



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE



PRÉSENTATION DU RAPPORT ▾

▸ Travail - Emploi

## Le travail et l'emploi dans vingt ans :

5 questions, 2 scénarios, 4 propositions

Par

**Vincent Chriqui,**

Directeur général du Centre d'analyse stratégique

Et

**Odile Quintin,**

Présidente du groupe de travail

**Mercredi 6 juillet 2011**

DOSSIER DE PRESSE

PLUS  
D'INFOS

sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

■ **Contact Presse :**

Jean-Michel Roullé, Responsable de la Communication

[jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr)

Tél. : +33 (0) 1 42 75 61 37 - Port. : 06 46 55 38 38

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

## Le travail et l'emploi dans 20 ans :

### 5 questions, 2 scénarios, 4 propositions

Unité de temps, unité de lieu, unité d'action... Cette triple unité, qui rappelle les règles du théâtre classique et faisait partie des principales caractéristiques du modèle fordiste d'organisation du travail, a déjà été mise à mal au cours des trente dernières années et devrait continuer à perdre progressivement de sa réalité. En France, en 1995 déjà, moins de 40 % des actifs travaillaient en un lieu fixe et uniquement du lundi au vendredi.

Cette fragmentation des situations au regard de l'exercice concret du travail se double d'une segmentation accrue du marché du travail, avec un emploi concentré sur la population des 30-45 ans et un essor des contrats atypiques. Parallèlement, les entreprises comme l'ensemble de la société font face à de nouvelles attentes (égalité entre femmes et hommes, diversité, meilleure articulation vie privée/vie professionnelle, ancrage territorial des entreprises, exigences du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises).

Dans le contexte de mondialisation des échanges et de globalisation financière, les transformations démographiques, économiques, technologiques et sociétales dessinent plusieurs avenir possibles pour le travail et l'emploi, avec l'espoir de vaincre le chômage de masse persistant depuis plus de trente ans et d'améliorer la qualité du travail. Parce que cela détermine largement à la fois la force de notre économie et la cohésion de notre société, les politiques publiques doivent relever ces défis.

Le Centre d'analyse stratégique a piloté, durant un an, un groupe de travail (présidé par Odile Quintin) qui a notamment cherché à répondre à cinq questions concrètes sur le travail en 2030 (pourquoi, pour qui, comment, quand et où travaille-t-on ?). Deux scénarios d'ensemble ont été élaborés : un scénario d'"accélération technologique et sociétale" et un scénario de "rééquilibrage et de volontarisme des acteurs". Dans les deux cas, les modes d'intervention des acteurs, notamment de l'Etat, devront évoluer, face aux enjeux d'emploi, de mobilité et de qualité du travail ou, plus globalement, de compétitivité et de cohésion sociale. Pour répondre à ces défis, le groupe de travail formule quatre propositions principales.

### PROPOSITIONS :

1. En matière de politique de l'emploi, disposer d'une panoplie d'outils réversibles pour gérer les chocs conjoncturels (dispositifs "dormants", mesures types réactivables aisément, voire mesures conditionnées au franchissement de seuils macroéconomiques).
2. Passer progressivement à une politique de l'emploi davantage centrée sur l'appariement offre/demande sur le marché du travail et plus directement en lien avec les besoins des branches et des territoires.
3. Mettre en place un "compte individuel social" de droits portables, de façon progressive et négociée, à partir du couple CET-DIF (compte épargne-temps, droit individuel à la formation).
4. Développer la responsabilité sociale de l'entreprise, par la communication et le travail de conviction, mais aussi par l'élaboration concertée d'un cadre de référence faisant l'objet d'un véritable "label RSE".



**Vincent Chriqui**  
Directeur général  
du Centre d'analyse  
stratégique

Alors que la France connaît un chômage de masse depuis trente ans et que se manifeste depuis quelques années, sinon une crise du travail, du moins une forme de crise managériale au sein des entreprises, ces deux phénomènes ont été encore accrus par la crise financière, économique et sociale de 2008-2009.

Plus que jamais, l'emploi – depuis quelques décennies déjà – et le travail – avec un regain depuis peu – sont au cœur des préoccupations quotidiennes de nos concitoyens. Or, la “réflexion stratégique” ou l’“expertise” n’ont pas vocation à être coupées du monde, mais doivent être mises au service de l'intérêt général, en réponse aux attentes de la société.

Le Centre d'analyse stratégique a donc souhaité analyser les profondes mutations du monde du travail face à la persistance du chômage de masse, face à l'accélération de la mondialisation, face à la diffusion des nouvelles technologies (notamment celles de l'information et de la communication), face aux évolutions sociétales enfin. La crise peut avoir infléchi ou accéléré certaines tendances structurelles, mais elles sont plus anciennes et, pour beaucoup d'entre elles, sans doute amenées à se poursuivre.

Ce travail prospectif très large s'inscrit dans la lignée de précédents rapports réalisés par le Commissariat général du Plan (en 1975 déjà et, plus récemment, en 1995, avec le rapport du groupe présidé par Jean Boissonnat).

Il ne s'agissait pas de réexaminer les précédents rapports pour dire ce qui s'est “réalisé” ou non – ce n'est pas l'objet de la prospective – ni de voir de quel scénario nous nous sommes finalement rapprochés. Il s'agissait bien de produire un nouveau travail de prospective en reprenant l'ensemble du sujet au regard des préoccupations actuelles et des nouveaux outils d'analyse disponibles.

Surtout, ce rapport a privilégié une approche volontairement concrète du travail et de l'emploi, examinant notamment les dimensions microéconomiques de ces questions, du point de vue du salarié mais aussi de l'entreprise. Car au-delà de l'interrogation sur le nombre d'emplois ou le niveau du chômage dans vingt ans, l'analyse menée par le groupe de travail révèle que la nature du travail elle-même est soumise à des inflexions notables, qui concernent directement les individus.

Aussi le rapport s'est-il concentré sur des évolutions plus qualitatives du travail et de l'emploi, mobilisant d'autres travaux plus quantitatifs conduits récemment par le Centre d'analyse stratégique (qu'il s'agisse du rapport d'avril 2011, *France 2030 : cinq scénarios de croissance*, élaboré avec la DG Trésor, ou des travaux de prospective des métiers et des qualifications).

De l'ensemble de ces travaux, il ressort un certain nombre de tendances lourdes, sans doute amenées à se poursuivre, pour une grande partie, dans les deux prochaines décennies. À l'horizon 2030, la France sera plus peuplée et plus âgée, mais continuera de bénéficier d'une population active en progression. Malgré des scénarios de croissance contrastés, les créations d'emplois devraient demeurer dynamiques et le marché du travail sera plus concurrentiel pour les entreprises, avec un niveau de chômage structurel inférieur à ceux des vingt dernières années. Le "travail" tel que nous le connaissons sera transformé, notamment sous l'effet d'évolutions sociétales et technologiques profondes : l'individualisation de la société, la diffusion généralisée des technologies numériques, les préoccupations éthiques et écologiques.

Parmi les différentes dynamiques à l'œuvre identifiées par le groupe de travail, le rapport met en particulier l'accent sur la poursuite de l'éclatement des univers du travail, à la fois temporels, spatiaux et organisationnels. Cela se traduit par une segmentation accrue "des mondes du travail" et une hétérogénéité croissante des situations mais aussi des attentes des salariés, des entreprises, des secteurs d'activité ou des territoires.

L'affaiblissement du lien de subordination dans l'univers professionnel, une demande forte d'autonomie dans le travail et de meilleure articulation entre vie privée et vie professionnelle vont en outre profondément structurer les relations de travail et d'emploi. De même, les décennies qui sont devant nous seront celles de la poursuite de la diffusion des TIC dans les entreprises et de l'essor du travail nomade.

Enfin, cette période sera marquée par la croissance et la différenciation des mobilités professionnelles, dans un contexte de flexibilité organisationnelle et temporelle grandissante.

Au total, les tendances qui se dégagent pourront apparaître sombres pour les uns, rassurantes pour les autres. Chacun aura son interprétation, mais on peut d'ores et déjà souligner trois points :

- ▶ d'abord, la période considérée, s'agissant du regard rétrospectif, est celle des trente dernières années, parfois qualifiée de "Trente piteuses". Or, même si la prospective ne consiste pas à simplement prolonger les tendances, elle aurait du mal à faire totalement abstraction de ces réalités passées. Malgré cela, ce rapport ne nous montre pas un avenir noir. Plus complexe sans doute, avec des schémas et des équilibres anciens, déjà mis à mal aujourd'hui et amenés à s'affaiblir encore, mais aussi ouvert sur de nouvelles perspectives ;
- ▶ ensuite, en prenant une période de référence plus courte, on peut noter des éléments positifs : la forte baisse du chômage avant la crise, à des niveaux inconnus depuis vingt-cinq ans ; une bonne résistance de l'emploi relativement à l'ampleur de la crise ; une amélioration des taux d'activité des seniors depuis

plusieurs années ; une pause dans l'intensification du travail (intensification à mettre elle-même en perspective avec l'amélioration des conditions de travail sur le très long terme) ;

- ▶ enfin, s'agissant plus spécialement de la situation de l'emploi, ce rapport dessine pour l'avenir une situation plus favorable, quelles que soient les incertitudes sur le modèle de croissance de l'après-crise. Et cela ne pourra qu'avoir un impact favorable sur la qualité au travail.

Bien évidemment, à partir des tendances constatées, les évolutions à venir peuvent prendre plusieurs chemins, qui ne dépendent pas que de l'action de l'État, en France. Le rapport a retenu deux scénarios possibles, tenant compte non seulement des évolutions spécifiques du travail et de l'emploi, mais aussi de facteurs de contexte, notamment au niveau international.

Ces deux scénarios, comme le travail d'analyse qui a servi à leur construction, interrogent les politiques publiques à de nombreux égards : comment l'État peut-il accompagner ou réguler ces tendances pour favoriser l'emploi et la qualité du travail ? Face aux critiques récurrentes, et parfois au constat d'impuissance, de l'État "prescripteur", quelles modalités d'intervention sont désormais opportunes pour la puissance publique dans la sphère travail-emploi ? Avec quel impact sur le rôle qu'ont également à jouer les partenaires sociaux et la société civile ?

Par ailleurs, au-delà du strict champ travail-emploi, le panorama proposé par le rapport est vaste et concerne l'ensemble des politiques publiques, y compris les politiques industrielle, fiscale, éducative ou la régulation internationale de la mondialisation. Mais les enjeux mis en avant par le groupe de travail nourrissent surtout des propositions pour faire évoluer les politiques de l'emploi, pour favoriser et sécuriser la mobilité professionnelle et améliorer la qualité du travail.

Le groupe s'est attaché à apporter des réponses concrètes à ces enjeux, en tenant compte du contexte actuel (sortie de crise, réduction des déficits publics), mais en ayant surtout le souci d'anticiper et de préparer les évolutions identifiées pour l'avenir, qui incitent à s'interroger sur la conception, la mise en œuvre et le rôle des acteurs des politiques de l'emploi et du travail.

Le présent rapport formule à cet égard des analyses et des propositions qui vont enrichir la réflexion du Centre d'analyse stratégique sur les politiques publiques et ont vocation à irriguer une partie de ses travaux dans le champ du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle au cours des prochaines années.

Je tiens à remercier l'ensemble des membres du groupe de travail, et en premier lieu sa présidente, Odile Quintin, ainsi que l'équipe des rapporteurs du CAS et de l'IGAS, pilotée par Hugues de Balathier Lantage.

Unité de temps, unité de lieu, unité d'action... Cette triple unité, qui rappelle les règles du théâtre classique et qui faisait partie des principales caractéristiques du modèle fordiste d'organisation du travail, a été mise à mal au cours des trente dernières années et devrait continuer à perdre progressivement de sa réalité. En France, en 1995 déjà, moins de 40 % des actifs travaillaient en un lieu fixe et uniquement du lundi au vendredi. Nul doute que, dans vingt ans, cette proportion aura encore diminué.

### ► Un état des lieux des évolutions structurelles

Depuis la fin des Trente Glorieuses et les années 1970, le travail et l'emploi ont connu de profonds bouleversements en France. Dans un contexte de forte croissance de la population active (y compris ces dernières années, avec 100 000 actifs supplémentaires par an entre 1995 et 2008), l'emploi salarié a achevé de s'imposer comme le modèle dominant, sans doute au prix de frontières brouillées.

La poussée continue de l'emploi tertiaire et, au-delà, de la relation de service et des contacts avec la clientèle s'est accompagnée d'une féminisation accrue de l'emploi, même si des inégalités entre sexes demeurent (salaires, temps partiel, faible progrès de la mixité professionnelle, etc.).

La structure des emplois par métiers et par taille d'entreprises a connu d'importantes mutations. Elles se sont notamment traduites par la croissance des emplois de cadres et de professions intermédiaires, ainsi que par celle de l'emploi dans les grandes entreprises et les groupes.

Ces mutations ont été facilitées par le dynamisme du marché du travail et des embauches, malgré la persistance d'un chômage de masse, même si ce dynamisme des flux s'explique aussi largement par le fort développement des contrats courts.

S'agissant du fonctionnement de son marché du travail, la France se caractérise depuis trente ans par un taux de chômage durablement élevé et supérieur au niveau moyen dans l'Union européenne. La situation des jeunes et des seniors demeure de même défavorable. Les jeunes connaissent des difficultés persistantes d'insertion professionnelle et de nombreux passages par le chômage. Les seniors font face à des problèmes de maintien dans

l'emploi et à un niveau important de chômage de longue durée quand ils ne sortent pas du marché du travail, mais avec une certaine amélioration sur la dernière décennie. Cette segmentation prononcée du marché du travail français persiste malgré de fortes interventions publiques, notamment pour maîtriser le coût du travail. Les politiques de formation (initiale et continue) ne sont pas parvenues au cours des vingt dernières années à modifier significativement cette situation.

D'ici à 2030, le contexte macroéconomique est placé sous le signe de l'incertitude quant au nouveau modèle de croissance de l'après-crise, avec par conséquent des perspectives contrastées de créations d'emplois et de taux de chômage. De nouveaux modèles de croissance devraient émerger avec des dimensions "servicielles" et environnementales plus affirmées, même si les rythmes et les formes de ces transformations du modèle productif sont encore difficiles à dessiner. Toutefois, en 2030, dans tous les cas de figure, le chômage structurel se situerait à des niveaux globalement inférieurs à ceux connus ces vingt dernières années (soit très inférieurs, soit légèrement inférieurs mais depuis déjà plusieurs années).

Il est en revanche certain que le contexte des deux prochaines décennies sera marqué par des évolutions démographiques et sociétales structurelles et profondes. En 2030, la France sera plus peuplée, plus âgée et sa population active sera plus nombreuse. Parallèlement, l'individualisation de la société, la diffusion continue des outils et pratiques numériques, l'essor croissant des préoccupations écologiques et de bien-être sont susceptibles de transformer le modèle de consommation et de production.

Les entreprises, comme l'ensemble de la société, continuent de faire face à la mondialisation de l'économie et au poids croissant de la sphère financière. Ces mutations économiques n'ont eu toutefois que peu d'impact sur l'évolution des relations sociales. Cependant, de nouvelles attentes à l'égard des entreprises apparaissent et devraient perdurer à moyen terme :

- participation accrue à l'effort de formation de la main-d'œuvre ;
- égalité entre femmes et hommes et promotion de la diversité dans le monde du travail ;
- renforcement de l'ancrage territorial des entreprises ;
- exigences du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises.

## ► Une approche prospective concrète

Le rapport examine cinq dimensions du travail du point de vue de l'individu et de l'entreprise : les motivations du travail, les relations d'emploi, l'organisation et le contenu du travail, les espaces et les temporalités du travail et de l'emploi. On peut ainsi formuler cinq questions, très concrètes, formulées de la manière la plus simple et qui touchent au quotidien de chaque personne en emploi.

### Pour quoi travaille-t-on ?

Trois dimensions expliquent l'investissement des individus dans le travail : le revenu comme moyen de l'indépendance économique (dimension instrumentale du travail), l'épanouissement personnel lié à l'activité concrète et enfin le travail comme facteur d'intégration sociale.

Cette combinaison de facteurs va continuer de fonctionner dans les vingt prochaines années, dans un contexte de forte valorisation du travail au sein de la société française.

La diversité des formes et modes de rémunération (salaire, primes individuelles ou collectives, à l'ancienneté ou à la performance, épargne salariale, actionnariat salarié, etc.) devrait perdurer, même si une approche plus globale de la rémunération (notamment *via* un lien plus étroit entre rémunération et création de valeur) pourrait se développer, dans un contexte persistant de contraintes sur le coût du travail.

Les deux autres dimensions (épanouissement personnel et intégration sociale) se maintiendraient sur la base de la poursuite de la diffusion du travail intellectuel, des préoccupations grandissantes de bien-être au travail ainsi que du développement de la dimension relationnelle du travail (relation de service).

Les entreprises continueront d'arbitrer entre le capital, le travail qualifié et le travail non qualifié, mais avec une poursuite de l'automatisation et de la prescription des tâches, permises notamment par la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC). Le travail peu qualifié routinier ne disparaîtra pas, prenant d'autres formes que le travail à la chaîne. Parallèlement, le capital verra son coût progresser. De ce fait, les entreprises maintiendraient une demande forte de travail humain à l'horizon 2030, dans un contexte qui souligne l'enjeu des efforts à mener pour favoriser l'engagement des salariés. En effet, des évolutions à la marge des motivations du travail, notamment de la part des jeunes générations, pourraient conduire à renforcer la dimension instrumentale du travail.

### Pour qui travaille-t-on ?

Les formes de travail évoluent sur la base de deux facteurs principaux :

- le maintien du caractère prédominant du salariat, avec des recompositions internes fortes autour du triptyque salariés stables/sécurisés, salariés "mercenaires" à revenus variables et salariés précaires ;
- la mutation du travail indépendant avec le développement de formes de travail aux frontières floues (multi-activité, portage, franchise, etc.).

Le principe de subordination qui structure le droit du travail est affaibli, avec le brouillage des frontières des entreprises, le développement du travail en réseau, la transformation du rapport à l'autorité et la demande d'autonomie dans l'entreprise ainsi que la confusion croissante entre sphère professionnelle et sphère privée.

Dans les vingt prochaines années, les mobilités professionnelles devraient, comme par le passé, continuer à progresser, notamment celles entraînant un changement d'employeur. Surtout, ces mobilités vont se complexifier, avec le développement des réseaux, le renforcement de logiques de "marchés professionnels" (pour les actifs disposant de compétences spécifiques et identifiées), et aussi des changements de métier. L'avenir des transitions professionnelles sera enfin particulièrement lié aux politiques de flexicurité qui vont s'intensifier.

### Comment travaille-t-on ?

D'ici 2030, les modes d'organisation du travail devraient poursuivre leur diversification, avec une diffusion plus large des modes d'organisation du travail en essor depuis les années 1990 : "*lean production*" (polyvalence, gestion de la qualité totale, "juste-à-temps") et "forme apprenante" (autonomie dans le travail, fort contenu cognitif). La recherche d'efficacité économique et l'amélioration de la qualité de service nourrissent ces évolutions organisationnelles. Il faut y ajouter dans le secteur public le mouvement de recentrage sur le cœur de métier qui devrait se poursuivre.

Ces transformations organisationnelles auront des impacts sur les salariés (rythme de travail, diversité des tâches) et sur les entreprises et administrations (attractivité des emplois, maîtrise des compétences clés et de la chaîne de création de valeur). La diffusion des organisations "apprenantes" devrait se développer relativement aux organisations tayloriennes ou fondées sur la "*lean*

*production*”, avec des conséquences plutôt favorables aux salariés et à l’efficacité productive. Mais d’autres formes organisationnelles peuvent émerger à la faveur de la diffusion accrue des technologies et pratiques numériques dans les entreprises (“entreprise 2.0”). L’économie de la connaissance elle-même conduit à repenser l’organisation autour de la maîtrise et de l’acquisition permanente de compétences cognitives non routinières, par les individus mais aussi par les collectifs de travail.

Parallèlement, la santé au travail (qui ne recouvre pas le concept, plus large, de qualité du travail, mais a particulièrement retenu notre attention) demeure très présente dans le débat social. Certes, le nombre d’accidents du travail continue de diminuer. Toutefois, bien que quantitativement bien moins importants que les accidents du travail, les maladies professionnelles et les troubles musculo-squelettiques se sont notablement accrus ces vingt dernières années. Les conditions de travail se sont dégradées dans les années 1980 et 1990 puis cette dégradation a connu une pause. Au cours des deux prochaines décennies, les problématiques de santé publique et de santé au travail vont être davantage imbriquées. Par ailleurs, de nouveaux risques peuvent apparaître en matière de santé au travail, notamment liés aux nouveaux produits ou aux nouveaux procédés industriels. Toutefois, notamment sous la contrainte de l’allongement de la durée d’activité et du vieillissement de la population active, on pourrait connaître une phase d’amélioration grâce à un renforcement des politiques de prévention des risques professionnels.

Encore limitées dans les années 2000, malgré les efforts des pouvoirs publics, les démarches de gestion prévisionnelle de l’emploi et des compétences (GPEC) devraient se développer dans les entreprises. Toutefois, comme durant la crise de 2008-2009, cette évolution managériale ne concernerait qu’une partie des salariés (compétences liées au cœur de métier, grandes entreprises).

### Où travaille-t-on ?

L’espace géographique de l’emploi restera inscrit en 2030 dans une certaine proximité des bassins de vie et de consommation. Toutefois, les disparités spatiales entre localisation des emplois et des populations devraient se maintenir, tandis que les logiques de concentration de certaines activités persisteront.

À l’échelle de l’entreprise, on devrait connaître dans les vingt prochaines années une certaine dispersion du

travail, avec des unités de production plus petites et un développement du travail à distance et du nomadisme. Cela n’exclut pas le retour de grands sites de production. S’agissant du poste de travail lui-même, peu de progrès sont attendus dans la prise en compte des enjeux ergonomiques et RH des espaces de travail dans un contexte de standardisation des postes de travail.

### Quand travaille-t-on ?

À l’échelle du cycle de vie, le marché du travail français concentré sur une seule génération (les 30-45 ans) pourrait évoluer vers une nouvelle combinaison des temps à l’horizon 2030. Avec une durée globale d’activité allongée, temps de formation, d’emploi et d’inactivité se juxtaposeraient davantage (cumul emploi-études, cumul emploi-retraite, etc.). Cette poursuite de la porosité des différents temps sociaux se traduira par une transformation durable de l’équilibre entre vie privée et vie professionnelle, source de difficultés si des politiques d’articulation ne sont pas mises en place dans les entreprises et dans les territoires. Parallèlement, ces évolutions accentueront les problèmes d’identification et de mesure du temps de travail.

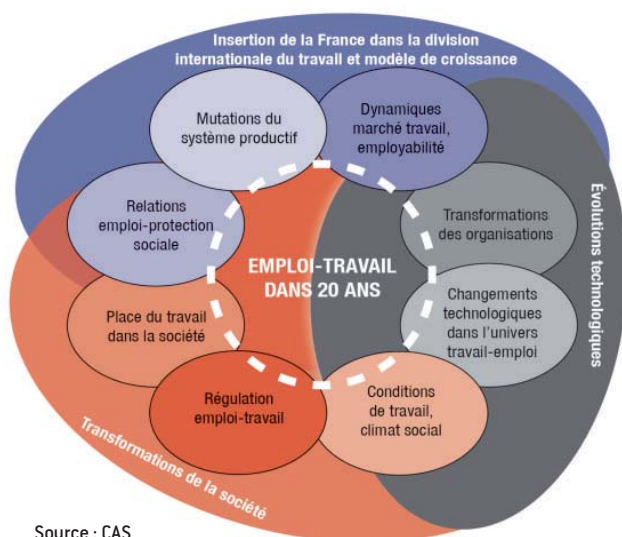
Plus flexible, le temps de travail serait aussi plus individualisé et plus diversifié en 2030. La pause dans la baisse séculaire de la durée annuelle du travail se maintiendrait au cours des vingt prochaines années, mais avec une diversité des configurations de durée hebdomadaire. En effet, les horaires de travail atypiques (travail du soir, la nuit, le samedi, le dimanche) continueraient de se développer. Le rapport au temps dans le travail restera marqué par une forte demande de réactivité voire d’instantanéité, mais sans accroissement de l’intensification du travail. Cela suppose que le temps de travail évolue pour devenir plus flexible et davantage géré par les salariés eux-mêmes.

### Deux scénarios à l’horizon 2030 : accélération ou rééquilibrage ?

[2] À l’horizon 2030, dans un contexte macroéconomique de progression de la population active et de créations d’emplois positives mais moindres que par le passé, le travail tel que nous le connaissons sera transformé, notamment sous l’effet d’évolutions technologiques et sociétales profondes. Le schéma suivant fait apparaître les sphères économiques, technologiques et sociétales qui interagissent, et, en leur sein, les facteurs de changement



à l'œuvre dans le champ du travail et de l'emploi. Pour chacun de ces facteurs, les évolutions de fond susceptibles de perdurer et les nouvelles tendances qui préfigurent peut-être des inflexions à venir ont été investiguées.



Source : CAS

Dans ce cadre a été plus particulièrement identifié un certain nombre de dynamiques déterminantes, suffisamment fortes pour persister dans les décennies à venir, notamment :

- ▶ l'“éclatement” du travail ou du moins la segmentation accrue “des mondes du travail” ;
- ▶ l'extension de la sous-traitance et de l'externalisation dans le cadre de la poursuite de la fragmentation des chaînes de valeur ;
- ▶ une demande forte d'articulation vie privée/vie professionnelle ;
- ▶ la remise en cause de l'autorité au travail, l'aspiration à davantage d'autonomie et de liberté ;
- ▶ la poursuite de la diffusion des TIC dans les entreprises et l'essor du travail nomade dans l'univers professionnel ;
- ▶ la croissance et la différenciation des mobilités professionnelles ;
- ▶ le développement du travail en réseau et en mode projet, la flexibilité organisationnelle et temporelle grandissante.

Pour mieux rendre compte de l'interaction et des évolutions possibles des facteurs d'analyse mentionnés dans le schéma *supra*, qui conduisent à une très grande variété de futurs possibles, trois choix méthodologiques ont été faits et méritent d'être soulignés. D'abord, ne

pas construire un “scénario tendanciel” en tant que tel : la prolongation des tendances ne fait pas forcément un scénario cohérent et ne constitue pas, excluant toute rupture, le scénario central ou le plus probable ; ensuite, ne pas proposer un scénario “volontariste”, relevant d'une approche plus normative : à des degrés divers et selon des modalités différentes, les acteurs ont toujours un rôle important à jouer, et les propositions avancées dans le rapport constituent des réponses à des enjeux communs quel que soit le scénario retenu ; enfin, ne pas distinguer un scénario “positif/souhaité/rose” et un scénario “négatif/redouté/noir”, bâtis sur des jugements de valeur : chaque scénario relève, avant tout, d'une logique distincte.

Conformément à ces choix, deux scénarios ont été esquissés à partir de deux logiques différentes, couplant des facteurs exogènes (de contexte) et endogènes (évolutions spécifiques du travail et de l'emploi).

Le premier scénario baptisé *Accélération technologique et sociétale* fait l'hypothèse d'une accentuation significative des dynamiques à l'œuvre, “poussant” les tendances en cours et faisant l'hypothèse de mutations plus marquées (accélération, voire rupture incrémentale) sur les plans technologique et sociétal, sans être un scénario de “rupture technologique”. Ce scénario dessine notamment les contours d'un univers travail-emploi marqué par un modèle de croissance fondé sur l'économie de la connaissance, numérique et verte, et dans lequel on observe un développement important des nouvelles formes de travail et de formation (entreprises réseaux “plates”, “travail nomade”, *e-learning*, etc.), permis notamment par l'usage développé des TIC. Sur le plan sociétal, l'individualisation des comportements s'accroît et la société civile joue un grand rôle ; les préoccupations environnementales se diffusent et se renforcent et les consommateurs (individuellement ou structurés en collectifs, autour du concept de consommation durable et responsable) exercent des pressions fortes sur les entreprises.

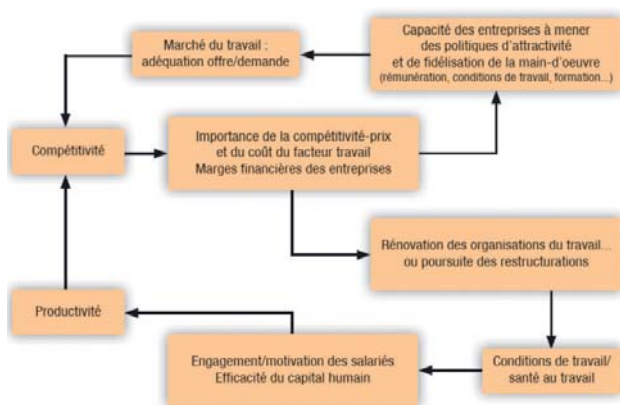
Le second scénario intitulé *Rééquilibrage et volontarisme des acteurs* est basé sur l'avènement de nouveaux équilibres favorables à une moindre pression sur le travail et l'emploi en France. Des évolutions du contexte macroéconomique et diplomatique international, même marginales mais sur de nombreux paramètres (régulation internationale, évolution des pays émergents, gouvernance européenne, etc.), viennent en effet modifier significativement le poids des contraintes externes pesant sur les entreprises

françaises, notamment la pression concurrentielle sur la compétitivité prix. Dans ce contexte, l'ensemble des acteurs (partenaires sociaux, État, société civile) retrouve des marges de manœuvre pour agir sur la base d'intérêts partagés, permettant l'émergence de nouvelles formes de coopération et de co-régulation au niveau national. Ces dernières favorisent l'employabilité et la mobilité des travailleurs, ainsi que le développement de formes d'organisation du travail apprenantes et collaboratives.

S'il y a donc bien deux "histoires" différentes, il faut néanmoins d'une part préciser qu'il ne s'agit pas d'un scénario "rose" et d'un scénario "noir", et d'autre part souligner que les deux scénarios reposent sur un tronc "quantitatif" commun, constitué par les éléments macroéconomiques évoqués *supra* (population active, croissance potentielle, niveaux de l'emploi et du chômage progressivement plus favorables, contrainte de finances publiques sur la période 2010-2020, etc.) et que, dans tous les cas, la fragmentation du travail et de l'emploi ainsi que l'éclatement "des mondes du travail" devraient se développer, avec la poursuite de la remise en cause des "unités" (de lieu, de temps, d'action).

### Les propositions

À partir des constats dressés et des scénarios envisagés, il est possible d'identifier les principaux enjeux pour l'avenir dans le champ travail-emploi. Le schéma suivant les présente de façon simplifiée, en mettant en exergue leurs interactions sous la forme de deux enchaînements, qui peuvent être vicieux ou vertueux.



Source : CAS

Le maintien ou l'amélioration de la compétitivité apparaît comme un enjeu central. D'une part, les prévisions d'évolution de l'emploi et du chômage qui ont été retenues

dans ce rapport sont fondées sur l'hypothèse d'une amélioration de la situation de la France sur ce point, qui n'est pas possible si sa compétitivité se dégrade. D'autre part, si la compétitivité détermine largement le volume des emplois, elle est également un élément essentiel pour engager un cercle vertueux d'amélioration de la qualité du travail. Une situation favorable en termes de compétitivité permet en effet de relâcher la pression sur le coût du travail (si ce coût est faible ou si la compétitivité-coût s'avère moins stratégique) et/ou de dégager des bénéfices. Cela permet à l'entreprise de rénover son organisation du travail dans un climat plus favorable et d'améliorer son efficacité et les conditions de travail de ses salariés (augmentant ainsi leur engagement, donc leur productivité). Cela permet aussi à l'entreprise de mener des politiques d'attractivité et de fidélisation de la main-d'œuvre (rémunération, formation, etc.), qui seront de plus en plus importantes dans les prochaines décennies.

L'équilibre à trouver est celui d'une réponse optimale des entreprises (avec ou non une intervention de l'État) aux problématiques d'organisation du travail, de conditions de travail, de rémunération des salariés, sans remettre en cause leur compétitivité. Au-delà des enjeux pour l'entreprise et pour les salariés, c'est plus largement un objectif de cohésion sociale qui doit être poursuivi en même temps que celui de compétitivité. Il s'agit bien, conformément à la stratégie européenne "UE 2020", de bâtir une stratégie intégrée, combinant compétitivité et cohésion sociale.

Face à ce défi, tous les acteurs – État, partenaires sociaux, société civile – ont un rôle à jouer. Les grandes tendances ainsi que les cadres généraux décrits dans les scénarios invitent toutefois à repenser leur rôle et leurs modes d'intervention, en particulier ceux de l'État. À cet égard, face aux critiques et insuffisances des outils classiques de régulation, l'État est amené à intervenir de moins en moins comme régulateur unique et davantage dans une logique partenariale. Ce nouveau positionnement de l'État peut prendre deux formes :

- ▶ un État intégrateur, c'est-à-dire essentiellement corégulateur, se traduisant par une démarche de coproduction des normes et des réglementations ;
- ▶ un État adaptateur, c'est-à-dire accompagnateur ou organisateur de l'autorégulation, avec un rôle davantage procédural (contrôle, validation d'initiatives non étatiques).

Outre l'État, partenaires sociaux, collectivités territoriales et acteurs de la société civile seront naturellement amenés à jouer un plus grand rôle, non seulement parce que les enjeux évoqués débordent le seul champ de l'intervention étatique (elle-même amenée à évoluer), mais aussi selon leur propre logique d'implication croissante dans les questions sociétales.

S'agissant des politiques du travail et de l'emploi au sens strict, trois séries de propositions ont été élaborées afin de répondre aux enjeux identifiés, avec toujours le double souci d'adopter une approche dynamique, tenant compte à la fois des enjeux de court terme et de long terme, conjoncturels et structurels, et de ne pas complexifier le paysage des politiques publiques.

1) En matière de **politiques d'emploi**, les réflexions du groupe ont conduit à la définition de trois axes de réformes, dont l'objet est d'encourager une approche nouvelle des outils pouvant être mobilisés pour favoriser l'emploi :

- ▶ premier axe, à court terme, dans un contexte de sortie de crise : **améliorer les outils existants plutôt que d'en créer de nouveaux**. Cela passe notamment par une plus grande adaptation aux besoins des différents publics, par une analyse de la qualité de la prescription des différents outils, de leur cohérence/articulation autour des besoins de la personne concernée ou du territoire considéré, et enfin par un meilleur ciblage voire, pour une partie des mesures, par un ciblage davantage marqué sur les publics éloignés de l'emploi, au fur et à mesure de l'amélioration de la situation de l'emploi ;
- ▶ deuxième axe : **disposer d'une panoplie d'outils réversibles pour gérer les prochains chocs conjoncturels**. La dernière crise ayant souligné l'intérêt de pouvoir activer rapidement des dispositifs exceptionnels, il apparaît opportun : de maintenir des dispositifs "dormants" (existence juridique mais absence de budget en temps normal), de capitaliser sur les expériences passées, par exemple en concevant un guide d'élaboration de quelques mesures types, voire d'envisager des mesures dont le déclenchement ou l'évolution quantitative seraient conditionnés au franchissement de certains seuils macroéconomiques ;
- ▶ troisième axe, à moyen-long terme : **préparer le passage progressif d'une politique de gestion du chômage de masse et de lutte contre ses effets à une politique**

**d'avantage centrée sur l'appariement entre l'offre et la demande sur le marché du travail**. Le fil directeur de la politique de l'emploi sera davantage qu'aujourd'hui l'appariement offre/demande sur le marché du travail (avec pour concepts clés : orientation, formation, attractivité, accompagnement des transitions et mobilités professionnelles des individus ainsi que des mutations économiques des entreprises) et la prise en compte d'une demande croissante d'autonomie et d'individualisation. Cela passe notamment par des politiques de l'emploi davantage adaptées aux besoins des branches et des territoires.

2) S'agissant de la **mobilité professionnelle**, qui devrait continuer à se développer, il paraît souhaitable de la maîtriser davantage dans une perspective de **sécurisation des parcours professionnels**. Outre l'intérêt porté aux nombreux dispositifs existants en la matière et susceptibles d'être améliorés, il a semblé opportun de creuser l'idée d'un "compte individuel social", visant à répondre à ces enjeux par une mise en cohérence des dispositifs existants, tout en prenant en considération la demande d'autonomie croissante des individus ainsi que la diversité grandissante des situations sur le marché du travail.

La mise en place progressive d'un "compte individuel social" de droits portables est apparu comme un outil clé à cet égard, avec une mise en œuvre par la négociation nationale interprofessionnelle (éventuellement déclinée par des négociations de branche) et par étape, commençant par la création d'un "dossier individuel d'information sur les droits sociaux" puis par la création d'un véritable compte à partir de l'outil déjà existant du compte épargne-temps (CET), et regroupant (progressivement) en une même unité l'ensemble des droits portables des salariés. Ce compte pourrait ainsi être d'abord basé sur le couple CET-DIF (droit individuel à la formation), axé sur un objectif de formation/employabilité (via une fongibilité seulement asymétrique du CET vers le DIF), et, sur la base des résultats d'une première phase expérimentale, en tenant compte des contraintes de financement, être progressivement étendu pour couvrir d'autres champs.

3) Enfin, le groupe de travail s'est penché sur des politiques transversales permettant de **favoriser la qualité du travail**. La "crise du travail" mise en exergue, parfois excessivement, par l'interpellation publique croissante sur les risques psychosociaux et sur le mal-être au travail, appelle en effet une réaction.

À court terme, il s'agit notamment de :

- ▶ poursuivre le travail d'analyse et d'identification des problèmes, au-delà de la question des risques psychosociaux ;
- ▶ préparer l'évaluation des initiatives récentes (plan d'urgence pour la prévention du stress au travail, deuxième plan Santé au travail, accord sur la santé et la sécurité au travail dans la Fonction publique) et plus généralement celle des politiques du travail ;
- ▶ mieux informer les entreprises sur l'intérêt financier de prévenir et réduire les risques professionnels (accompagnement de la récente réforme du régime AT/MP<sup>(1)</sup>).

Parallèlement, des efforts doivent être engagés pour améliorer la formation des managers.

Au-delà de ces approches "thématiques" (conditions de travail, management, etc.) qui ne peuvent prendre en compte tous les aspects de la qualité du travail, il est apparu que deux approches transversales peuvent permettre des transformations structurelles et progressives de l'ensemble du champ du travail : la **gouvernance des entreprises et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)**. La baisse du chômage, significative d'ici à 2030, en contribuant à rééquilibrer la relation employeur-salarié, améliorera également la situation en matière de qualité du travail, mais pas suffisamment à elle seule.

En matière de **gouvernance d'entreprise**, trois pistes doivent être explorées :

- ▶ le développement de la présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration, et plus largement de la participation des salariés au sein des entreprises ;
- ▶ le mode de rémunération des dirigeants (voire des managers), avec le développement de pratiques de rémunération prenant en compte la performance de long terme et la performance sociale ;
- ▶ la promotion de l'actionnariat de long terme.

En matière de **responsabilité sociale de l'entreprise**, afin d'accompagner et de consolider ces pratiques volontaires et déjà amenées à se développer, l'État peut jouer un rôle de plusieurs manières :

- ▶ **communiquer** davantage, pour favoriser la prise de conscience des employeurs et renforcer la lisibilité ainsi que l'accessibilité des informations disponibles (normes, bonnes pratiques, etc.) ;
- ▶ **convaincre**, en incitant la recherche sur l'impact des pratiques RSE sur la rentabilité, afin de mettre en évidence l'intérêt des entreprises à mener de telles politiques ;
- ▶ **encadrer** les pratiques, par l'élaboration concertée d'un cadre de référence qui viendrait recenser et hiérarchiser les éléments constitutifs de la RSE (sur la base des obligations légales déjà existantes et des normes volontaires) et proposer des indicateurs qui y sont ou qui pourraient y être attachés. Ce cadre de référence pourrait faire l'objet d'un véritable "label RSE".

La responsabilité sociale de l'entreprise pourrait ainsi être l'objet d'une nouvelle forme de gouvernance modernisée et de synergies entre les autorités publiques et les acteurs privés, à travers une régulation de référence, non contraignante, et un suivi indépendant permettant de soutenir les développements prometteurs qui sont en cours. Ce pourrait être d'autant plus significatif que la RSE est au cœur du rôle et des enjeux de l'entreprise et de l'articulation entre compétitivité et développement sociétal.

Enfin, au-delà des politiques de l'emploi et du travail, les acteurs devront également intervenir par le biais d'au moins quatre autres politiques publiques connexes : la politique industrielle, qui constitue la première des politiques de l'emploi ; la politique fiscale, qui doit être plus favorable au facteur travail ; la politique éducative (formation initiale), qui doit être davantage en phase avec les besoins du marché du travail ; enfin, la diplomatie économique et financière, à laquelle doit s'ajouter une dimension sociale. Coordonner et mettre en synergie ces politiques entre elles et avec les politiques sociales est sans doute une clé importante des évolutions à venir du travail et de l'emploi en France.

[1] AT/MP : accidents du travail et maladies professionnelles.

➤ Synthèse .....	11
➤ Introduction	
<i>Par Odile Quintin, présidente du groupe de travail</i> .....	23
➤ Première Partie	
<b>Éléments de cadrage et grands paramètres socioéconomiques</b>	
<b>Chapitre 1 - Éléments de cadrage rétrospectifs sur l'emploi en France</b> .....	27
1. L'évolution de l'emploi en France .....	27
2. Une féminisation continue de l'emploi .....	32
3. Des mutations importantes de la structure des emplois .....	34
4. Des flux d'emplois importants .....	37
<b>Chapitre 2 - Le marché du travail en France</b> .....	41
1. Les difficultés d'ajustement du marché du travail .....	41
2. Les insuffisances de la formation tout au long de la vie .....	55
<b>Chapitre 3 - Les entreprises face aux évolutions économiques et sociétales</b> .....	63
1. Le choc de la mondialisation .....	63
2. Les formes et le contenu du dialogue social n'ont que récemment évolué .....	68
3. L'entreprise doit répondre à de nouvelles attentes sociales.....	74
<b>Chapitre 4 - Éléments de cadrage prospectifs</b> .....	83
1. Une France plus peuplée et plus âgée en 2030, mais une population active qui continue de croître .....	83
2. Une croissance économique ralentie mais assise sur de nouveaux modèles de croissance .....	88
3. La poursuite des créations d'emplois et un marché du travail plus concurrentiel pour les entreprises .....	95
4. Des transformations sociétales profondes.....	98
➤ Deuxième Partie	
<b>Une approche concrète des principales thématiques</b>	
<b>Chapitre 5 - Pour quoi travaille-t-on ?</b> .....	105
1. Du point de vue de l'individu .....	105
2. Du point de vue de l'entreprise .....	117
<b>Chapitre 6 - Pour qui travaille-t-on ?</b> .....	121
1. L'évolution des formes de travail en France .....	121
2. Mobilité et transitions professionnelles .....	130

<b>Chapitre 7 - Comment travaille-t-on ?</b> .....	139
1. La poursuite de la diversification des modes d'organisation du travail ? .....	139
2. La santé au travail, dépendante de l'évolution des conditions de travail .....	145
3. La gestion de l'emploi et des compétences : de la théorie à la mise en pratique ? .....	154
<b>Chapitre 8 - Où travaille-t-on ?</b> .....	161
1. Quelle répartition spatiale de l'emploi ? .....	161
2. Vers l'entreprise "hors-les-murs" ? .....	166
3. Quels espaces de travail dans les entreprises demain ? .....	170
<b>Chapitre 9 - Quand travaille-t-on ?</b> .....	175
1. Cycle de vie, temps de travail et vie personnelle : encore davantage de porosité demain .....	176
2. Un temps de travail plus flexible, plus individualisé et plus diversifié .....	180
▶ <b>Troisième Partie</b>	
<b>Quelques scénarios pour 2030</b>	
<b>Chapitre 10 - Grandes tendances et méthodologie</b> .....	191
1. Les grandes tendances du contexte économique et sociétal .....	191
2. Les grandes tendances du travail et de l'emploi dans vingt ans .....	194
3. Méthodologie et présentation des scénarios .....	198
<b>Chapitre 11 - Scénario 1 : accélération technologique et sociétale</b> .....	201
1. Une accentuation significative des dynamiques à l'œuvre, notamment technologiques et sociétales .....	201
2. Une accélération technologique et sociétale qui traverse les principales composantes du système travail-emploi .....	204
3. Des enjeux de régulation par les acteurs pour faire face aux risques de fragmentation accrue .....	208
<b>Annexe - Les principales hypothèses du scénario 1</b> <i>Accélération technologique et sociétale dans le cadre du système travail-emploi</i> .....	210
<b>Chapitre 12 - Scénario 2 : rééquilibrage et volontarisme des acteurs</b> .....	213
1. L'avènement de nouveaux équilibres globaux favorables à une moindre pression sur le travail et l'emploi .....	213
2. Les marges de manœuvre renouvelées des acteurs permettent à ces derniers d'instaurer une dynamique vertueuse dans le système travail-emploi .....	216
4. Un scénario vulnérable au contexte international ainsi qu'à la capacité de l'État à repenser ses modes d'intervention .....	220
<b>Annexe - Les principales hypothèses du scénario 2</b> <i>Rééquilibrage et volontarisme des acteurs dans le cadre     du système travail-emploi</i> .....	221

## ► Quatrième Partie

### Orientations et propositions

<b>Chapitre 13 - Introduction aux propositions : enjeux, rôle des acteurs, orientations hors du champ travail-emploi</b> .....	227
1. Une mise en perspective des principaux enjeux .....	227
2. Quelques réflexions sur le rôle des acteurs .....	230
3. Quatre politiques publiques essentielles en dehors du strict champ travail-emploi au niveau national .....	233
<b>Chapitre 14 - Des politiques de l'emploi rénovées</b> .....	243
1. À court terme : comment gérer socialement les conséquences économiques et sociales de la crise et de trente ans de chômage de masse ? Comment se préparer à d'éventuelles prochaines crises ? .....	243
2. À moyen-long terme : préparer le passage progressif de la gestion du chômage de masse à une politique active d'appariement dans un contexte de difficultés de recrutement.....	246
3. Quelles adaptations des politiques de l'emploi aux tendances lourdes en matière sociétale ?.....	251
<b>Chapitre 15 - Une réponse aux enjeux de la mobilité : le compte individuel social</b> .....	253
1. Le contexte : autonomie croissante des individus, diversité des situations, globalisation de l'information sur les droits .....	254
2. L'objectif du compte individuel social.....	255
3. La méthode : dialogue social et mise en place progressive .....	257
4. Première étape : le dossier individuel d'information sur les droits sociaux.....	257
5. Deuxième étape : un compte individuel social partiel et segmenté, axé sur la formation .....	258
6. Troisième étape : un "grand compte" véritablement individuel ? .....	263
7. La question du financement.....	265
<b>Chapitre 16 - Des politiques transversales permettant de favoriser la qualité du travail</b> .....	271
1. Une approche "thématique" : répondre aux interrogations sur l'organisation du travail et les conditions de travail par la construction d'un diagnostic partagé sur les solutions.....	271
2. Deux approches transversales pour favoriser des politiques fondées sur la qualité du travail à long terme : la gouvernance d'entreprise et la RSE .....	273

## ► ANNEXES

<b>Annexe 1 - Lettre de mission</b> .....	287
<b>Annexe 2 - Composition du groupe de travail</b> .....	289
<b>Annexe 3 - Personnes auditionnées et contributeurs externes</b> .....	291
<b>Annexe 4 - Participants au séminaire du 22 mars 2011</b> .....	293
<b>Annexe 5 - Tableau récapitulatif des variables clés des scénarios</b> .....	295

# Composition du groupe de travail

## Présidente

**Odile Quintin**, professeur à l'ESCP Europe et à l'Institut d'études politiques de Paris, ancienne Directrice générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances (2000-2005) et Directrice générale de l'éducation et de la culture (2006-2010) de la Commission européenne

## Coordinateur et rapporteur général

**Hugues de Balathier Lantage**, chef du Département Travail-Emploi, Centre d'analyse Stratégique

## Rapporteurs

**Philippe Barbezieux**, inspecteur général, Inspection générale des affaires sociales

**Tristan Klein**, chef de projet, Département Travail-Emploi, Centre d'analyse stratégique

## Contributeurs

**Camille Guézennec**, chargée de mission, Département Travail-Emploi, Centre d'analyse stratégique

**Baptiste Larbre, stagiaire**, Département Travail-Emploi, Centre d'analyse stratégique

## Membres

**Nathalie Bassaler**, conseillère scientifique, Centre d'analyse stratégique

**Jean-Marc Daniel**, professeur à l'ESCP Europe, économiste à l'Institut de l'entreprise

**Charlotte Duda**, directrice des ressources humaines, Stream Global services

**Marc-Antoine Estrade**, chef du Département Synthèses, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

**Denis Ettighoffer**, consultant en organisation et en stratégie

**Annie Gauvin**, directrice Stratégie, veille et affaires internationales, Direction générale, Pôle emploi

**Martine Gomez**, directeur déléguée du président en charge des relations avec la profession et les institutions, Manpower France

**Jean-Yves Kerbourc'h**, professeur de droit à l'université de Nantes et conseiller scientifique

**Jean Lapeyre**, chargé de mission Europe, Syndex

**Anne-Marie Morais**, Direction générale du travail, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

**Julien Pelletier**, responsable Veille et prospective internationale, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

**Frédérique Patureau**, chargée d'études, Département des études, de la prospective et des statistiques, ministère de la Culture et de la Communication

**Grégoire Postel-Vinay**, chef de la mission Stratégie, Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

**Pierre Ralle**, Institut national de la statistique et des études économiques

**Sébastien Roux**, sous-directeur des salaires et des conditions salariales, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

**Agnès Surry**, adjointe au chef du bureau Institutions et évaluations des politiques sociales et de l'emploi, Direction générale du Trésor, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

**Pascal Trideau**, directeur général, Confédération générale des Scop

“Le travail et l'emploi dans vingt ans”

Rapport et note de synthèse disponibles sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr) (rubrique publications)



Directeur de la publication :  
Vincent Chriqui, Directeur général

Directeur de la rédaction :  
Pierre-François Mourier,  
Directeur général adjoint

Contact presse :  
Jean-Michel Roullé, responsable  
de la Communication  
01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38  
[jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr)

Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il s'appuie sur un comité d'orientation qui comprend onze membres, dont deux députés et deux sénateurs et un membre du Conseil économique, social et environnemental. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre : le Conseil d'analyse économique, le Conseil d'analyse de la société, le Conseil d'orientation pour l'emploi, le Conseil d'orientation des retraites, le Haut Conseil à l'intégration.

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)