La coopération repose également sur un pilier économique, entre les chambres de commerce ; elle s'attache enfin à promouvoir les initiatives de la société civile.

⁵ <http://www.eucor-uni.org/>

Frédéric FERRER

Nous verrons comment les spécificités de cette zone transfrontalière nous permettront de nous projeter à dix ans et de nous inscrire dans la démarche du Commissariat général à la stratégie et à la prospective.

Fabienne MÜLLER, la problématique de la cohésion sociale comprend également une réflexion sur les droits sociaux des travailleurs.

Fabienne MÜLLER

Maître de conférences, université de Strasbourg

Responsable du Master 2 Droit social interne, européen et international

Il faut aborder ici la question du détachement des travailleurs en Europe. Il a été proposé de mettre en application la Directive relative à ce détachement. Ce texte pose de nombreux problèmes en Allemagne à l'heure actuelle et entraîne des répercussions très violentes en France. La proposition renvoie en effet à de nombreux débats et elle fait surtout ressortir les différences dans les modèles sociaux qu'elle met en concurrence.

Il n'est pas possible d'imaginer de se projeter à un horizon de dix ans hors d'un cadre européen mais de graves problèmes se poseront si nous ne parvenons pas à harmoniser un certain nombre de règles dans cette optique. Notre modèle ne résisterait pas au choc.

Frédéric FERRER

Il est donc temps de s'en préoccuper comme nous avons d'ailleurs commencé à le faire. Vous mettez en évidence des situations montrant bien ces points critiques.

Michèle FORTÉ, l'Institut du travail est un acteur majeur de la cohésion sociale et une interface entre les mondes universitaire, économique et social. Comment agissez-vous et quelles sont les spécificités de cet institut ?

Michèle FORTÉ

Maître de conférences, université de Strasbourg

Directrice, Institut du travail

L'Institut du travail est rattaché à l'université et s'occupe de la formation des militants syndicaux des organisations CGT, CFDT et Force Ouvrière. Cette activité contribue au dialogue social. À travers leur mission, les militants doivent acquérir une expertise, par eux-mêmes ou par leur organisation. L'Institut, créé en 1955, dispense une formation universitaire faite par des enseignants et des chercheurs de l'université ; il introduit un dialogue avec les organisations syndicales grâce à des sessions de formation d'une semaine.

Frédéric FERRER

Cet institut s'inscrit au cœur de nos problématiques dans la mesure où les formations s'adaptent en permanence.

Aurélié BOUABCA, l'exercice de prospective du CGSP vous concerne particulièrement, notamment à travers les questions sur l'égalité professionnelle et la mixité.

Aurélié BOUABCA

*Chef de service, Politique et relation du Travail
Direccté⁶ Alsace*

En tant qu'inspectrice du travail, je suis au cœur du modèle social car j'ai vocation à travailler dans l'entreprise, tout en évoquant les questions relatives à l'emploi, l'insertion professionnelle, la médecine du travail ou la précarité. Évoquer l'égalité professionnelle est intéressant car cela permet de faire évoluer les conditions de travail et de gérer les répercussions de ces situations sur la vie personnelle des travailleurs.

Frédéric FERRER

Vous aimez dire que nous ne devons pas rester axés sur le court terme : la vision prospective à dix ans du CGSP va donc dans le bon sens ?

Aurélié BOUABCA

Nous nous situons sur des échéanciers où nous raisonnons à long terme. Dès qu'un problème se pose ou qu'une statistique est construite, une loi est votée. L'activité législative qui en résulte est impressionnante, notamment pour ceux qui doivent faire appliquer ces lois. Il est donc intéressant de réfléchir à plus long terme.

Frédéric FERRER

Cette attitude permettra de remédier à l'empilement législatif et d'y voir plus clair et plus loin.

Jean-Alain HÉRAUD, revenons à la question de ces travailleurs qui passent de l'autre côté de la frontière et dont les problématiques ont changé. Notre voisin allemand, en particulier, n'est plus demandeur du même type de population.

Jean-Alain HÉRAUD

Une grande partie de la population des frontaliers était constituée d'ouvriers, notamment du secteur automobile ou de la chimie, pour lesquels de hautes qualifications n'étaient pas nécessaires. Sur le plan linguistique, cette demande ne posait pas de difficulté car les Alsaciens, parlant le dialecte alémanique, pouvaient se débrouiller dans la rue, en Suisse comme en Allemagne, où l'alémanique est compris.

Cependant, la demande des pays limitrophes porte aujourd'hui sur des postes bien plus qualifiés. Il ne s'agit plus de parler le dialecte mais de s'exprimer dans la langue du pays, celle de la culture et de l'administration. Ainsi, il convient de préparer des sessions de formation linguistique, pour répondre aux besoins croissants en postes d'encadrement dans les pays limitrophes.

Dans les années d'après-guerre, le nombre de travailleurs frontaliers vers l'Allemagne ou la Suisse avait été multiplié par neuf. Depuis 2000, la courbe redescend ou stagne, et change de nature.

⁶ Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi. <http://www.dgcis.gouv.fr/la-dgcis/direccte>.

Frédéric FERRER

L'Allemagne ne cherche-t-elle pas en Turquie une main-d'œuvre peu qualifiée ?

Jean-Alain HÉRAUD

Il y a vingt ans, les ouvriers français qui travaillaient en Suisse ou en Allemagne, étaient bien payés et bien considérés dans leur entreprise d'accueil. Aujourd'hui, le travail peu qualifié est moins cher en Allemagne. Les Allemands n'ont donc pas besoin des frontaliers alsaciens ; les Alsaciens n'ont aucun intérêt de se vendre à des salaires aussi faibles.

Frédéric FERRER

Comment pallier ces difficultés pour que le modèle social lié à l'Alsace puisse perdurer durablement ?

Michèle FORTÉ

L'Allemagne n'a plus besoin de l'ouvrier alsacien. Elle a trouvé aujourd'hui, par le détachement des travailleurs, la possibilité d'employer des ouvriers issus des États de l'Est, qui acceptent de travailler pour trois ou quatre euros de l'heure. Cet aspect n'est pas corrigé par la directive Détachement, applicable aujourd'hui. Celle-ci propose que les règles sociales d'exécution de la prestation de travail s'appliquent à condition qu'elles soient inscrites dans une loi ou une réglementation nationale ou dans des conventions collectives d'application générale. Or l'Allemagne n'a, pour l'instant, pas mis en place de SMIC. Nous suivons donc l'entrée du SPD dans la coalition gouvernementale et les mesures qui pourraient être prises à ce titre. La compétitivité du modèle allemand pourrait être affectée par l'introduction d'un SMIC horaire de 8,50 euros. Elle repose beaucoup sur des filières entières et des contrats d'entreprise de travailleurs détachés, travaillant à des tarifs bien inférieurs à ceux auxquels est payé un Allemand du même secteur. Cette situation s'explique par l'absence de salaire minimal et de conventions collectives d'application générale dans certains secteurs. L'Allemagne tire sa compétitivité largement de ce modèle.

Frédéric FERRER

Nous sommes au cœur de notre sujet, entre liberté économique d'un côté et droit social de l'autre. Mais que fait l'Europe ?

Michèle FORTÉ

L'Europe a agi mais les règles sociales prévues par la directive Détachement ne s'appliquent que dans une réglementation nationale ou des accords négociés d'application générale. Or un certain nombre d'États ne connaissent pas ces modèles. Ainsi, les États nordiques ne disposent pas d'un SMIC, ni de conventions collectives d'application générale. Un modèle social est ainsi remis en cause par une pratique de négociation, entreprise par entreprise, avec les organisations syndicales. De fait, dans ces États, il n'est pas possible d'imposer cette négociation à un prestataire étranger car elle ne serait pas validée par la directive Détachement.

Un autre aspect réside dans la question des abus. Le modèle du détachement a pu être contourné, et ce de manière considérable.

Frédéric FERRER

Pouvez-vous chiffrer ces détournements ?

Michèle FORTÉ

Nous n'avons pas de chiffres car l'abus est masqué et difficile à cerner par les corps de contrôle.

Aurélié BOUABCA

Les corps de contrôle ne sont pas assez nombreux et leurs effectifs vont être encore réduits. Les contrôleurs du travail représentent 2 000 personnes sur tout le territoire français, pour l'ensemble des entreprises, des chantiers et des prestations internationales.

Concernant le détachement et la lutte contre le travail illégal, notamment les prestations internationales, un rapport d'une députée allemande (SPD) au Parlement européen vient d'être publié, qui préconise de renforcer les corps de contrôle existants, de créer des corps européens, de favoriser les sanctions pénales dans chaque État. L'Union européenne commence à se pencher sur cette question.

Frédéric FERRER

Pour la suite, trouver un compromis entre vingt-huit États membres soulève de nombreuses difficultés.

Michèle FORTÉ

Les députés européens sont tout de même parvenus à des compromis. Certains amendements du texte sont très intéressants. D'autres constituent un recul par rapport à la proposition de la Commission européenne. Un compromis est attendu de la part du Conseil des ministres. Pour simplifier, le Royaume-Uni et les pays de l'Est de l'Europe s'opposent aux États membres de la vieille Europe. Pour aboutir à l'adoption d'une directive d'exécution, un compromis est absolument nécessaire avant décembre. Je doute que nous y parvenions.

Jean-Alain HÉRAUD

Le système allemand est complexe : il existe de fortes différences non seulement entre les Länder mais aussi entre les branches, qui rendent difficiles l'instauration d'un SMIC. Les Turcs sont certes mal payés en Allemagne, mais un Allemand travaillant dans les services n'y gagne pas beaucoup mieux sa vie. Sa situation est un peu plus favorable s'il travaille dans l'industrie et qu'il est défendu par un syndicat. Établir un SMIC ne sera pas simple et entraînera des négociations branche par branche.

Frédéric FERRER

L'Institut du travail joue un rôle très important au niveau de la problématique de l'emploi, de la solidarité et du marché du travail. Il offre des formations sur des sujets divers au niveau juridique ou économique, conduisant à une véritable montée en compétences des acteurs. Comment fonctionnez-vous ?

Michèle FORTÉ

Nous nous adaptons, certes, mais les salariés et les militants syndicaux montent aussi en compétence. L'Institut propose des calendriers annuels de formations et les organisations demandent des sessions en fonction de leurs besoins ou de l'actualité.

Frédéric FERRER

Les organisations viennent-elles vers vous pour exprimer leurs besoins ?

Michèle FORTÉ

Nous avons signé une convention avec le ministère du Travail, qui nous finance, car notre mission de formation syndicale rentre dans le cadre du droit du travail. En tant que partie d'une université, cet établissement nous donne également des financements. Les organisations syndicales, en fonction de leurs besoins et de l'actualité, définissent avec nous les thématiques auxquelles sont affectées les formations – détachement, développement durable, égalité professionnelle, etc.

Frédéric FERRER

Quels sont les intervenants ?

Michèle FORTÉ

Essentiellement les enseignants-chercheurs de l'Institut du travail. Sur des thèmes spécifiques, nous faisons appel à des experts ou des responsables syndicaux. Ainsi, après la co-définition des sessions de formation, celles-ci sont co-animées.

Frédéric FERRER

Il s'agit donc d'un enrichissement mutuel et de regards croisés. Que vous apportent les organisations syndicales en termes de « retour sur investissement » ?

Michèle FORTÉ

L'Institut apporte l'expérience du terrain car nous menons de nombreuses enquêtes dans les entreprises. Nous fournissons également des éléments sur la manière de fonctionner de ces dernières ou sur les répercussions de divers textes de lois.

Frédéric FERRER

Vous participez donc de l'efficacité du modèle social dont il est question au cours de cette table ronde.

Michèle FORTÉ

Notre mission n'est pas axée sur la prospective, mais plutôt sur la connaissance du monde tel qu'il est. Il s'agit par exemple de faire comprendre ce que recouvre le terme de « compétitivité », qui rebute parfois. J'estime que cette tâche fera avancer le dialogue social dans la mesure où les interlocuteurs seront d'accord sur le sens des mots.

Frédéric FERRER

Mettez-vous le terme « compétitivité » en perspective avec celui de « dialogue social » ?

Michèle FORTÉ

Nous expliquons ce que recouvre le terme même de « compétitivité ».

Frédéric FERRER

Nous verrons comment vous vous projetez dans les dix années à venir et comment vous pourrez ajuster l'enseignement à la demande. Mais parlons d'abord de l'égalité professionnelle et de cette mixité pour laquelle vous militez, avec des actions concrètes. Le constat n'est pas fameux, aujourd'hui.

Aurélié BOUABCA

En effet, la France présente un écart entre les salaires des femmes et ceux des hommes de 19 %. Il est constaté entre les différentes catégories professionnelles et à équivalent temps plein. Il existe également une féminisation contrastée des emplois : certaines professions, telle l'informatique, sont peu féminisées. 11 % des techniciens et 20 % des ingénieurs sont des femmes. Celles-ci s'inscrivent relativement peu à certains cursus de formation.

Frédéric FERRER

Elles n'ont donc pas accès à ces métiers et ne peuvent pas se former pour y prétendre.

Aurélié BOUABCA

En effet, elles ne se forment pas. Nous nous sommes penchés sur la question de la mixité de ces métiers avec le Centre de formation du droit des femmes, le Délégué régional aux droits des femmes ou le Conseil régional. Il s'agit d'inciter les femmes à accéder à des métiers dits masculins. La mixité doit également favoriser l'égalité salariale.

Frédéric FERRER

Vous dites que les femmes ne vont pas spontanément vers l'informatique. Quelles sont les raisons de ce blocage ?

Aurélié BOUABCA

Ce blocage est certainement d'ordre culturel. Les femmes se dirigent peu vers des métiers scientifiques et techniques. Pendant vingt ans et jusqu'à l'année dernière, un prix de la vocation scientifique et technique pour les filles était remis. Il visait à inciter leur fréquentation dans ces filières où leur part ne dépassait pas 30 %. Il faut donc agir au niveau des formations.

Michèle FORTÉ

Il est également souhaitable de modifier les représentations de l'école, de la presse, de la société dans son ensemble.

Aurélie BOUABCA

Nous travaillons avec le ministère de l'Éducation nationale sur ces sujets.

Frédéric FERRER

Le CGSP se penche sur la situation dans dix ans qui doit être préparée dès à présent. Comment agir ?

Aurélie BOUABCA

Il faut agir pour favoriser cette mixité et utiliser tous les leviers. L'accès à la formation, à l'emploi est primordial. L'orientation des jeunes filles ne doit pas être négligée. Des prix existent depuis une vingtaine d'années pour récompenser les élèves qui souhaitent embrasser une carrière scientifique - prix de la diversification, de l'apprentissage au féminin, etc. -. Pourtant, le taux de féminisation de certains métiers ne s'améliore pas. L'univers de la pâtisserie, par exemple, ne compte que 10 % de femmes.

Un prix des carrières sanitaires et sociales a également été créé, à destination des hommes qui envisagent des carrières dites féminines. Si des hommes intègrent ces filières, il est possible que les salaires y augmentent naturellement.

Frédéric FERRER

Des passerelles peuvent donc être créées dans les deux sens. Fabienne MÜLLER, en Europe, des dispositifs aberrants restent légaux. Que faire dans les dix années à venir ?

Fabienne MÜLLER

En Allemagne, dans certaines filières, il est question de la « gangrène du détachement » ou d'un « esclavage moderne ». Dans les pays ayant intégré l'Union le plus récemment – Roumanie, Bulgarie – ou devant l'intégrer, telle la Croatie, pays tous durement frappés par la crise, les salaires minimaux sont très faibles. La Bulgarie, par exemple, dispose d'un SMIC mensuel de 130 euros. Ces salariés sont prêts à venir travailler pour un salaire à peine supérieur dans les nouveaux États membres. S'ils sont correctement payés, ils réintègrent souvent leur pays d'origine après le détachement. L'Allemagne aurait donc intérêt à offrir des salaires corrects d'une part pour éviter une pression sur les salaires et d'autre part pour ramener le revenu des personnes détachées à un niveau plus élevé que ce qu'il est aujourd'hui.

Par ailleurs, un dumping s'effectue sur les cotisations de sécurité sociale, même si la directive vise à contraindre les entreprises prestataires à appliquer un salaire minimal, un temps de repos et des règles d'hygiène et de sécurité. Les travailleurs détachés restant affiliés dans leur État d'origine, il existe des différentiels très importants entre les taux de cotisations. Ainsi, certaines entreprises françaises établissent fictivement leur siège social dans un autre pays afin de détacher des travailleurs français, en France.

D'après les statistiques de la direction générale du Travail – qui ne reflètent pas nécessairement la réalité – 22 000 travailleurs polonais sont employés en France et 18 000 Français sont détachés en France. Total dispose par exemple d'une filiale en Suisse qui gère ingénieurs et cadres, massivement détachés en France. Or les cotisations

patronales s'élèvent dans ce pays à seulement 10 %. Ces cadres qui travaillent en France devraient logiquement être affiliés à la sécurité sociale française.

En France, les cotisations atteignent un niveau très élevé mais la protection sociale y est également bien meilleure que chez nos voisins. Ainsi, en Allemagne où l'âge légal de la retraite atteint 67 ans, rien n'est pensé pour les travailleurs des secteurs à forte pénibilité. Si la personne ne peut plus exercer son métier, elle bénéficie d'abord des prestations chômage, puis des montants prévus par la loi Hartz 4. Nous ne disposons pas d'un tel modèle.

Cependant, la France ne sait pas vendre son modèle. La protection sociale ne représente pas uniquement un coût. Nous n'avons plus les moyens de ce modèle car des situations d'abus, telle celle de Total, ne sont pas résolues. Il s'agit là d'un problème politique.

Camille GUÉZENEC

Ces remarques intéressantes renvoient à des questionnements du CGSP autour de l'évolution du modèle social. Face à cette concurrence internationale et à l'intégration dans l'Union européenne, comment le modèle français peut-il être un vecteur de productivité, sans passer comme l'Allemagne par des pays à bas coûts ? Comment imaginer l'évolution du droit social ? Comment créer des facteurs de productivité sans mettre à mal les protections existantes ?

Fabienne MÜLLER

C'est une question économique... Je suis juriste !

Jean-Alain HÉRAUD

Je ne saurais répondre à cette question, qui est loin de n'être qu'économique. Il faut prendre en compte une vision planétaire, avec une demande de plus en plus globale. La France ne représente qu'un pour cent de la population mondiale. Le pays parvient pourtant à détenir deux des vingt premiers constructeurs d'automobile mondiaux, à figurer parmi les premières puissances dans l'aérospatiale, dans l'énergie, dans le secteur du luxe, etc. Pourrons-nous longtemps rester *leaders* dans ces domaines avec la division internationale du travail telle que nous la connaissons ? Cela semble irréaliste. En Europe, il est souvent question de la *smart specialisation*. Il faut que la France définisse la spécialisation qu'elle peut envisager, de manière réaliste.

Michèle FORTÉ

Pour revenir à la question précédente, la protection sociale peut devenir outil d'attractivité si elle apporte une meilleure santé pour les citoyens et les retraités. Historiquement, elle a permis un allongement de la durée de vie, le recul de l'âge de la dépendance. Une comparaison internationale montre que la situation française est très intéressante à cet égard.

Aurélié BOUABCA

La médecine du travail, élément de la protection sociale, est financée par les employeurs. Obligatoire, elle a un coût : certains employeurs refusent d'assumer celui-ci, de manière illégale. Pourtant, elle favorise la prévention dans l'entreprise et évite certains coûts. Les

prestations lors d'une maladie professionnelle restent en effet très coûteuses pour l'entreprise.

Jean-Alain HÉRAUD

En ce qui concerne l'Allemagne, elle mange aujourd'hui son pain blanc. Son différentiel démographique, qui constitue aujourd'hui un avantage, représente une forte charge à venir.

Frédéric FERRER

Revenons à cette nouvelle donne en matière de population transfrontalière. L'Alsace est-elle prête à réagir à cette demande d'une main-d'œuvre plus qualifiée ?

Jean-Alain HÉRAUD

Des efforts sont faits, qui doivent être accentués, afin de créer davantage de cohérence sur le Rhin supérieur. Ces actions passent par l'apprentissage de la langue du voisin. L'optique d'une coopération transfrontalière fait consensus en Alsace sur le plan politique ce qui était loin d'être le cas il y a trente ou quarante ans.

Frédéric FERRER

Il ne suffit pas de bien parler allemand, mais de maîtriser la langue des affaires.

Jean-Alain HÉRAUD

Le dialecte alsacien ne suffit pas ; il faut parler le *Hochdeutsch*. À ce titre, nous devons réaliser un vrai travail pour encourager le bilinguisme. Nous y parviendrons, mais les bilingues ne représenteront qu'une faible proportion de la population. Les incitations politiques ne manquent pas. Une partie de la population n'en a pas encore évalué l'enjeu et les potentialités qui restent inexploitées. Le dialecte peut favoriser l'apprentissage de l'allemand et d'autres langues. Ne pas en profiter représente un gaspillage. Pourtant, les jeunes ne sont pas convaincus de ces possibilités et préfèrent souvent apprendre l'anglais. Apprendre la langue du voisin, des deux côtés du Rhin, n'est donc pas facile. La population résiste, est sensible aux effets de mode. J'ai par exemple rencontré des Suisses alémaniques qui communiquent avec des Suisses romans en anglais.

Frédéric FERRER

En Alsace, l'innovation est de très haut niveau mais ne travaille pas nécessairement en liaison étroite avec la recherche fondamentale ou appliquée. Comment agir ?

Jean-Alain HÉRAUD

Il n'est pas tout à fait exact d'insister sur les forces de l'Alsace en matière d'innovation. Je distinguerai :

- la découverte scientifique, débouché de la recherche scientifique ;
- l'inventivité technique qui aboutit à des brevets ;
- l'innovation qui traduit l'idée en produits commercialisables.

L'Alsace, à la différence d'autres régions telle la région Rhône-Alpes, ne forme pas un véritable système d'innovation régional bien que, depuis les années 1980, trois Alsaciens

aient reçu le Prix Nobel. Nous disposons de certains éléments du système mais ces éléments ne font pas système. Est-ce grave ? En Rhône-Alpes, il existe à la fois une offre scientifique bien comprise, avec des cursus en recherche fondamentale et appliquée. En Alsace, il n'existe aucun organisme public en recherche appliquée de type EPIC⁷. Le CEA est présent dans une dizaine de régions sur le territoire français, mais pas en Alsace. L'ajout d'un acteur de la recherche appliquée permettrait de combler le fossé entre une recherche fondamentale de très haut niveau et un tissu industriel réalisant de l'innovation incrémentale avec des PME. Les établissements de recherche sont orientés vers la production. La science produite en Alsace est donc utilisée ailleurs. Les conclusions d'un Prix Nobel de chimie ne sont guère utiles à la PME alsacienne. De même, la recherche de pointe en chimie catalytique n'intéresse pas l'industrie agro-alimentaire d'Alsace. Ce constat participe d'un système d'innovation qui s'organise au niveau mondial. Cependant, une région perd quelque chose si elle ne parvient pas à introduire un minimum de cohérence sur son territoire.

Frédéric FERRER

À ce titre, que pourrait faire le Commissariat général à la stratégie et à la prospective ?

Jean-Alain HÉRAUT

Le CGSP pourrait mener une réflexion en lien avec les responsables régionaux pour obliger les acteurs à faire des choix et trouver les actions, ambitieuses mais circonscrites, que l'État mettrait en place dans chaque territoire.

Frédéric FERRER

Le message est passé. L'Institut du travail traite de sujets en phase avec l'actualité. Quelles sont les prochaines problématiques ?

Michèle FORTÉ

Nous nous intéresserons notamment à l'égalité professionnelle et à la formation tout au long de la vie.

Frédéric FERRER

Arrêtons-nous sur ce sujet. La formation tout au long de la vie suppose la fin des carrières linéaires. Des formations deviennent indispensables, au-delà du cursus initial. Est-ce un sujet que vous abordez avec les formateurs, les acteurs de terrain et les experts ?

Michèle FORTÉ

Tout à fait. Une des idées centrales réside dans l'articulation entre les formations initiale et continue. La formation tout au long de la vie peut constituer un moyen de sécuriser les parcours professionnels. Les salariés ne changent pas d'emploi tous les trois ou cinq ans, mais tous les dix ans ; l'ancienneté moyenne dans un poste n'a pas été modifiée depuis quinze ou vingt ans. La sécurisation des parcours concerne davantage les salariés non qualifiés, les plus vulnérables envers le chômage.

⁷ Établissement public à caractère industriel et commercial.

Frédéric FERRER

J'imagine que vous abordez également la question des retraites, centrale dans le modèle social français.

Michèle FORTÉ

Nous sommes en effet spécialistes de cette question. Notre modèle social est remis en cause au travers des réformes successives. Il existe de fortes attentes de la part des organisations syndicales et des jeunes dans ce domaine. En effet, les jeunes générations commenceront à travailler plus tard et ne bénéficieront pas d'une retraite à taux plein. La persistance et la soutenabilité de ce modèle soulèvent donc des interrogations fortes.

Frédéric FERRER

Quelles méthodes pédagogiques utilisez-vous dans ces formations ?

Michèle FORTÉ

Les sessions de formation accueillent des militants de toute la France. Elles peuvent concerner une fédération, par exemple l'agro-alimentaire, ou une thématique, en session interprofessionnelle. Concernant la pédagogie, nous utilisons des questionnaires de type quizz, des cas pratiques, etc. Nous réalisons des formations de formateurs et développons la recherche d'informations par internet.

Frédéric FERRER

Formez-vous les syndicalistes à la France dans dix ans ?

Michèle FORTÉ

Évidemment.

Frédéric FERRER

Nous parlions des prix qui mettent en valeur les femmes. C'est un grand enjeu de l'égalité interprofessionnelle. Pourtant, les femmes ont souvent du mal à participer à ces formations car elles ne peuvent en suivre les sessions, pour des raisons pratiques.

Aurélié BOUABCA

J'évoquais à l'instant l'accès des femmes à la formation initiale. Mais les femmes ont difficilement accès à la formation professionnelle continue en raison de différentes contraintes, notamment familiales. Il y a trente ans, une loi demandait aux entreprises de réfléchir à l'intégration des femmes dans l'entreprise, en établissant un rapport de situation comparée. Ce texte n'a pas été très efficace. Une campagne menée voici quatre ans à partir de ce rapport a montré que ces documents étaient souvent mal faits, et les diagnostics, incomplets. De plus, leur élaboration n'entraînent pas de réelle discussion entre les partenaires sociaux, ni de plan d'action pour corriger les éventuels dysfonctionnements constatés.

C'est pourquoi, l'an dernier, le gouvernement a souhaité impliquer davantage les partenaires sociaux, à partir de la négociation collective. Il s'agit de réfléchir et de conclure

des accords collectifs. Une négociation sur l'égalité professionnelle est ainsi devenue obligatoire dans toutes les entreprises de plus de 50 salariés. Certains sujets tels l'égalité des salaires, les promotions, la conciliation entre les vies familiale et professionnelle, ou les conditions de travail doivent être abordés. À l'heure actuelle, 80 % des entreprises de plus de 1 000 salariés disposent d'un accord, 50 % des structures de plus de 300 salariés. En dessous de ce seuil, le pourcentage n'est plus que de 20 %. Il est difficile d'impliquer les partenaires sociaux, employeurs ou salariés, soumis à des réflexions de court terme.

Débat

François-Paul DEBIONNE

Médecin de santé publique

Je regrette que Daniel LORTHOIS n'ait pas pu se joindre à ce débat pour défendre l'expérience de la conférence triennale de santé menée en Alsace et par le régime local d'assurance maladie, qui développe la prévention plus que ne le fait aucun autre régime local français. Habitant dans un eurodistrict, nous voyons comment nos voisins travaillent dans ce domaine. À ce titre, en Allemagne l'assurance maladie prend en charge l'activité physique pour des personnes souffrant de maladies chroniques. En France, des soutiens de l'ARS⁸ sont nécessaires. À l'horizon de dix ans, la France a besoin de donner davantage de place à la prévention. Les expériences comme le sport santé sur ordonnance à Strasbourg constituent un bon levier pour placer le sport au cœur de toutes les politiques. J'espère que le rapport du CGSP pourra s'appuyer sur ces expériences locales afin de montrer dans quel sens il est possible d'avancer.

Camille GUÉZENEC

Nous sommes en effet preneurs de retours sur des expériences locales qui fonctionnent.

De la SALLE

Il n'a pas été question de la gouvernance du modèle social. Or, les récentes études de l'OCDE montrent que la qualification de notre main-d'œuvre ou l'égalité professionnelle, qui constituaient précédemment des forces, jouent un rôle moindre. Ces sujets ont pour particularité de relever du dialogue social, au niveau de la branche, de l'entreprise ou interprofessionnel. En fait, la place laissée à la négociation collective a été renforcée ces dernières années. Constitue-t-elle cependant une solution ? Faut-il adopter davantage de lois, au risque d'une inflation législative ? Quelle gouvernance choisir pour ce modèle social ?

Aurélié BOUABCA

La question est complexe. La négociation collective est positive en tant qu'elle permet d'adapter certaines lois à l'entreprise. Les lois sociales sont d'ailleurs élaborées, en amont, grâce à ce type de négociation. Nous rencontrons pourtant nombre de lois incohérentes et difficiles à appliquer car faites de compromis et peu détaillées. Dans le code du travail, une phrase vague traitant d'un grand principe ne peut être appliquée par les acteurs.

⁸ Agence régionale de santé.

Certains domaines ne relèvent que de la négociation collective, qui peut faire moins bien que la loi. Pendant des années prévalait le principe de faveur : la négociation ne pouvait qu'être préférable à la loi. Ce n'est plus le cas aujourd'hui où des salaires moins importants ou une augmentation du temps de travail peuvent être négociés.

Il est certain que les rapports de force dans une petite entreprise sont différents de ceux établis dans une grande structure, même si les délégués syndicaux sont formés. La négociation collective est alors difficile à contrôler.

Fabienne MÜLLER

L'inflation législative est, en France, une réalité, qui explique pourquoi nous formons chaque année vingt-cinq juristes en droit social. Un colloque transfrontalier, organisé à Kehl sur les règles d'hygiène et de sécurité en matière industrielle, montrait la complexité du droit français – lois, décrets, arrêtés, etc. –, que personne, même au niveau des membres du corps de contrôle, ne maîtrise. En Allemagne, un objectif est fixé, que les structures doivent atteindre selon leurs moyens propres. Certes, les deux cultures de la santé au travail sont bien différentes dans les deux pays.

Concernant la négociation collective, les militants syndicaux nous disent qu'ils passent d'une négociation à l'autre, sans avoir le temps d'être sur le terrain et de se former. Une récente étude sur les accords de prévention de la pénibilité a montré que seuls certains accords vivent réellement. D'autres n'ont été écrits que pour éviter de payer une pénalité. Il existe donc des abus dans les deux cas de figure.

Jean JUNG

Agent commercial indépendant, j'ai déjà signé des accords de compensation avec les pays de l'Est voici quarante-cinq ans. La clé réside dans la confiance : il faut donner confiance dans les acteurs économiques. Comment voulez-vous inspirer confiance si vos règles du jeu changent constamment ?

Par ailleurs, les écoles d'apprentissage dans les industries ont été démantelées il y a cinquante ans, après l'introduction de l'obligation de payer 1 % de la masse salariale pour la taxe d'apprentissage. Aujourd'hui, les jeunes souffrent particulièrement du chômage.

Enfin, concernant le transfert des cotisations sociales, la France est devenue de moins en moins compétitive à l'exportation, d'année en année.

Croyez-vous que les entreprises Airbus de Brême et de Hambourg soient davantage compétitives ? J'ai réalisé 60 % de mon chiffre d'affaires durant quarante ans avec des partenaires allemands. L'Allemagne a toujours eu un esprit marketing très affirmé, et a réalisé des innovations majeures, avec une génération d'avance et une très forte volonté exportatrice. Il nous a fallu vingt-cinq ans pour rattraper ce pays. En 1989, juste après la chute du Mur, j'ai loué un camping-car et, en trois semaines, créé un réseau de distribution en Allemagne de l'Est.

Régine CHEVIRON

Un prix est distribué à des jeunes filles souhaitant se lancer dans la carrière scientifique. Cela est très bien mais il faut également encourager les hommes qui accueillent dans leur entreprise des jeunes femmes. Les barrières à l'entrée sont encore bien trop

infranchissables pour les filles. Ces mesures permettraient d'aboutir à une société plus apaisée, alors que les hommes ne parviennent pas à déconstruire les stéréotypes. On ne peut pas toujours demander aux femmes de s'ajuster au marché du travail. Ce fossé mériterait d'être comblé.

Table ronde

« Cohésion sociale et responsabilité sociétale des organisations »

François LOOS, Conseiller régional, vice-président du Conseil régional d'Alsace ;
ancien ministre du Commerce extérieur ;
Président, École de management Strasbourg

Jacques PERRIER, Délégué régional de La Poste région Est, membre fondateur
d'IMS Alsace

Patrick ROGER, Chef d'entreprise et président du Centre culturel du Neuhof

Marc BECKER, Président, Schaeffler France

Isabelle BARTH, Professeur des universités en sciences de gestion,
Directrice générale, École de management Strasbourg

Frédéric FERRER

François LOOS, la responsabilité sociétale des entreprises suppose de s'intéresser à des sujets tels l'environnement, la ville, sujets que vous maîtrisez parfaitement.

François LOOS

*Conseiller régional, vice-président du Conseil régional d'Alsace
ancien ministre du Commerce extérieur
Président, École de management Strasbourg*

Lorsque j'étais en poste à l'ADEME⁹, j'ai fait réaliser un exercice prospectif pour 2020 et 2030. La question centrale était : comment atteindre le facteur 4¹⁰, c'est-à-dire réaliser les économies d'énergie nécessaires d'ici 2050 ? Quelle voie suivre ? Au cours de tels exercices, en cherchant le chemin pour atteindre les objectifs, on rencontre en fait la nécessité de changer de paradigme. Certains de ces changements pourront poser problème à l'horizon de la prochaine décennie.

Si vous voulez mieux rouler en ville et conserver une mobilité équivalente, il faut faire éclater la notion de propriété privée des voitures et adopter le covoiturage, déjà présent à Strasbourg. Des services de voitures ont été développés ; on doit concevoir un système où des voitures, en libre-service, vous conduisent où vous voulez aller, sur simple demande. Sur le plan économique, ce modèle requiert six millions de voitures, au lieu des vingt-deux millions actuellement. Il présente de nombreux avantages.

Frédéric FERRER

Le modèle doit cependant être accompagné d'une infrastructure nouvelle, avec des parkings en périphérie.

François LOOS

Tout à fait, mais ce changement de paradigme traduira dans les années à venir un choix de société. Le voulons-nous ? Préférons-nous garder notre voiture et garder des clubs de personnes ne roulant qu'en voiture de luxe ?

⁹ Président du conseil d'administration, 2001-2013.

¹⁰ C'est-à-dire diviser par quatre les émissions de gaz à effets de serre.

Frédéric FERRER

La Poste a misé sur ce changement de paradigme en Alsace, en adoptant la voiture électrique. En mutation depuis Louis XI, l'entreprise est un jalon clé du modèle social de notre pays.

Jacques PERRIER

*Délégué régional de La Poste région Est
membre fondateur d'IMS Alsace*

La Poste dispose en effet d'une centaine de véhicules électriques en Alsace. Cette société anonyme est une entreprise publique qui remplit des missions de service public. Elle a la vocation d'être exemplaire. Son précédent président directeur général, Jean-Paul BAILLY, avait reçu du président de la République la mission de convaincre un certain nombre de grands opérateurs de flotte de véhicules (La Poste, EDF, Orange, etc.) d'adopter des voitures électriques, pour servir de modèle à d'autres structures. L'objectif consistait à lancer le marché des voitures électriques. La Poste a répondu présent et a visé le remplacement d'un cinquième de son parc d'ici 2015.

Frédéric FERRER

Quelle poste pour la France dans dix ans ?

Jacques PERRIER

Le sujet est complexe. En 2003, il y a dix ans, le volume des lettres distribuées continuait encore d'augmenter faiblement. Nous connaissons actuellement une décélération de 6 % par an. Le nombre de clients dans les bureaux de poste diminue parallèlement de 3 à 4 % par an. Cette tendance doit se poursuivre, du fait de la révolution numérique et de l'évolution des usages. Ce facteur majeur est forcément sous-jacent aux travaux du Commissariat général à la stratégie et à la prospective : la présence des smartphones dans chaque poche change nécessairement la vision du monde.

Frédéric FERRER

La Poste a proposé de nombreuses innovations, tel Digiposte. Elle recrute encore.

Jacques PERRIER

C'est exact, avec 250 000 salariés, nous sommes un très grand employeur, qui ne compense qu'un départ à la retraite sur quatre.

Frédéric FERRER

Patrick ROGER, vous dirigez un centre culturel qui innove, qui se projette dans l'avenir. En tant que membre du Medef Alsace, vous réfléchissez à « la France 2020 » ou « la France dans dix ans ».

Patrick ROGER

Chef d'entreprise et président du Centre culturel du Neuhof

Je ne fais que présider le centre culturel Neuhof, outre mon activité d'entrepreneur dans le secteur de l'assurance. À ce titre, je participe au bureau du Medef, où je m'occupe principalement de solidarité et de diversité.

À la fin de l'année 2007, mon entreprise s'est installée dans la zone franche du quartier du Neuhof. Une interpellation, des opportunités et des rencontres ont permis le développement d'un centre culturel dans un quartier très pauvre, avec 42 % de chômeurs. Le centre dépend de la Caisse d'allocations familiales et est en grande partie subventionné par les villes et le Conseil général. Sa vocation est principalement de lutter contre le chômage.

Le Neuhof jouxte un quartier industriel qui représente 13 000 emplois. Les entreprises polluantes y sont parfois rejetées par les habitants car elles ne font rien pour leur environnement. Au contraire, nous avons tenté de tirer profit des potentialités de développement du quartier.

Frédéric FERRER

Marc BECKER, vous avez joué la carte de la responsabilité sociétale dans votre entreprise, qui commercialise les roulements à bille et les pièces de précision.

Marc BECKER

*Président
Schaeffler France*

En effet, en 2011 nous avons réfléchi à un horizon de cinq ans et abouti à un plan d'entreprise baptisé « Cap 2016 ». Nous nous sommes demandé si notre identité avait toujours un sens. Employeur de 2 300 personnes, filiale d'un groupe allemand, nous considérons que nous disposons, en France, du meilleur système éducatif technique au monde, malgré une désaffection et une très faible féminisation des filières.

Schaeffler France a ainsi tenté de devenir un modèle de compétence par l'innovation, grâce à l'énergie générée par ses salariés. Le premier axe de ce plan 2016 a porté sur le plaisir au travail et la fierté du travail bien fait. Sans cette cohésion interne et cette adhésion du personnel, il n'est pas possible d'obtenir des résultats.

Frédéric FERRER

Dans ce cadre, vous avez coopéré avec l'EM Strasbourg et Isabelle BARTH.

Isabelle BARTH, ce thème de la responsabilité sociétale des entreprises vous a conduit à vous pencher sur la question de la cohésion sociale.

Isabelle BARTH

*Professeure des universités en sciences de gestion,
Directrice générale, École de management Strasbourg*

La notion traduit « l'union des parties constituant un groupe ». Il existe dans l'entreprise des « parties », c'est-à-dire des corps constitués, des personnes, des mondes différents, qui se côtoient. Je suis persuadée que le monde des entreprises a un rôle puissant à jouer dans la

cohésion sociale. Celles-ci ne sont pas un château-fort clos, avec un dedans et un dehors mais un endroit où l'on entre et l'on sort. Comme l'exprime René Char, « l'esprit du château-fort, c'est le pont-levis ».

Une des clés du succès de la France dans dix ans réside, à mon sens, dans cette hybridation entre les mondes public, politique et marchand. Concernant le management de la diversité, on note des avancées avec temporalités différentes pour lancer des sujets que les institutions reprennent. Ce dialogue est source d'innovation.

Frédéric FERRER

Il n'existerait donc pas de performance économique sans performance sociale.

Isabelle BARTH

Il a été démontré que la dimension sociale est un préalable à la performance économique. Un travailleur satisfait, heureux dans son travail et motivé est plus efficace, plus efficient. Cela est manifeste pour le consommateur dans la vie quotidienne : un vendeur, un caissier est plus aimable et performant s'il se sent à l'aise dans son travail. Les entreprises doivent fournir un gros travail pour progresser dans cette cohésion sociale. En situation de crise, il existe des risques de fragmentation et de montée de groupes les uns contre les autres. Pour les résoudre, il faut arrêter de favoriser les jeunes aux dépens des travailleurs plus âgés, rétablir des égalités dans la société, travailler à l'égalité entre hommes et femmes, donc éviter les crispations entre individus. À ce titre, l'EM Strasbourg a récemment travaillé sur les tensions issues du fait religieux. Des passerelles doivent être identifiées pour éviter le repli sur soi d'un groupe.

Frédéric FERRER

Le salarié étant citoyen, une porosité existe nécessairement entre la vie personnelle et professionnelle.

Isabelle BARTH

Le salarié exprime deux valeurs durables et deux attentes : la confiance et la reconnaissance. Si les entreprises et la société ne progressent pas dans ces domaines, elles engendreront frustrations et perte de sens. Le travail fait partie de l'identité sociale. Il est souvent question de souffrance au travail, voire de suicide au travail.

Aujourd'hui, on assiste à l'abolition de certaines frontières. L'on revendique un équilibre entre la vie personnelle et la vie privée, et la réussite dans les deux champs. L'entreprise a joué un rôle très important pour que les deux blocs et temporalités s'enrichissent.

Par ailleurs, le distanciel et le virtuel ne s'opposent pas au présentiel. Des allers-retours permanents sont effectués. Les sites marchands ne sont pas les adversaires des magasins mais permettent de créer du trafic dans ces derniers, en co-construction d'activité. De même, l'enseignement en ligne avec de grands publics massifs n'est pas l'ennemi de la salle de classe mais représente une autre façon de travailler.

Enfin, la mondialisation n'est pas l'ennemie. Les étudiants alsaciens raisonnent à l'échelle du monde, au-delà du couple franco-allemand. Certes, des racines sont nécessaires.

Comme en agriculture, le « hors-sol » n'est pas convaincant. Mais des ailes sont également indispensables.

Frédéric FERRER

François LOOS, les solidarités dont vous parliez vont loin : au-delà du covoiturage, on les retrouve par exemple dans l'habitat. Comment aller vers une société plus cohérente et plus soudée ?

François LOOS

Le concept d'intelligence collective rend possible cette connexion. Grâce à Internet et aux réseaux sociaux, les citoyens peuvent rencontrer un grand nombre de personnes qu'ils n'auraient jamais croisées dans leur existence sans ces médias. Cela fonctionne notamment pour le financement de la création. Au début, Internet limitait la vente de disques des chanteurs. Aujourd'hui, ceux-ci peuvent lever des fonds en touchant un public qui n'achetait pas de disque précédemment.

C'est aussi l'intelligence collective qui va pouvoir prendre en compte toutes les préoccupations, notamment fiscales. Les entreprises peuvent se délocaliser très facilement sur les plans juridique et fiscal. La notion même d'État peut ainsi être remise en question. Si vous émettez des factures en tout point du globe, l'intelligence collective s'applique, mais au détriment de l'intérêt général. Les aspects plus négatifs de l'intelligence collective sont difficiles à maîtriser.

Le télétravail est en train de rendre floue la notion de temps de travail. De même, les salariés passent leur temps à appeler des collègues à leur domicile. L'hyperconnexion, généralement positive, crée aussi des contraintes.

Frédéric FERRER

Revenons à Neuhof. Votre intervention dans ce quartier où les entreprises polluaient et ne faisaient rien pour les habitants a fait l'effet d'un facilitateur et d'un catalyseur.

Patrick ROGER

Notre intervention a consisté à demander aux entreprises de publier en priorité leurs emplois sur les sites Internet des associations du quartier. Je crois en la responsabilité des organisations et des individus qui est pour moi fondamentale. Les acteurs ne se connaissaient pas ; nous les avons conduits à se rencontrer en organisant des visites d'entreprises et du quartier, pour se rendre compte de la réalité sociale dans laquelle évoluaient ses habitants. Les deux univers ont réussi à s'entendre. Les jeunes ont été amenés vers l'emploi par le Conseil régional, la mission locale, etc.

Frédéric FERRER

La solidarité a joué.

Patrick ROGER

Exactement. Les jeunes ont pu se dire que cela était possible. Je me souviens de ces quatorze jeunes qui voulaient partir à Miami, qui ont effectué un grand nombre de petits

boulots pour financer ce projet. Tous ont réussi leurs examens scolaires. Le Centre a ajouté 2 000 euros et ces jeunes ont pu partir. Dans une interview, ils affichaient leur volonté de réussir « normalement, sans *dealer* ».

Frédéric FERRER

Cela ouvre-t-il des horizons, à dix ans ?

Patrick ROGER

En effet. Si les systèmes sont capables de se réformer, de se responsabiliser et que l'on parvient à des systèmes collaboratifs, non verticaux, je suis persuadé qu'une évolution est possible.

Frédéric FERRER

Le changement de paradigme que vous évoquiez, Jacques PERRIER, conduira peut-être La Poste à jouer ce rôle d'acteur de la cohésion sociale différemment.

Jacques PERRIER

La Poste est confrontée à une certitude, celle que le volume de courrier continuera à baisser. En 2020, le nombre de lettres sera environ deux fois moins élevé qu'en 2010, soit un chiffre d'affaires de cinq milliards d'euros, au lieu de dix, avec d'évidentes répercussions sur le nombre d'employés et les services associés.

Nos missions de service public sont fixées par la loi. Que deviendront-elles ? L'accessibilité bancaire, avec notamment la présence dans les zones urbaines sensibles, ne sera pas remise en question. En revanche, le financement de la présence des bureaux de poste, principe qui est dans notre modèle, se pose d'autant plus que la fréquentation diminue. La Poste compte 17 000 points de contact, chiffre le plus élevé en Europe.

Enfin, la mission de distribution du courrier sur tout le territoire devra évoluer. Elle contribue certes à la cohésion sociale : le facteur établit un lien social mais on semble lui faire jouer un rôle un peu moins adapté au monde moderne. Elle pose donc de nombreuses interrogations sur notre capacité à l'assurer ainsi que son utilité : le facteur doit-il passer tous les jours pour apporter de la publicité ou des factures ? En Nouvelle-Zélande, le facteur ne passera que tous les deux jours dès 2015.

Que doit faire La Poste ? Nous ne sommes pas restés inactifs et développons de nouveaux services pour créer de nouveaux segments d'activité. Nous sommes ainsi présents sur des offres d'archivage, de dématérialisation ou de relevage de compteurs de gaz. Notre grand espoir réside dans l'appareil et l'application Factéo, qui comprendra de nouveaux services. Ainsi, le facteur, en tant que tiers de confiance, pourra rendre compte à des compagnies d'assurance de sinistres simples, en prenant une photographie. Des pistes sont à l'étude, en ce qui concerne le rôle du facteur envers les personnes âgées. Pour le moment, certaines offres et des conventions avec les conseils généraux rencontrent un succès d'estime. Nous sommes présents et prêts à poursuivre la réflexion avec les collectivités locales et tous les acteurs qui se préoccupent de solidarité.

Frédéric FERRER

Marc BECKER, vous parliez de fierté au travail : dans votre entreprise, toutes les parties prenantes ont été réunies autour de la table. Quels ont été les premiers résultats de ces discussions ?

Marc BECKER

Nous avons été accompagnés par un consultant pour impliquer un maximum de salariés et obtenir des résultats concrets. Il fallait fournir une vision, une structure. Dans cette optique, des outils ont été distribués, tels un meilleur bilan social et un baromètre social avec un questionnaire de satisfaction. Nous nous sommes ensuite attaqués aux thèmes obtenant les moins bons résultats, tels la valorisation, l'accompagnement des compétences, la reconnaissance. Nous avons par exemple créé un système de suggestion et de valorisation des idées, et travaillé pour rendre l'entreprise lieu de vie, non de conflit.

Les partenaires sociaux ont été impliqués, malgré leurs réticences. La démarche est en cours. Elle doit durer cinq ans mais prendra vraisemblablement davantage de temps. Les grandes bases vont être posées puis l'initiative prendra plus d'ampleur.

Frédéric FERRER

Quels bénéfices sont perceptibles ?

Marc BECKER

Nous développons parallèlement l'innovation : de nouveaux produits ont été commercialisés. Je trouve le dialogue social meilleur. Un peu plus du tiers de nos salariés sont impliqués. Nous sommes mieux appréciés par le Groupe. Nous utilisons l'outil du crédit impôt recherche, le CIR, pour embaucher. L'Allemagne rencontre des difficultés à recruter de jeunes ingénieurs.

Frédéric FERRER

Vous vous rapprochez également des organismes de formation.

Marc BECKER

En effet, les contacts sont noués avec les écoles d'ingénieurs, l'EM Strasbourg, notamment. Nous devons accompagner les compétences en termes de rémunération.

Frédéric FERRER

Hélène GARNER, quelles sont vos réflexions sur ces propos ?

Hélène GARNER

Un mot est revenu souvent : le changement de paradigme, que la note introductive du CGSP propose pour l'allocation des dépenses, en transférant celles-ci et en créant un changement de perspective. L'idée consiste à investir en amont, avant que les inégalités ne se forment. Concrètement, la proposition vise à modifier les services publics de la Poste, de l'école, les dispositifs permettant aux femmes de concilier travail et vie familiale. L'État joue

donc un rôle très important. Nous travaillons sur une stratégie d'investissement social, qui mènerait à davantage d'actions préventives. Les entreprises peuvent considérer les dépenses de formation ou de médecine du travail comme un investissement, non comme un coût. La déqualification a été perçue comme un nouveau risque car le contenu des postes et des carrières a changé. Une réforme de la formation professionnelle est en cours, qui vise à améliorer son fonctionnement et permettre aux salariés de faire face aux transitions et aux mobilités forcées. Une réflexion doit être conduite, avec les entreprises pour que celles-ci ne parlent pas toujours de charges, mais d'investissement.

Frédéric FERRER

Les écoles, notamment de gestion, ont un rôle à jouer si nous nous projetons à dix ans.

Isabelle BARTH

Si nous nous plaçons dans une perspective à dix ans, les forces vives de la nation résident dans les personnes étudiant aujourd'hui à l'université. Celles-ci envisagent l'avenir avec beaucoup d'anxiété : le monde du travail n'est pas serein. Les étudiants ont donc un rapport au travail bien différent de celui des générations précédentes. Entre la totale réalisation dans le travail-passion et l'instrumentalisation du travail, ils sont déçus de l'absence de reconnaissance de leurs diplômes.

Frédéric FERRER

En quoi ces managers de demain seront intelligents ?

Isabelle BARTH

Une école de management constitue un maillon dans une chaîne de valeur. Il n'y a pas un « grand soir de l'intelligence managériale ». Une école forme les futurs managers à la responsabilité sociale et sociétale.

Frédéric FERRER

Peut-on parler de « management humaniste » ?

Isabelle BARTH

Oui. Il faudrait aussi que les lycées jouent ce rôle. Si dès la maternelle, les manuels véhiculent l'idée que la mère fait des gâteaux pendant que le père fait du bricolage, l'égalité professionnelle ne progressera pas. Nous sommes dans un monde de reproduction sociale.

Frédéric FERRER

Parlez-nous du nouveau centre entrepreneurial que vous avez créé.

Isabelle BARTH

Nous croyons en l'entrepreneuriat, aux projets. L'école a pour idée, avec d'autres acteurs, de promouvoir l'esprit entrepreneurial afin que les jeunes n'attendent pas d'être un travailleur consommateur de cours, d'emploi, d'informations. Je ne serre pas la main d'une entreprise, mais d'hommes et de femmes, qui ont des projets et développent des stratégies. Il faut ainsi lutter contre l'auto-censure des personnes, qui, parce que jeune d'un

quartier sensible ou femme, pensent qu'elles n'iront pas à Miami ou dans une école d'ingénieurs.

François LOOS

Chacun doit en effet être acteur. Pour bien réussir la politique en faveur du changement climatique, sur trente ans, dans les domaines de l'automobile, du chauffage urbain, etc. tout le monde doit s'impliquer. La RSE¹¹ est inscrite dans la nécessité. Chacun doit se sentir solidaire, investi et conscient de sa responsabilité sociétale. Tous peuvent agir.

Débat

Paul EPTING

Retraité de l'industrie automobile

Les participants à cette seconde table ronde tiennent les propos de praticiens. Mon entreprise a été sauvée car elle a su mettre en œuvre des mesures similaires à celles décrites par Marc BECKER.

En Allemagne, les intérimaires sous contrat sont sous-payés. J'ai lu qu'en France, de telles pratiques commencent à voir le jour. En Bretagne, en Alsace, des Polonais, des Roumains travaillent sous des contrats de droit étranger. Une loi doit protéger ces pratiques. Je crains que la cohésion sociale ne se fragilise d'ici dix ans.

De la SALLE

➤ En Allemagne, les contrats de droit étranger sont autorisés par la loi. Chaque Land peut signer des accords de trois mois, renouvelables, avec la Pologne ou la Roumanie. En France, le système est théoriquement interdit, mais une entreprise peut disposer de sous-traitants qui fonctionnent de cette manière.

Quel modèle social voulons-nous favoriser ? Allons-nous lutter pour que les Allemands améliorent leurs pratiques afin de niveler par le haut les dispositifs européens ? En effet, cette politique augmenterait le niveau des salaires allemands et donnerait du travail aux Allemands.

➤ L'Allemagne ne se résume pas aux bas salaires : dans la métallurgie, les salaires sont largement aussi élevés qu'en France. À Strasbourg, une entreprise a licencié 130 chômeurs alors que de l'autre côté du Rhin, une autre entité embauchait. Une seule personne parmi les licenciés en France, a visité cette seconde entreprise.

En France, un plan social pour l'emploi est rédigé, qui n'empêche pas les salariés d'être touchés dans leur être par le chômage. Nous fonctionnons selon des systèmes extrêmement figés. À titre d'exemple, le centre de formation d'apprentis de Kehl, proche de Strasbourg, ne compte qu'un seul Français.

Parler des entreprises est essentiel : ce sont elles qui créent l'emploi. Qui paiera les 50 milliards d'euros de déficit de Pôle emploi dans cinq ans ?

¹¹ Responsabilité sociale des entreprises.

Marc BECKER

Pour la gestion de nos emplois, l'absence de salaire minimal en Allemagne ne nous gêne pas. De plus, un Roumain y est trois fois moins cher qu'un Chinois.

Pour obtenir de bons résultats, la confiance dans l'entreprise est essentielle. Les compétences devront être de plus en plus nombreuses, il nous faudra les développer.

Isabelle BARTH

Un de mes étudiants travaille sur la responsabilité sociétale des entreprises en Chine. Les travailleurs chinois revendiquent également une reconnaissance et des hauts salaires. Sur le temps long, le monde évolue.

Concernant le rapport au changement, il a longtemps fait l'objet d'une idéalisation car nous vivions selon l'idée de la science bienfaitrice. Tout cela n'est plus vrai. La confiance en un avenir meilleur s'effondre. Nous sommes conduits à une nouvelle posture par rapport au changement. L'amélioration est continue ; elle ne résulte pas d'un « grand soir ».

Quant à l'innovation, elle résulte de micro-expériences. Le site www.leboncoin.fr a fait exploser les modèles de B to C en proposant un système C to C. Des échanges sont réalisés. Des réseaux d'échanges informels, des monnaies virtuelles sont développées. Considérer cela, sans attendre l'intervention de l'État, permet d'avancer plus rapidement.

Jacques PERRIER

Je recommande au Commissariat général à la stratégie et à la prospective de raisonner en dehors de l'Hexagone. La Poste dispose de plusieurs centaines de filiales qui nous apprennent beaucoup. En Angleterre, elle a mis en place le logiciel Predict qui informe par sms de la livraison d'un colis et permet de choisir son mode de livraison. Cette initiative doit être généralisée à la France en 2015. Prendre les meilleures idées qui ont pu germer ailleurs est aussi impératif.

Michèle GANGLOFF

La prévention, dès le plus jeune âge, est essentielle. Les jeunes doivent avoir confiance en eux et en leurs possibilités. D'autres pays mettent en effet en place des initiatives intéressantes en ce sens. Les entreprises devraient diffuser des informations pour redonner confiance à des élèves en situation d'échec scolaire et leur présenter les débouchés qu'elles peuvent leur offrir.

Isabelle BARTH

La France semble le seul pays au monde à penser que le travail représente une ligne droite, avec un diplôme, clé d'accès à un emploi. Les autres pays estiment qu'il s'agit d'un parcours, donnant à chacun le droit de se tromper. Dans dix ans, cette vision devrait être une évidence.

De la SALLE

Ce matin, nous discutons à l'EM Strasbourg de l'employabilité. Être employable signifie avoir un emploi durable ou la possibilité de devenir entrepreneur, avec accès à des formations entre les deux.

Fabrice STEPHAN*Responsable ressources humaines d'une grande entreprise*

La première table ronde semblait définir le monde du travail comme un lieu de conflit permanent dans une entreprise anxiogène. La seconde a axé son propos sur le changement, phénomène inéluctable qui offre des opportunités. L'Allemagne concède volontiers que sa protection sociale est moins bonne que celle de la France : l'indemnisation de la maladie par exemple est limitée à une année, contre trois pour la France. Pourtant, la cohésion sociale y est bonne. Une réforme se négocie par le dialogue.

À l'horizon 2023, la France devrait donc modifier son approche du changement. Que nous le voulions ou pas, nous y sommes confrontés tous les jours.

Gilbert EHLINGER*Expert-comptable*

Le coût social d'un salarié, en France, est très élevé. Comment sortir de ce cercle vicieux ?

De la SALLE

Les entreprises sont également confrontées à des problèmes de normalisation. Il faut résoudre ces coûts qui empêchent parfois la création d'une fonderie.

Frédéric FERRER

François LOOS, quel message transmettre au Commissariat général à la stratégie et à la prospective ?

François LOOS

L'histoire de l'Alsace lui confère certaines spécificités. Nous connaissons un peu nos voisins et pouvons y détecter des idées et les appliquer. Nous avons une propension au changement et à l'innovation, du fait de notre culture. Par ailleurs, notre capacité à changer les situations est forte.

À cet égard, nous avons des attentes envers l'État et sommes un peu déçus de la façon dont celui-ci traite l'Alsace. Nous avons besoin d'être entendus.

« L'économie de la défiance », décrite dans un ouvrage voici quelques années, doit faire place à une économie de la confiance car si nous savons travailler en confiance, nous marcherons bien plus loin. Cela nécessite de la stabilité de la part de l'État, de la proximité de la part des collectivités locales et de la responsabilité sociale de la part des entreprises.

Frédéric FERRER

Je vous remercie pour ces débats qui ont très riches et ont bien tenu leurs promesses.

Conclusion

Hervé MONANGE

Adjoint au Commissaire général à la stratégie et à la prospective

Mon propos n'est pas réellement une conclusion puisque le débat se poursuit sur le site du Commissariat général à la stratégie et à la prospective.

Pour répondre à la recommandation de Jacques PERRIER, le Commissariat général à la stratégie et à la prospective tente en effet de mener des comparaisons avec les réalisations internationales. Nous échangeons récemment avec nos homologues chinois, qui se plaignaient du poids des charges sociales. Les préoccupations se répondent.

Je retiens des débats de ce soir les mots de « confiance » et « responsabilité ». Notre mission vise à proposer une stratégie, qui constitue un cap ayant vocation à fédérer et mobiliser les énergies.

Nous avons beaucoup échangé sur les conditions de réussite et d'adaptation du modèle social. Les questions d'emploi et de mixité, de formation, d'innovation, de stabilité des règles du jeu, de la capacité d'adaptation de notre modèle, de concurrence, qui ont été posées ont été abordées récemment à Toulouse, dans le cadre d'un débat sur le modèle productif. Ces échos incitent à ne pas opposer les deux modèles : l'un fonctionne avec l'autre et leurs réussites sont conditionnées l'une à l'autre.

Je remercie l'ensemble des participants à cette rencontre.

Les débats en région

Voir notamment :

Quelle soutenabilité pour notre modèle de croissance ?

Salon d'honneur des Universités de Lorraine - Nancy

vendredi 15 novembre 2013



Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective

GrandNancy
COMMUNAUTÉ URBAINE & HUMAINE

aduan
AGENCE DE DÉVELOPPEM
ET D'URBANISME DE L'AIR
URBAINE NANCÉIENNE

Quel modèle social ?

Ecole nationale d'administration - Strasbourg

Jeudi 14 novembre 2013



Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective



Quel modèle productif ?

Chambre de commerce et d'Industrie - Toulouse

mardi 12 novembre 2013



Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective

CCI Toulouse (31)
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE