

Monsieur le Ministre, Mesdames et Messieurs les garants, à vous animateurs, chers collègues,

Je voudrais d'abord remercier très sincèrement Jean-Denis Combrexelle, Anne-Marie Couderc et Pierre Ferracci pour le travail réalisé.

Je le dis d'autant plus volontiers que l'exercice n'était pas simple : restituer plusieurs mois d'échanges, nos convergences mais aussi nos divergences, sans les gommer, sans les caricaturer et sans prétendre trancher à notre place. Le résultat est, je trouve, réussi.

Le document est fidèle à nos travaux. Cela ne veut pas dire que nous sommes d'accord sur tout, il y a des volets manquants comme l'égalité femme-homme que nous n'avons pas suffisamment mis en éclairage, mais il ouvre le débat. Et au-delà de cette fidélité, j'en retiens surtout la qualité du ton et de la méthode : **partir du diagnostic, établir ce sur quoi nous pouvons nous accorder, identifier ce qui nous sépare et, lorsque c'est possible, ouvrir des voies de passage.**

C'était, au fond, l'une des ambitions de cette conférence : mettre dans le débat public, et notamment dans celui qui va accompagner l'élection présidentielle, quelques **réalités solides. Poser correctement les problèmes. Écarter quelques fausses évidences.** Et montrer qu'entre le « y'a qu'à » et l'inaction, il existe un espace pour **réfléchir et agir.**

De ce point de vue, ce document fait le job !

Il pose d'abord quelque chose d'essentiel : **travail, emploi et retraites ne sont pas trois sujets que l'on peut traiter séparément.**

Et c'est précisément ce que nous aurions dû faire avant la réforme des retraites de 2023. Et je veux le redire ici, cette réforme a été poussée contre l'avis des organisations syndicales, sans avoir suffisamment traité en amont l'emploi, les conditions de travail, l'usure professionnelle, les parcours et l'emploi des seniors.

Or nous retrouvons aujourd'hui ce qui aurait dû être le point de départ : la capacité à financer durablement notre modèle social dépend aussi de notre capacité à créer de la valeur, à développer l'emploi et à permettre aux salariés de travailler dans de bonnes conditions jusqu'à la retraite. Le document établit d'ailleurs ce lien entre qualité du travail, maintien en emploi et soutenabilité financières.

Sur le modèle productif, les convictions de la CFE-CGC sont fortes : mieux partager la valeur, renforcer notre capacité d'innovation, réindustrialiser, préserver nos secteurs stratégiques et réussir la transition environnementale. Ce rapport affirme justement ces enjeux. Et Il rappelle aussi que notre modèle social n'est pas figé : il est un ensemble dynamique, au cœur duquel se trouve le travail. Et beaucoup des constats posés ici traversent aussi bien le secteur privé que les fonctions publiques.

Cela nous conduit très concrètement au management, aux conditions de travail, à l'autonomie et à la responsabilité. Et j'insiste sur le **dialogue professionnel** : permettre à ceux qui font le travail de parler du travail, de son organisation, de ses difficultés et des solutions possibles. C'est un axe que nous devons maintenant transformer en actes. La CFE-CGC considère notamment que la formation des managers et le suivi des propositions issues de ce dialogue sont des leviers importants.

Le document dit également quelque chose qu'il faut entendre sur le dialogue social : la fusion des CE, CHSCT et DP en une seule instance n'a pas favorisé le dialogue social et la centralisation a éloigné celui-ci des réalités du terrain. **Ce constat mérite désormais d'être travaillé.**

Sur l'emploi, plusieurs pistes doivent maintenant déboucher sur du concret : l'anticipation des transformations, la GEPPMM, les transitions professionnelles, l'intelligence artificielle, l'emploi des seniors et l'aménagement des fins de carrière. Sur les seniors, la CFE-CGC défend depuis longtemps une idée simple : **pour pouvoir travailler plus longtemps, encore faut-il pouvoir travailler.** Cela suppose de préserver deux capitaux tout au long de la vie professionnelle : le capital santé et le capital compétences.

Les propositions du document sur la formation, l'usure, le tutorat, les aménagements de fin de carrière et la retraite progressive vont dans cette direction.

Je veux m'arrêter quelques instants sur **les jeunes**, parce que c'est probablement là que nous avons encore le plus de travail.

Oui, il faut améliorer l'orientation. Oui, il faut rapprocher davantage l'école, les branches et les entreprises. Oui, il faut accompagner les jeunes éloignés de l'emploi. Et il faut regarder tous les obstacles à l'insertion : le logement, la mobilité, parfois la santé, et tout simplement les moyens matériels nécessaires pour commencer sa vie professionnelle.

Mais il faut aller plus loin **l'emploi des jeunes relève aussi de la responsabilité des entreprises.** Recruter un jeune ne suffit pas. Il faut l'accueillir, lui faire confiance, le former, lui donner des responsabilités et investir dans son parcours. C'est un sujet que, collectivement, nous n'avons sans doute pas suffisamment réussi à travailler pendant cette conférence.

Sur ce point, Il reste donc du boulot. Et il y a urgence.

La CFE-CGC est favorable à l'ouverture d'une négociation interprofessionnelle sur l'emploi des jeunes. Mais compte tenu de l'ampleur du sujet, nous pensons qu'un cadrage du gouvernement doit contribuer à créer les conditions permettant aux partenaires sociaux d'aller jusqu'au bout de cette négociation.

Enfin, quelques mots sur les retraites.

Je trouve que le document a une vertu rare sur ce sujet : **il cherche à faire de la pédagogie plutôt qu'à fabriquer de nouvelles certitudes.**

Il réaffirme très clairement le système par répartition comme socle de notre système. Vous venez de le réaffirmer monsieur le ministre. La capitalisation n'est envisagée, pour ceux qui souhaitent en discuter, que comme un dispositif additionnel et non comme un substitut à la répartition.

Il ouvre également une réflexion intéressante sur le pilotage et la place des partenaires sociaux. La CFE-CGC est prête à la mener. Mais avec prudence : on ne pilote pas les régimes de base comme nous pilotons l'Agirc-Arrco, parce que les partenaires sociaux ne disposent pas des mêmes leviers.

Et je veux enfin saluer un point de méthode qui me paraît essentiel : **une projection du COR n'est pas une prédiction.** C'est un outil qui permet de raisonner sur un avenir par définition incertain, de tester des hypothèses et d'en mesurer les conséquences. Cela remet chacun à sa juste place : **l'expertise éclaire, le dialogue construit, et, à la fin, ceux qui ont la responsabilité politique décident.**

Cette conférence ne clôt donc rien.

Elle a fait ce qui aurait dû être fait depuis longtemps : **mettre ensemble le travail, l'emploi et les retraites avant de prétendre réformer l'un des trois.**

Nous avons désormais un diagnostic, des convergences, des divergences et des pistes.

Voilà chose faite. Maintenant, il reste à nous toutes et tous, à faire.