



**Michel Godet** est professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), où il est titulaire de la chaire de prospective industrielle. Il est consultant en prospective et stratégie auprès de nombreuses entreprises, des collectivités locales et des administrations nationales. Il a publié une dizaine d'ouvrages, dont le dernier, « *L'Avenir autrement* » (Armand Colin), fournit des armes pour éviter les erreurs de prévision et chasser les idées reçues à propos de l'emploi. « *La bonne prévision, dit-il, ce n'est pas celle qui se réalise, mais celle qui conduit à l'action.* » Dans la ligne du diagnostic qu'il expose ici, Michel Godet fera des propositions dans un article – *La Maladie du diplôme* – à paraître dans le numéro de février de la revue « *Futuribles* ».

- Michel Godet estime que l'emploi dépend moins de la croissance que du contexte social et organisationnel dans lequel elle s'inscrit.
- Selon lui, la meilleure solution au chômage est d'assurer la mobilité des emplois existants.
- Leur rigidité actuelle s'explique notamment par un coût du travail trop élevé.
- La France souffre d'une maladie du diplôme de plus en plus coûteuse et aux multiples effets pervers.

**La Tribune. – Peut-on compter sur la croissance pour créer des emplois ?**

**Michel Godet.** – Non. La croissance ne repartera pas. On attend toujours la reprise. Mais celle de 1990 ne pouvait qu'être un feu de paille.

Nous vivons dans des sociétés vieillissantes, largement équipées. Ce n'est pas avec cela qu'on peut espérer vendre des biens d'équipement. Il ne peut y avoir qu'une demande de renouvellement, très sensible aux aléas de la conjoncture internationale et aux paramètres sociaux, psychologiques et politiques. N'oublions pas que la forte croissance des années 60 a été portée par le baby-boom. Ce n'est pas le mammy-boom qui engendrera de tels besoins de consommation. Le grand marché de demain sera celui de la solitude. De plus, dans ce monde d'interdépendances – le quart de notre production est exportée –, pour que cela aille bien dans un pays, il faut que cela aille bien dans les autres en même temps. Rappelez-vous la relance de 1981. Or, aucun régulateur international ne s'impose. On ne peut qu'espérer des conjonctions favorables et éphémères, comme en 1988-1990. Ce ne sont que des forces de rappel dans la dépression.

**Serions-nous condamnés à voir s'aggraver le chômage ?**

Pas du tout. La croissance forte ne repartera pas et c'est une bonne nouvelle. Ce qui compte, c'est le contenu qualitatif de la croissance. Il ne faut pas confondre croissance et développement. La croissance est un flux. Il ne s'agit pas d'augmenter le débit, mais la qualité. A quantité égale, un vieux bordeaux vaut mieux qu'un jeune.

La croissance faible, ce n'est pas grave pour l'emploi. Celui-ci dépend moins de la croissance que du contexte social et organisationnel dans lequel elle s'inscrit. Aux Etats-Unis, de 1975 à 1990, la croissance économique a été à peu près la même qu'en Europe. On y a pourtant créé dix à douze fois plus d'emplois. En France, le gâteau du revenu national a augmenté de 60 % depuis 1975 en termes réels, alors que le chômage a triplé. Il s'agit donc d'un chômage d'abondance. Il faut en accuser ceux qui gèrent mal cette abondance.

**Pourquoi le chômage ?**

Parce qu'on le veut bien. Parce que chacun veut bien que cela change, à condition qu'on ne remette pas en cause ses propres privilèges. Comme le dit François Dalle : « *Nous sommes tous coupables.* » Il y a un consensus implicite entre les pouvoirs publics, le patronat et les syndicats. De multiples rigidités poussent les entreprises à substituer du capital au travail. Le capital se met facilement au rebut et ne fait jamais grève. Les syndicats attendent avant tout ne rien lâcher des avantages acquis. Les gouvernements se refusent à imposer la négociation ou le changement des règles du jeu social.

Pour avoir la paix sociale, les uns et les autres préfèrent donner des avantages supplémentaires à ceux qui ont déjà un emploi, plutôt que de s'occuper du chômage. 90 % des actifs, c'est une majorité électorale. Les chômeurs, exclus et culpabilisés, sont le maillon faible dans le rapport de forces. Ils ne sont représentés nulle part, même pas aux Assedic. Ils sont silencieux. On n'en a jamais vu se coucher en travers du boulevard périphérique. En revanche, les conducteurs de la RATP ou de la SNCF, qui travaillent guère plus de trente heures par semaine et partent en retraite à cinquante ans, prennent régulièrement la population en otage.

Rechercher un emploi est un vrai travail, alors que beaucoup de gens ont un emploi mais ne travaillent pas.

**La France crée-t-elle moins d'emplois que ses partenaires ?**

Le gouvernement s'était fixé comme objectif de rattraper l'Allemagne pour l'inflation. C'est fait. Mais nous avons beaucoup perdu sur le terrain de l'emploi.

Dans les années 80, la France a créé 100.000 emplois, dix fois moins que dans les années 70, où l'on n'en avait guère moins créé que dans les années 60. Ce solde des créations et des destructions d'emplois est cinq fois plus faible qu'en Allemagne. S'il augmente si peu, c'est que les créations dans le tertiaire ne suffisent plus à compenser les suppressions dans l'agriculture et l'industrie. Nous avons perdu un peu plus d'emplois industriels que l'Allemagne dans les années 80, parce que nous avions un retard dans notre ajustement structurel.

Or, en France, les créations d'emplois dans les services marchands ont été moindres dans les années 80 que dans les années 60, alors que, en Allemagne, elles ont presque doublé. Mais comparons plutôt avec les Etats-Unis, où l'on a créé, proportionnellement, trois ou quatre fois plus d'emplois dans les services marchands qu'en France.

C'est aussi un problème de management des entreprises. Dans toute organisation,

les hommes font la différence. Il n'y a pas de secteur condamné, seulement des entreprises mal gérées. La France est le leader mondial de la brochette avec la société Haemmerlin, mais nous perdons

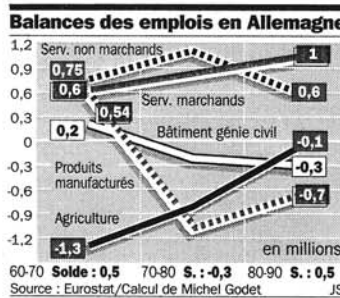
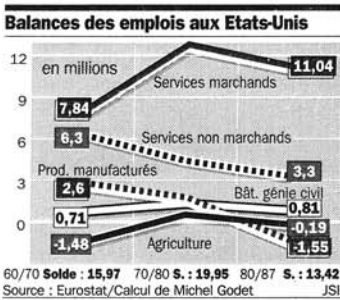
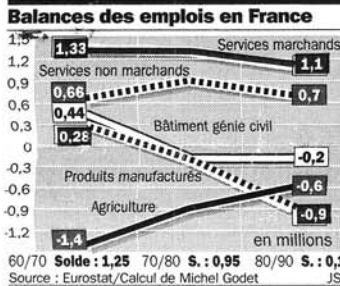
**« Rechercher un emploi est un vrai travail, alors que beaucoup de gens ont un emploi mais ne travaillent pas »**

**Comment en est-on arrivé là ?**

Relisez le rapport Rueff-Armand sur les obstacles structurels à la croissance, remis en 1958 au général de Gaulle. Rien n'a changé, à une différence près : on a rajouté des rigidités pendant la croissance des années 60. Des métiers se sont fermés, les freins à la mobilité sont plus que jamais là.

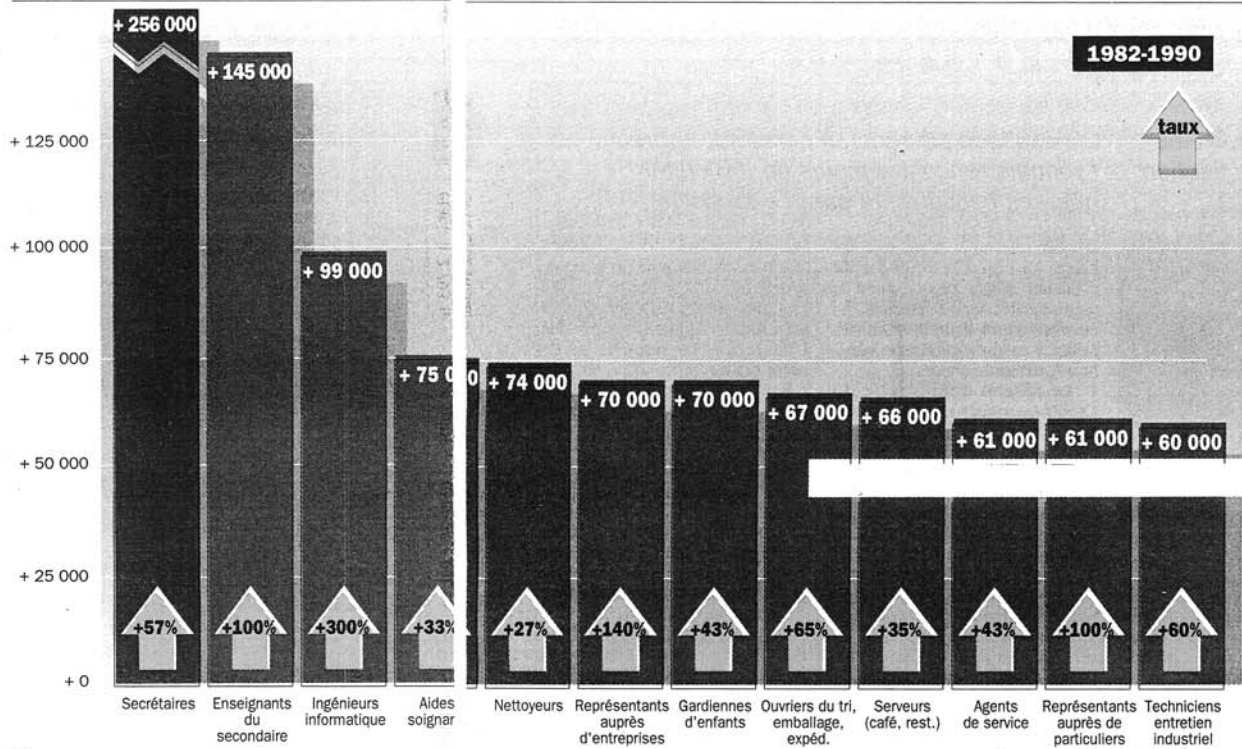
**D'où la crise aiguë que l'on vit aujourd'hui...**

La solution au chômage, c'est moins de trouver un emploi à ceux qui n'en ont pas, que d'assurer la mobilité des emplois existants.



**COMPARAISON.** La France crée encore des emplois. Mais dix fois moins dans la décennie 80 que dans la décennie 70. Les créations dans les services marchands et non marchands compensent à peine les suppressions dans l'agriculture et dans l'industrie, où l'ajustement structurel a été plus tardif qu'en Allemagne. Mais la vraie comparaison est avec les Etats-Unis, où 11 millions d'emplois ont été créés dans les services marchands de 1980 à 1987.

## Métiers : les poids lourds de la création d'emplois



JSI

Source : M. Godet-CNAM-d'après Insee

**EMPLOIS D'AUJOURD'HUI ET EMPLOIS DE DEMAIN.** En 1982 à 1990, le nombre des ingénieurs informatiques a quadruplé. Mais cela correspond à 99.000 créations d'emplois seulement, et cette profession est maintenant bouchée. De même, on a recruté 145.000 enseignants du secondaire, devenus les entraîneurs dans la course au diplôme. Qu'en faire

demain ? En revanche, 256.000 postes de secrétaires ont été créés, que la télématique devait faire disparaître. Mais les emplois de demain seront avant tout des emplois non qualifiés mais hautement professionnels dans les services et la maintenance industrielle. Mieux vaudra, pour trouver du travail, être bien dans sa peau qu'être muni d'un assignat universitaire sans valeur réelle.

# Michel Godet : on peut créer des emplois, même sans croissance

tants. Le chômage, c'est comme le jeu des quatre coins. Si certains se retrouvent coincés au milieu, c'est parce que ceux qui sont autour se comportent comme de quasi-propriétaires et ne bougent plus. Le taux de chômage réel est plus près de 20 % que de 10 %. C'est la population au chômage rapportée au nombre d'emplois pour les salariés exposés.

Des 19 millions d'emplois salariés, il faut retrancher les 5,6 millions de fonctionnaires ou assimilés des services non marchands et au moins 2 millions d'emplois protégés dans les entreprises publiques de l'énergie, des transports, des télécommunications, des banques et des assurances. Tout se passe comme si 15 millions de personnes devaient se partager 12 millions d'emplois salariés. Améliorer la sécurité de ceux qui ont un emploi ne fait qu'accroître l'insécurité pour les chômeurs.

**Les jeunes en sont les premières victimes...**

700.000 jeunes de moins de vingt-cinq ans sont au chômage, et 450.000 autres bénéficient du traitement social mais aussi statistique du chômage. En tout, cela fait un jeune sur trois.

Le taux de chômage des jeunes Allemands est près de trois fois moindre. Ils le doivent au « dual » système outre-Rhin : un apprentissage placé sous la responsabilité des entreprises, qui couvre les trois quarts de chaque génération, contre 15 % en France.

**Peut-on partager le travail en partageant le revenu ?**

Il ne s'agit pas de diminuer le temps de travail de ceux qui ont déjà un emploi. Mais il y a un mauvais partage de l'abondance. On produit de plus en plus de biens et de services marchands avec de moins en moins de monde. On libère l'homme du travail contraint pour l'activité de création, et c'est positif. Mais on ne peut pas entrer dans une société du XXI<sup>e</sup> siècle qui serait Athènes sans les esclaves, avec les conventions collectives et les règles du jeu social des années 50. Pour que le changement s'impose, il faudra y être contraint par la nécessité. Ce sera le cas lorsqu'il y aura 4 millions de chômeurs.

Encore faudrait-il que l'Etat patron donne l'exemple. Dans l'administration, il est interdit de travailler à mi-temps et d'avoir une activité rémunérée ailleurs. Il

faut aussi permettre aux gens qui travaillent à mi-temps sur un contrat emploi-solidarité d'exercer une autre activité parallèle. Il faut se méfier des règles uniformes qui introduisent des formes de discrimination sociale légale (par l'âge, le diplôme...).

**Quelles sont, selon vous, les principales rigidités françaises ?**

Le coût complet du travail est trop élevé. Par exemple, on n'embauche pas de crainte de ne pouvoir licencier. Des mesures qui protègent le travail tuent l'emploi. On incite les entreprises à « embaucher » trop souvent des machines.

Un jeune sans formation professionnelle coûte trop cher aux entreprises. Un apprenti a moins besoin de salaire que de formation. On prend d'ailleurs des mesures qui contournent le Smic. A la Réunion, 30 % de la population perçoit le revenu minimum d'insertion (RMI) et il n'y a plus personne pour couper la canne à sucre.

Autre rigidité française : le taux d'encaissement. En Allemagne, les ouvriers sont les plus chers du monde, ils travaillent moins que les Français et sont aussi per-

formants que les Japonais. C'est parce qu'ils ont une excellente formation professionnelle. Ils ont donc besoin d'un encadrement deux ou trois fois moins nombreux qu'en France en moyenne. Leurs entreprises peuvent ainsi les payer plus cher tout en restant plus performantes.

#### **L'éducation est-elle en cause ?**

Il ne faut pas faire de l'éducation le bouc émissaire du chômage d'abondance. On croit que plus on va élever le niveau d'éducation, plus on va réduire le chômage. Il est vrai que le taux de chômage diminue quand le niveau de formation s'élève. Mais ce n'est pas en transformant tous les jeunes en docteurs de troisième cycle de l'université qu'on résoudra le problème.

La France est victime d'une véritable maladie du diplôme aux multiples effets pervers. Cela coûte de plus en plus cher et nous en voyons le résultat. Moins un diplôme vaut, et plus il est nécessaire de l'avoir. L'avoir ne donne pas grand-chose, mais ne pas l'avoir empêche tout. La demande des entreprises est capable de s'adapter indéfiniment à l'inflation de l'offre. A l'extrême, on a d'un côté les « ouvriers diplômés non qualifiés », détenteurs d'assignats universitaires sans valeur professionnelle ; de l'autre, un grand nombre de jeunes sans formation, victimes de la discrimination sociale légale par les diplômes.

Un jour, il y aura pléthore de diplômés : les écoles de commerce ont multiplié par trois leurs effectifs en dix ans ; la valeur rare, ce sera le jeune sans diplôme qui voudra travailler.

#### **La formation permanente ne répond-elle pas aux besoins ?**

C'est un gaspillage formidable de ressources. Voyez comment se répartissent 9 francs dépensés par l'entreprise qui veut former ses salariés : 3 francs sont consacrés à la gestion de la formation dans l'entreprise elle-même ; 3 francs couvrent le coût de la logistique (les locations de chalets pour les séminaires) ; 3 francs sont consacrés à l'achat du service de formation proprement dit. Mais sur ces 3 francs, 1 franc sert à payer les cadres de la société de formation, 1 franc est dépensé en frais de commercialisation. Reste 1 franc pour les formateurs eux-mêmes, selon les calculs de Daniel Veyrenc, de la société Ecofor.

#### **Où sont les emplois de demain ?**

Dans les services. Ceux-ci représentent aujourd'hui les deux tiers de l'emploi total en France. Ils devraient compter pour les trois quarts à l'horizon 2000 et les quatre cinquièmes vers 2010.

Mais attention aux clichés. Qui dit services pense généralement emplois à haute intensité de matière grise, ingénieurs, techniciens, informaticiens... On se réfère le plus souvent au taux de croissance des emplois, et c'est vrai que le nombre des ingénieurs informaticiens a triplé de 1982 à 1990. Mais la base de départ était faible. En valeur absolue, cela fait seulement 99.000 emplois créés. D'ailleurs, c'est fini. Cette voie est maintenant bouchée, bien qu'on continue à former des informaticiens en masse.

Même diagnostic pour les enseignants du secondaire (+ 145.000), qui servent d'entraîneurs pour la course aux diplômes et pour qui sonne le glas.

En revanche, le nombre de secrétaires, que la télématique devait supprimer, s'est accru de 256.000, pour un taux de progression de 57 % seulement. Alain Minc s'est trompé. On aura surtout besoin, dans l'avenir, d'aides-soignants, de nettoyeurs, de gardiennes d'enfants, d'agents de service, de serveurs de restaurant. Sans compter les représentants – dans un marché saturé, il faut vendre pour gagner des

parts de marché –, les ouvriers de l'emballage – on emballe tout – et les techniciens d'entretien industriels – il faudra bien s'occuper des machines. Bref, les poids lourds de la création d'emploi se trouvent dans le tertiaire non qualifié mais hautement professionnel. Ils requièrent des gens « bien dans leur peau », et non pas des laissés pour compte de la course aux diplômes.

#### **Que va-t-on faire des 80 % de bacheliers par tranche d'âge ?**

Des cohortes de frustrés et d'aigris. Qui sème l'illusion récolte la désillusion et la tempête. Et savez-vous d'où vient cette absurdité ? En 1984, un haut fonctionnaire visite les usines Honda. Il apprend que 90 % des ouvriers japonais des chaînes automobiles sont allés à l'école jusqu'à dix-huit ans. Il entend « année terminale » et comprend « baccalauréat ». Il raconte cela à son ministre, sans avoir compris qu'au Japon, tout le monde va à l'école jusqu'à dix-huit ans et que la sélection élimine alors... ceux qui se retrouvent sur les chaînes. Mais l'objectif des 80 % de bacheliers tombait à pic en 1985, pour remobiliser les enseignants du public qui venaient de perdre la bataille contre le privé.

#### **Quel conseil donneriez-vous au prochain ministre de l'Éducation nationale ?**

Si je voulais être ironique, je lui dirais de se fixer comme objectif pour l'an 2005, que 80 % des bacheliers sachent lire, écrire et compter ! Mais il devrait surtout casser son ministère, premier employeur du monde depuis la dissolution de l'armée rouge, décentraliser tout ce qui n'est pas stratégique, favoriser l'émulation et la concurrence. Il lui faudra cesser de sélectionner des champions olympiques de l'intelligence. L'objectif est de faire progresser chacun pour lui-même, afin que la Nation entière progresse. Il devrait sortir l'enseignement technique et professionnel de l'Éducation nationale, dont c'est devenu la structure de relégation (\*).

#### **Et au ministre du Travail ?**

C'est à lui de prendre en charge l'enseignement technique et professionnel avec les partenaires sociaux. Si l'enseignement agricole donne d'excellents résultats, c'est qu'il est confié au ministère de l'Agriculture.

Il lui faudra surtout rompre avec une habitude pernicieuse. Donner une formation aux chômeurs, ça ne sert à rien. Il faut former ceux qui ont déjà un emploi. La formation doit être immédiatement utilisable et chacun doit se transformer en formateur pour les autres.

Il faudrait développer les mesures déjà prises en faveur de l'emploi à temps partiel, qui vont dans le bon sens. On devrait aussi, maintenant que l'inflation est vaincue, pouvoir moduler les salaires réels les plus élevés, comme cela se faisait naturellement lorsque l'inflation sévissait.

Pourquoi ne pas étendre la loi Gillibert aux exclus ? Elle réserve 6 % des emplois aux handicapés. Mais les entreprises n'y arrivent pas, cotisent à un fonds d'insertion, et 2 milliards de francs restent sans affectation. Il faut reconnaître le handicap des jeunes victimes de la sélection par l'échec. Et le handicap des plus anciens, victimes de l'exclusion sociale. La France détient un record, celui de la casse : elle a le plus faible taux d'activité au-delà de quarante-cinq ans, c'est-à-dire la plus forte exclusion.

PROPOS RECUEILLIS  
PAR JEAN-FRANÇOIS COUV RAT

(\*) Comme le montrent clairement François Dalle et Jean Bounine dans leur livre à paraître : *Appel aux entreprises contre le chômage des jeunes* (Editions Odile Jacob).