

INSTITUT VALMY

REPENSER LE TRAVAIL

Vers une souveraineté du travail, de la production et des temps de vie

Nicolas BAAKLINI et Julien AUBERT
14/04/2026

Sommaire

Résumé exécutif	2
Introduction – Le travail comme question de souveraineté.....	3
I. Une crise silencieuse du travail en France	
I.1. Un retournement conjoncturel qui révèle des fragilités structurelles.....	3
I.2. Les fractures du marché du travail : dualités, territoires et parcours 7	
I.3. La crise du sens : utilité sociale, reconnaissance et santé mentale	12
I.4. Un cadre institutionnel protecteur mais peu lisible, et parfois mal calibré.....	13
II. Les transitions qui redessinent le travail à horizon dix ans	
II.1. Tournant numérique et intelligence artificielle : risques de polarisation, opportunités de relance productive.....	14
II.2. Transition écologique : un déversement d'emplois, nécessitant de planifier les compétences et la production.....	15
II.3. Vieillesse, dénatalité, soin et services essentiels : l'hiver démographique.....	16
II.4. Mondialisation en recomposition : du libre-échange naïf à la guerre économique...17	
II.5. Les temps de vie : vers une nouvelle conflictualité du travail.....	18
II.6. Trois scénarios à horizon dix ans : inertie, ajustement libéral ou reconquête souveraine.....	19
III. Pistes d'action – Refaire du travail un projet national	
III.1. Clarifier le cap : un pacte national pour le travail productif et la cohésion.....	21
III.2. Réindustrialiser : sécuriser les chaînes de valeur, augmenter la productivité, recréer des trajectoires.....	22
III.3. Simplifier pour libérer : une pause normative, un « permis de produire » et une stabilité des règles.....	23
III.4. Revaloriser le « faire » : apprentissage, artisanat, métiers essentiels et fierté professionnelle.....	24
III.5. Un modèle social efficient fondé sur des droits lisibles, unifiés et portables.....	26
III.6. Faire en sorte que le travail paie : justice sociale, incitations et lutte contre la précarité.....	27
III.7. Refonder le dialogue social et la participation : rapprocher la décision du travail réel.....	28
III.8. Territoires et mobilité : permettre de travailler au pays, sans sacrifier l'égalité des chances.....	30
III.9. Mesurer ce qui compte : un tableau de bord du travail et du bien-vivre.....	31
Conclusion - Réconcilier l'honneur de faire et le bonheur de vivre.....	32

Résumé exécutif

Après le fort rebond post-Covid, le marché du travail français s'est nettement retourné depuis le milieu de l'année 2023. L'emploi salarié s'est contracté en 2025 tandis que le taux de chômage se maintient à un niveau élevé en comparaison européenne. Dans le même temps, les entreprises continuent de déclarer un volume important d'emplois vacants. Ce faisceau d'indicateurs dessine un paysage paradoxal : un emploi orienté à la baisse, un chômage qui résiste, des tensions de recrutement persistantes, une productivité qui peine à repartir. Ce paradoxe ne relève pas d'une simple conjoncture : il révèle des désajustements profonds entre formation, conditions de travail, organisation productive et territoires.

Repenser le travail ne consiste donc pas seulement à « créer des emplois ». Il s'agit de reconstruire un compromis social et productif capable de tenir ensemble quatre exigences : la dignité des personnes, la soutenabilité financière de notre modèle social, la cohésion des territoires et la souveraineté économique. Le travail est à la fois une source de revenu, un vecteur d'utilité sociale, un lieu de transmission des savoir-faire et un instrument de puissance dans un monde où les dépendances industrielles, énergétiques et numériques se paient cher. À défaut, la société se fracture entre deux cas polaires, ceux qui disposent d'emplois protégés et ceux qui alternent emplois précaires et périodes d'inactivité ; elle s'abîme aussi dans une crise du sens alimentée par la bureaucratisation, l'éloignement du « faire », et l'impression d'occuper des fonctions interchangeable, sans prise sur le réel ni sur l'intérêt général.

Quatre points doivent être ajoutés au tableau. D'abord, la crise du travail est une crise des compétences : d'une part, les résultats PISA indiquent une dégringolade du système éducatif français depuis 2012 ; d'autre part, les dispositifs de formation professionnelle sont très coûteux pour la puissance publique et s'avèrent peu efficaces. Ensuite, la France entre dans un hiver démographique : en 2024, la fécondité est tombée à 1,56 enfant par femme (au plus bas depuis la fin de la Première Guerre mondiale) et la population active serait quasi stable durant les quinze prochaines années avant de diminuer à partir de 2040 ; le plein emploi passera donc par la hausse de la participation au marché du travail des jeunes, des femmes et des seniors, mais aussi par une politique familiale et de formation lisible. Par ailleurs, la politique migratoire demeure insuffisamment articulée aux besoins du marché du travail : les admissions durables sur le sol français et les primo-délivrances restent davantage structurées par la famille et les études que par le travail, alors même que l'effet économique et budgétaire de l'immigration dépend d'abord du taux d'emploi et du niveau de qualification des personnes accueillies. Enfin, la compétitivité doit redevenir un fil conducteur de la politique publique, alors que la rentabilité des entreprises françaises est inférieure à la moyenne européenne, ce qui pèse sur l'investissement et, au bout du compte, sur les salaires et la qualité du travail.

Cette note propose un diagnostic et une trajectoire d'action. La première partie analyse les fragilités françaises : chômage structurel relativement élevé en comparaison internationale, polarisation des emplois, crise du sens, coût administratif et rigidités mal ciblées. La deuxième partie se propose d'explicitier les chocs à venir – intelligence artificielle, transition écologique, vieillissement, recomposition géopolitique – et les scénarios plausibles à l'horizon 2035 ; l'enjeu de l'organisation des temps de vie y est également abordé. La troisième partie formule des pistes d'action articulées autour d'un cap souverainiste : reconquête productive, sécurisation des transitions, revalorisation des métiers essentiels et du « faire », refondation du dialogue social, et meilleure maîtrise des temps de vie au moyen de droits portables et de négociations adaptées, plutôt que sur des injonctions uniformes.

Introduction – Le travail comme question de souveraineté

La France a longtemps organisé son pacte social autour d'une promesse implicite : si l'on accepte la discipline de l'entreprise et l'impôt social, l'on bénéficiera en retour d'une protection forte, de trajectoires ascendantes et d'un avenir transmissible à ses enfants. Ce compromis, qui s'est cristallisé au milieu du XXe siècle, s'est progressivement fissuré. La désindustrialisation a amputé la base productive, la mondialisation a déplacé une partie de la décision économique hors du territoire, et l'État a tenté de compenser par des transferts sociaux et par l'endettement une création de valeur insuffisante. Or l'édifice ne peut plus tenir sur la seule redistribution : quand la production stagne et que les chaînes de valeur s'éloignent, la promesse de mobilité sociale s'affaiblit, le consentement à l'effort recule et la tentation de la résignation augmente. Dans un tel contexte, la politique publique doit retrouver un principe de réalité : amortir un choc est indispensable, mais cela ne peut pas remplacer durablement la capacité nationale à produire, innover et transmettre.

En outre, le travail n'est pas qu'un agrégat macroéconomique. Il est d'abord une expérience vécue, faite d'horaires, de gestes, de hiérarchies, de règles implicites, de reconnaissance. Il n'y a pas, d'un côté, une « valeur travail » morale et, de l'autre, un marché du travail technique : l'une et l'autre s'entremêlent. Les sciences sociales rappellent qu'un individu accepte l'effort lorsqu'il perçoit un horizon et une justice dans la répartition des gains. Une société peut supporter des contraintes fortes si elles s'accompagnent de protections lisibles, de perspectives d'ascension et d'une considération réelle des métiers. Inversement, lorsque l'effort semble gratuit, que l'utilité sociale est invisible et que la règle apparaît comme arbitraire, le contrat psychologique¹ se rompt. Ce décrochage peut expliquer une partie du mal-être au travail, de l'absentéisme, des démissions et du sentiment diffus que la nation se défait au profit d'intérêts extérieurs.

C'est ici que s'impose une grille de lecture souverainiste. Il s'agit de rappeler une évidence stratégique : sans maîtrise des conditions de production, de formation et de protection, un pays subit la concurrence au lieu de la conduire ; il devient dépendant pour ses biens essentiels, vulnérable à la captation de valeur par les plateformes et contraint d'ajuster son modèle social par la baisse des droits ou l'augmentation des prélèvements. Repenser le travail suppose donc de reconnecter l'emploi à une stratégie de puissance économique : réindustrialiser, sécuriser les chaînes d'approvisionnement, reprendre la main sur la donnée et sur l'énergie, orienter la commande publique, et protéger les travailleurs contre la concurrence déloyale et la concurrence sociale déloyale. Cette reconquête ne vise pas à se couper du monde ; elle vise à rétablir un rapport de force permettant de choisir, plutôt que de subir, des standards sociaux et environnementaux compatibles avec notre civilisation.

Dans cette perspective, la question du travail devient un point de passage obligé des politiques publiques. Elle touche à la dignité – car le chômage de longue durée et la précarité détruisent la confiance en soi –, à la cohésion – car la fracture territoriale se nourrit des fermetures d'usines, du déclasserement des petites villes et du sentiment de relégation –, et à la souveraineté – car l'indépendance industrielle, énergétique et numérique conditionne les marges de manœuvre budgétaires et sociales. Cette note défend l'idée qu'un projet national cohérent doit concilier « l'honneur de faire » et le « bonheur de vivre » : il doit offrir des emplois utiles, qualifiants et correctement rémunérés, tout en donnant aux personnes davantage de prise sur l'organisation de leurs temps de vie. C'est à cette condition que l'on peut simultanément relever le taux d'emploi et restaurer la confiance des citoyens.

I. Une crise silencieuse du travail en France

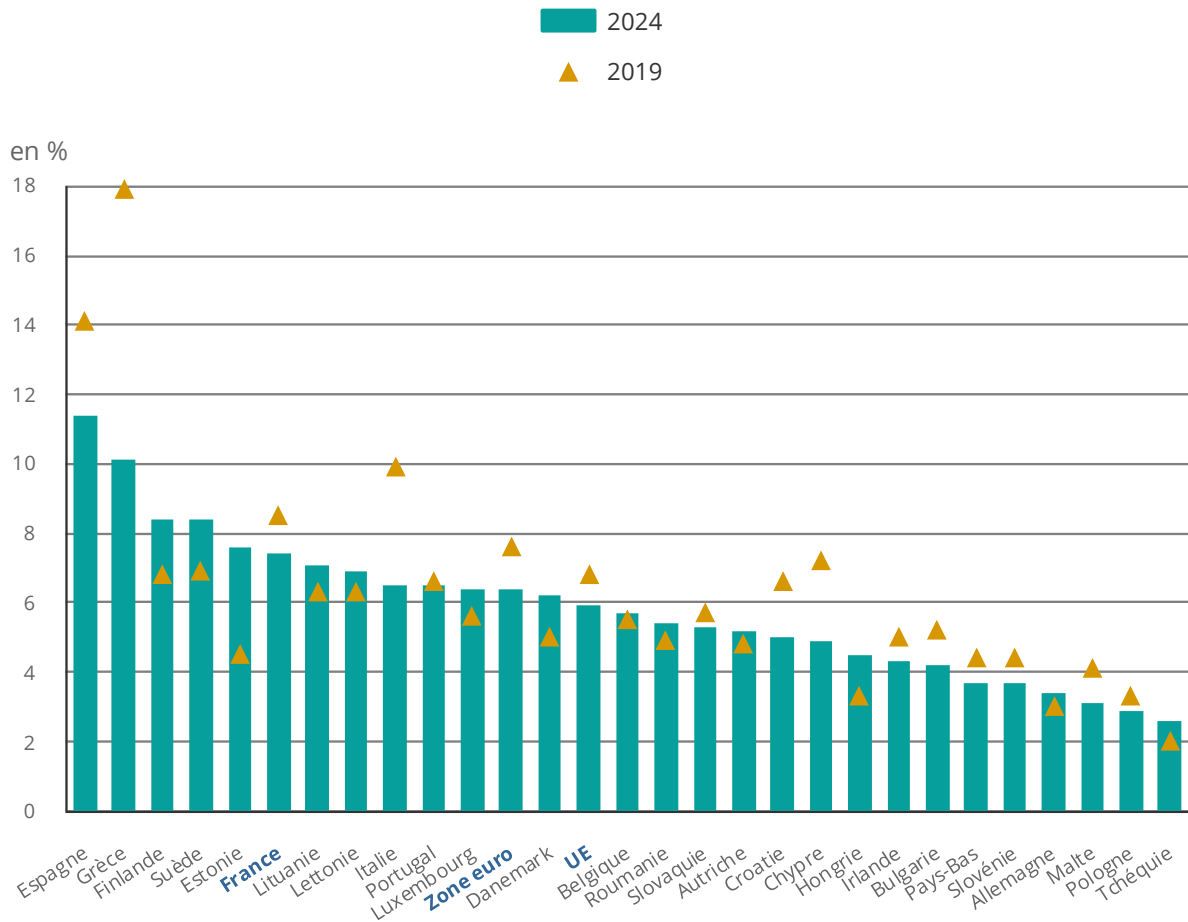
I.1. Un retournement conjoncturel qui révèle des fragilités structurelles

Les données récentes signalent un ralentissement net du marché du travail. Après un rebond post-Covid, l'emploi salarié s'est contracté en 2025, dans un contexte de décélération de l'activité et

¹ Voir notamment Rousseau, D. (1989). *Psychological and Implied Contracts in Organizations*.

de rattrapage des pertes de productivité observées pendant la crise sanitaire. Le taux de chômage, à 7,9 % au quatrième trimestre 2025, est en hausse de 0,8 point par rapport à son plus bas historique atteint au 4^e trimestre 2022 (7,1 %), et se situe à un niveau nettement supérieur aux moyennes européennes en 2024, à 7,4 %, contre 6,4 % dans la zone euro et 5,9 % dans l'Union européenne², cf. graphique 1, tandis que les entreprises du secteur privé déclarent encore 458 100 emplois vacants au 4^e trimestre 2025³, notamment dans les secteurs dits « en tension » (métiers du soin, transport routier, restauration, métallurgie, etc.)⁴. Ce tableau n'est pas seulement cyclique : il met en lumière un modèle qui produit simultanément du non-emploi, des postes non pourvus et une insatisfaction diffuse au travail.

Graphique 1 : Taux de chômage en 2019 et en 2024



Lecture : En 2024, le taux de chômage dans l'Union européenne est de 5,9 %.

Champ : Union européenne, personnes âgées de 15 à 74 ans vivant dans un logement ordinaire.

Sources : Insee, enquête Emploi pour la France ; Instituts nationaux de statistique, Eurostat, enquêtes sur les forces de travail (extraction des données en mars 2025).

² Source : Insee.

³ Source : Dares.

⁴ Cf. Arrêté du 21 mai 2025 fixant la liste des métiers et zones géographiques caractérisés par des difficultés de recrutement en application de l'article L. 414-13 du code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile.

Le paradoxe « chômage et pénuries » est central. Il signifie que l'offre de travail disponible, les compétences réellement mobilisables et les emplois effectivement proposés ne se rencontrent pas. Lorsque des entreprises renoncent à produire faute de main-d'œuvre alors que le nombre de chômeurs reste relativement élevé, la politique de l'emploi ne peut pas se limiter à l'incitation individuelle : elle doit interroger les conditions de travail, la qualité des emplois, l'organisation des filières de formation, et la capacité du territoire à loger et transporter les travailleurs. Ce paradoxe révèle aussi un problème de coordination : une partie des dispositifs publics traite les symptômes (l'inscription au chômage) plutôt que les causes (l'organisation productive, la formation, les incitations à stabiliser l'emploi).

Ce décalage renvoie en particulier au sujet de la dégradation du niveau de compétences. S'agissant de la formation initiale, la France dispose d'élites scolaires d'excellent niveau, mais elle tolère un décrochage trop large. Les résultats PISA des élèves français témoignent de l'effondrement des compétences scolaires depuis 2018, en particulier avec une baisse de 21 points en mathématiques ainsi qu'une nette hausse de la proportion d'élèves peu performants et une baisse de ceux très performants. Surtout, les résultats soulignent que l'origine sociale pèse encore fortement sur les résultats⁵ : on ne manque pas seulement de techniciens, on manque de fondations – lire, écrire, compter – qui conditionnent l'accès à toute qualification. Ces fragilités se prolongent à l'âge adulte et pèsent sur la formation professionnelle : plus d'un adulte sur quatre ne maîtrise pas suffisamment les compétences de base (littératie, numératie, résolution adaptative de problèmes sur des supports informatiques) et environ 30 % des actifs occupés s'estiment soit surqualifiés soit sous-qualifiés⁶.

Ces déséquilibres entretiennent l'érosion de la productivité. En 2025, la productivité apparente du travail reste inférieure à la tendance pré-crise de 2011-2019, alors que la totalité des pertes temporaires de productivité enregistrées pendant la crise auraient déjà été rattrapées, en particulier celles liées à la baisse temporaire du nombre d'heures travaillées (arrêts maladie liés au Covid, activité partielle), aux phénomènes de rétention de main d'œuvre dans certains secteurs d'activité (aéronautique, énergie, commerce) ou encore au ralentissement du phénomène de destruction créatrice en raison des nombreuses aides publiques versées aux entreprises pendant la crise. Outre un mouvement général de ralentissement de la productivité au niveau européen, des facteurs pérennes devraient peser durablement sur la productivité : des effets de composition de composition de la main d'œuvre liés à l'enrichissement de la croissance en emplois en sortie de crise sanitaire décorrélé de la croissance de la valeur ajoutée, dans un contexte d'accélération des politiques de l'emploi (montée en charge de l'apprentissage, réforme France Travail, etc.) ; un recul de l'emploi non déclaré ; le rôle du présentisme en entreprise.⁷ Ainsi, entre 2017 et 2027, la richesse produite par heure travaillée reculerait de 1 %, soit la deuxième pire évolution en comparaison européenne.⁸

Le débat public oppose souvent « quantité de travail » et « valeur travail ». Dans un pays à haut niveau de protection sociale, la variable décisive n'est pas seulement le nombre d'emplois mais la valeur créée par heure travaillée et par emploi. En France, les prestations de protection sociale représentent 31,9 % du PIB en 2024, contre 27,3 % en moyenne dans l'Union européenne à 27⁹. Dans ce cadre, si la productivité apparente du travail stagne voire recule, l'économie peut créer des emplois sans créer suffisamment de valeur pour financer durablement un modèle social coûteux : le PIB progresse moins vite que le nombre d'emplois, les recettes liées à la masse salariale augmentent peu et une part du soutien au pouvoir d'achat bascule vers la redistribution (allègements de cotisations, compléments de revenu), ce qui entretient déficits et pression fiscale. Cette situation nourrit également une frustration salariale : un sentiment d'injustice et de décalage entre effort consenti, rémunération attendue et rémunération effectivement perçue, aggravé par l'opacité et

⁵ DEPP (2023). Notes d'information [23.48](#) et [23.49](#).

⁶ OCDE (2025). [Regards sur l'éducation 2025](#).

⁷ Cf. notamment Insee (2024). [À la recherche des gains de productivité perdus depuis la crise sanitaire](#).

⁸ Hexagone (2025). [2017–2027 : le bilan provisoire d'une décennie d'effondrement économique](#).

⁹ Drees (2025). [La protection sociale en France et en Europe en 2024 - Résultats des comptes de la protection sociale - Édition 2025](#).

l'individualisation des primes et compléments de salaire, qui rendent la comparaison sociale plus vive et moins lisible.¹⁰

Cette question de productivité est aussi celle de la compétitivité. Le pays a besoin de travailleurs qui travaillent, qui soient qualifiés, qui aient les bonnes compétences et qui espèrent en retour la juste reconnaissance de leur effort, afin de tenir dans la concurrence. La France a su conjuguer audace, inventivité et goût du risque dans une longue période de montée en puissance économique ; retrouver cet esprit suppose entre autres de poser sans a priori la question de la rentabilité des entreprises françaises et donc du partage de la valeur ajoutée. Or les comparaisons internationales suggèrent un point de fragilité : en 2024, le taux de marge des sociétés non financières est de 32,2 % de la valeur ajoutée en France, contre 37,2 % en Allemagne, 39,7 % en zone euro et 40,1 % dans l'Union européenne.¹¹ Une profitabilité durablement faible limite l'autofinancement, l'investissement productif et la capacité pour l'entreprise à augmenter les salaires sans fragiliser l'emploi. Autrement dit, la justice du partage dépend aussi de la taille du gâteau, donc de notre compétitivité.

À l'inverse, si la productivité et la compétitivité progressent sans partage des gains et sans amélioration des conditions de travail, elles nourrissent le ressentiment. La France n'a pas rejoint les niveaux états-uniens s'agissant des inégalités après redistribution, mais les tensions existent et remontent : en 2023, les 20 % des personnes les plus aisées perçoivent 38,5 % de la somme des niveaux de vie, un niveau équivalent à 4,53 fois celui de la part perçue par les 20 % des personnes les plus modestes, soit le plus haut niveau de cet indicateur depuis que l'Insee le mesure¹². Surtout, l'idée que le « travail paie » se fragilise à mesure que la pauvreté laborieuse progresse : en 2023, 8,3 % des personnes en emploi vivent sous le seuil de pauvreté monétaire (taux nettement plus élevé chez les indépendants : 19,2 %)¹³. Quand on ajoute le constat de stagnation des salaires réels, avec sur 2013-2023 une hausse du salaire net moyen en équivalent temps plein de 3,2 % en euros constants dans le privé (soit environ 0,3 % par an)¹⁴, l'équation devient politiquement explosive : on travaille, mais on ne progresse pas dans l'échelle des salaires.

Le point aveugle des politiques du travail est souvent son articulation avec une politique industrielle assumée, destinée à permettre une hausse de la production. Or un pays ne peut pas sécuriser durablement l'emploi s'il ne maîtrise pas les chaînes de valeur qui structurent ses besoins essentiels (santé, énergie, alimentation, numérique, défense). La pandémie puis les crises géopolitiques ont rappelé la vulnérabilité des économies dépendantes. Quand les biens stratégiques sont importés¹⁵, le pays subit l'inflation, le rationnement, la pénurie et la perte de compétences ; il perd aussi une part de sa capacité à décider. En particulier, s'agissant des produits industriels, la part des importations dans la demande intérieure a été multipliée par 4,2 depuis le milieu des années 1960¹⁶. La souveraineté économique est ici une condition d'efficacité des politiques sociales. L'industrie concentre plus que d'autres secteurs les économies d'échelle, l'innovation, l'export et des gains de productivité relativement rapides, avec des effets d'entraînement sur les services (ingénierie, maintenance, logiciels, logistique). Or, la part de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière dans le PIB a diminué pour atteindre environ 10 % ces dernières années, contre 23 % dans les années 1960¹⁷. Une mesure de ce décrochage réalisée par l'Insee donne, pour 2020, une industrie manufacturière représentant 11 % de la valeur ajoutée en France contre 17 % en Allemagne, en raisonnant en branches homogènes, c'est-à-dire sur un champ comparable d'un pays à l'autre. La

¹⁰ Penalva-Icher, É. (2024). *La Frustration salariale*.

¹¹ Eurostat (2025). [Entreprises – Statistiques sur les bénéfiques et les investissements](#).

¹² Insee (2025). [Niveau de vie et pauvreté en 2023](#). *Insee première* n°2063.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Insee (2025). [Séries longues sur les salaires dans le secteur privé et dans la fonction publique](#). Insee Résultats.

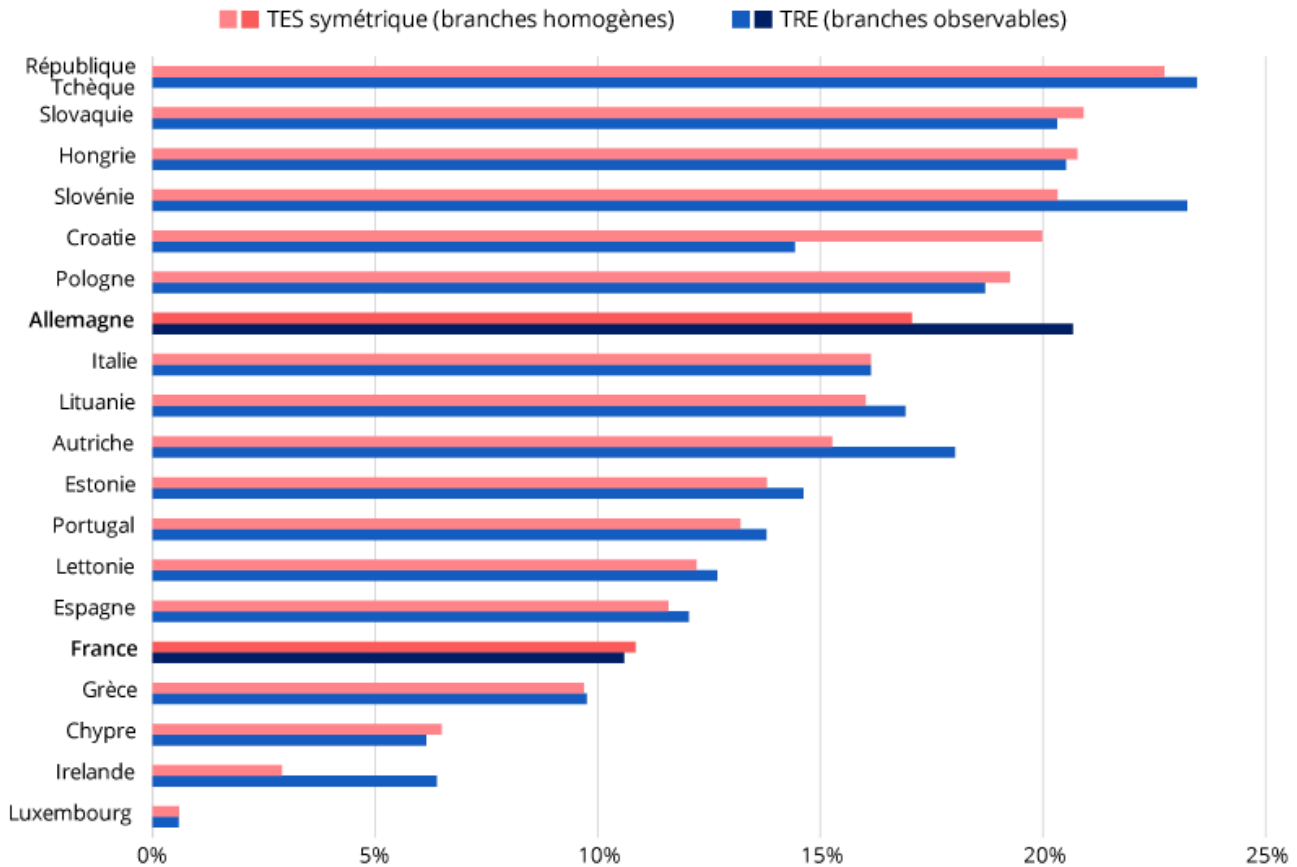
¹⁵ Le déficit commercial en biens FAB-FAB atteignait 79,5 milliards d'euros en 2024, illustrant un appareil productif qui ne couvre plus une partie de la demande intérieure.

¹⁶ Insee (2025). [L'essentiel sur... la mondialisation](#).

¹⁷ Rexecode (2024). [La réindustrialisation de la France serait favorable à la décarbonation mondiale](#).

France se situe ainsi au 15^e rang européen des pays retenus dans l'analyse, cf. graphique 2.¹⁸ De ce point de vue, la désindustrialisation explique une partie de la stagnation de la productivité, de la faiblesse des gains salariaux, du ralentissement du marché du travail et de la fragilité de certains territoires. À cela s'ajoute une captation de valeur par des acteurs non européens, notamment dans l'économie numérique, où les rentes de plateforme s'accroissent sans ancrage territorial équivalent.

Graphique 2 : Part de l'industrie manufacturière dans la valeur ajoutée totale des pays de l'UE en 2020, selon l'estimation en branches d'activité observables ou en branches homogènes



Source : Eurostat, Tableau des emplois au prix d'achat et tableau des entrées-sorties (produit par produit) (naio_10_cp16 et naio_10_cp1700).

Ce basculement vers une économie davantage tirée par la consommation et les services rend plus difficile la remontée simultanée de la productivité, de la balance commerciale et des salaires. Repenser le travail implique donc de reconnecter l'emploi à une stratégie industrielle et technologique. Un pays qui renonce à produire renonce, tôt ou tard, à protéger. Repenser le travail, c'est donc affronter simultanément l'enjeu de productivité et l'enjeu de justice lié au partage des gains de productivité, cela afin de faire du travail un instrument de puissance permettant de produire, décider et transmettre.

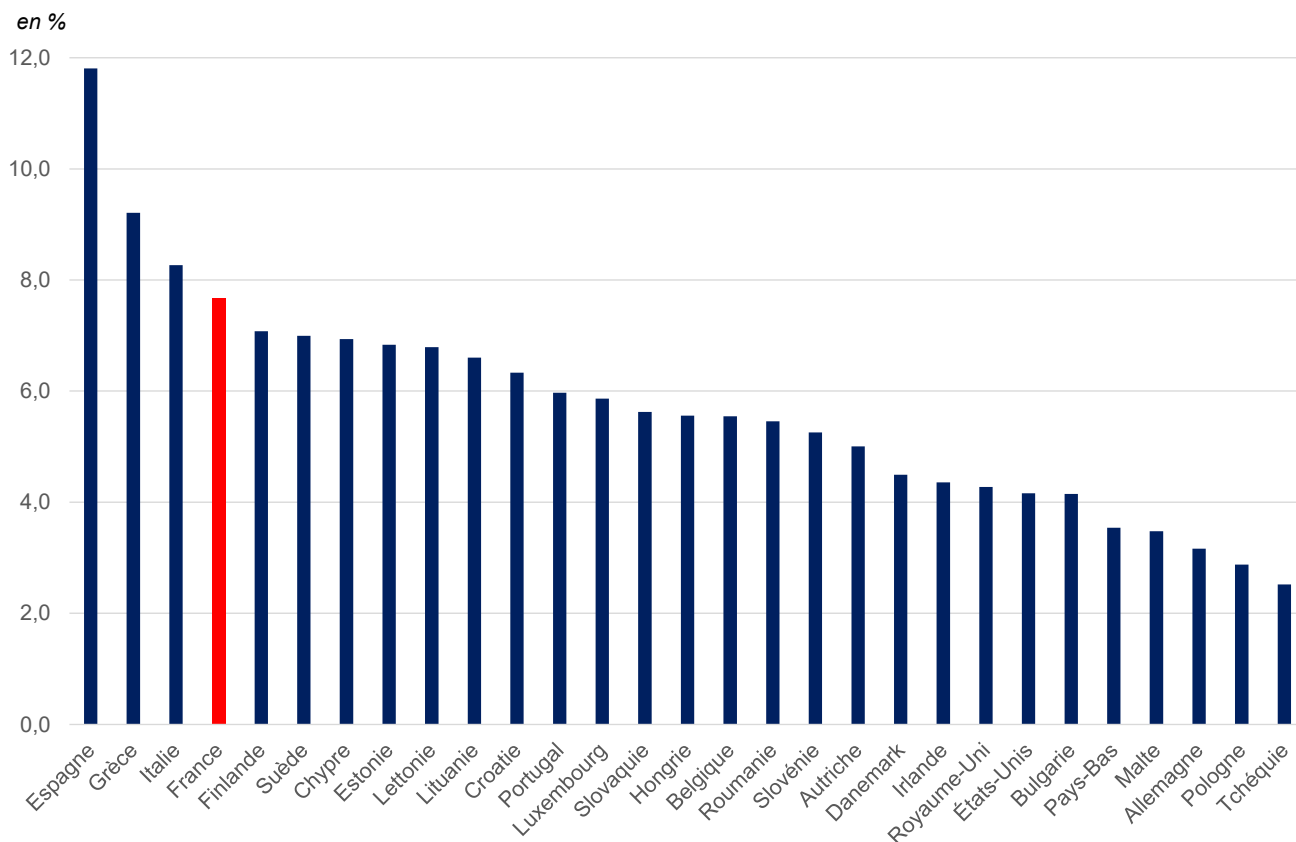
I.2. Les fractures du marché du travail : dualités, territoires et parcours

La France reste marquée par une dualité forte entre *insiders* et *outsiders*. Le CDI protège, mais il protège surtout ceux qui ont déjà franchi la porte d'entrée au marché du travail. Les jeunes, les peu qualifiés, une partie des femmes et des seniors subissent davantage les contrats courts, l'intérim

¹⁸ Insee (2024). [Quel est vraiment le poids de l'industrie en France et en Allemagne ?](#)

et les transitions répétées. En 2024, 88,2 % des fins de contrats en CDD et en intérim (hors apprentissage) portent sur des contrats de 31 jours ou moins¹⁹. Autrement dit, une grande partie de l’ajustement du marché du travail se fait par une succession de petits épisodes d’emploi plutôt que par des trajectoires stabilisées – avec des effets très concrets sur le logement, le crédit, la formation et la projection familiale. Cette segmentation a des coûts macroéconomiques : elle entretient un chômage structurel élevé²⁰ (cf. graphique 3), dégrade l’investissement en compétences et fragilise le lien de loyauté entre employeur et salarié. Elle alimente aussi un sentiment d’injustice, car les droits et les protections semblent dépendre du statut plus que de la contribution.

Graphique 3 : Estimations du taux de chômage structurel en 2024 en comparaison internationale



Source : *Commission européenne, prévisions économiques du printemps 2025.*

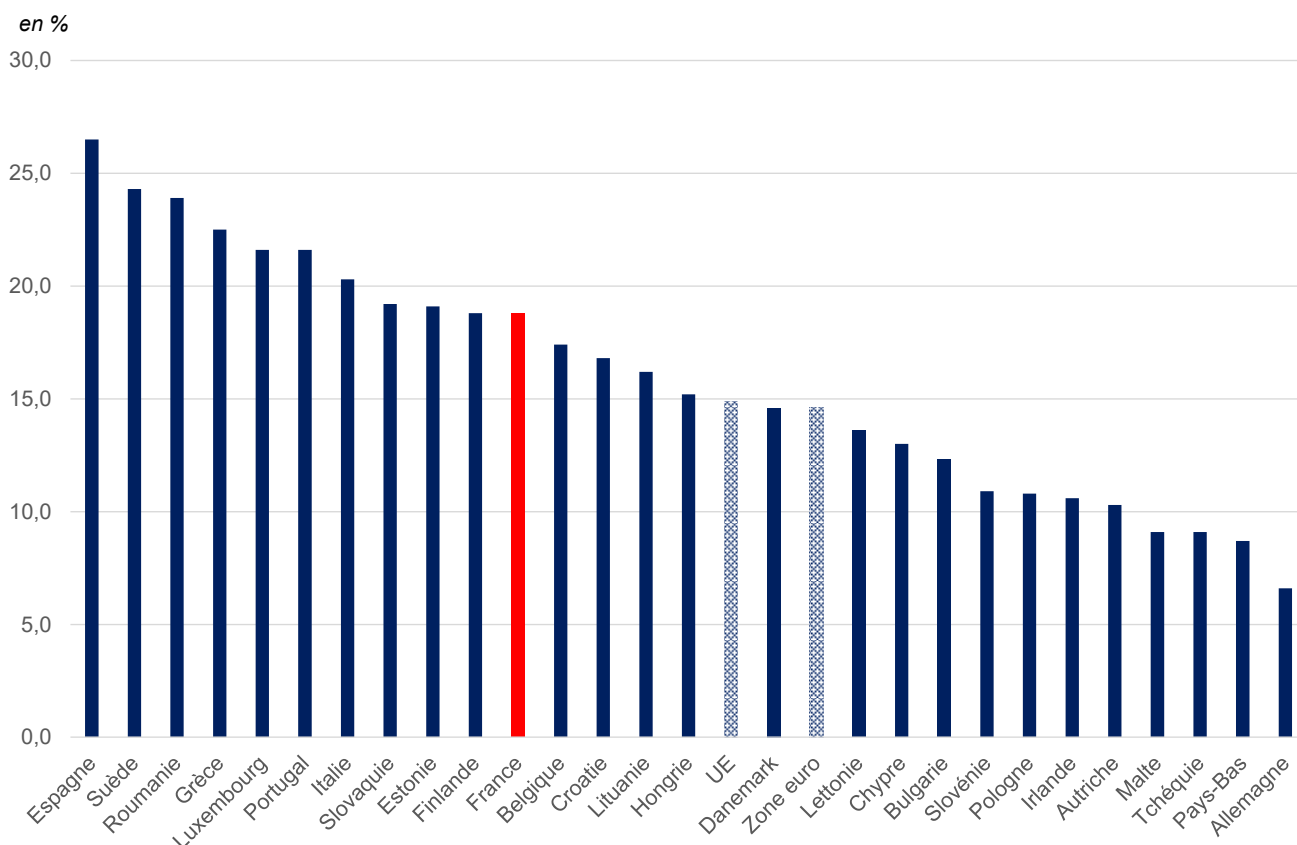
Si le taux d’emploi des personnes âgées de 15 à 64 ans en France est inférieur à la moyenne européenne (à 68,8 % en 2024, contre 70,8 % dans l’Union européenne et 77,4 % en Allemagne), cela masque des hétérogénéités. Ainsi, une partie du plein emploi se joue sur des segments de la population où la France fait moins bien que ses voisins. Les jeunes s’insèrent plus difficilement, avec un taux de chômage plus élevé et des débuts de carrière plus heurtés. L’apprentissage a progressé, mais la transition études-emploi reste souvent trop tardive et trop incertaine. En 2024, le taux d’emploi des 15-24 ans se situe à 34,4 % en 2024, soit un niveau 16,6 points inférieur à l’Allemagne, alors que le taux de chômage de cette catégorie d’âge s’établit à 18,8 % (supérieur de 12 points au niveau allemand), cf. graphique 4. La part de jeunes de 15-29 ans ni en emploi, ni en études, ni en formation

¹⁹ Insee (2025). [Emploi, chômage, revenus du travail \(édition 2025\). Embauches et fins de contrat dans le secteur privé.](#)

²⁰ D’après les estimations de la Commission européenne, en 2024 le taux de chômage structurel français est le 4^e plus élevé des pays de l’Union européenne, à 7,7 %, juste derrière l’Espagne, la Grèce et l’Italie.

(NEETs) demeure supérieure à celle de l'Allemagne (12,5 % contre 8,5 %), ce qui traduit des ruptures de parcours coûteuses en compétences et en confiance. Les seniors constituent l'autre grand gisement d'emploi. Le taux d'emploi des 55-64 ans augmente, mais il reste très inférieur à celui de nos voisins : 60,3 % en France en 2024 contre 75,2 % en Allemagne, cf. graphique 5. Les raisons sont connues : départ plus précoce en retraite, mais aussi pénibilité, usure et sorties pour santé. En moyenne, chaque année, environ 10 % des départs de fin de carrière des 50-69 ans sont liés à des raisons de santé, et cette part est nettement plus élevée dans les professions peu qualifiées.²¹ Enfin, chez les femmes, l'emploi est moins une question de choix qu'une question d'organisation. Malgré les progrès observés depuis les années 2000, les femmes travaillent en moyenne plus de 20 % d'heures de moins que les hommes, notamment en raison d'un recours plus fréquent au temps partiel. La contrainte de garde est susceptible de jouer un rôle majeur : en 2019 la capacité théorique des modes de garde formels représente environ 60 places pour 100 enfants de moins de trois ans, avec de fortes inégalités territoriales. Tant que la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle restera un coût individuel, elle pèsera sur le taux d'emploi, sur la productivité et sur la natalité.

Graphique 4 : Taux de chômage des 15-24 ans en 2024 en comparaison européenne



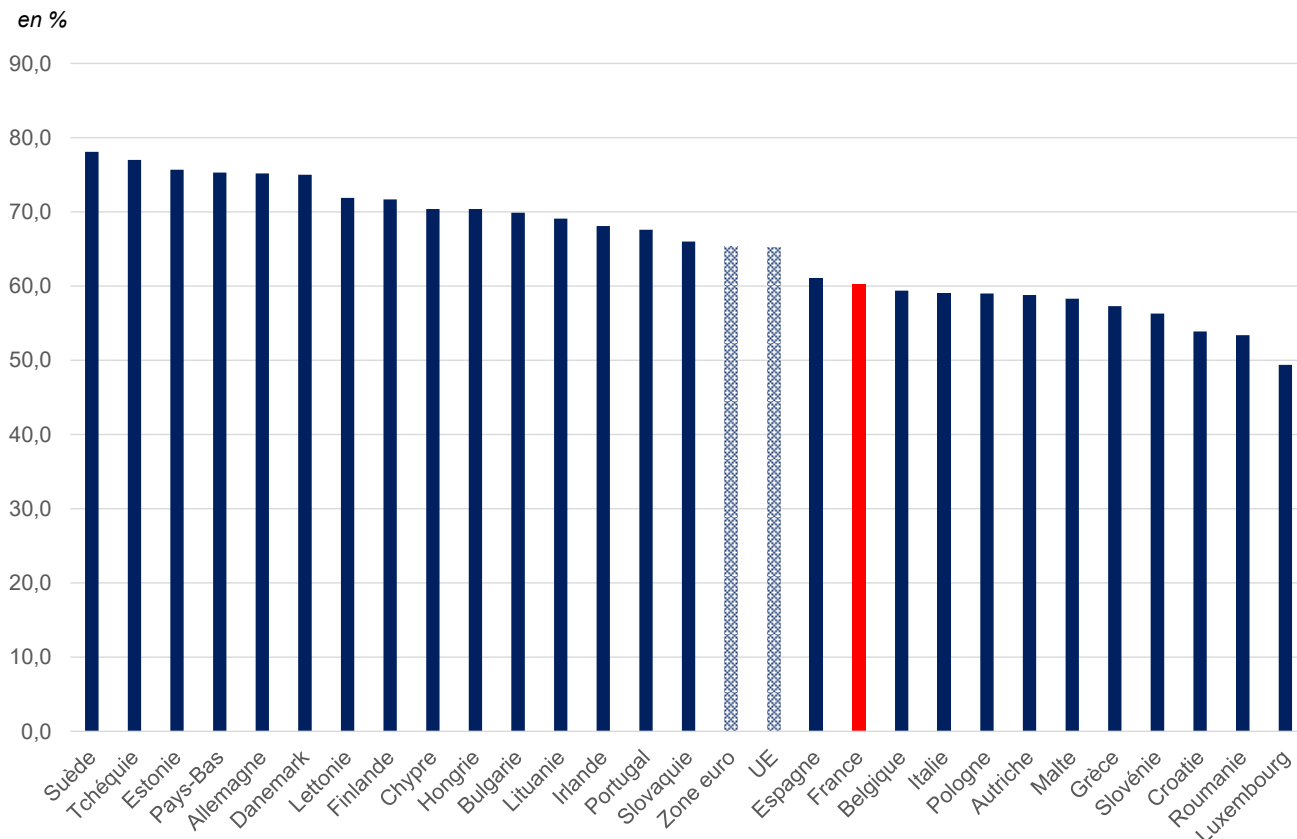
Lecture : En 2024, le taux de chômage des personnes âgées de 15 à 24 ans en France est de 18,8 %, contre 14,9 % dans l'Union européenne.

Champ : Union européenne, personnes âgées de 15 à 24 ans vivant dans un logement ordinaire.

Sources : Insee, enquête Emploi pour la France ; Instituts nationaux de statistique, Eurostat, enquêtes sur les forces de travail (extraction des données en mars 2025).

²¹ France Stratégie (2023). [Fin de carrière des seniors : quelles spécificités selon les métiers ?](#)

Graphique 5 : Taux d'emploi des 55-64 ans en 2024 en comparaison européenne



Lecture : En 2024, le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans en France est de 60,3 %, contre 65,2 % dans l'Union européenne.

Champ : Union européenne, personnes âgées de 55 à 64 ans vivant dans un logement ordinaire.

Sources : Insee, enquête Emploi pour la France ; Instituts nationaux de statistique, Eurostat, enquêtes sur les forces de travail (extraction des données en mars 2025).

Le débat sur le plein emploi ne peut pas contourner la question migratoire. Dans un pays confronté à la persistance de secteurs en tension et à une démographie moins porteuse, la politique migratoire doit être adaptée au marché du travail et ne pas se concevoir en tant que substitut à la remontée du taux d'emploi des résidents. Or, en 2024, les premières délivrances de titres de séjour à des ressortissants de pays tiers ont d'abord relevé des études (110 914) et du motif familial (91 030), loin devant l'économique (58 603).²² L'OCDE, qui raisonne sur les entrées durables, aboutit au même diagnostic d'ensemble : en 2024, 34 % des nouveaux immigrants durables vers la France relevaient du motif familial, contre 20 % seulement du travail.²³ À l'échelle de l'Union européenne, Eurostat observe au contraire que le travail est le premier motif de premier titre de séjour (31,9 % en 2024), alors qu'en France l'éducation occupe le premier rang.²⁴ Force est de constater que la France utilise encore trop peu sa politique migratoire comme levier explicite d'ajustement qualitatif du marché du travail. Au niveau budgétaire, l'effet net de l'immigration dépend d'abord de l'insertion dans l'emploi, donc des taux d'activité, d'emploi et des salaires. Or, en France, le taux d'emploi des immigrants âgés de 15 à 64 ans reste inférieur à celui des non-immigrés (62,4 % contre 69,8 % en 2024) et leur taux de chômage

²² Ministère de l'intérieur (2026). [Les titres de séjour en 2025](#).

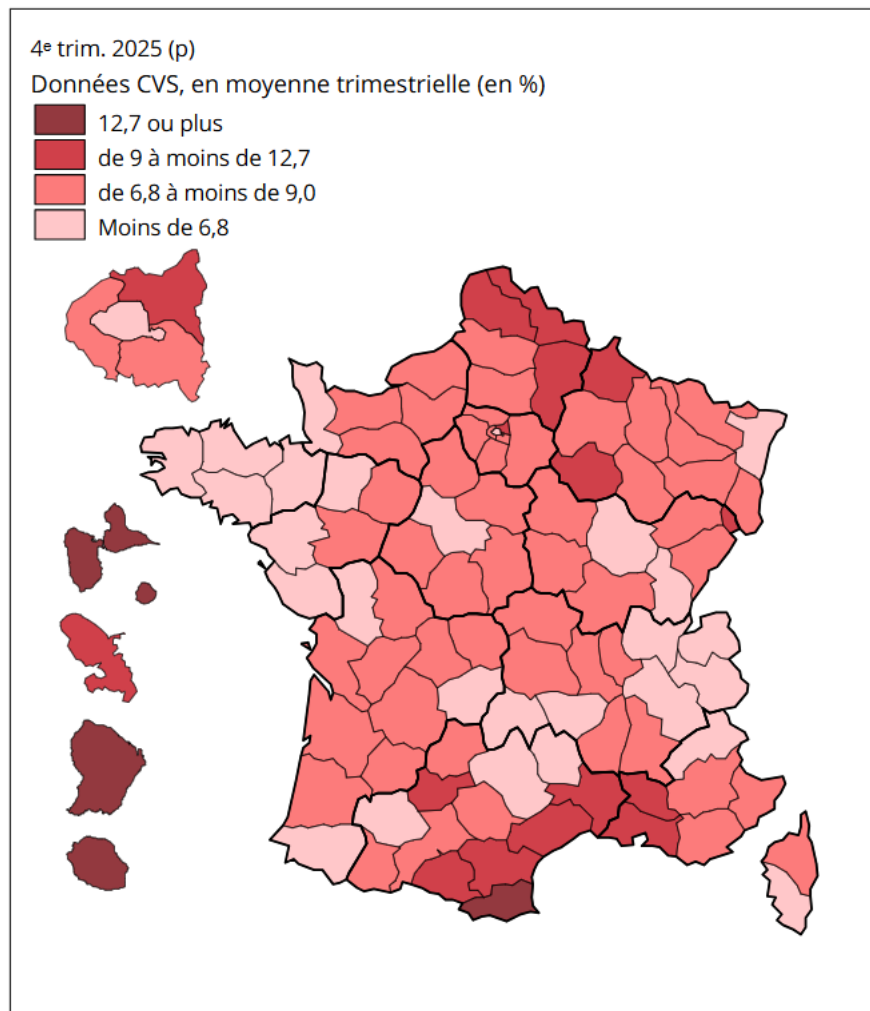
²³ OCDE (2025). [Perspectives des migrations internationales 2025](#).

²⁴ Eurostat (2025) [Migration et asile en Europe – édition 2025](#).

plus élevé (8,3 % contre 5,2 %).²⁵ Le sujet n'est donc pas seulement le volume des entrées ; c'est la cohérence entre les motifs d'admission, les besoins en compétences, l'apprentissage du français, la reconnaissance des qualifications et la vitesse d'accès à l'emploi.

La fracture territoriale est un révélateur et un amplificateur des fragmentations sur le marché du travail, avec des poches de chômage dans certains territoires, cf. graphique 6. Les métropoles concentrent les emplois à forte valeur ajoutée, les sièges sociaux, les universités et l'innovation. La France des villes moyennes, des bassins industriels déclassés et des espaces ruraux connaît davantage de chômage, de décrochage scolaire et de difficultés de mobilité. Dans ce contexte, les politiques uniformes sont souvent inefficaces : une incitation financière n'a pas le même effet si l'offre de transport, de logement ou de formation est absente. La politique du travail se confond alors avec celle de l'aménagement du territoire et, au fond, avec la capacité de la Nation à tenir son territoire.

Graphique 6 : Taux de chômage localisés au 4^e trimestre 2025



(p) Les données du dernier trimestre sont provisoires.

Champ : France hors Mayotte.

Source : Insee, estimations de taux de chômage localisés et taux de chômage au sens du BIT.

²⁵ Ministère de l'intérieur (2025). [Activité, emploi et chômage des immigrés de 2014 à 2024](#).

La dégradation des parcours se traduit par des effets d'hystérèse : plus une personne reste éloignée de l'emploi, plus ses compétences s'érodent, plus son réseau se rétracte, plus elle perd confiance. Le chômage de longue durée n'est pas seulement un stock statistique ; c'est une atteinte à la dignité et à la souveraineté personnelle, car il réduit l'autonomie réelle²⁶. Un pays qui laisse s'installer un noyau dur de chômage renonce à une part de ses forces vives et alimente une dépense sociale, au lieu d'investir dans la capacité de produire.

I.3. La crise du sens : utilité sociale, reconnaissance et santé mentale

Les débats contemporains sur le travail se sont déplacés : il ne s'agit plus seulement de l'emploi, mais du sens. Dominique Méda a montré que la « valeur travail » résulte de la rencontre entre des imaginaires collectifs, des règles institutionnelles et des trajectoires biographiques²⁷ ; modifier un seul de ces éléments produit peu d'effet durable. Cette intuition éclaire un phénomène visible : beaucoup de travailleurs ne contestent pas l'effort en soi, mais l'impression que cet effort ne sert ni le pays, ni le client, ni le bien commun. Dans les organisations complexes, une partie croissante du temps est engloutie par des *reportings*, des procédures, des indicateurs désarrimés du terrain. Certains emplois de bureau sont devenus si vides de sens (« bullshit jobs ») que les salariés eux-mêmes peinent à en expliquer l'intérêt.²⁸

Il faut ici lever une confusion tenace entre la notion de travail et celle d'emploi. Or les deux ne se recouvrent pas. Des millions de personnes travaillent sans emploi au sens statistique, parce qu'elles élèvent des enfants, s'occupent d'un proche dépendant, font vivre une association, entretiennent un patrimoine, tiennent une exploitation ou un atelier familial. À l'inverse, certains ont un emploi sans pouvoir vraiment travailler : l'organisation transforme leur énergie en procédures, en réunions et en indicateurs. Ce n'est pas seulement un gâchis économique ; c'est une source de malaise collectif. Distinguer travail et emploi permet aussi de distinguer revenu et finalité. Le revenu du travail donne les moyens d'une liberté, mais la première rémunération du travailleur est souvent ailleurs : dans la fierté de ce qui est fait, dans le regard qu'il porte sur l'ouvrage accompli. Cette fierté suppose une marge d'initiative, donc une liberté minimale dans le geste et dans l'organisation. C'est aussi une condition de l'innovation : la productivité ne progresse pas à coups de contrôles supplémentaires, elle progresse quand ceux qui font peuvent proposer, essayer, améliorer, et quand l'entreprise reconnaît la valeur du risque et de l'effort.

La reconnaissance du « faire » demeure ainsi un ressort anthropologique puissant. Richard Sennett rappelle que le geste, le métier, l'ouvrage fini construisent une identité professionnelle et une fierté légitime²⁹ ; Hannah Arendt distinguait le travail nécessaire à l'entretien de la vie, l'œuvre qui produit des objets durables, et l'action politique qui donne sens au vivre-ensemble³⁰. Lorsque l'organisation du travail écrase la marge d'initiative, fragmente la tâche et prive le professionnel de la possibilité de bien faire, elle produit non seulement une inefficacité, mais une souffrance éthique. C'est souvent l'impossibilité de « faire du bon travail » qui épuise, plus que l'intensité en tant que telle.

Cette crise du sens se traduit dans certains segments du marché du travail par une montée des risques psychosociaux et des syndromes d'épuisement professionnel, par des tensions sur l'absentéisme³¹ et par des démissions se maintenant à un niveau historiquement élevé (cf. graphique 7) puisque le taux de démission, obtenu en rapportant le nombre de démissions au nombre de salariés, est à un niveau proche de celui observé avant la crise financière de 2008.³²

²⁶ La souveraineté personnelle concerne la capacité concrète d'un individu à choisir et à agir sur sa vie (se loger, se déplacer, se soigner, se former, faire famille) sans dépendre durablement d'un tiers ou d'un guichet. Quand l'emploi manque, cette capacité se rétrécit.

²⁷ Méda, D. (1995). Le travail : Une valeur en voie de disparition ?

²⁸ Graeber, D. (2018). Bullshit jobs: A theory.

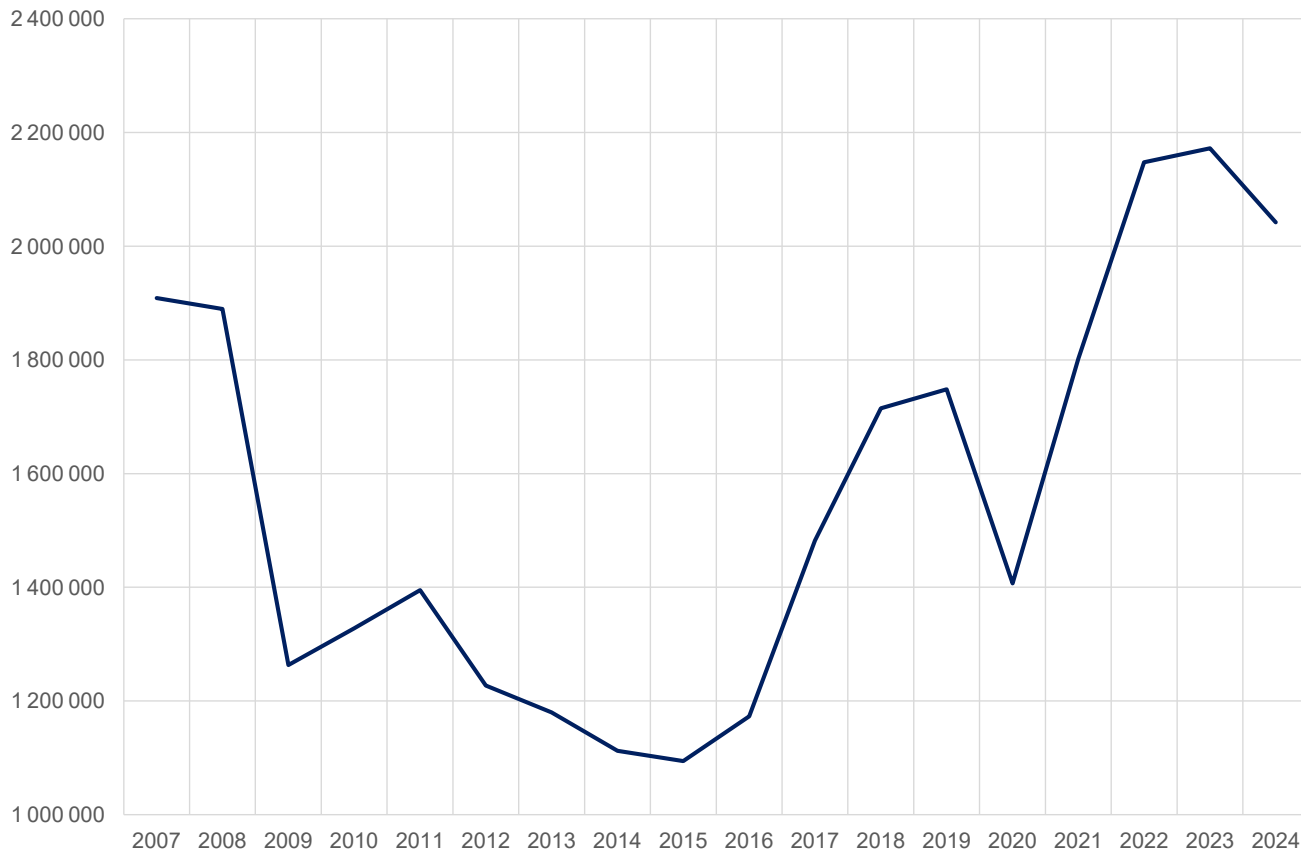
²⁹ Sennett, R. (2008). Ce que sait la main. La culture de l'artisanat.

³⁰ Arendt, H. (1958). Condition de l'homme moderne.

³¹ Cf. notamment les baromètres réalisés par Ayming ou Willis Towers Watson.

³² Dares (2022). [La France vit-elle une « Grande démission » ?](#)

Graphique 7 : Nombre de démissions en France



Source : [Dares](#) ; extractions des mouvements de main-d'œuvre (MMO), établies à partir des déclarations sociales nominatives (DSN).

Le télétravail, en se diffusant (en 2024, environ 1 salarié du privé sur 5 a recours au télétravail au moins une fois par mois, contre 4 % des salariés du privé en 2019³³), a montré que la présence ne garantit pas la productivité, mais il a aussi accentué d'autres risques : isolement, brouillage des frontières, fragmentation des collectifs, surveillance numérique. Le marché du travail français doit donc viser un équilibre : protéger la santé mentale sans infantiliser, renforcer l'autonomie sans dissoudre le collectif, moderniser le management sans basculer dans la surveillance algorithmique.

1.4. Un cadre institutionnel protecteur mais peu lisible, et parfois mal calibré

Le modèle français combine des atouts et des rigidités. Le droit du travail offre une sécurité juridique, mais sa densité et son instabilité compliquent la vie des entreprises, en particulier des PME, et nourrissent un contentieux coûteux. En particulier, l'indicateur de protection de l'emploi de l'OCDE³⁴ pour les licenciements individuels et collectifs se situe en 2019 à 2,68/6 (contre une moyenne européenne à 2,44), ce qui a pour effet d'augmenter les coûts de séparation.

La protection sociale, largement financée par les cotisations, demeure un pilier de cohésion. Néanmoins, elle est historiquement construite autour du salariat standard et s'adapte difficilement aux formes d'activité hybrides. Malgré l'existence de dispositifs d'allègements de cotisations sociales patronales qui représentent un coût brut pour les finances publiques de l'ordre de 90 milliards d'euros par an, la combinaison de la dégressivité de ces dispositifs et de celle de la prime d'activité et de la progressivité de l'impôt sur les revenus produisent des taux marginaux élevés entre 1,2 et 2 Smic de

³³ Insee (2025). [Télétravail et présentiel : le travail hybride, une pratique désormais ancrée dans les entreprises.](#)

³⁴ OCDE (2022). [Rigueur de la protection de l'emploi.](#)

nature à constituer des freins à la progression salariale³⁵, et le niveau encore élevé des cotisations sociales à certains niveaux de salaire peut peser sur le pouvoir d'achat des ménages et le coût du travail des entreprises. L'État, très présent, fixe le Smic, encadre le temps de travail, indemnise le chômage et verse les retraites. Cette centralité publique s'explique par l'histoire, mais elle peut virer au paternalisme bureaucratique et affaiblir la responsabilité des partenaires sociaux.

S'y ajoute une difficulté de lisibilité. 66 % des salariés ne comprennent que quelques-unes des cotisations inscrites sur leur fiche de paie ; 20 % d'entre eux n'en comprennent aucune³⁶. En particulier, beaucoup de citoyens ne parviennent pas à distinguer ce qui relève d'une assurance contributive – ouvrant des droits proportionnels aux contributions – et ce qui relève d'une solidarité nationale financée par l'impôt. Or cette confusion fragilise le consentement : lorsque l'on ne comprend plus ce que finance la fiche de paie, l'impôt social apparaît comme une ponction sans contrepartie, et la protection comme un droit abstrait. Clarifier cette architecture ne relève pas d'un fétichisme comptable : c'est une condition de durabilité du modèle, donc une condition de souveraineté sociale.

Enfin, une part de la rigidité française est mal ciblée. Elle protège parfois le statut plus que la personne. La segmentation entre CDI très protégés et contrats courts très flexibles entretient un marché du travail à deux vitesses : les *insiders* accumulent droits et ancienneté ; les *outsiders* enchaînent des épisodes brefs d'emploi. Les protections doivent être d'autant plus fortes que les transitions deviennent fréquentes ; mais elles doivent être attachées à l'individu, pour ne pas rigidifier l'emploi existant et pénaliser l'entrée. La priorité n'est pas de déréguler pour déréguler ; elle est de déplacer le centre de gravité : moins de complexité procédurale, davantage de droits portables, et un accompagnement plus exigeant et plus efficace.

II. Les transitions qui redessinent le travail à horizon dix ans

II.1. Tournant numérique et intelligence artificielle : risques de polarisation, opportunités de relance productive

L'intelligence artificielle (IA), en particulier les modèles génératifs, constitue moins une disparition du travail qu'une reconfiguration accélérée des tâches. Elle automatise des segments entiers d'activités tertiaires – rédaction standardisée, traduction, support client, traitement documentaire, production de code informatique – et menace en priorité les professions intermédiaires qui faisaient jusqu'ici la force du modèle social français. Les travaux récents de l'Organisation internationale du travail donnent un ordre de grandeur clair : dans les économies avancées, environ un emploi sur quatre serait exposé à un risque de transformation par l'IA générative (plutôt que de disparition pure)³⁷. Au-delà de l'automatisation des tâches et de la question de l'émergence de l'IA, le tournant numérique change la structure même des marchés : effets de réseau, concentration des données, asymétrie informationnelle, gestion algorithmique et externalisation des risques. Olivier Babeau décrit bien cette ambivalence : les technologies numériques abaissent certains coûts d'entrée, mais elles permettent aussi à une minorité d'acteurs de capter des rentes considérables, tandis qu'une partie du travail est fragmentée, surveillée et mise en concurrence quasi instantanée.³⁸ Si l'État ne fixe pas de règles, le numérique peut donc accélérer la polarisation du marché du travail entre concepteurs, détenteurs d'actifs immatériels et travailleurs d'exécution. Autrement dit, les enjeux sont autant qualitatifs que quantitatifs : si l'IA transforme des métiers qualifiés en exécution assistée, elle peut déclasser des cohortes entières et accroître la polarisation entre une élite conceptrice et une masse exécutante.³⁹

³⁵ Groupe d'experts sur le Smic (2025). [Rapport annuel](#), pages 133-176.

³⁶ Club Landoy (2025). [La fiche de paie, miroir social](#).

³⁷ Organisation internationale du Travail (2025). [Intelligence artificielle générative et emploi](#).

³⁸ Babeau, O. (2020). Le nouveau désordre numérique : Comment le digital fait exploser les inégalités.

³⁹ Cf. notamment : Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). Le Deuxième Âge de la machine. Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique.

Pour autant, l'histoire économique rappelle que les gains de productivité peuvent libérer des ressources et créer des emplois, à condition de maîtriser la diffusion technologique et de partager les gains. La question décisive n'est donc pas de freiner la croissance de l'IA par principe, mais de la gouverner. Cela implique, notamment dans une perspective de souveraineté numérique, de traiter la donnée, les infrastructures de calcul, la cybersécurité et les compétences comme des actifs stratégiques. La France ne peut pas accepter un scénario où l'IA détruit des emplois tertiaires tout en enrichissant des plateformes étrangères.

Mais il serait réducteur de voir dans le numérique une simple machine à précariser. Le même mouvement technique rend possible une économie de l'usage, de la mutualisation et de l'accès, dans laquelle la valeur vient moins de l'accumulation de biens que de leur mise à disposition, de leur partage et de l'abaissement des coûts de coordination. Jeremy Rifkin avait annoncé ce basculement⁴⁰ en montrant comment les réseaux peuvent faire émerger des formes de mise en commun qui font primer l'usage sur la propriété. Sous un angle plus exigeant, Ivan Illich plaide pour des outils qui augmentent l'autonomie des personnes au lieu de les rendre dépendantes de systèmes techniques opaques.⁴¹ À cette aune, l'économie collaborative n'est pas synonyme d'« ubérisation » : à son meilleur, elle permet de mieux employer des actifs sous-utilisés, de recréer des capacités locales de production, de réparation et de service, et d'ouvrir des compléments de revenu ou d'activité sans défaire tout cadre collectif.

Par ailleurs, 600 000 travailleurs indépendants ont une grande partie de leur activité principale qui dépend de plateformes numériques⁴², tandis que la numérisation du travail représente à la fois de nouvelles opportunités d'activité et un risque d'émergence de faux indépendants soumis à une supervision algorithmique.

Trois conséquences s'imposent donc afin de maîtriser la transition, sans chercher à préserver à tout prix des emplois rendus obsolètes. D'abord, il faut construire une stratégie nationale pour l'IA favorisant l'enrichissement en emplois de la croissance plutôt qu'une simple substitution : l'IA doit devenir un outil qui accroît la capacité d'expertise, libère du temps administratif et améliore le service rendu, y compris dans le secteur public. Ensuite, il faut organiser une stratégie de reconversion accélérée sur les métiers où l'humain reste irremplaçable : maintenance, production, soin, relation, sécurité, métiers du lien. Enfin, il faut donner un cadre clair à l'économie de plateforme et aux usages collaboratifs du numérique : transparence des algorithmes, responsabilité sociale des intermédiaires, portabilité des droits, mais aussi soutien aux modèles qui mutualisent réellement des ressources au lieu de transformer des travailleurs isolés en variables d'ajustement.

II.2. Transition écologique : un déversement d'emplois, nécessitant de planifier les compétences et la production

La transition écologique ne doit pas être pensée comme une contrainte uniquement budgétaire ou normative ; elle est aussi une opportunité d'emplois, en étant associée à la création nette de 200 000 à 550 000 emplois d'ici à 2030⁴³, et de réindustrialisation, d'autant que, chaque année, l'économie française détruit et recrée environ 9 % des emplois existants dans les branches marchandes non agricoles⁴⁴. Les besoins en rénovation énergétique, en mobilité décarbonée, en agriculture plus résiliente, en gestion de l'eau, en adaptation des infrastructures et en économie circulaire représentent un volume de chantiers considérable. Par exemple, d'après France Stratégie, il faudrait créer 170 000 à 250 000 emplois supplémentaires d'ici 2030 dans la rénovation⁴⁵. Mais cet horizon est ambigu : il peut créer des emplois qualifiés et locaux, ou au contraire organiser

⁴⁰ Rifkin, J. (2000). L'âge de l'accès. La révolution de la nouvelle économie ; Rifkin, J. (2014). La nouvelle société du coût marginal zéro.

⁴¹ Illich, I. (1973). La convivialité.

⁴² Dares (2024). [Les travailleurs de plateforme : quels profils et quelles conditions de travail ?](#)

⁴³ Secrétariat général à la planification écologique (2024). [Stratégie emplois et compétences pour la planification écologique.](#)

⁴⁴ Insee (2023). [Les créations d'emplois portées surtout par les PME durant la décennie 2010.](#)

⁴⁵ France Stratégie (2023). [Rénovation énergétique des bâtiments : quels besoins de main-d'œuvre en 2030 ?](#)

l'importation massive d'équipements et la précarisation des métiers si l'on se contente d'empiler des obligations sans stratégie productive, comme cela peut être le cas avec le Pacte vert pour l'Europe, qui contribue notamment – avec le concours des gouvernements successifs (fermeture de Fessenheim, arrêt de Superphénix, fragilisation du programme Astrid) – à l'entreprise de désorganisation de la filière nucléaire française.

Trois conditions doivent donc être réunies. La première est productive : relocaliser, autant que possible, les segments stratégiques des filières de la transition, de l'isolation aux pompes à chaleur, des batteries aux réseaux, des matériaux bas carbone aux équipements ferroviaires. La deuxième est sociale : organiser une transition juste, qui n'abandonne pas les travailleurs des secteurs exposés (industries intensives en énergie, activités directement liées aux énergies fossiles et aux motorisations thermiques et une partie des activités agricoles), et qui investit réellement dans la formation. La troisième est culturelle : réhabiliter les métiers du bâtiment, de l'énergie, de l'agriculture et de la maintenance, car ils sont au cœur de la transformation.

Dans un pays centralisé, la tentation est de multiplier les normes. Or la transition exige plutôt une planification intelligente : fixer des objectifs lisibles, sécuriser le financement, simplifier les procédures, et responsabiliser les territoires. L'écologie du travail, en définitive, consiste à mieux articuler productivité, sobriété et qualité des emplois : produire autrement, pour vivre mieux, sans opposer artificiellement le climat et le pouvoir d'achat.

II.3. Vieillesse, dénatalité, soin et services essentiels : l'hiver démographique

En 2021, parmi les 18 millions de personnes de 60 ans ou plus vivant en France, plus de 2 millions étaient en perte d'autonomie, dont un tiers en perte d'autonomie sévère. Dans une trajectoire démographique et sanitaire médiane, le nombre de seniors en perte d'autonomie augmenterait jusqu'aux années 2050 pour approcher 2,8 millions (soit environ 700 000 personnes supplémentaires), avant stabilisation à plus long terme⁴⁶. Le vieillissement démographique et l'allongement de la durée de vie déplacent le centre de gravité du travail vers les métiers du soin, du grand âge, du handicap, mais aussi de l'éducation, de la sécurité et de la proximité. Ces métiers sont aujourd'hui en tension parce qu'ils sont pénibles, sous-rémunérés, et socialement moins reconnus que d'autres activités pourtant moins utiles. En outre, ils concentrent une part des difficultés managériales : sous-effectifs chroniques, horaires éclatés, intensification, paperasse.

Le vieillissement n'est que la moitié de l'histoire démographique. L'autre est la baisse de la natalité. En 2025, la France a enregistré 645 000 naissances et l'indicateur conjoncturel de fécondité est tombé à 1,56 enfant par femme, son plus bas niveau depuis 1918. À moyen terme, cela signifie moins d'actifs pour financer plus de besoins de santé, de dépendance et d'éducation. Les projections de l'Insee indiquent que la population active serait quasi stable d'ici les années 2040 avant de diminuer.⁴⁷ Il est tentant d'affirmer qu'une démographie moins dynamique ferait baisser le chômage. C'est un raisonnement incomplet : quand une société vieillit et que sa population active se contracte, elle réduit aussi sa production potentielle, sa demande intérieure et l'attractivité de certains territoires. Le risque n'est pas seulement le chômage à terme, mais un basculement vers l'inactivité et une spirale de déclin local. Dans un pays qui entre en « hiver démographique », le plein emploi devient donc indissociable d'une politique familiale (garde d'enfants, logement, perspectives), d'une politique en faveur du pouvoir d'achat des ménages, de la prévention de l'usure au travail et d'un effort massif de formation tout au long de la vie.

La question est stratégique : un pays qui ne prend pas soin de ses aînés, de ses enfants et de ses malades et qui développe des formes de résistance conscientes ou inconscientes à l'élan vital se fragilise de l'intérieur. Or cette fragilisation a aussi un coût macroéconomique : absentéisme (hors indemnités liées au Covid-19, les indemnités journalières maladie atteignent 12,1 milliards d'euros en 2024, en hausse de 6,6 % en moyenne par an entre 2019 et 2024 contre +3,7 % entre 2014 et

⁴⁶ Drees (2025). [700 000 seniors en perte d'autonomie supplémentaires d'ici 2050](#).

⁴⁷ Insee (2023). [Une actualisation des projections de population active tenant compte de la réforme des retraites de 2023](#).

2019⁴⁸), arrêts longs, désorganisation des familles, renoncement à l'emploi (chaque année, environ 10 % des départs en fin de carrière des personnes en emploi de 50 à 69 ans concernent des raisons de santé⁴⁹). Repenser le travail impose donc de revaloriser les métiers essentiels non comme une dépense, mais comme un investissement dans notre souveraineté sociale, afin d'assurer les services fondamentaux.

L'enjeu est enfin budgétaire et institutionnel : financer durablement les besoins de dépendance, de santé et d'éducation, sans épuiser la base contributive. Cela suppose de sortir d'une logique de réformes paramétriques isolées et de traiter ensemble l'emploi des seniors, la prévention de la pénibilité, la formation tout au long de la vie et l'organisation des carrières. Une politique du travail qui ignorerait le vieillissement serait condamnée à gérer des crises à répétition.

II.4. Mondialisation en recomposition : du libre-échange naïf à la guerre économique

Le contexte international change de nature. La mondialisation des années 1990-2010 reposait sur l'idée d'un marché mondial relativement pacifié, où la spécialisation accroît le bien-être des travailleurs. Ce modèle est remis en cause : tensions géopolitiques, politiques industrielles offensives, contrôle des matières premières critiques, sanctions, extraterritorialité juridique et rivalités technologiques. Dans ce monde, le travail devient un enjeu de puissance, où celui qui maîtrise la production, les normes et l'énergie maîtrise aussi le dynamisme de son marché du travail et celui de ses salaires.

La recomposition ne se fait pas dans un ciel serein. Après une décennie de taux bas, le retour de l'inflation puis la remontée des taux ont réintroduit une forme de violence financière : le coût du capital remonte, les valorisations boursières deviennent plus instables, et les États endettés se retrouvent exposés à des arbitrages douloureux. Les marchés d'actions affichent des niveaux de valorisation élevés et une correction pourrait être amplifiée par des fragilités de l'intermédiation non bancaire. Par ailleurs, les besoins de financement public élevés poussent les taux longs à la hausse, et la trajectoire budgétaire française pèse sur ses conditions de financement.⁵⁰

Cette mondialisation est aussi celle du capital. Fin 2024, les non-résidents détenaient 50 % du capital des sociétés françaises du CAC40 et 46 % de l'ensemble des actions françaises cotées à Euronext ; plus d'un tiers de ces investisseurs sont situés aux États-Unis.⁵¹ Derrière ces flux se trouvent principalement de grands investisseurs institutionnels – fonds de pension, assureurs, gestionnaires d'actifs – dont la logique est souvent standardisée et orientée vers la performance à court terme, parce qu'ils gèrent l'épargne-retraite et l'assurance-vie de millions de salariés. Quand la gouvernance des entreprises dépend structurellement de ces acteurs, la question de l'investissement long, de la relocalisation et du partage de la valeur ne peut pas être pensée comme un simple débat interne à l'entreprise : elle prend racine aussi dans l'architecture financière internationale.

Enfin, la compétitivité ne se joue pas seulement dans les usines et les salaires, mais également dans les taux de change. Dans la zone euro, la France ne dispose pas de l'outil d'une dévaluation monétaire ; les ajustements requis pour améliorer la compétitivité passent donc essentiellement par la hausse de la productivité, la montée en gamme de l'appareil productif et des emplois, l'amélioration des coûts de production et par des instruments européens. L'hypothèse d'une dévaluation – c'est-à-dire de reprendre la main sur la monnaie – revient périodiquement dans le débat souverainiste : elle peut donner un répit à l'industrie exportatrice, mais au prix d'une inflation importée et d'un renchérissement de l'énergie et des intrants. L'enjeu n'est pas de trancher ici, mais de constater que l'absence d'outil de change rend d'autant plus décisive la reconquête productive et un commerce fondé sur la réciprocité.

⁴⁸ Drees (2025). [Les dépenses de santé en 2024 - Résultats des comptes de la santé - Édition 2025. Fiche 25 – Les indemnités journalières.](#)

⁴⁹ France Stratégie (2023). [COE | Fin de carrière des seniors : quelles spécificités selon les métiers ?](#)

⁵⁰ Banque de France (2025). [Rapport sur la stabilité financière.](#)

⁵¹ Banque de France (2025). [Bulletin no 261, article 3.](#)

Par ailleurs, deux risques sectoriels se combinent. Le premier est la désindustrialisation verte : accélérer la transition tout en important l'essentiel des équipements, c'est transférer des emplois et des compétences, et renoncer à la maîtrise des coûts. Le second est la dépendance numérique : si les outils de travail, les clouds, les plateformes d'intermédiation et les IA sont dominés par des acteurs étrangers, une part croissante de la valeur ajoutée et des données de production s'évapore hors du pays. Le travail devient alors une matière première exploitée par d'autres.

Un souverainisme du travail assume donc un protectionnisme intelligent, avec non pas un repli sur soi et une tentation de l'autarcie, mais une exigence de réciprocité. Les accords commerciaux, les marchés publics et les normes doivent intégrer une clause de souveraineté sociale et environnementale. De même, l'Europe doit cesser d'être le continent de la naïveté réglementaire : lorsqu'elle impose des règles strictes à ses entreprises sans se protéger contre la concurrence déloyale, elle accélère la destruction de sa base productive.

Concrètement, il s'agit moins de protéger un producteur national que de compenser des charges imposées par notre modèle. Lorsque nos entreprises supportent des cotisations sociales relativement élevées, des taxes de production parfois décorrélées du niveau d'activité et des exigences environnementales, elles internalisent des coûts que certains concurrents n'assument pas. Un montant compensatoire aux frontières ou dans la commande publique revient à rétablir l'égalité de traitement : il fait payer à l'import une partie des charges qu'il contournerait autrement. Cette logique n'a de sens que si elle est ciblée, transparente, et si elle s'accompagne d'une lutte contre nos propres handicaps inutiles : l'objectif n'est pas d'ajouter des barrières, mais de neutraliser des distorsions, au service d'une compétitivité productive et d'un modèle social soutenable.

II.5. Les temps de vie : vers une nouvelle conflictualité du travail

La question du temps de travail s'invite régulièrement au centre du débat public, souvent sous forme de slogans – *travailler plus* ou *travailler moins*. Or la réalité est plus complexe et un contresens fréquent est à éviter. Les comparaisons internationales sur la durée effective annuelle de travail varient selon le périmètre retenu. Pour les seuls salariés à temps complet, la France figure effectivement parmi les pays les plus bas de l'Union européenne avec 1 664 heures en 2024, contre 1 784 heures en moyenne européenne et 1 785 heures en Allemagne. Mais ce résultat décrit mal la durée annuelle effectivement fournie par l'ensemble des actifs occupés. Dès lors que l'on intègre aussi les salariés à temps partiel et les non-salariés, la France se situe à 1 595 heures par personne en emploi : c'est moins que la moyenne de l'Union européenne (1 667 heures), mais plus que l'Allemagne (1 539 heures), la Suède (1 522 heures), le Danemark (1 473 heures) ou les Pays-Bas (1 354).⁵² Il n'y a donc pas, sur ce périmètre plus pertinent pour apprécier le volume de travail des actifs occupés, de décrochage généralisé de la France en comparaison européenne. Une étude du conseil d'analyse économique converge d'ailleurs avec ce diagnostic : l'écart d'heures travaillées par habitant entre la France et l'Allemagne ou le Royaume-Uni s'explique d'abord par un taux d'emploi plus faible – notamment chez les jeunes et les seniors – et non par un déficit uniforme d'heures annuelles chez ceux qui ont déjà un emploi.⁵³ Cependant, le décrochage de la France réapparaît nettement dès que l'on se compare à des économies à forte intensité de main-d'œuvre, comme l'Italie où la durée effective annuelle de travail de l'ensemble des personnes en emploi est de 1 783 heures. La comparaison avec l'Italie est, de ce point de vue, particulièrement instructive, car nos deux pays partagent une partie de leurs spécialisations productives – petites et moyennes entreprises industrielles, agroalimentaire, tourisme, métiers d'excellence. La France affiche certes un taux d'emploi des 15-64 ans supérieur à celui de l'Italie (68,8 % contre 62,2 % en 2024), mais cet avantage est en grande partie compensé par un volume d'heures par travailleur plus élevé de l'autre côté des Alpes ; autrement dit, dès que l'on raisonne en volume cumulé de travail mobilisé sur la population d'âge actif, l'avance française disparaît. En définitive, il ressort que le levier principal du plein emploi se situe dans la participation au marché du travail, la qualité de l'appariement et la productivité, mais des marges secondaires liées à la durée effective annuelle de travail peuvent produire des gains

⁵² Rexecode (2025). [La durée effective du travail et sa quantité en France et en Europe en 2024](#).

⁵³ Conseil d'analyse économique (2025). [Objectif « plein emploi » : pourquoi et comment ?](#)

utiles : par exemple réduire l'absentéisme évitable, mieux lisser certains temps partiels subis, ou faciliter des heures supplémentaires choisies.

Par ailleurs, outre le débat sur la durée hebdomadaire de travail, il faut tenir compte des rythmes, de la pénibilité, de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, et de la possibilité de se former ou de se reconvertir sans tomber dans l'insécurité de l'emploi (1 actif sur 5 cite la peur de ne pas retrouver d'emploi comme frein à la reconversion⁵⁴). Le télétravail a montré qu'une partie de l'activité est flexible, mais il a aussi rendu plus visible la fracture entre métiers télétravaillables et métiers de terrain. Ainsi, dans le secteur privé, au premier semestre 2024, le télétravail est devenu une pratique majoritaire chez les cadres (près des deux tiers), quasi inexistante pour les ouvriers. Par ailleurs, 80 % des postes de cadres sont télétravaillables, contre 21 % de ceux des employés ; et, même quand le télétravail est possible, il est moins effectivement pratiqué par les employés (et plus souvent refusé par décision de l'employeur).

Cette dissymétrie organisationnelle est un carburant de conflictualité, susceptible de nourrir deux trajectoires opposées. Dans une trajectoire individualiste, elle se traduit par une négociation privée du temps, réservée aux cadres et aux métiers qualifiés, tandis que les autres subissent l'irrégularité, les horaires fractionnés et la disponibilité permanente. Dans une trajectoire collective, au contraire, elle peut conduire à construire des droits transférables et des mécanismes de négociation collective permettant à chacun d'arbitrer sur l'ensemble de sa vie active. C'est un enjeu de justice réelle face au travail.

La conflictualité future portera donc moins sur la seule rémunération que sur d'autres facteurs non monétaires comme la maîtrise du temps, la reconnaissance des compétences et la qualité des conditions de travail. Les données confirment ce déplacement : en 2023, parmi les salariés qui souhaitent changer d'emploi, 26,3 % mettent en avant le souhait d'améliorer leurs conditions de travail⁵⁵. Un pays qui se contenterait de réformes paramétriques sans traiter ces dimensions verrait se renforcer l'évitement du travail, la défiance envers l'entreprise et l'État, et le développement de stratégies individuelles de retrait.

II.6. Trois scénarios à horizon dix ans : inertie, ajustement libéral ou reconquête souveraine

À horizon dix ans, trois scénarios probables structurent le débat.

Dans un scénario d'inertie, la France maintient un haut niveau de protection mais sans base productive renforcée ; le financement repose sur des prélèvements élevés (pour un célibataire au salaire moyen, le coin socio-fiscal atteint 47,2 % en France en 2024, contre 34,9 % en moyenne dans les pays de l'OCDE⁵⁶) et sur une dette croissante (depuis le deuxième trimestre 2017, la dette publique au sens de Maastricht a augmenté de plus de 50 % et de 16,2 pts en part du PIB⁵⁷), tandis que la qualité des emplois se dégrade dans les services et que la fracture territoriale s'accroît. L'emploi progresse par à-coups, mais la souveraineté recule : dépendances industrielles, fuite de valeur, fragilité énergétique, tensions budgétaires.

Dans un scénario d'ajustement libéral, la réponse est de flexibiliser l'emploi et de réduire la dépense sociale pour restaurer la compétitivité coût. Ce scénario peut améliorer certains indicateurs à court terme, mais il comporte un risque politique majeur : si la baisse des protections n'est pas compensée par des perspectives et par une montée en gamme productive, la société se dualise, la précarité augmente et le consentement collectif s'effondre. Un pays ne se réforme pas durablement contre sa culture sociale ; il se réforme en redonnant du sens à l'effort.

Dans un scénario de reconquête souveraine, enfin, la France fait du travail un projet national : elle relocalise des filières stratégiques, investit dans les compétences, simplifie les normes, sécurise les transitions par des droits portables et renforce la participation des travailleurs à la décision et au

⁵⁴ Ifop (2025). [Les enjeux de reconversion et de transition professionnelle](#).

⁵⁵ Insee (2024). [Quelles sont les motivations des changements d'employeur, plus nombreux depuis la crise sanitaire ?](#)

⁵⁶ OCDE (2025). [Les impôts sur les salaires 2025 \(version abrégée\)](#).

⁵⁷ Insee (2025). [Dette trimestrielle de Maastricht des administrations publiques \(APU\) - troisième trimestre 2025](#).

partage de la valeur. L'objectif est de réorienter l'économie plutôt que de la figer : produire davantage sur le territoire ce qui est essentiel, élever la productivité par l'investissement, et récompenser l'effort par une meilleure reconnaissance matérielle et symbolique.

III. Pistes d'action – Refaire du travail un projet national

III.1. Clarifier le cap : un pacte national pour le travail productif et la cohésion

Toute stratégie crédible commence par un cap lisible. Dans un pays où la politique du travail est devenue une juxtaposition de dispositifs, il faut retrouver une cohérence d'ensemble. Le point de départ est simple : le travail doit redevenir à la fois digne pour les personnes et utile pour la Nation. Digne signifie correctement rémunéré, respectueux de la santé physique et mentale et ouvert à des perspectives. Utile signifie relié à une production de valeur, à une montée en compétence, à un service rendu, et à une trajectoire de souveraineté.

Mais un cap productif ne sera crédible que si l'État commence par se réformer lui-même. La première condition de la confiance est l'ordre dans les comptes publics. Dans un monde de taux plus élevés, un État impécunieux soumis à une trajectoire budgétaire dégradée devient dépendant de marchés volatils et de conditions de financement détériorées ; et cette dépendance renchérit le coût de tout le reste, notamment de l'investissement et de la protection sociale. C'est aussi une question de psychologie économique : les ménages acceptent plus volontiers l'effort quand ils savent que leur épargne – celle qui les aide à affronter les coups durs, à préparer la retraite ou à aider leurs enfants – ne sera pas mangée par l'urgence budgétaire.

Depuis plus de quinze ans, la France a multiplié les « grands plans » – grands emprunts, programmes d'investissements d'avenir, France 2030, plan d'investissement dans les compétences, etc. – avec une tentation récurrente : disperser des milliards au nom de l'avenir, sans toujours choisir clairement. Le Plan d'investissement dans les compétences est, à cet égard, un avertissement. Doté d'environ 15 Md€, il devait transformer durablement la formation mais de nombreuses insuffisances sont pointées : mauvais ciblage des populations bénéficiaires, orientation vers les besoins de l'économie insuffisante, financement additionnel de dispositifs existants au suivi insuffisant.⁵⁸ Dans le même esprit, des projets emblématiques, y compris dans la *deeptech*, ont illustré les limites d'un interventionnisme trop politique – jusqu'à des revers très médiatisés, comme Ynsect.

L'ordre des priorités compte. Comme en 1958, il faut rétablir les comptes d'abord : cela réduit la prime de risque, redonne des marges de manœuvre et rend à l'État sa capacité d'action. Ensuite seulement, il faut concentrer les moyens sur quelques enjeux réellement stratégiques, avec une gouvernance frugale, des objectifs mesurables, et une logique de co-investissement plutôt que de subvention de guichet. La puissance économique de la France, de 1860 à 1980, s'est construite sur l'audace et l'inventivité ; il faut reconnaître la valeur du risque pris par ceux qui entreprennent et par ceux qui acceptent de se former, de changer de métier, de produire. Mais l'État doit cesser de promettre des miracles à crédit.

L'État doit alors avoir un rôle d'orientation, non de micro-gestion. Il doit fixer des priorités de souveraineté – énergie, santé, défense, numérique, alimentation, infrastructures – et construire des instruments stables de soutien à l'investissement. En contrepartie, il doit renoncer à l'inflation normative, rendre la règle intelligible et confier davantage de responsabilités aux partenaires sociaux et aux territoires. L'objectif n'est pas de nationaliser l'économie, mais de reconstituer des capacités : capacités à produire, capacités à former, capacités à protéger, capacités à décider.

Une traduction institutionnelle de ce cap pourrait être une loi de programmation « Travail et Souveraineté productive » à cinq ans, sur le modèle des lois de programmation militaires : elle fixerait des objectifs quantifiés (réindustrialisation, taux d'emploi, réduction du chômage de longue durée, montée en compétences, réduction des dépendances dans les filières clés), des moyens (fonds souverain, commande publique, formation) et des indicateurs de résultats. La programmation est un outil de crédibilité, en protégeant la politique publique des effets de mode et en rendant l'État redevable.

⁵⁸ Cour des comptes (2025). [Évaluation du plan d'investissement dans les compétences \(PIC\)](#).

Recommandation n°1. Inscrire la politique du travail dans une loi de programmation quinquennale, fondée sur le redressement des comptes et la concentration des moyens sur quelques priorités de souveraineté.

III.2. Réindustrialiser : sécuriser les chaînes de valeur, augmenter la productivité, recréer des trajectoires

La réindustrialisation est une condition de justice sociale et de soutenabilité du modèle. L'industrie, au sens large, concentre des emplois qualifiés, des effets d'entraînement sur la sous-traitance, de la recherche et des exportations. Elle structure aussi des territoires et des bassins d'emplois. Une politique du travail qui ignorerait la production industrielle serait condamnée à arbitrer en permanence entre déficits, prélèvements et baisse des protections. À l'inverse, reconstruire des capacités industrielles permet de relancer la productivité, de stabiliser des carrières, de favoriser la montée en gamme des emplois et de renforcer la résilience économique.

Concrètement, il convient d'identifier des filières où l'écart entre besoins et capacités nationales est le plus sensible. Santé (médicaments essentiels, dispositifs), énergie (réseaux, équipements, nucléaire, renouvelables stratégiques), numérique (nuage de données, cybersécurité, composants critiques), défense (munitions, électronique), alimentation (agroéquipements, transformation), infrastructures (ferroviaire, eau) : ce sont autant de domaines où la dépendance se traduit par une vulnérabilité et, à terme, par un appauvrissement. L'enjeu est d'orienter l'investissement vers ces secteurs, en assumant une politique industrielle sélective.

Un fonds souverain d'investissement industriel, adossé à l'épargne longue, moyennant le développement de l'équivalent de fonds de pension ou de dispositifs comme le plan d'épargne retraite, et à des ressources publiques ciblées, peut jouer un rôle d'entraînement, en co-investissant dans les projets de relocalisation et de montée en gamme de l'appareil productif. Sa doctrine doit être simple : non pas un fonds de sauvetage généraliste ni un véhicule appelé à gérer au quotidien des entreprises, mais un instrument de long terme réservé aux filières de souveraineté, avec des prises de participation patientes, de préférence minoritaires, et des clauses de maintien des capacités sur le territoire. S'agissant spécifiquement des ressources publiques ciblées, le plus pertinent serait de les bâtir par briques : cessions d'actifs non stratégiques, dividendes exceptionnels d'entreprises publiques, prélèvements temporaires sur des rentes exceptionnelles liées à des chocs géopolitiques ou énergétiques, affectation d'une fraction de redevances minières ou énergétiques et, le cas échéant, sanctuarisation des revenus futurs tirés de l'exploitation de ressources aujourd'hui non mobilisées – pétrole ou gaz de schiste, hélium ou autres matières stratégiques du sous-sol⁵⁹. Pour donner à cet instrument une base plus consensuelle, il pourrait être conçu comme un prolongement de la logique du Fonds de réserve pour les retraites (FRR), en permettant de reconstituer enfin un stock d'actifs de long terme utile à la fois à la souveraineté productive et à la soutenabilité des retraites pour les générations futures. Le FRR avait été créé avec un objectif de mettre en réserve 150 milliards d'euros à l'horizon 2020 ; il disposait de 20,7 milliards d'euros d'actifs sous gestion fin 2025. Avec ce fonds souverain, l'État doit se concentrer sur ce qu'il fait mieux que le marché : établir un cap, garantir des règles stables, orienter la commande publique, sécuriser les infrastructures, organiser les standards ayant une dimension stratégique, comme cela a été le cas avec la norme GSM.

Par ailleurs, la relance de l'investissement n'est crédible que si l'environnement administratif et fiscal est stable. Les aides directes aux entreprises et les crédits d'impôt doivent être conditionnés à la production sur le territoire, à la formation et à la qualité des emplois. Dans le même esprit, la commande publique doit être utilisée comme levier : exigences d'ancrage territorial, d'emplois créés, de sobriété, de sécurité d'approvisionnement et de montée en gamme. L'argent public doit d'abord consolider la base productive nationale.

⁵⁹ C'est la logique retenue en Norvège pour le fonds souverain issu des revenus pétroliers. Les réserves françaises sont toutefois mal connues. Cette ressource ne peut donc être présentée que comme une option conditionnelle, non comme une recette acquise

Pour que cette politique de réindustrialisation ne soit pas une incantation, le « protectionnisme intelligent » doit être conçu comme un instrument de compétitivité. Une stratégie crédible consiste d'abord à objectiver le différentiel de charges supportées par les producteurs français (sociales, fiscales de production, environnementales) et à cibler les biens stratégiques et les secteurs exposés. Ensuite, il faut agir là où la France et l'Europe ont déjà des leviers juridiques : clauses de réciprocité dans la commande publique, exigences de traçabilité, « clauses miroirs » dans les marchés et les normes. Enfin, lorsque l'écart de coût vient d'obligations que nous avons librement choisies, un mécanisme d'ajustement aux frontières – autrement dit un montant compensatoire de charges – doit être immédiatement porté. Cela peut d'ailleurs se faire, pour partie, à droit constant. L'Union européenne dispose désormais d'un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières, entré dans sa phase définitive le 1^{er} janvier 2026, qui repose sur une idée simple : faire payer à l'importation un prix du carbone équivalent à celui supporté par la production européenne. La France peut pousser cette logique plus loin dans les secteurs déjà couverts et, dans sa propre commande publique, valoriser le contenu carbone des biens importés au regard de la valeur de l'action pour le climat retenue par l'État. Très concrètement, lorsqu'un acier, un aluminium ou un intrant fabriqué dans des pays à énergie plus carbonée entre sur notre marché, le coût environnemental qu'il évite aujourd'hui doit être réintégré dans le calcul économique. L'objectif n'est pas d'ériger des murs, mais de neutraliser des distorsions : nos producteurs ne doivent pas être pénalisés pour avoir internalisé des coûts (coût social, coût climatique, coût normatif, etc.) que d'autres contournent encore.

La réindustrialisation n'est pas seulement affaire de capital et de commerce international ; elle est affaire de travail et de métiers. Sur le plan de la formation, sans techniciens, sans opérateurs qualifiés, sans maintenance, sans encadrement intermédiaire, les usines ne tournent pas. D'où la nécessité de revaloriser les filières professionnelles (cf. III.4), d'organiser la formation continue réellement qualifiante, et de réduire le coût de l'erreur de recrutement pour les PME. Le plein emploi industriel suppose aussi une politique de logement et de mobilité cohérente (cf. III.8), car l'emploi se situe dans des bassins spécifiques.

Enfin, reconstruire une base productive ne se limite pas à l'usine. La France est une puissance de patrimoine, de paysages, de culture et de savoir-faire. Le tourisme représente 3,8 % du PIB direct en 2023, soit 109 Md€. L'agriculture produit 89,3 Md€ de biens agricoles en 2024 et la France reste le premier producteur de l'Union européenne en valeur. La France dispose aussi de la deuxième zone économique exclusive mondiale – plus de 10 millions de km² – grâce à l'outre-mer. Ces atouts doivent être traités comme des filières stratégiques : restauration du patrimoine, labels d'exception, métiers de bouche, artisanat, économie de la mer et des montagnes. Ce sont des emplois non délocalisables, mais qui exigent, eux aussi, de la qualification, de l'investissement, et une politique assumée.

Recommandation n°2. Créer un fonds souverain adossé à l'épargne longue et à des ressources publiques ciblées, et concentrer le fonds souverain, la commande publique et les incitations fiscales sur les filières stratégiques, tout en compensant les distorsions de concurrence qui pénalisent la production nationale.

III.3. Simplifier pour libérer : une pause normative, un « permis de produire » et une stabilité des règles

La complexité administrative est un impôt invisible sur le travail. Elle consomme du temps, décourage l'initiative, augmente les coûts de conformité et pénalise les petites structures. Elle nourrit aussi un ressentiment profond : le salarié comme l'entrepreneur ont le sentiment de passer plus de temps à justifier qu'à agir. Repenser le travail impose donc un choc de simplification, par respect du travail effectif, et une stabilité des règles, condition de la confiance des agents.

Un premier levier consiste à mettre fin à l'inflation réglementaire issue des surtranspositions : lorsqu'une directive européenne est transposée au-delà de ce qu'elle exige, la France crée un handicap pour ses entreprises sans gain social démontré. La simplification doit devenir une politique institutionnelle permanente. Le Sénat, parce qu'il est la chambre des collectivités, du temps long et de l'évaluation, devrait en prendre l'initiative et consacrer une part substantielle de son travail – par exemple 50 % de son temps législatif pendant plusieurs années – à l'examen de textes de

simplification, de codification et d'abrogation, filière par filière, procédure par procédure. Cette orientation serait cohérente avec le rapport sénatorial de 2023 sur la sobriété normative⁶⁰, qui appelle à une politique de long terme partagée par tous les pouvoirs publics. Un moratoire sur les surtranspositions, une clause de revoyure systématique et une règle implicite du type « une norme créée, une norme supprimée » permettraient de retrouver de l'air, puis de procéder à une purge des normes obsolètes. Un second levier est l'instauration d'un « permis de produire » : dans les secteurs stratégiques, des délais maximums d'instruction sont mis en place, un guichet unique, un calendrier opposable et une responsabilité claire, afin que l'investissement ne soit pas paralysé par la procédure. Et si ces délais ne sont pas respectés, il faut sortir de l'irresponsabilité administrative. Pour les dossiers ne touchant ni à la sécurité nationale, ni à la santé publique, ni à des environnements sensibles, le principe doit être celui d'une autorisation tacite, dans l'esprit du « silence vaut accord » déjà prévu par le code des relations entre le public et l'administration. Dans les autres cas, le dépassement du délai devrait entraîner automatiquement une reprise en main par l'échelon supérieur – préfet, administration centrale ou cellule interministérielle –, l'interdiction de redemander des pièces déjà fournies, la publication des retards par service instructeur et, lorsque le retard a causé un préjudice objectivable, une compensation procédurale : prorogation d'aides, maintien d'avantages fiscaux ou indemnité forfaitaire. L'État doit cesser de faire peser sur les producteurs le coût de ses propres lenteurs.

Mais il serait naïf de faire comme si l'inflation normative était purement nationale, bien au contraire. Une partie croissante des règles – travail, environnement, numérique, concurrence – se fabrique désormais à Bruxelles, dans une logique parfois plus juridique que pragmatique. L'Europe croit souvent se racheter par la norme. Dans un monde de guerre économique, le continent ne peut pas être un simple producteur de règles ; il doit aussi devenir un protecteur. Cela suppose de peser à l'échelle européenne pour que les normes soient proportionnées, et pour que chaque exigence imposée à nos producteurs s'accompagne d'une protection contre la concurrence déloyale.

Recommandation n°3. Transformer la simplification administrative en politique permanente à l'initiative du Sénat : fin des surtranspositions, permis de produire à délais opposables et stabilité pluriannuelle des règles.

III.4. Revaloriser le « faire » : apprentissage, artisanat, métiers essentiels et fierté professionnelle

La France souffre d'un biais culturel : elle survalorise le diplôme généraliste et sous-valorise le métier. Cette hiérarchie symbolique alimente la pénurie de compétences techniques et la crise du sens. Or une économie souveraine repose sur des métiers maîtrisés : souder, construire, réparer, soigner, enseigner, conduire, programmer, maintenir. Repenser le travail implique donc une politique de la fierté professionnelle, qui assume que le mérite se mesure à la contribution concrète.

La première étape est de rendre la voie professionnelle désirable, mais aussi de réconcilier toute l'école avec le concret. Dès l'école primaire, puis jusqu'à la fin du lycée, chaque élève devrait bénéficier d'enseignements pratiques réguliers : réparer un vélo, changer une chambre à air, recoudre un vêtement, cuisiner un repas, cultiver un potager, utiliser un outil de bricolage en sécurité, porter les premiers secours, comprendre une facture d'énergie, entretenir un ordinateur ou réaliser un objet simple en bois, en métal ou à l'aide d'outils numériques. Une nation qui veut réhabiliter le travail ne peut pas réserver le « faire » à ceux qu'elle oriente ensuite vers la voie professionnelle. Il faut au contraire restituer sa dignité à la culture du geste, de l'atelier et de l'ouvrage bien fait. La revalorisation de la filière professionnelle passe également par un effort significatif sur les équipements, l'orientation, les internats, l'accompagnement et la qualité des maîtres d'apprentissage. Les campus hybrides - associant numérique et industrie - répondent à un besoin réel : former des profils capables de dialoguer avec la machine, de comprendre les contraintes de production et de sécuriser les procédés. L'apprentissage doit devenir un choix d'excellence, non une voie de relégation, et donc un succès qualitatif et productif. La montée en charge actuelle du dispositif doit être consolidée en sécurisant le

⁶⁰ Sénat (2023). [La sobriété normative pour renforcer la compétitivité des entreprises.](#)

financement, en renforçant la qualité des formations et en orientant davantage l'alternance vers les compétences techniques dont l'industrie, le bâtiment, l'agriculture, l'entretien des infrastructures et la restauration du patrimoine ont besoin.

La deuxième étape est de sécuriser la transmission. Le départ à la retraite de générations entières d'ouvriers qualifiés et d'artisans menace des savoir-faire rares. D'après la Cour des comptes, le « contrat de génération » de 2013-2017 était trop complexe, mal ciblé et inefficace, avec seulement 40 300 contrats aidés signés à l'été 2015 contre plus de 220 000 attendus à cette date.⁶¹ Face aux enseignements de cet échec, un « pacte de transmission productive », réservé aux métiers en tension, aux TPE-PME industrielles, artisanales et aux services techniques essentiels, pourrait servir de tremplin à la transmission des savoir-faire d'expérience. Le binôme serait formé d'un senior et d'un jeune recruté pour au moins trois ans, non pas autour d'une aide uniforme à l'embauche, mais autour d'un plan de transmission opposable : liste de compétences critiques à transmettre, temps dédié au tutorat, objectif de certification et clause de progression du jeune dans l'organisation. Au terme d'une période de deux ou trois ans, le jeune devrait pouvoir devenir chef d'équipe, référent d'atelier ou responsable de ligne sur le périmètre transmis, tandis que le senior basculerait progressivement vers une fonction de maître de transmission, de contrôle qualité ou d'appui technique. Il y aurait ainsi une circulation réelle des rôles plutôt qu'un simple compagnonnage de façade. Le versement public serait fractionné et conditionné à des jalons précis : présence du binôme, validation des compétences, maintien du jeune dans l'entreprise et production d'un dossier de transmission. Une part de tutorat inversé serait même souhaitable : le senior transmet l'expérience du métier, le jeune aide à la numérisation et à la maintenance connectée.

La troisième étape concerne les métiers essentiels et, plus particulièrement, les métiers du lien, regroupant notamment les professions du soin, de l'éducation et du social, qui font tenir le pont entre la sphère institutionnelle et les publics fragiles. Leur revalorisation salariale est nécessaire, mais insuffisante. Les tensions sur ces métiers le montrent : par exemple, 85 % des employeurs d'aides à domicile anticipaient des difficultés de recrutement en 2022 ; les aides à domicile, au nombre de 475 000, perçoivent en moyenne 1 470 euros nets par mois en équivalent temps plein et 75 % travaillent à temps partiel ; neuf ans après l'entrée dans le métier, une éducatrice spécialisée sur deux a quitté la profession. La reconnaissance doit donc être pensée selon trois registres. Le premier est monétaire : revalorisations salariales ciblées, augmentation des effectifs, investissement dans le matériel, prime de fidélité dans les zones sous-dotées, aides au logement près du lieu d'exercice, prêts à taux zéro pour l'installation, meilleure prise en charge des déplacements, droits bonifiés à la retraite ou à la pénibilité, garde d'enfants prioritaire et abondement d'épargne salariale publique pour les métiers les plus exposés. Le second est social et symbolique : il faut donner à ces professions un rang visible dans la hiérarchie civique. Cela peut prendre la forme d'un ordre ou, à défaut, d'une conférence nationale des métiers du lien, d'un serment professionnel commun, d'une médaille annuelle, d'un contingent dédié dans les ordres nationaux, d'une journée nationale et de véritables parcours d'excellence identifiables. Le troisième registre est pratique, non monétaire et non symbolique : simplification des tâches administratives, autonomie des équipes, carte professionnelle donnant accès à un stationnement facilité lors des interventions, coupe-file administratif via un identifiant, simplification des justificatifs, accès prioritaire à certains guichets publics, titres de transport dédiés, lieux-relais de pause et d'équipement dans les territoires, et outillage numérique réellement fonctionnel. Fidéliser ces métiers ne peut se faire en laissant leurs agents payer en argent, en temps et en fatigue le coût de la désorganisation générale.

Revaloriser le « faire », c'est aussi accompagner la robotique et l'intelligence artificielle (IA) sans les subir. L'IA transforme d'abord des tâches : elle peut redonner du pouvoir à ceux qui font si elle réduit le temps de paperasse, améliore la maintenance, aide à la conception ou sécurise les procédés. Mais elle peut aussi devenir un outil de surveillance, de compression des effectifs et de substitution du capital algorithmique au travail peu qualifié. L'enjeu n'est donc pas seulement technique, il est civilisationnel. L'Organisation internationale du travail estime qu'environ un emploi sur

⁶¹ Cour des comptes (2016). [Le contrat de génération : les raisons d'un échec.](#)

quatre est exposé à une transformation par l'IA générative, et l'OCDE évalue à près de 27 % la part des emplois situés dans les occupations les plus exposées au risque d'automatisation dans ses pays membres. Si les gains de productivité sont captés sans contrepartie, les externalités négatives seront lourdes : exclusion durable d'une partie des travailleurs, pression accrue sur les finances publiques et aggravation d'un sentiment de relégation sociale. Il faut donc traiter cette « hyper-efficacité » permise par l'IA comme on traite une autre externalité : elle doit être gouvernée et, lorsqu'elle détruit des débouchés sans effort de réemploi, partiellement compensée. Cela peut passer par une contribution sur la production de biens et services fortement assistée par l'IA, affectée à un fonds de reconversion et d'apprentissage ; par une modulation des cotisations sociales selon que l'IA complète ou remplace l'emploi peu qualifié ; par l'obligation, pour les grandes entreprises, de publier un plan de complémentarité entre l'humain et le machine lorsque l'automatisation supprime un volume significatif d'heures de travail ; par des quotas de formation ou de recrutement de débutants dans les secteurs qui captent les gains ; et par des clauses de présence humaine minimale dans les métiers où la relation importe autant que le résultat mesurable. Il faut surtout casser une vision purement utilitariste de la société. L'utilité d'un éducateur, d'un médiateur, d'un entraîneur, d'un curé ou d'un surveillant n'est pas toujours immédiate dans un tableur, mais elle est décisive pour la cohésion d'une communauté. Une nation civilisée n'évalue pas toutes les professions à l'aune de la seule instantanéité marchande. Les rôles symboliques, éducatifs et relationnels ont tout autant leur place dans l'ordre du travail.

Un autre levier essentiel est l'orientation. On ne peut pas demander à la jeunesse de choisir des métiers « en tension » si l'information est opaque et si les filières sont hiérarchisées symboliquement. L'orientation scolaire et universitaire constitue un enjeu économique majeur : la mauvaise orientation alimente l'échec, les abandons et la pénurie de compétences. Il faut donc rendre visibles les débouchés, les compétences attendues, les conditions de travail et les perspectives, dès le collège, en associant branches professionnelles, régions et établissements – sans enfermer les jeunes, mais en leur donnant des repères réels. Cela implique aussi d'assumer des arbitrages. L'État et les régions financent l'offre de formation ; ils ne peuvent pas feindre l'aveuglement sur les débouchés. Sans remettre en cause la liberté académique, il est possible d'augmenter les places et les moyens là où les besoins sont durables (santé, enseignement, industrie, numérique, agriculture), et de réduire progressivement les filières qui mènent massivement à des impasses professionnelles, en réorientant les budgets vers des compétences transférables. Le vrai choix est entre des parcours émancipateurs et des parcours qui fabriquent du déclassement.

Recommandation n°4. Réhabiliter le « faire » en faisant de la voie professionnelle, de la transmission des savoir-faire d'expérience et des métiers du lien des voies d'excellence, avec une intelligence artificielle mise au service du geste plutôt que de son remplacement.

III.5. Un modèle social efficient fondé sur des droits lisibles, unifiés et portables

Outre la nécessité de réduire les dépenses auxquelles sont adossés les prélèvements sociaux, le cœur de la réforme sociale à venir est la sécurisation des transitions. Dans une économie où les reconversions seront fréquentes – sous l'effet de l'IA, de la transition écologique et des recompositions géopolitiques –, la protection doit cesser d'être uniquement attachée au poste ; elle doit être attachée à la personne. C'est le sens de la réforme : conserver un haut niveau de protection, mais le rendre lisible, efficient, portable et compatible avec la mobilité professionnelle.

Une première piste concerne le maquis des allègements de cotisations sociales. Conçus dans le contexte du chômage de masse des années 1990, ils représentent aujourd'hui un coût budgétaire considérable et leur efficacité n'est ni uniforme selon les salaires ni indépendante de la conjoncture. Les travaux récents convergent sur un point : les effets sur l'emploi sont les mieux établis au voisinage du Smic, et ils sont plus forts en bas de cycle qu'en haut de cycle. Dans une économie où le chômage a nettement reculé par rapport à la situation qui a justifié l'instauration puis l'amplification de ces dispositifs, il serait donc légitime de réfléchir à une gestion plus contracyclique de leur intensité, en préservant le socle sur les bas salaires, et en réduisant plus franchement la pente du barème. L'enjeu n'est pas de casser un instrument utile à l'emploi peu qualifié, mais de le rendre plus efficient

et d'éviter les freins à la progression salariale en le recentrant et en l'articulant mieux avec le reste du système socio-fiscal.

Une deuxième piste consiste à clarifier le financement du système de protection sociale entre assurance contributive et solidarité, afin d'en améliorer la lisibilité et de mieux faire ressortir le fait qu'une partie des prélèvements sociaux constitue des revenus différés et des droits sociaux pour le travailleur. Les prestations relevant de la solidarité nationale doivent être financées par l'impôt, selon une logique transparente et progressive ; les assurances contributives (chômage, retraites) doivent rester clairement liées aux cotisations et contributions sociales, afin de renforcer le consentement et la responsabilité. Cette clarification peut être matérialisée sur le bulletin de paie et dans la gouvernance des régimes. Elle n'a cependant de valeur que si elle s'accompagne d'un retour de la responsabilité partout. Un système où l'État se mêle de tout, empile les dispositifs et laisse prospérer fraudes et abus décourage les travailleurs, qui ont le sentiment de payer pour un système que personne ne maîtrise plus. L'enjeu n'est pas d'étatiser encore davantage, mais de redonner des responsabilités aux partenaires sociaux, aux branches, aux entreprises et aux collectifs locaux. Dans le domaine social, la mutualisation est légitime lorsqu'elle est responsable. À l'échelle d'une entreprise ou d'une branche, des dispositifs de prévention, de maintien en emploi, de complémentaire santé ou de retraites complémentaires peuvent être mieux pilotés, plus proches du terrain.

Une troisième piste est le déploiement d'un compte de droits véritablement universel, intégrant la formation, la santé au travail, la prévention de la pénibilité et le temps. La mise en œuvre d'un compte épargne-temps universel est un instrument particulièrement prometteur : il permettrait d'accumuler des droits à congé tout au long de la carrière et de les mobiliser pour se former, se reconverter, créer une activité ou aménager une fin de carrière. Mais il faut aller plus loin et construire un véritable système unifié de droits du travailleur. La France en a déjà l'ébauche avec le compte personnel d'activité, qui rassemble des droits de formation et de prévention. Le compte professionnel de prévention (C2P) permet déjà d'utiliser des points pour se former, passer à temps partiel sans perte de salaire, se reconverter ou partir plus tôt à la retraite. Le problème est que ces droits restent éclatés entre caisses, statuts et logiques administratives. L'objectif devrait être un compte social unique, lisible par tous, où seraient retracés non seulement les droits à la formation, mais aussi des droits de temps, des droits à la retraite, des droits liés à la pénibilité, à la santé au travail, à la perte d'autonomie, à l'accompagnement d'un proche dépendant, à la reconversion, à la mobilité professionnelle, voire à certaines garanties de revenu en cas de transition. Le travailleur continuerait à cotiser comme aujourd'hui, mais il disposerait selon son profil et ses aspirations d'une faculté d'arbitrage encadrée : convertir, dans certaines limites et à certains moments de vie, une partie de ses droits d'un usage vers un autre, par exemple davantage de formation en début de carrière, davantage de temps ou de droits d'aidant à l'âge médian, davantage de retraite ou de temps libéré en fin de parcours. Budgétairement, une telle fongibilité serait rendue possible par une chambre de compensation entre caisses, chargée de neutraliser les transferts entre régimes selon des règles de conversion transparentes et actuarielles. Il ne s'agit pas de rendre tous les droits indistincts, mais de sortir d'un système où la protection est morcelée alors que les vies professionnelles, elles, ne le sont plus. Ces leviers amélioreraient l'ensemble du marché du travail et, par ricochet, l'emploi des seniors, qui dépend d'abord de la qualité des carrières, de la formation et des conditions de travail tout au long de la vie active. Mais des instruments plus ciblés peuvent aussi être mobilisés pour favoriser spécifiquement l'emploi des seniors. Un renforcement mieux calibré du mécanisme de décote-surcote peut accroître l'intérêt financier d'une prolongation d'activité pour ceux qui le peuvent. Dans le même temps, la prévention de l'usure doit devenir une véritable politique de gestion des âges : aménagement des postes, organisation plus souple du temps de travail en fin de carrière, adaptations ergonomiques et accompagnement des mobilités vers des métiers moins pénibles. Le C2P et l'ensemble des dispositifs de reconversion gagneraient ainsi à être davantage orientés vers les transitions en milieu de carrière, la formation vers des postes moins exposés et, le cas échéant, l'appui à une création d'activité, plutôt que principalement vers des sorties précoces du marché du travail.

Une quatrième piste concerne l'assurance chômage. Dans un pays où des secteurs sont durablement en tension, l'indemnisation doit être encore mieux conçue comme un droit assorti d'une exigence : droit à la sécurité, exigence de recherche effective, d'acceptation d'offres raisonnables, et de formation adaptée. La logique n'est pas punitive mais vise à éviter l'enlèvement. Cela suppose un accompagnement intensif dès les premiers mois, une réforme profonde du dispositif de la rupture conventionnelle, un abaissement du plafond d'indemnisation, un abaissement du taux de remplacement pour certains niveaux de revenus ou un renforcement de la dégressivité, une orientation des demandeurs d'emploi vers les métiers porteurs, et des dispositifs de pré-recrutement lorsqu'un employeur s'engage.

Enfin, le modèle de protection sociale doit inclure les travailleurs indépendants et de plateformes, qui représentent des millions d'actifs portant seuls un risque social externalisé, sans protection contre les accidents, la maladie ou les fluctuations de revenu. Un statut hybride, construisant un socle de droits (assurance, formation, représentation), tout en conservant la flexibilité d'organisation, est une condition de justice et de concurrence loyale.

Ces exigences doivent s'étendre à la politique migratoire. Dans un pays où la pénurie de compétences coexiste avec un chômage encore élevé, la doctrine devrait être simple : lorsqu'un droit au séjour est accordé, l'accès rapide à l'emploi et à la qualification doit devenir une priorité effective ; et, pour les flux discrétionnaires, les admissions devraient être davantage orientées vers les besoins productifs de l'économie. Cela suppose des procédures plus rapides mais plus strictes de reconnaissance des diplômes, une exigence linguistique claire, un accompagnement intensif vers l'emploi, et un pilotage régulier par les résultats – taux d'activité, taux d'emploi, progression salariale, autonomie résidentielle. La politique migratoire ne doit pas être la variable d'ajustement implicite de nos désordres internes ; elle doit être articulée explicitement à une stratégie de compétences et de souveraineté.

Recommandation n°5. Bâtir un modèle social incluant l'ensemble des travailleurs et sécurisant les transitions professionnelles, fondé sur une meilleure articulation des allègements de cotisations sociales avec le reste du système socio-fiscal et avec les cycles économiques, des droits lisibles et portables, un compte social unifié, une assurance chômage plus exigeante et des fins de carrière mieux sécurisées.

III.6. Faire en sorte que le travail paie : justice sociale, incitations et lutte contre la précarité

Rendre le travail attractif suppose de traiter frontalement la question du revenu disponible. La France connaît des situations où l'écart de revenus entre inactivité assistée et emploi peu qualifié est trop faible ; cela alimente des trappes à inactivité et un ressentiment de ceux qui travaillent. La politique publique doit donc garantir que chaque heure travaillée augmente nettement le revenu. La prime d'activité est un outil pertinent, à condition d'être calibrée pour valoriser l'activité et de ne pas créer d'effets de seuil. Mais le véritable critère d'évaluation des revalorisations du Smic, des minima conventionnels et des prestations liées à l'activité devrait devenir le reste à vivre. Il est insuffisant de raisonner seulement en brut, ni même en net, quand une partie croissante du revenu est absorbée avant tout arbitrage. D'abord, le revenu est soumis à des dépenses incompressibles, qu'aucune famille ne peut éviter : alimentation de base, reste à charge de santé, mobilité domicile-travail, énergie minimale, équipements indispensables des enfants. À ces dépenses s'ajoutent les dépenses pré-engagées⁶², qui représentaient 30,3 % du revenu disponible brut des ménages en 2024. La France devrait donc se donner un engagement public de reste à vivre minimal par type de ménage et par grand territoire, en s'appuyant sur les budgets de référence du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.⁶³ Dans cette logique, les hausses de salaire minimum, de

⁶² L'Insee définit les dépenses pré-engagées – autrement dit les dépenses contraintes – comme celles qui sont réalisées dans le cadre d'un contrat difficilement renégociable à court terme : logement, eau, gaz, électricité, télécommunications, assurances ou cantine.

⁶³ À titre illustratif, d'après ce conseil, en 2018 un actif seul logé dans le parc social avait besoin de 1 419 euros par mois en milieu rural et de 1 863 euros dans le Grand Paris pour mener une vie décente.

minima de branche et de prime d'activité devraient être appréciées à l'aune de ce qu'il reste après paiement des dépenses contraintes et des dépenses incompressibles. Cela justifie aussi un principe fiscal clair : sortir autant que possible ces dépenses de la ponction fiscale, par suppression ou restitution ciblée des taxes pesant sur un panier de première nécessité – énergie de base, eau, abonnement de transport domicile-travail, assurance obligatoire, une partie de l'alimentation essentielle. Autrement dit, l'État ne doit pas reprendre d'une main, avec des taxes sur l'indispensable, ce qu'il dit vouloir rendre de l'autre au titre du travail.

La question du temps de travail et des heures supplémentaires doit aussi être abordée avec pragmatisme. Dans certains secteurs et pour certains profils, permettre à ceux qui le souhaitent de travailler davantage, sans être écrasés par les prélèvements marginaux, peut répondre à des pénuries et augmenter le pouvoir d'achat des travailleurs. De plus, la réduction de l'absentéisme évitable et le meilleur lissage de certains temps partiels subis peuvent également contribuer à la hausse de la durée effective annuelle de travail de l'ensemble des personnes en emploi. Mais il faut en mesurer correctement la portée : au regard des comparaisons internationales, il s'agit surtout de leviers d'appoint et non de moteurs essentiels du plein emploi. Cela ne doit pas se faire au détriment de la santé ni au prix d'une intensification généralisée. D'où l'intérêt d'une approche négociée et modulée, appuyée sur des droits de temps transférables : le temps n'est pas un instrument uniquement hebdomadaire ; c'est un instrument de vie.

Lutter contre la précarisation du travail est enfin un impératif. L'enchaînement de contrats très courts et l'intérim répétitif ne doivent plus constituer un modèle économique rentable. Une modulation plus forte des cotisations patronales en fonction de la durée des contrats, et une incitation forte à la transformation des CDD en CDI, permettent de modifier les comportements des employeurs. Là encore, l'objectif n'est pas de rigidifier aveuglément, mais de rééquilibrer les incitations : l'emploi durable doit être moins coûteux que la rotation.

Recommandation n°6. Garantir que le travail augmente significativement le revenu disponible en calibrant les compléments d'activité sur le reste à vivre, en valorisant le temps supplémentaire choisi et en décourageant la rotation précaire.

III.7. Refonder le dialogue social et la participation : rapprocher la décision du travail réel

Repenser le travail nécessite une refondation du dialogue social. Le cadre de branche joue un rôle protecteur, mais il peine à intégrer les nouvelles formes d'emploi, les réalités territoriales et la diversité des bassins de vie. Dans une France marquée par de forts écarts de coût de la vie et par des tissus productifs très différents, une négociation plus déconcentrée – à l'échelle régionale ou territoriale, lorsque cela est pertinent – peut améliorer l'adaptation sans casser le socle national. L'enjeu est de donner de redonner de la prise au terrain et de la capacité d'arbitrage au niveau des branches, là où se voient le mieux les contraintes de recrutement, de logement, de mobilité et d'organisation du travail, sans fragmenter le droit social.

Cette refondation doit aussi intégrer un renforcement de la participation, au sens gaullien du terme : associer les travailleurs aux résultats et, dans une certaine mesure, à la délibération stratégique. La participation n'est pas un supplément moral mais un outil de productivité, de stabilité des collectifs et de légitimation des décisions. Lorsqu'une part de la valeur créée est redistribuée aux salariés sous forme d'intéressement, de participation ou d'actionnariat salarié, l'entreprise aligne mieux effort, risque et récompense, ce qui contribue à réduire la conflictualité en entreprise. Et lorsqu'elle accepte que la voix du travail soit davantage présente dans ses organes de gouvernance, elle améliore aussi la qualité de l'information remontant au sommet : connaissance des métiers, des contraintes opérationnelles, des fragilités humaines, des angles morts du management.

C'est dans cet esprit qu'il serait utile de reprendre, pour les plus grandes entreprises, l'une des recommandations du rapport Notat-Senard de 2018⁶⁴. Dans les conseils d'administrations ou de surveillance de plus de 1 000 salariés, la présence salariale devrait être renforcée. Le rapport proposait de porter à trois le nombre d'administrateurs salariés à partir de treize administrateurs non-

⁶⁴ Notat, N., Senard, J.-D. (2018). [L'entreprise, objet d'intérêt collectif](#).

salariés, tandis que le droit actuellement en vigueur prévoit au moins deux administrateurs représentant les salariés lorsque le nombre d'administrateurs hors salariés est supérieur à huit. Aller un cran plus loin dans les grands groupes permettrait de mieux refléter le poids du travail réel dans la décision et d'enrichir le conseil d'une connaissance plus fine des métiers, des contraintes d'exécution et des effets de long terme de ses choix. Cette présence pourrait également avoir un effet positif sur l'innovation.

L'actionnariat salarié mérite, lui aussi, d'être pensé comme un instrument de souveraineté économique et non comme un élément accessoire de rémunération. Il est sain qu'une partie de l'épargne longue des salariés puisse s'investir dans l'entreprise ou, plus largement, dans l'économie productive, à condition que le dispositif reste simple, lisible et réellement populaire. Dans le cadre des plans d'épargne entreprise (PEE), une piste intéressante consisterait à exonérer de prélèvements sociaux, au-delà de dix ans de détention, les plus-values inférieures à un plafond à déterminer. Un tel ciblage encouragerait une épargne très longue et l'enracinement de l'actionnariat salarié, sans transformer l'avantage en niche au bénéfice des patrimoines les plus élevés. Dans le cadre actuel, les gains réalisés dans un PEE sont exonérés d'impôt sur le revenu après 5 ans de détention mais demeurent soumis aux prélèvements sociaux. L'introduction d'un avantage fiscal supplémentaire lié à une plus longue durée de détention irait donc dans le sens d'un capital encore plus patient. Cette logique ne serait d'ailleurs pas étrangère à notre droit fiscal : pour les plus-values immobilières, l'exonération de prélèvements sociaux intervient déjà au terme d'une durée de détention de 30 ans.

De même, faciliter la reprise d'entreprises par les salariés ou par des structures coopératives lorsque l'alternative est une fermeture sèche, un démantèlement ou une cession purement opportuniste peut limiter la destruction de savoir-faire, préserver des collectifs de travail et maintenir des centres de décision sur le territoire. Il ne s'agit pas d'avoir systématiquement recours à ces montages, mais de ne pas laisser disparaître des outils productifs viables faute de solution de transmission adaptée.

Dans une économie de l'IA et des plateformes, la participation doit aussi porter sur la gouvernance des outils de management numérique. Les algorithmes qui organisent la tâche, distribuent les missions, évaluent la performance ou influencent les rémunérations doivent être audités, compréhensibles et discutés. La transparence algorithmique, la possibilité de contester une décision automatisée et l'association des représentants du personnel à la définition des indicateurs sont des conditions de confiance. L'objectif est de moderniser l'organisation du travail sans déshumaniser la relation de travail.

Recommandation n°7. Rapprocher la décision du terrain par un dialogue social plus territorial, une participation accrue des salariés aux résultats et à la gouvernance – notamment dans les grands conseils d'administration –, un actionnariat salarié de très long terme mieux encouragé, et une gouvernance négociée des outils algorithmiques.

III.8. Territoires et mobilité : permettre de travailler au pays, sans sacrifier l'égalité des chances

La cohésion territoriale est une dimension majeure du travail. On ne résorbera pas durablement le chômage si l'on laisse se creuser l'écart entre métropoles attractives et territoires relégués. Cela suppose, d'une part, des politiques d'aménagement du territoire et un pacte de relocalisation : inciter les entreprises à s'implanter dans les zones en difficulté, et conditionner certaines aides publiques à des engagements d'ancrage. Cela suppose, d'autre part, une déconcentration réelle : délocaliser des services publics, des campus, des centres de décision, et construire des écosystèmes économiques dans les villes moyennes.

Pour beaucoup de territoires, la résilience viendra aussi de filières d'excellence ancrées : tourisme, restauration du patrimoine, gastronomie, artisanat, agriculture et agroalimentaire, économie de la mer, de la montagne et des forêts. Cela suppose de professionnaliser et de monter en gamme : développer des labels, investir dans l'accueil et la formation, soutenir les métiers de bouche et les métiers d'art. La France n'a plus à se bercer d'illusions sur une grandeur industrielle passée, mais elle

conserve un capital d'image et de patrimoine qui fascine le monde ; en faire un avantage économique est une politique du travail à part entière.

Le numérique ouvre également une possibilité : travailler au pays. Encore faut-il des infrastructures (très haut débit), des lieux (télécentres), et une culture managériale compatible. Déployer un maillage de télécentres ruraux et périurbains peut réduire l'exode des talents, favoriser l'activité dans les petites villes et limiter la pression sur les métropoles. Mais cette stratégie doit rester complémentaire : un pays souverain a besoin d'usines, d'ateliers, d'hôpitaux et d'écoles ; le télétravail ne remplacera pas les métiers de terrain et peut exercer une pression sur le foncier dans des régions déjà fragiles.

Enfin, la mobilité géographique doit être facilitée lorsque c'est nécessaire. La question du logement, en particulier dans les zones en tension, est devenue une contrainte majeure pour l'emploi. Renforcer les aides à la mobilité, organiser des priorités de logement sociaux pour les travailleurs qui acceptent une mobilité vers des bassins d'emploi en tension, et développer des solutions de logement temporaire sont des outils concrets. Dans les zones tendues, une gestion plus active du parc social est également nécessaire : mieux faire coïncider l'occupation des logements sociaux avec la situation familiale et les ressources effectives des ménages – au moyen de réexamens périodiques, de mutations facilitées et d'une application plus cohérente des surloyers – permettrait de mieux orienter ces logements vers les publics précaires, notamment les travailleurs qui ne peuvent se loger à proximité des bassins d'emploi. Mais l'autre versant du problème est trop souvent oublié : la France compte aussi des territoires de vacance structurelle, où la pression foncière est faible, où des centres-bourgs se dévitalisent et où le prix de certains biens se rapproche d'une valeur résiduelle. L'Insee recensait 3 millions de logements vacants en 2025. Dans les zones de faible tension foncière et de déprise démographique, l'État, avec les établissements publics fonciers, les communes et l'Anah, pourrait racheter des biens dégradés puis les céder pour 1 euro symbolique à des ménages qui s'engagent à y établir leur résidence principale pendant au moins cinq ans et à réaliser des travaux de rénovation énergétique dans un délai défini. La cession devrait être accompagnée d'une ingénierie de projet, d'un éco-prêt à taux zéro renforcé, d'une clause résolutoire en cas de non-respect des engagements et, lorsque c'est pertinent, d'un appui à l'installation professionnelle ou au télétravail. Une telle politique ne viserait pas seulement le logement ; elle servirait aussi la revitalisation des petites villes et des centres-bourgs, le repeuplement de certains bassins d'emploi et la remise sur le marché d'un patrimoine aujourd'hui stérile.

Recommandation n°8. Réconcilier emploi et territoire en soutenant l'ancrage productif local, les filières d'excellence territoriales, le travail au pays quand il est possible, la revitalisation des centres-bourgs et la mobilité quand elle est nécessaire.

III.9. Mesurer ce qui compte : un tableau de bord du travail et du bien-vivre

Un projet de refondation du travail doit s'appuyer sur des indicateurs adaptés. Le produit intérieur brut et le taux de chômage sont nécessaires, mais insuffisants. Ils ne disent rien de la qualité des emplois⁶⁵, de la santé mentale, de la pénibilité, de l'autonomie professionnelle, ni de la dépendance productive. Or ce sont ces dimensions qui déterminent le consentement au travail et la soutenabilité du modèle. La France gagnerait à adopter un tableau de bord du travail et du bien-vivre, intégrant, par exemple, l'espérance de vie en bonne santé, la part de temps libre choisi, la qualité de l'air, l'autonomie professionnelle, ou la part de production nationale dans les filières essentielles.

L'intérêt d'un tel tableau de bord est double. Il permet d'éviter les illusions statistiques – par exemple une baisse du chômage qui s'accompagne d'une dégradation de la qualité des emplois. Il permet aussi de rendre la politique publique redevable : si l'on se fixe des objectifs mesurables et si l'on publie des résultats, on améliore la confiance. Repenser le travail, au fond, c'est aussi repenser ce que l'on valorise collectivement, en mesurant ce qui compte, pas seulement ce qui se compte facilement.

⁶⁵ Voir notamment Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan (2025). [Mesurer la qualité de l'emploi : un enjeu de bien-être et de compétitivité.](#)

Recommandation n°9. Compléter les indicateurs macroéconomiques traditionnels par un tableau de bord du travail et du bien-vivre pour piloter l'action publique selon la qualité des emplois, l'autonomie, la santé et la souveraineté productive.

Conclusion - Réconcilier l'honneur de faire et le bonheur de vivre

La France peut sortir de la crise du travail, mais à condition de cesser de traiter l'emploi comme une variable technique. Repenser le travail exige un diagnostic lucide : un chômage structurel qui résiste, des pénuries paradoxales, une crise du sens et une base productive fragilisée. Cela exige aussi une ambition : redevenir un pays qui produit, qui forme, qui protège et qui transmet.

La perspective souverainiste apporte une cohérence : elle relie le travail à la puissance productive et à la décision collective. Elle refuse le faux choix entre protection et efficacité. Elle propose un chemin : clarifier les règles, simplifier l'État, sécuriser les transitions par des droits portables, revaloriser les métiers du « faire » et des services essentiels, et orienter l'investissement vers la production sur le territoire. Dans un monde de guerre économique et de transitions accélérées, c'est le seul moyen d'éviter que les ajustements se fassent par le bas : baisse des salaires, précarité, et démoralisation collective.

Enfin, repenser le travail, c'est offrir un récit. Un pays ne tient pas seulement par des dispositifs ; il tient par une idée de lui-même. Une civilisation du travail digne n'est ni une exaltation de la souffrance ni une fuite dans le divertissement : c'est une société qui reconnaît la contribution, qui respecte les métiers, qui donne aux individus de la prise sur leur temps, et qui relie l'effort quotidien à un projet commun. C'est ce récit, exigeant et rassembleur, qu'il faut reconstruire.