

Mars 2025

# REPENSER LE TRAVAIL

*Concilier  
performance  
économique  
et bien-être  
au travail*

Livre blanc des Entretiens du travail



Institut de  
l'ENTREPRISE



Entretiens  
du *travail*  
by l'Institut de l'ENTREPRISE

## Groupes de travail

*Adapter l'entreprise  
face aux nouvelles organisations  
du travail, en garantissant  
la qualité de vie au travail*

*Rénover le droit du travail pour  
favoriser la création de richesse*

*Former, développer et  
accompagner tout au long de la vie,  
de la formation initiale à continue*

*Recréer de l'envie au bon endroit  
pour un dialogue social vertueux*

*Partager la valeur  
pour tous*

# Sommaire

02

## Synthèse

05

## Gouvernance et liste des participants

07

## Liste des propositions

12

## Introduction

16

## Préambule

*Transformations  
organisationnelles et  
bien-être au travail*

---

103

## Conseil d'Orientation de l'Institut de l'Entreprise



24

## Rénover le droit du travail

25 Quelle rénovation ?

27 Un cycle de réformes  
majeures (2015-2017)

28 L'état des lieux : une  
modernisation du travail  
inachevée ?

33 Les propositions



44

## Renforcer le rôle des acteurs de proximité pour un dialogue social efficace

45 Principaux constats

48 Les propositions



64

## Partager la valeur avec les outils actuels étendus à tous

65 Introduction

67 Principaux constats

77 Les propositions



82

## Former, développer et accompagner tout au long de la vie

83 Introduction

85 Principaux constats

94 Les propositions

# Repenser le Travail

## Concilier performance économique et bien-être au travail

### Un travail en mutation

Le monde du travail connaît des évolutions profondes sous l'effet des **transformations technologiques, sociétales et réglementaires**. Télétravail, nouvelles formes d'organisation du travail, intelligence artificielle, évolution des statuts d'emploi, du rapport à l'emploi et à l'employeur, hausse de l'absentéisme et des risques psychosociaux. Toutes ces dimen-

sions évoluent en fonction des générations, du territoire, de la taille de l'entreprise. Ces facteurs et leurs conséquences s'interpénètrent et ne se sont pas encore stabilisés. Il convient de les analyser, d'anticiper leurs effets et d'agir pour accompagner ces changements afin de **maintenir l'engagement collectif et le sens au travail**.

L'Institut de l'Entreprise, à travers les Entretiens du travail, a réuni dirigeants, experts et praticiens pour analyser ces mutations et proposer des solutions adaptées. L'objectif : repenser le travail pour concilier performance économique et bien-être au travail.

Quatre axes majeurs ont fait l'objet de propositions, couvrant la réforme du droit du travail, le dialogue social, le partage de la valeur et la formation tout au long de la vie. Elles dessinent une feuille de route cohérente, visant à **renforcer l'agilité des entreprises tout en garantissant des protections adaptées aux nouvelles réalités professionnelles**.

### Rénover le droit du travail

Si les réformes des dernières décennies ont permis des évolutions significatives, le droit du travail demeure sou-

vent perçu comme un frein à la flexibilité et à l'impératif d'adaptation des entreprises aux mutations.

Pour mieux répondre aux besoins des entreprises et aux aspirations des travailleurs, plusieurs orientations sont préconisées :

— Renforcer le **rôle de l'accord d'entreprise** pour en faire la pierre angulaire du droit du travail ;

— Libérer le **temps de travail** en simplifiant et sécurisant son régime (forfait jour, temps partiel, horaires individualisés) ;

— Favoriser l'**emploi des travailleurs expérimentés** pour en faire une cause majeure ;

— Faire émerger un **statut du travailleur** en accordant des garanties minimales et des droits portables à tous les travailleurs quel que soit leur statut.

Ces mesures visent à **rendre le droit du travail plus modulable et plus adapté** à la situation des entreprises, aux mutations du marché et aux aspirations des salariés.

## Renforcer le rôle des acteurs de proximité pour un dialogue social efficace

Le dialogue social est un levier clé pour anticiper les mutations du travail et garantir un climat social apaisé.

Pourtant, il reste souvent perçu comme une contrainte plutôt que comme un outil de transformation. Pour le rendre plus efficace :

— Renforcer les compétences des **représentants syndicaux** et des **managers de proximité**, en leur offrant des formations adaptées ;

— Prioriser les **négociations collectives** sur les sujets stratégiques, en évitant les négociations systématiques sur des accords déjà conclus ;

— Encourager un **dialogue de proximité**, notamment en redéfinissant le rôle des représentants locaux.

Ces mesures visent à réconcilier dialogue social et performance, en instaurant des discussions constructives et ciblées.

## Partager la valeur avec les outils actuels étendus à tous

Le partage de la valeur au

sein des entreprises est un enjeu central pour motiver les salariés et renforcer la cohésion sociale. Si des dispositifs existent déjà (intérêt, participation, etc.), leur application reste inégale, notamment dans les PME et TPE.

Les propositions avancées cherchent à démocratiser ces outils et à mieux les adapter aux évolutions économiques :

— Stabiliser le **cadre réglementaire existant** tout en évaluant les effets des réformes récentes avant d'éventuelles nouvelles modifications ;

— Encourager le **partage de la valeur** dans les plus petites entreprises, en leur offrant des incitations spécifiques ;

— Améliorer la **transparence** et la **communication** sur ces dispositifs, pour mieux informer salariés et employeurs.

L'objectif est de créer un modèle équilibré où la réussite de l'entreprise bénéficie à l'ensemble des parties prenantes.

## Former, développer et accompagner tout au long de la vie

Dans un contexte où les métiers évoluent rapidement, il devient essentiel de repenser la formation initiale et continue pour mieux répondre aux besoins du marché du travail. Les propositions mettent l'accent sur quatre priorités :

- Renforcer les **liens entre école et entreprise** en intégrant davantage les entreprises dans les parcours éducatifs (« bureaux des entreprises », stages d'enseignants, mentorat, immersion professionnelle) ;
- Mobiliser les **moyens publics et privés** nécessaires à une **mise en œuvre efficace de la réforme du lycée professionnel** annoncée en septembre 2023 (notamment les « options complémentaires ») ;
- Revaloriser les **filières techniques et professionnelles**, souvent perçues à tort comme des voies de second choix
- Simplifier l'**accès à la formation continue** et renforcer son adéquation avec les besoins des entreprises en créant un guichet unique et en assouplissant les critères d'éligibilité des certifications.

*L'enjeu est double : donner aux jeunes des perspectives claires et permettre aux travailleurs de s'adapter tout au long de leur carrière.*

## Un projet global pour un travail réinventé

Les propositions issues des Entretiens du travail ne sont pas une juxtaposition de mesures isolées, mais traduisent bien une vision cohérente et ambitieuse. Elles reposent sur trois principes directeurs :

- Simplifier les règles pour offrir plus d'agilité aux entreprises et aux travailleurs ;
- Adapter le cadre du travail aux nouvelles attentes des salariés et aux évolutions technologiques ;
- Anticiper les mutations du marché pour garantir un emploi durable et inclusif.

Ces recommandations ne constituent pas une fin en soi, mais un **point de départ pour un dialogue ouvert entre entreprises, pouvoirs**

**publics et partenaires sociaux**. À travers cette démarche, l'Institut de l'Entreprise souhaite faire émerger un modèle de travail plus équilibré, où performance et qualité de vie vont de pair.

Le défi est immense, mais la conviction partagée est claire : **un travail repensé est un levier essentiel pour la prospérité collective**.

# Gouvernance et liste des participants

## Présidence

- Pierre-André de Chalendar, *président de l'Institut de l'Entreprise et président d'honneur de Saint-Gobain*
- Laurent Marquet de Vasselot, *directeur général, CMS Francis Lefebvre*

## Comité stratégique

- Godefroy de Bentzmann, *co-fondateur, Devoteam*
- Béatrice Kosowski, *présidente, IBM France*
- Estelle Sauvat, *directrice générale, Groupe Alpha*
- Christian Schmidt de La Brélie, *directeur général, Klesia*

## Membres des groupes de travail

- Jonathan Amar, *dirigeant, Deletec*
- Jean-Marc Borello, *président, GROUPE SOS*
- Marc Bouron, *directeur général adjoint, Vinci Autoroutes*
- Pierre-André de Chalendar, *président d'honneur, Saint Gobain et président de l'Institut de l'Entreprise*
- Anne Chaminade, *directrice Formation et Compétences, SNCF*
- Pierre Coppey, *directeur général adjoint, Vinci*
- Thierry Déau, *directeur général, Meridiam*
- Véronique Di Benedetto, *vice-présidente, Econocom*
- Philippe Dorge, *directeur général adjoint, La Poste*
- Diane Dufoix-Garnier, *directrice des Affaires publiques, IBM France*
- Myriam El Khomri, *directrice du Conseil et de la Stratégie RSE, Diot-Siaci*
- Virginie Fauvel, *CEO, Harvest*
- Aurélie Feld, *présidente, LHH France*
- Laurent Gasse, *directeur des Ressources humaines, Groupe ADP*
- Daniel Harari, *président-directeur général, Lectra*
- Vincent Harel, *président, Mercer France*
- Véronique Lacour, *directeur exécutif groupe - Transformation et Efficacité opérationnelle, EDF*
- Mathilde Le Coz, *directrice des Ressources humaines, Forvis Mazars en France*
- Helman Le Pas de Sécheval, *secrétaire général, Veolia*
- Emmanuelle Malecaze-Doulet, *directrice générale, PMU*
- Soumia Malimbaum, *présidente, CCI Paris*

## Membres des groupes de travail (suite)

- Hervé Navellou, *président France, L'Oréal*
- Martine Nicolas, *directrice des Relations et de l'Innovation sociales du groupe, L'Oréal*
- Cécile Padeloup, *directrice du Développement RH du groupe, La Poste*
- Caroline Parot, *directrice générale, Technicolor*
- Carine Penigault, *directrice des Ressources humaines, Rexel France*
- Augustin de Romanet, *président-directeur général, Groupe ADP*
- Olivier Ruthardt, *directeur général adjoint, en charge des Ressources humaines, de l'Environnement du travail, de l'Organisation et de l'Expérience collaborateur, Malakoff Humanis*
- Valérie Sagnol, *directrice Politiques industrielles et Performance sociale, SNCF*
- Florence Sautejeau, *déléguée générale de l'Union des Transports Publics et Ferroviaires*
- François de Saint-Pierre, *associé-gérant, Lazard Frères Gestion*
- Jean-Dominique Senard, *président du Conseil d'administration, Renault Group*
- Jérôme Sennelier, *directeur général, Monceau Assurances*
- Liliane Spiridon, *directeur général Human Capital, Aon France*
- Arnaud Tirmarche, *directeur général, SPIE France*
- Jean-Roch Varon, *président, EY France*
- Pierre de Villeneuve, *partner Human Capital, Deloitte*
- Alexandre Viros, *président, Dialogues*

## Équipe de l'Institut de l'Entreprise

- Flora Donsimoni, *directrice générale*
- Pierre-Étienne de la Rochefoucauld, *directeur des Études*
- Nathalie Garroux, *responsable de l'Agora*

## Remerciements

- Samuel Monteil, *rapporteur des débats*

# Liste des propositions

## Rénover le droit du travail

### Renforcer le rôle de l'accord d'entreprise

— Renforcer le rôle de l'accord d'entreprise pour en faire **la pierre angulaire du droit du travail** et rendre la loi supplétive de la volonté des parties ;

— **Faciliter la conclusion des accords d'entreprise** en favorisant leur ratification à la majorité des salariés ;

— Rendre possible la négociation d'entreprise indifféremment avec des élus ou des salariés dans les entreprises dépourvues de délégués syndicaux.

### Libérer le temps de travail (horaires individualisés, temps partiel assoupli, aménagement du forfait jour)

— **Faciliter la mise en place d'horaires individualisés**, en supprimant l'exigence

d'un avis conforme du CSE ou de l'inspection du travail ;

— **Redéfinir et assouplir le régime du temps partiel** pour mieux répondre aux besoins des salariés et des entreprises ;

— Aménager le régime du forfait jour pour le sécuriser.

### Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés en renforçant le contrat de valorisation de l'expérience

— Faire de l'emploi des salariés expérimentés une cause majeure par la **mobilisation des pouvoirs publics et des entreprises** ;

— **Renforcer l'attractivité du futur contrat de valorisation de l'expérience** pour améliorer le retour à l'emploi et renforcer l'incitation à bénéficier du régime de la retraite

progressive pour favoriser le maintien dans l'emploi ;

— Procéder à une évaluation **du coût économique et social des maladies chroniques** liées aux départs anticipés.

### Faire émerger un statut du travailleur : garanties et portabilité des droits pour tous

— Mettre en place **un socle de garanties minimales applicables à tous** les travailleurs (y compris les indépendants) ;

— Assurer **la portabilité des droits sociaux** pour tous tout au long de la carrière. Applicable à tous les travailleurs, quel que soit leur statut.

## Renforcer le rôle des acteurs de proximité pour un dialogue social efficace

### Repenser/Repanser la confiance autour du dialogue social

— Promouvoir **une montée en compétences des élus syndicaux** et des managers de proximité ;

— Investir dans une **meilleure qualité d'anticipation** des grandes transformations de l'entreprise, en traitant en concertation leurs conséquences ;

— **Sécuriser l'engagement des élus syndicaux** dans leurs mandats, en supprimant la limitation à trois mandats pour éviter la fuite des talents représentatifs, comme dans leurs droits et devoirs.

### Mieux voir et mieux détecter les situations individuelles

— **Redéfinir les missions des représentants de proximité** pour garantir leur rôle de relais entre les salariés et la direction ;

— **Instaurer un dialogue professionnel de proximité** en créant des espaces d'échange directs entre salariés et encadrement.

### Rendre plus vertueux le dialogue social dans une logique d'efficacité accrue et d'exigence réciproque

— **Prioriser les thèmes de la négociation collective** sur les sujets les plus importants pour l'entreprise en priorisant les négociations sur les transformations stratégiques et en remaniant l'agenda social pour limiter la renégociation automatique des accords et se concentrer sur des améliorations concrètes ;

— **Encourager les entreprises vertueuses** en matière de dialogue social via un système d'incitations et de valorisation.





## Partager la valeur avec les outils actuels étendus à tous

Assurer la stabilité  
du cadre existant,  
en faisant une  
« pause normative »  
pour permettre aux  
entreprises de bien  
s'approprier le  
nouveau cadre  
en place

— Maintenir **un statu quo en matière de réglementation** sur le partage de la valeur, afin de tirer les enseignements des réformes passées.

Démocratiser le  
partage de la valeur,  
y compris dans  
les TPE et PME,  
en poursuivant  
les travaux de la loi  
de 2023 et  
en communiquant  
autour de ce  
qu'elle permet

— **Inciter les TPE** de moins de 11 salariés à négocier des accords de partage de la valeur.

Communiquer  
et renforcer  
la connaissance  
autour des dispositifs  
existants, y compris  
pour les ETI et  
les grands groupes

— **Renforcer l'éducation financière du grand public** tant en formation initiale que continue ;

— **Renforcer la connaissance des entreprises** sur ce qui est fait, peut être fait, ou doit être fait en matière de partage de la valeur ;

— Mieux **mobiliser l'écosystème** des organisations patronales pour diffuser la connaissance sur ces dispositifs.

# Former, développer et accompagner tout au long de la vie

## Rapprocher école et entreprise pour renforcer la connaissance du milieu entrepreneurial et développer des vocations

— Généraliser **les « bureaux des entreprises »** dans les lycées professionnels et instaurer la possibilité de les étendre aux lycées généraux ;

— Lancer un grand plan **« les entreprises pour l'école »** associant ministère de l'Éducation nationale, collectivités territoriales et entreprises ;

— Produire un guide à destination des entreprises pour les stages de 3<sup>e</sup> et 2<sup>de</sup> ;

— Organiser des stages ou visites d'entreprises pour les enseignants et les parents.

## Revaloriser les filières professionnelles et techniques en promouvant leur image et les compétences qu'elles apportent

— Faire évoluer le vocabulaire employé dans la communication interne et externe des entreprises et des pouvoirs publics ;

— Développer des actions de communication spécifiques visant à **mettre en valeur certaines filières**.

## Renforcer l'adéquation entre demande de compétences de la part des entreprises et offre de formation

— **Simplifier** les dispositifs de formation continue en assouplissant l'inscription au RNCP de nouvelles certifications ;

— Promouvoir les **expérimentations** en matière de formation continue ;

— Mettre en place **un guichet unique** de la formation continue.

## L'anticipation des métiers : un levier stratégique pour aligner compétences et besoins économiques

— Créer un **observatoire dynamique des métiers**, accessible à tous, pour faciliter les choix d'orientation et de formation et développer grâce à l'IA des outils numériques de diagnostic personnalisé de l'employabilité, permettant à chacun d'évaluer ses perspectives d'évolution sur le marché du travail.

## Renforcer la diversité et l'inclusion de tous les talents dans l'entreprise

— **Mieux intégrer les seniors** et valoriser leurs compétences ;

— Promouvoir une **politique active de diversité** au sein de l'entreprise.



# Melchior *Le programme* Enseignants-Entreprises



de l'Institut de l'Entreprise

Mené **en partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale**, Melchior crée des ponts entre les mondes de l'enseignement et de l'entreprise, dans le but de **faciliter les échanges** entre les acteurs et de **favoriser le partage de connaissances**.

Le programme s'articule autour de **trois grands axes** :  
**Melchior Académie**, **Melchior Orientation**  
et **Melchior Planète**.

AUJOURD'HUI, MELCHIOR C'EST



**1,5M**

d'utilisateurs  
du site melchior.fr



**1,5k**

inscrits aux événements  
en 2023-2024



**23k**

abonnés sur  
les réseaux sociaux  
et à la newsletter



**387k**

vues sur  
YouTube  
(+800 vidéos)

*Directeur  
de Melchior*  
**daniel.didier**  
**@idep.net**

# Introduction

---

*Pourquoi travaillons-nous ?*

*Le simple fait de poser cette question avait, il y a quelques années encore, un caractère incongru.*

*Qu'on l'ait considéré comme le simple moyen de subvenir à ses besoins ou comme un vecteur d'épanouissement et de réalisation de soi, le travail constituait une forme d'horizon indépassable de la vie sociale et, disons-le, un point central de toute existence individuelle.*

Cette question, nous sommes pourtant de plus en plus nombreux à nous la poser. Dans un récent sondage<sup>1</sup>, 21 % des Français interrogés considéraient leur travail comme « très important », un chiffre qui, s'il ne dit rien à lui seul, interpelle dès lors qu'on prend la peine de se souvenir qu'en 1990, leurs parents étaient quant à eux 60 % à opter pour cette réponse. Il en va de même pour l'accès à des postes à responsabilité, hier encore choisi et désiré comme une marque de réussite personnelle, il fait désormais, et de plus en plus souvent, figure de repoussoir : une seconde étude<sup>2</sup>, réalisée quant à elle en 2023, révélait ainsi que 51 % des managers interrogés s'estimaient prêts à renoncer à leurs responsabilités hiérarchiques, 21 % d'entre eux, souvent les plus jeunes, allant jusqu'à se déclarer « très intéressés » par cette perspective.

## *21% des Français considèrent leur travail comme « très important » ; ils étaient 60% en 1990*

Que s'est-il donc passé en à peine une génération ?

Il est tentant ici de commencer par le plus récent, c'est-à-dire la pandémie de Covid-19, laquelle aura incontestablement secoué nombre de nos certitudes, tout en remettant au premier plan de l'attention publique la question du sens attaché au travail. Pour ce qui nous concerne, nous y voyons d'abord le signe d'une attente. À rebours de ceux qui voient se nouer au cœur de notre société une fracture irréductible entre partisans de la valeur travail et tenants du droit à l'inactivité, la dernière édition du Baromètre de la confiance politique, réalisée par le CEVIPOF en partenariat avec l'Institut de l'Entreprise, nous a permis de mesurer l'importance des attentes que les Français continuent à placer dans

leurs entreprises. Interrogés en ce début d'année 2025, ils sont ainsi 62 % à déclarer faire confiance aux entreprises, un score supérieur à celui de l'ensemble des autorités publiques testées, du maire au président de la République. De manière peut-être plus marquante encore, ils sont 60 % à réclamer de l'État plus de confiance et de liberté pour les entreprises. En d'autres termes, et voilà bien un constat qui mérite qu'on s'y arrête, dans une société sans doute plus polarisée que jamais au cours des dernières décennies, les entreprises continuent de constituer pour les Français un point d'ancrage et de consensus, mais c'est aussi d'elles, c'est-à-dire de leur travail, que les Français attendent des réponses aux défis du présent.

<sup>1</sup> <https://www.jean-jaures.org/publication/je-taime-moi-non-plus-les-ambivalences-du-nouveau-rapport-au-travail/>

<sup>2</sup> <https://www.opinion-way.com/fr/publications/barometre-de-la-transformation-du-travail-2023-16636/>

Si les Français s'interrogent, et souvent légitimement, sur le sens de leur travail, ce n'est donc peut-être pas simplement pour regretter qu'il en manque mais aussi pour aspirer à ce qu'il en ait plus ! C'est de cette conviction, que le travail n'a rien perdu de sa centralité mais qu'il se doit d'évoluer pour mieux épouser les attentes de notre société, que découlent les Entretiens du travail.

L'Institut de l'Entreprise réunit des dirigeants au rôle central dans l'économie française, agissant dans des secteurs d'activité aussi variés que le BTP, les services informatiques, l'assurance, l'industrie ou encore l'entrepreneuriat social, et partageant la vision d'un modèle d'entreprise qui soit tout à la fois durable, dynamique et bénéfique à tous. À travers cet exercice, nous avons voulu mettre en commun nos expériences, en identifier les points, nombreux, de convergence et réfléchir ensemble aux différentes pistes de réforme à même de stimuler notre économie tout en confortant la place du travail dans notre société.

Le moment que nous vivons n'a en effet rien d'anodin. Le Covid, cela a été évoqué, a permis de révéler au grand jour à la fois des tendances sous jacentes et des nouvelles pratiques pouvant être développées, mais aussi certains blocages juridiques qui n'avaient sans doute pas correctement été anticipés. Cinq ans après, il est plus que temps de tirer un bilan, sur ce qui a pu fonctionner, mais aussi sur les limites de ces tendances supposées nouvelles. Nombre d'entre nous avons encore à l'esprit les grandes promesses de réduction des espaces de bureaux avec la mise en place du travail à distance, lesquelles, on le sait, sont bien loin de s'être réalisées, la tendance allant désormais au contraire à la mise en valeur des bénéfices inhérents à la présence effective des équipes sur leur lieu de travail, qu'on se place du reste sur le terrain de la productivité ou sur celui, largement connexe, du bien-être des salariés.

L'absence de grande réforme du droit du travail depuis 2017, et les évolu-

tions plus paramétriques que stratégiques de ces dernières années n'ont, pour ce qui les concerne, pas permis de conserver le sujet du droit du travail, au sens large, au cœur de l'agenda politique. Si un certain nombre d'évolutions, notamment au cours de la période 2015-2017, ont permis de simplifier le cadre normatif et de libérer certaines activités, des évolutions restent possibles, et de nombreux chantiers sont encore à initier. Tout n'est pas cependant à réformer : les entreprises ont aussi besoin de stabilité, et certains dispositifs éprouvés et bien connus des acteurs ont tout intérêt à demeurer en l'état.

## Quatre axes de réflexion prioritaires

Nos groupes de travail se sont concentrés sur **quatre thèmes clés** :

—RÉNOVER le droit du travail pour favoriser la création de richesses ;

—MODERNISER le dialogue social et ses nouvelles formes ;

—OPTIMISER le partage de la valeur au sein des entreprises et de leur écosystème ;

—RENFORCER le lien entre entreprises et écoles, et repenser la formation tout au long de la vie.

## Une vision pragmatique et engagée

Cet ouvrage collectif a vocation à nourrir le débat public et à proposer des évolutions concrètes, adaptées aux besoins des entreprises comme des salariés.

Trois principes ont guidé ces travaux :

### —SIMPLIFIER

Alléger les contraintes inutiles tout en conservant les régulations essentielles ;

### —ADAPTER

Répondre aux nouvelles attentes des salariés, des clients et des pouvoirs publics ;

### —ANTICIPER

Se préparer aux bouleversements technologiques et à la concurrence mondiale.

## Vers une action collective et décisive

Cette initiative marque une première pour l'Institut de l'Entreprise, mais elle s'inscrit dans une dynamique durable. Les réflexions engagées doivent continuer à mûrir et à inspirer des décisions stratégiques.

Nous invitons décideurs politiques, chefs d'entreprise, praticiens, enseignants et salariés à s'emparer de ces propositions pour bâtir ensemble un cadre de travail plus efficace et plus équilibré.

Simplifier, adapter, anticiper : ces principes doivent guider nos actions pour permettre aux entreprises de remplir leur mission première – créer de la richesse et la partager.

Nous vous souhaitons une bonne lecture, une réflexion constructive et, surtout, des décisions audacieuses. Ensemble, c'est possible !

*Pierre-André de Chalendar*

*Laurent Marquet de Vasselot*

*Christian Schmidt de La Brélie*

# Préambule

---

# Transforma- tions organisa- tionnelles et bien-être au travail

---

*Les organisations contemporaines traversent une période de profonds bouleversements, à la fois rapides et complexes, qui transforment les dynamiques du marché du travail et repensent le rapport même des individus à leur activité professionnelle. Qu'il s'agisse de ruptures technologiques, de mutations sociétales ou de changements économiques et géopolitiques, l'ensemble de ces facteurs redessine en profondeur les modèles d'organisation et génère de nouvelles attentes vis-à-vis du bien-être au travail.*

## **Des mutations technologiques accélérées par la révolution numérique**

La révolution numérique, amorcée il y a plusieurs décennies, a récemment franchi un nouveau palier avec l'avènement de l'intelligence artificielle (IA) et de l'automatisation à grande échelle. L'IA se diffuse dans tous les secteurs – de l'industrie 4.0 à la santé, en passant par la finance et les services – et suscite de nombreuses interrogations sur

l'avenir de l'emploi et la complémentarité entre l'humain et la machine. En parallèle, la digitalisation des processus internes (gestion de projet, contrôle qualité, ressources humaines, etc.) s'est imposée comme un standard incontournable, obligeant les entreprises à repenser leurs modes de production et leurs dispositifs d'information.

Cette transition technologique a été amplifiée par la crise du Covid-19, qui a révélé la nécessaire agilité des structures. Le télétravail, adopté dans l'urgence pour assurer la continuité de l'activité, s'est imposé comme une modalité de travail pérenne, révélant à la fois des avantages (flexibilité, réduction des temps de trajet, autonomie accrue) et

des défis (risque d'isolement, dispersion des équipes, difficulté à maintenir la cohésion). Les outils collaboratifs, qu'il s'agisse de plateformes de visioconférence ou de suites logicielles, se sont alors démocratisés, créant un nouveau rapport au travail : plus flexible, plus dématérialisé, mais parfois plus exigeant en termes de disponibilité

et de compétences numériques.

Dans ce contexte, la montée en puissance de l'automatisation et de l'IA soulève des questions liées à la requalification des salariés et à la redéfinition de l'expertise. Les entreprises doivent désormais intégrer des programmes de formation continue pour accompa-

gner la transition et permettre aux collaborateurs de s'adapter aux nouveaux outils. Plus largement, cette révolution numérique interroge la place de l'humain au sein des organisations, mettant en avant la nécessité de concevoir des systèmes dans lesquels la technologie soit un levier de créativité plutôt qu'un facteur de déshumanisation.

## Les évolutions sociétales et la quête de sens au travail

Au-delà des enjeux technologiques, le rapport des individus à leur travail connaît lui aussi une évolution significative. Les nouvelles générations – elles ne sont pas les seules – réclament davantage de sens dans leurs missions quotidiennes : elles souhaitent s'engager dans des projets en phase avec des valeurs éthiques, environnementales ou sociétales. La « quête de sens » est désormais un moteur puissant d'attraction et de fidélisation des talents, obligeant les entreprises à intégrer des dimensions telles que la responsabilité sociétale, l'impact environnemental et une gouvernance éthique.

Par ailleurs, la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est devenue un impératif. Les collaborateurs aspirent à une qualité de vie au travail (QVT) élevée, qui recouvre plusieurs aspects :

- L'aménagement du temps de travail (télétravail, horaires flexibles, semaines condensées).
- La qualité du cadre de travail (espaces collaboratifs, bureaux partagés, environnements ergonomiques).
- La reconnaissance et la valorisation des efforts individuels et collectifs.

- Le soutien à la santé mentale (dispositifs de soutien psychologique, ateliers de gestion du stress).



Cette évolution des attentes oblige également à repenser la relation managériale, invitant les respon-

sables à adopter un leadership fondé sur l'écoute, l'empathie et la co-construction des objectifs, plaçant

ainsi la performance au croisement de l'efficacité opérationnelle et du bien-être des collaborateurs.

## Les mutations économiques et géopolitiques : vers de nouveaux modèles organisationnels

En toile de fond de ces changements technologiques et sociétaux, le contexte économique et géopolitique exerce également une influence de plus en plus prégnante sur les entreprises. La multiplication des tensions commerciales entre grandes puissances, la course à la transition énergétique et la reconfiguration des chaînes de valeur mondiales imposent de nouveaux impératifs de compétitivité et d'adaptabilité. Dans cet environnement marqué par une volatilité accrue, les entreprises réagissent en adoptant des modèles d'organisation « *lean* » ou « agiles ».

Ces modèles visent notamment à raccourcir les circuits de décision, à accélérer la mise sur le marché de nouveaux produits et services, ainsi qu'à faciliter la réactivité face aux fluctua-

tions de la demande. Les démarches « *lean* », souvent associées à l'optimisation des processus et à la réduction des coûts, s'articulent autour d'une plus grande responsabilisation des équipes, tout en diminuant les niveaux hiérarchiques. Quant aux approches « agiles », inspirées en grande partie des méthodes du développement logiciel, elles s'appuient sur la collaboration, la flexibilité et la capacité de pivoter rapidement.

Si ces transformations organisationnelles répondent à une nécessité de vitesse et d'efficacité, elles engendrent aussi des effets pervers qui peuvent fragiliser la structure interne. La réduction des échelons hiérarchiques, caractéristique du *lean*, expose davantage les managers intermédiaires à une surcharge de travail :

ils doivent non seulement assurer le suivi opérationnel, mais également piloter l'innovation, coordonner les équipes et maintenir la qualité des livrables. La nécessité de gérer cette multitude de responsabilités dans un climat de concurrence internationale accrue peut entraîner un stress significatif et nuire à la prise de recul stratégique.

Par ailleurs, la recherche constante d'efficience peut conduire à une dématérialisation excessive des échanges (visioconférences, outils collaboratifs numériques, etc.), favorisant parfois l'isolement et la perte de lien social entre collègues. L'enchaînement rapide des projets et des itérations peut aussi créer une pression soutenue, où la cohésion d'équipe et le bien-être des collaborateurs passent au second plan.

Dans un tel contexte, la capacité des organisations à préserver un équilibre entre performance et capi-

tal humain devient cruciale. Trouver des modes de travail permettant de concilier réactivité et préservation

du lien social s'impose comme un enjeu majeur pour garantir une performance durable et résiliente.

## L'importance d'une approche nuancée et contextualisée

Face à la complexité de ces transformations, il est essentiel d'éviter une approche uniforme qui imposerait des solutions préconçues à toutes les entreprises. Les contextes sectoriels varient considérablement : une start-up technologique ne fait pas face aux mêmes enjeux qu'une PME locale qui elle-même n'est pas soumise aux mêmes contraintes qu'un groupe industriel international.

Il convient donc de laisser une marge de manœuvre à chaque organisation pour expérimenter, ajuster et innover. Par exemple, le télétravail peut prendre des formes très diverses selon la culture d'entreprise, la nature de l'activité ou le profil des salariés. L'introduction de pratiques agiles doit être réfléchiée et adaptée au terrain, afin d'éviter confusion et rejet par les

équipes. La co-construction des politiques internes – associant salariés, syndicats, managers et actionnaires – apparaît ainsi comme une condition sine qua non de succès, en permettant de définir des dispositifs durables et en phase avec les réalités du terrain. C'est pourquoi dans les chapitres qui suivent nous aborderons en premier lieu la rénovation du droit du travail, pour renforcer le rôle de l'accord d'entreprise.

Au sein de ce préambule, nous soulignerons toutefois deux enjeux transversaux clés, dont la résolution est avant tout du ressort de l'entreprise.



# IL DEVIENT PRIMORDIAL POUR LES ENTREPRISES D'ADOPTER UNE DÉMARCHÉ HOLISTIQUE, INTÉGRANT À LA FOIS SANTÉ, ÉQUILIBRE PERSONNEL ET RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Dans le contexte décrit précédemment, il apparaît nécessaire de dépasser la simple notion de qualité de vie au travail pour adopter une **approche plus holistique du bien-être des salariés**. Les éléments suivants permettent de comprendre pourquoi les entreprises s'intéressent de plus en plus à la santé et au bien-être global de leurs collaborateurs.

Depuis août 2021, la législation en France impose aux entreprises de **nouvelles obligations en matière de prévention et de santé**, élargissant la responsabilité des employeurs à l'ensemble des dimensions du bien-être au travail. Cette évolution légale répond à la nécessité de protéger non seulement l'intégrité physique, mais aussi la santé mentale des collaborateurs.

La pandémie de Covid-19 a renforcé l'importance accordée au bien-être dans le monde du travail en rendant plus visibles les contraintes personnelles des salariés. Le télétravail et les confinements ont ainsi mis en lumière des aspects de la vie privée habituellement invisibles (ex. garde d'enfants), accroissant la **prise de conscience des entreprises quant à la nécessité de soutenir leurs salariés sur le plan personnel**.

**Les enjeux liés à la santé mentale sont devenus plus prégnants** : Stress, isolement et incertitudes ont fait émerger de nouveaux besoins de soutien psychologique.

Enfin, le **lien entre la performance et l'engagement des collaborateurs** est devenu une évidence.

La compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur l'engagement de leurs salariés. Or, cet engagement est directement lié à leur bien-être global : des collaborateurs qui se sentent écoutés, soutenus et respectés sont plus enclins à s'investir et à innover, tandis qu'un environnement de travail sain et bienveillant contribue à attirer et à retenir les talents, dans un contexte de marché de l'emploi compétitif.

Dans ce cadre, loin d'être un simple effet de mode, la quête d'un bien-être global des salariés s'impose désormais comme un levier stratégique. Entre un cadre législatif plus exigeant, l'impact de la crise sanitaire et la nécessité de maintenir un engagement fort, il devient primordial pour les entreprises d'adopter une démarche holistique, intégrant à la fois santé, équilibre personnel et reconnaissance au travail. Cette transition, fondée sur l'écoute et la prévention, apparaît comme un facteur clé de performance durable et de fidélisation des talents.



## LE RENFORCEMENT DU MANAGEMENT DE PROXIMITE CONSTITUE UNE CONDITION ESSENTIELLE POUR ASSURER LA COHÉSION DES ÉQUIPES ET LA RÉUSSITE DES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES

Si la transformation globale des organisations touche tous les niveaux hiérarchiques, elle implique particulièrement une redéfinition du rôle des managers de proximité. Souvent situés en première ligne, notamment dans les entités déconcentrées des grands groupes, ces responsables sont au cœur du maintien du lien social et de la performance opérationnelle. Dans un contexte de réduction des échelons hiérarchiques, favorisé par l'essor des démarches *lean* et agiles, la charge de responsabilités des managers de proximité s'en trouve fortement amplifiée.

Au contact direct de leurs équipes, ces managers doivent non seulement veiller à la bonne exécution de la mission de production, mais aussi gérer l'ensemble des difficultés – qu'elles soient techniques ou hu-

maines – tout en assumant des responsabilités administratives parfois lourdes. Leur rôle a évolué en parallèle avec les attentes des salariés, qui, contrairement aux générations précédentes, attendent désormais de leur premier interlocuteur une écoute empathique et une compréhension de leurs difficultés personnelles.

Cette évolution se traduit notamment par une augmentation des risques psychosociaux, comme le montrent les évolutions des motifs d'absence constatées ces dernières années. La démarche *lean*, en cherchant à maximiser l'efficacité en éliminant les intermédiaires et en accélérant la prise de décision, peut involontairement accroître la pression sur ces managers.

Ce phénomène est d'autant plus préoccupant que de

nombreux responsables de proximité expriment aujourd'hui une charge mentale décuplée et, selon certaines études, près de la moitié des managers seraient prêts à renoncer à des postes à responsabilité. La revalorisation de leur rôle apparaît donc comme un enjeu stratégique pour les entreprises, qui doivent leur offrir des outils adaptés, des formations ciblées et un soutien structurel pour gérer la complexité croissante de leurs missions.

Il devient ainsi impératif de repenser l'organisation du management de proximité en intégrant pleinement ces dimensions. Une approche combinant la rationalisation des processus – inhérente aux méthodes *lean* – avec une attention accrue portée aux aspects relationnels et humains est nécessaire pour préserver la qualité de vie au travail. En définitive, le renforcement du management de proximité constitue une condition essentielle pour assurer la cohésion des équipes et la réussite des transformations organisationnelles, en conciliant performance économique et bien-être des salariés.

## CONCLUSION

# Vers une organisation où l'humain retrouve sa juste place

*Le défi majeur reste la conciliation entre une performance économique indispensable et la préservation du bien-être des collaborateurs. L'enjeu est de trouver un équilibre où la recherche d'efficience ne se fait pas au détriment du facteur humain.*

Les pistes explorées – réforme du droit du travail, revitalisation du dialogue social, partage de la valeur et formation continue – visent à replacer l'humain au cœur des organisations, redéfinissant ainsi le contrat social entre employeur et salarié sur des bases de confiance, de reconnaissance mutuelle et de valorisation des contributions individuelles.

Les transformations que nous avons évoquées dans ce préambule, bien que complexes et exigeantes, offrent une opportunité unique de repenser le travail de manière plus inclusive, durable et humaine. En intégrant des stratégies adaptées – qu'il s'agisse de formations continues, de dispositifs de partage de la valeur ou d'un renouveau du management de proximité – dirigeants, managers, salariés et partenaires sociaux peuvent ensemble imaginer l'entreprise de demain, capable de marier innovation, agilité et qualité de vie au travail.

Chaque initiative, en plaçant l'humain au cœur des préoccupations, représente une pierre angulaire pour la pérennité des organisations dans un environnement en constante évolution.

01



# Rénover le droit du travail

---

## Quelle rénovation ?

*La rénovation du droit du travail est un sujet particulièrement difficile et nécessite une réflexion préalable quant à la détermination des objectifs visés.*

### Qui est concerné ?

Entend-on faire évoluer les droits et devoirs individuels du salarié, et sa relation individuelle avec l'employeur (contrat de travail, durée du travail, rémuné-

ration, recrutement, licenciement) ou faire évoluer les droits et devoirs rattachés à la collectivité des salariés (négociation collective, modalités de re-

vendication et de dialogue, institutions et gouvernance liées à la représentation du personnel, etc.) ? Par ailleurs, un certain nombre de sujets peuvent se trouver

à mi-chemin entre relation individuelle et collective : droit à la formation, santé au travail, voire le logement, avec la participation des employeurs à l'effort de construction, etc. ;

### Que veut-on rénové ?

Le droit du travail recouvre un corpus normatif pluriel dont les dispositions, le plus souvent imbriquées, sont, en raison de leur nature même, plus ou moins difficiles à réformer.

De nombreux textes ont vocation à s'appliquer pour encadrer et définir la relation professionnelle : textes internationaux (adoptés au sein de l'Organisation internationale du travail ou de l'Union européenne), normes négociées entre partenaires sociaux (conventions collectives, accords d'entreprise, etc.), et textes nationaux (lois, décrets, arrêtés) sans oublier la portée d'une jurisprudence aussi abondante que mouvante.

C'est cette seconde approche, pragmatique et prospective, que propose le groupe de travail.

### Quels objectifs vise-t-on ?

— Un objectif d'**adaptation**, le contexte dans lequel évoluent les entreprises et les salariés se transformant, du fait de facteurs exogènes (insertion des entreprises dans la mondialisation, évolution de la demande) et endogènes (intégration de nouvelles technologies, développement de nouvelles modalités d'organisation du travail, nouveaux statuts) ;

— Un objectif de **simplification** qui est également porté par les entreprises et les acteurs politiques lorsqu'ils évoquent une éventuelle rénovation du droit du travail, le nombre important de normes applicables et la diversité des sources de droit apparaissant parfois comme une source de complexité majeure ;

Cette simplification ne peut toutefois se réduire à une simple suppression « mécanique » des normes applicables, et c'est peut-être avant tout un **enjeu d'intelligibilité du droit** qui se pose, le droit est d'autant plus efficient et utile lorsqu'il est facilement accessible et compréhensible par les différentes parties prenantes ;

— Un objectif de **plus grande flexibilité**, qui accompagne l'objectif d'adaptabilité, tant pour l'employeur (capacité à recruter et licencier plus facilement, à s'adapter aux fluctuations de l'activité) que pour le salarié (liberté d'organisation, aménagement du temps de travail, etc.) ;

— Un objectif de **renforcement des droits des salariés**, tant dans la participation à la vie de l'entreprise que dans les droits individuels.

Ces différents objectifs peuvent se déployer avec des temporalités différentes, se conjuguer et concerner là aussi des niveaux normatifs différents.

Le droit du travail, ensemble complexe et technique, mêlant normes conventionnelles à différents niveaux, législations et réglementations nationales et dispositions internationales et européennes a déjà fait l'objet de réformes majeures.

# Un cycle de réformes majeures (2015-2017)

*Entre 2015 et 2017, plusieurs réformes d'ampleur ont profondément modifié le droit du travail.*

— Initié par la loi Macron de 2015 pour **la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques**, la loi Rebsamen de la même année relative au **dialogue social et à l'emploi**, et la loi El Khomri de 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la **sécurisation des parcours professionnels** qui a voulu réformer le droit du travail dans une perspective d'amélioration de la compétitivité des entreprises, de développement et de préservation de l'emploi, un vaste mouvement de réformes a amorcé une évolution profonde du droit du travail ;

— Les ordonnances dites « travail » du 22 septembre 2017 ont parachevé un cycle de mesures caractérisant la transformation la plus impor-

tante du droit du travail depuis les lois Auroux de 1982.

Avec l'amélioration du taux d'emploi, ces réformes ont conduit à reléguer le sujet au second plan. Toutefois, des initiatives récentes, comme le rapport *Re-considérer le travail* du Conseil national de la re-

fondation, dans le cadre des Assises du travail, ont ravivé le débat<sup>3</sup>.

Pour leur part, les **enjeux de simplification et de flexibilité du droit** sont récurrents, ont fait l'objet de travaux multiples, et restent à l'évidence d'actualité.



<sup>3</sup> *Élaboré sous la présidence de Sophie Thiery et Jean-Dominique Senard, ce rapport comporte ainsi 17 propositions organisées autour de quatre axes principaux : « Gagner la bataille de la confiance par une révolution des pratiques managériales et en associant davantage les travailleurs », « Adapter les organisations du travail, favoriser les équilibres des temps de vie et accompagner les transitions pour les travailleurs », « Assurer aux travailleurs des droits effectifs et portables tout au long de leur parcours professionnel » et « Préserver la santé physique et mentale des travailleurs, un enjeu de performance et de responsabilité pour les organisations ».*

# L'état des lieux : une modernisation du travail inachevée ?

*Au cours des deux dernières décennies, le droit du travail a fait l'objet en France d'une profonde transformation. Si les réformes successives qui l'ont accompagnée ont pu obéir à des objectifs distincts, on peut néanmoins chercher à en caractériser le sens.*

## Trois prismes de lecture peuvent être ainsi mobilisés :

### — Une meilleure prise en compte des droits fondamentaux de la personne au travail :

le droit du travail s'est progressivement orienté vers la protection des droits fondamentaux des individus, renforçant ainsi la place des droits de la personne et des libertés individuelles ;

### — « La flexisécurité » et la transformation du droit de l'emploi :

inspiré du modèle danois, le concept de flexisécurité a guidé plusieurs réformes, visant à substituer la protection de l'emploi par l'employabilité.

En contrepartie d'une plus grande souplesse accordée aux entreprises pour l'exercice de leurs activités de nouveaux droits ou dispositifs de sécurisation des parcours professionnels ont été instaurés (formation, etc.) ;

### — L'adaptation du droit du travail aux entreprises :

le droit du travail s'est progressivement recentré sur l'entreprise comme cadre principal de régulation. La primauté limitée accordée aux accords d'entreprise sur les accords de branche en est une illustration majeure.

Dans la période la plus récente, la transformation du droit du travail s'est accentuée avec une série de réformes particulièrement importantes entre 2015 et 2017, dont tous les effets n'ont pas encore été pleinement constatés.

L'appropriation de certaines d'entre-elles reste à cet égard perfectible.

Certains outils mis à la disposition des entreprises pourraient ainsi être mieux mobilisés et certains domaines pourraient être plus investis ou nécessiteraient des dispositions complémentaires.

### Trois dimensions méritent notamment d'être mises en avant :

— Des évaluations encore partielles des ordonnances de 2017 ont été produites par différents organismes (notamment par France Stratégie et par les assemblées) mais ne permettent pas encore suffi-

samment de documenter les effets quantitatifs et qualitatifs des réformes ;

— Certains dispositifs, bien qu'en vigueur depuis près de dix ans, sont parfois encore méconnus des entreprises, et le potentiel de ces réformes n'a donc pas encore été pleinement exploité ;

— Un inventaire des mesures n'ayant pas atteint leurs objectifs, ou ayant eu des effets non-anticipés gagnerait à être mené de manière lucide notamment en ce qui concerne la représentation du personnel.

*La rénovation du droit du travail reste cependant toujours d'actualité, face à des enjeux toujours plus pressants : compétitivité des entreprises, adaptation aux nouvelles formes de travail, et préservation des droits des travailleurs.*



Au cours des vingt dernières années, nombre de réformes sont venues transformer l'une ou l'autre des composantes du droit du travail :

**d'entreprise** pour aménager le temps de travail sur une période supérieure à la semaine et modifie les critères de représentativité syndicale :

— **Le rapport Combrexelle** (2015) « La négociation collective, le travail et l'emploi », a posé de façon délibérément volontariste les bases de la réflexion ayant conduit au vaste mouvement de réforme initié en 2015. Le rapport formulait plusieurs types de propositions, tant législatives qu'en matière de méthode ou de renforcement de l'action de l'État et invitait à une **réforme en profondeur du code du travail** autour de trois axes :

- Les dispositions d'ordre public ;
- Les dispositions relevant de la négociation collective ;
- Les dispositions applicables en l'absence d'accord.

Un grand mouvement de refonte du droit du travail est alors conduit à partir de mi-2015, initié par la **loi Macron du 6 août 2015, pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques**, la **loi Rebsamen du 17 août 2015 sur le dialogue social et l'emploi**, et la **loi El Khomri du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels**.

# DE NOMBREUSES RÉFORMES DU DROIT DU TRAVAIL ONT EU LIEU AU COURS DES 20 DERNIÈRES ANNÉES

— **La réforme du contrat première embauche (CPE)**, portée en 2006 et visant à établir un type de contrat spécifique pour les moins de 26 ans, plus flexible : le Gouvernement y renoncera après la promulgation de la loi, du fait d'un mouvement d'ampleur ;

— En 2008, la **loi portant modernisation du marché du travail** introduit la **rupture conventionnelle** (individuelle) au sein du droit du travail et réforme les règles applicables à la période d'essai, tandis que la **loi portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail** (2008) donne déjà une place plus importante à l'**accord**

l'audience syndicale devient alors la clef de voûte de la nouvelle légitimité syndicale ;

— **La loi de 2013 relative à la sécurisation de l'emploi**, introduit une modification de très grande ampleur des licenciements collectifs pour motif économique en **ouvrant les PSE à la négociation collective et en transférant leur contrôle à l'autorité administrative**. Cette loi a également développé les droits des salariés en matière de santé (généralisation de la couverture complémentaire, financée à moitié par les entreprises), mis en place des droits rechargeables pour l'Assurance chômage, et créé le précurseur du compte personnel de formation ;

Quatre domaines principaux sont réformés au cours de cette période :

— **Le dialogue social**, avec la loi Rebsamen qui vient simplifier le fonctionnement des instances représentatives du personnel ;

— **Les conditions d'exercice de certaines activités, rendues plus flexibles** : libéralisation des professions réglementées et souplesse supplémentaire pour le travail du dimanche avec la loi Macron ;

— **Le contrat de travail** : la loi El Khomri permet une modulation du temps de travail (jusqu'à 44 heures par semaine), offre la possibilité d'accords d'entreprises en matière de taux pour les heures supplémentaires, instaure un principe de droit à la déconnexion et clarifie les conditions du licenciement économique ;

— **La formation professionnelle**, avec la création du compte personnel d'activité (loi El Khomri), la réforme des Opcas en Opco, de l'apprentissage et du CPF (loi Avenir professionnel de 2018).

Enfin et surtout, **les ordonnances du 22 septembre 2017 parachèvent ce cycle de réformes** en constituant,

à bien des égards, la réforme la plus importante du droit du travail conduite depuis les lois Auroux de 1982 :

- Est bouleversé le paysage de **la représentation du personnel** avec la création du comité social et économique (CSE) fusionnant les différentes instances de représentation du personnel au sein de la nouvelle instance ;
- Est renforcée **la négociation collective** et généralisé le principe de primauté des accords d'entreprise sur les accords conclus au niveau de la branche professionnelle sauf dans certains domaines énumérés par la loi ;
- Est assoupli le régime de **la négociation dérogatoire en entreprise** ;
- Est réformé le régime du **télétravail** ;
- Est institué le nouveau dispositif de **la rupture conventionnelle collective** qui permet de sécuriser les départs volontaires des salariés par la conclusion d'un accord collectif (RCC) ;
- Est institué le nouveau dispositif des **accords de performance collective (APC)** afin de répondre

aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise en vue de préserver ou de développer l'emploi ;

- Est modifié le régime du **congé de mobilité** ;
- Est généralisé le **CDI de chantier**, qui offre une capacité d'adaptation aux entreprises dans le cadre de CDI, sous réserve qu'existe un accord de branche étendu ;
- Est institué, dans un objectif de sécurisation en cas de contentieux **un « barème » des indemnités prud'homales**.

**La loi PACTE (2019)**, centrée sur les outils de **partage de la valeur**, a également créé la notion de **raison d'être de l'entreprise** et inauguré un mouvement de réforme des seuils sociaux en revoyant leurs règles de franchise-ment.

Enfin, **la loi « plein emploi » du 18 décembre 2023** renouvelle la relation de travail pour les travailleurs en situation de handicap, avec la pérennisation des CDD de « Tremplin », et l'alignement des droits des travailleurs en ESAT sur les droits des autres salariés.

## Un cadre juridique à adapter aux nouvelles réalités

*Face aux mutations économiques et technologiques (mondialisation, IA, nouvelles organisations du travail), ne pas faire évoluer le droit du travail risquerait de pénaliser la compétitivité des entreprises françaises.*

Deux approches sont possibles : celle d'une transformation totale de l'édifice juridique existant, venant répondre à des transformations profondes de la société et des modalités d'exercice de leurs activités par les entreprises, ou celle d'évolutions thématiques, dans des domaines considérés comme prioritaires, au sein desquels des réformes et des actions sont nécessaires pour améliorer le cadre juridique existant ou la pratique.

C'est cette seconde approche, pragmatique et prospective qui est proposée, en mettant l'entreprise elle-même, et l'ensemble de ses acteurs et parties prenantes, selon la voca-

tion de l'Institut de l'Entreprise, au cœur de de l'évolution du droit du travail, et en retenant quelques thèmes prioritaires pour lesquels des évolutions sont à promouvoir.



### Quatre axes de réformes prioritaires

- 1 — Renforcer le rôle de l'accord d'entreprise
- 2 — Libérer le temps de travail
- 3 — Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés
- 4 — Faire émerger un statut du travailleur

Cette démarche vise à moderniser le cadre juridique tout en garantissant stabilité et efficacité aux entreprises et aux travailleurs.

# Les propositions

## Renforcer le rôle de l'accord d'entreprise

### Constat

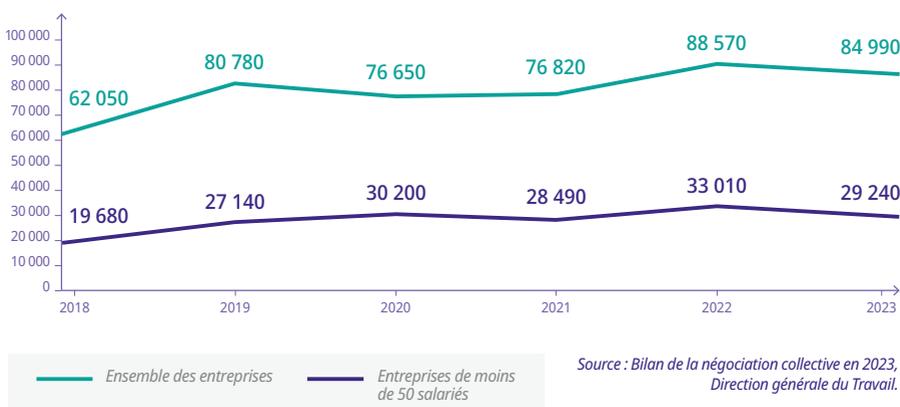
La multiplication des strates et des niveaux de normes complexifiant par principe la vie des entreprises, alors même que subsistent certains verrous en matière de dialogue social et de négociation d'entreprise, **la primauté de l'accord d'entreprise doit être confortée**, en ce qu'elle constitue une étape supplémentaire dans la direction

d'un **droit simple, lisible et facilement mobilisable par les entreprises**.

L'émergence de **la subsidiarité et le rôle central à donner à l'accord d'entreprise**, y compris vis à vis de la loi, devraient faire l'objet d'une réforme. Les transformations apportées en ce sens par les ordonnances travail de 2017

qui instituaient une primauté, certes limitée, de l'accord d'entreprise sur les accords de branche ont déjà permis des avancées majeures, désormais confirmées en chiffres si l'on en juge par la très nette progression du nombre d'accords d'entreprise conclus depuis cette réforme.

### Évolution du nombre d'accords d'entreprise conclus par an (2018-2023)



## Principaux thèmes abordés par les accords et avenants dans l'ensemble des entreprises

Épargne salariale	40%
Salaires, primes	21%
Temps de travail	21%
Droits syndical, IRP, ...	12%
Égalité professionnelle	7%
Conditions de travail	6%
Autres : emploi, prévoyance collective, complémentaire santé, etc.	8%

Source : Bilan de la négociation collective en 2023, Direction générale du Travail.

*La primauté de l'accord d'entreprise peut être envisagée dans plusieurs domaines qu'il appartiendrait à la loi de définir.*

Cette orientation pourrait ainsi conduire à rendre la loi supplétive de la volonté des parties.

C'est l'**accord collectif** qui régulerait les relations de travail dans l'entreprise. L'on passerait ainsi d'une logique de dérogation à une **logique de subsidiarité**, l'accord collectif venant alors se substituer à d'autres règles, notamment légales, devenues ainsi subsidiaires.

Cela suppose évidemment que soient respectées les garanties prévues par les engagements internationaux auxquels la France a consenti et des principes fondamentaux du droit du travail que la loi viendrait

nouvellement définir.

La primauté de l'accord d'entreprise peut être envisagée dans plusieurs domaines qu'il appartiendrait à la loi de définir et parmi lesquels, pourraient être à titre d'exemples, sans que cette liste soit limitative, figurer les domaines suivants :

- Formation, exécution et rupture du contrat de travail ;
- Durée du travail, répartition et aménagement du temps de travail, dont heures supplémentaires, jours de repos et congés, etc ;
- Rémunération.

La réforme de la **négociation collective** pourrait également conduire à favoriser la conclusion de l'accord d'entreprise par sa ratification à la majorité des salariés en cas d'échec des négociations avec les organisations syndicales après rédaction d'un procès-verbal de désaccord fixant les dernières propositions de l'employeur susceptibles d'être soumises à l'approbation des salariés.

Enfin, on pourrait également encourager la négociation dans l'entreprise dépourvue de

délégués syndicaux en rendant possible la **négociation indifféremment avec les élus ou les salariés**.

À cette question de la subsidiarité peut s'ajouter celle d'une déconcentration renforcée, en prenant en compte deux dimensions, d'une part, un renforcement éventuel du rôle et des prérogatives des conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux (CESER), comme outil de dialogue entre les différents acteurs publics et privés faisant

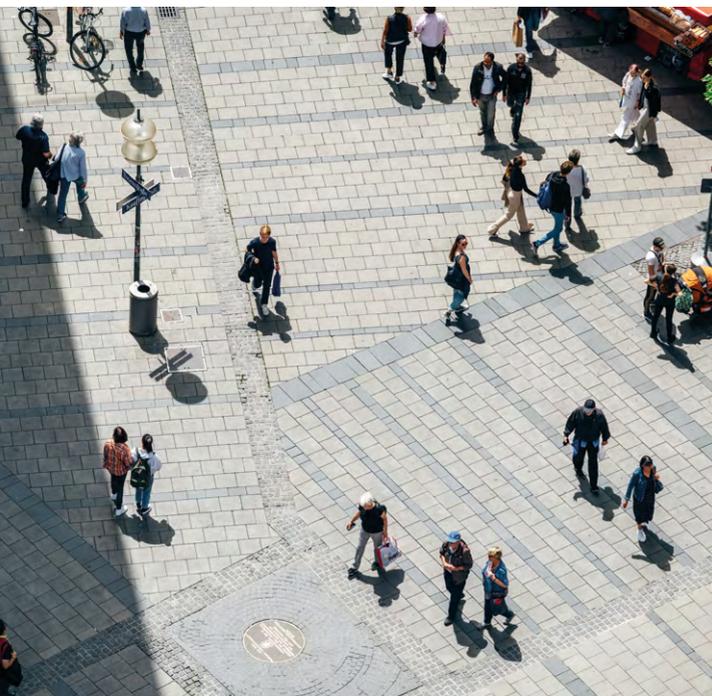
vivre l'économie d'un territoire, d'autre part celle d'une forme de territorialisation de la GPEC, le cas échéant dans un premier temps sur des territoires pilotes en renforçant les synergies inter entreprises et en facilitant l'évolution des formations locales pour répondre au mieux aux besoins des entreprises du territoire.

### **Les propositions visant à renforcer le rôle de l'accord d'entreprise**

— **Renforcer le rôle de l'accord d'entreprise pour en faire la pierre angulaire du droit du travail** et rendre la loi supplétive de la volonté des parties dans certains domaines, sous réserve du respect de principes fondamentaux ;

— **Faciliter la conclusion des accords d'entreprise en favorisant leur ratification à la majorité des salariés ;**

— **Rendre possible la négociation d'entreprise indifféremment avec des élus ou des salariés** dans les entreprises dépourvues de délégués syndicaux.



## Libérer le temps de travail

### Constat

Le droit du travail est parfois inutilement rigide, singulièrement complexe, ne donnant pas à l'employeur la souplesse et la sécurité nécessaires à l'exécution de la relation de travail et ne répondant pas toujours aux aspirations des salariés.

Le sujet de la **durée et de l'organisation du temps de travail** est à cet égard un sujet pouvant faire l'objet d'investigations à mettre dans le débat.

Sous l'intitulé général « libérer le temps de travail » il faut comprendre préparer toutes les réformes qui visent à **simplifier, sécuriser, ou assouplir le régime du temps de travail dans l'entreprise**.

Il est notamment relevé que pourrait être simplement facilitée la mise en place des **horaires individualisés** pour répondre aux aspirations des salariés (suppression de l'exigence d'un avis conforme du

CSE ou, à défaut de CSE, d'une autorisation de l'inspection du travail), redéfinir et assouplir le **régime du temps partiel**, et aménager, notamment pour le sécuriser, le régime applicable au forfait jour.

Il s'agit d'une première orientation, mais l'idée générale sera d'identifier, au regard des besoins de l'entreprise, et de la protection et des aspirations des salariés, les autres domaines du droit du travail qui devraient évoluer dans un **objectif de simplification et de sécurisation**.

### Les propositions visant à simplifier et à sécuriser le droit du travail

- Faciliter la mise en place d'horaires individualisés, en supprimant l'exigence d'un avis conforme du CSE ou de l'inspection du travail ;
- Redéfinir et assouplir le régime du temps partiel pour mieux répondre aux besoins des salariés et des entreprises ;
- Aménager le régime du forfait jour pour le sécuriser.



# Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés

## Constat

*L'emploi des seniors reste en France un défi majeur devant faire l'objet d'une mobilisation globale.*

Les actions à mettre en œuvre par les pouvoirs publics et les entreprises en faveur de l'emploi des seniors portent des enjeux aussi multiples que fondamentaux : politique de plein emploi, équilibre des comptes sociaux, lutte contre

la discrimination, politique sociale, politique de santé, etc.

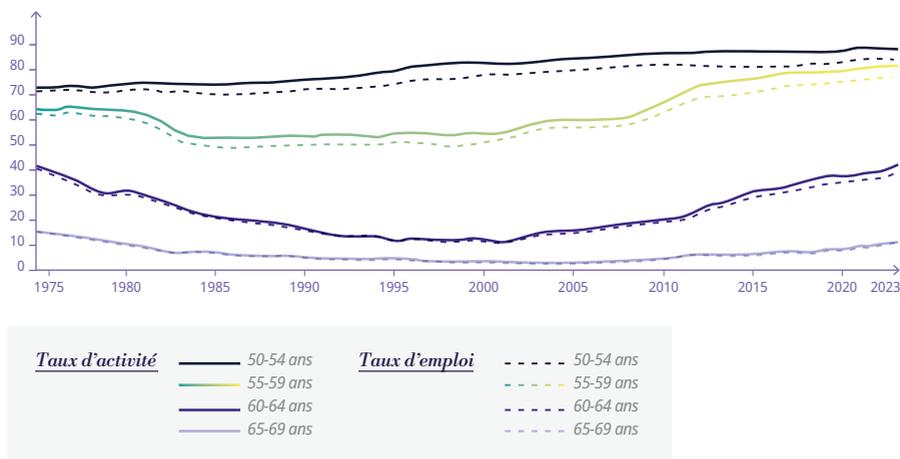
Si notre taux d'emploi des seniors s'est nettement amélioré au cours des dernières années, la situation française souffre néanmoins de la comparaison avec celle que connaissent la plupart de nos voisins européens.

Sous l'effet notamment des réformes repoussant l'âge de

départ à la retraite, la **participation des seniors au marché du travail n'a cessé de croître au cours des dernières années**. Entre 2018 et 2023, le taux d'activité des 55-59 ans a augmenté de 2,5 points (80,9 % en 2023) et s'est rapproché de celui des 50-54 ans (87,4 %). Celui des 60-64 ans a crû de 6,2 points sur ces cinq années pour atteindre 41,6 % en 2023, son plus haut niveau depuis cinquante ans.

## Taux d'activité et d'emploi des seniors de 1975 à 2023

En %



Source : Enquête Emploi 2023, INSEE.

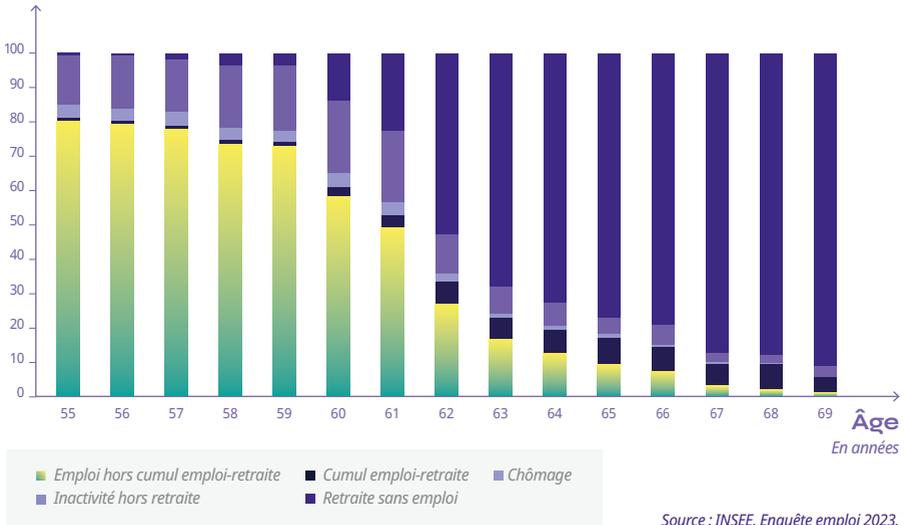
Entre 2003 et 2023, le taux d'emploi a ainsi augmenté de 21 points pour les 55-59 ans, et de 25 points pour les 60-64

ans. Sur ces vingt ans, leur taux de chômage est par ailleurs resté durablement inférieur à la moyenne : en 2023,

il était, pour les 55-59 ans, de 4,9 % et, pour les 60-64 ans, de 6,4 %, contre 7,3 % pour l'ensemble des classes d'âge.

## Situation sur le marché du travail des seniors en 2023

En %



Leur situation sur le marché du travail se dégrade cependant rapidement avec la montée en âge. Ainsi, si en 2023, à 55 ans, 81 % des personnes étaient en emploi, (4 % étaient au chômage, 14 % étaient inactives sans être à la retraite et 1 % à la retraite sans emploi), à 61 ans, le taux d'emploi chute à 53 %, (24 % des per-

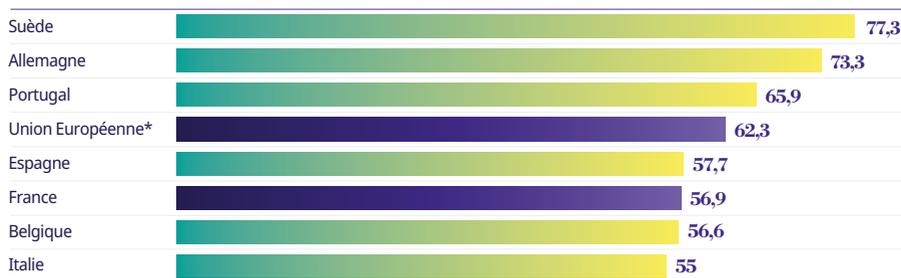
sonnes étaient inactives sans être à la retraite et 23 % étaient à la retraite. À 69 ans enfin, 91 % des personnes étaient retraitées, et seulement 6 % en emploi, la plupart de ces dernières cumulant retraite et emploi.

En dépit de cette augmentation, **le niveau d'emploi des**

**seniors en France reste nettement en deçà de celui observé en moyenne dans l'Union européenne.** Ainsi, en 2022, le taux d'emploi des 55-64 ans était en France de 56,9 %, inférieur de plus de 5 points à la moyenne de l'Union européenne (62,3 %) et de plus de 16 points à celui de l'Allemagne (73,3 %).

## Taux d'emploi des 55-64 ans dans les pays de l'Union Européenne en 2022

En %



\*27 pays

Source : Eurostat et DARES.



Des marges de progression existent donc afin de **permettre aux seniors de mettre leurs connaissances et leurs compétences au service de la création de richesses**. Au demeurant, le mot même de senior apparaît stigmatisant ou péjoratif, le terme de travailleur expérimenté pouvant être préféré.

Les partenaires sociaux se sont ainsi récemment emparés du sujet en négociant à **l'automne 2024 un Accord national interprofessionnel en faveur des salariés expérimentés**.

### **1. Renforcement du dialogue social sur l'emploi des seniors**

Négociations au sein des branches professionnelles : Les branches devront engager tous les trois ans une négociation obligatoire sur l'emploi et le travail des seniors. Un plan d'action type pourra être élaboré pour les entreprises de moins de 300 salariés.

Négociations en entreprise : Dans les entreprises d'au moins 300 salariés,

des salariés expérimentés. Les entreprises de taille inférieure pourront engager volontairement de telles négociations.

### **2. Préparation de la seconde partie de carrière**

Entretien professionnel de mi-carrière : Un entretien professionnel renforcé sera réalisé dans l'année précédant ou suivant le 45<sup>e</sup> anniversaire du salarié, afin d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle et de prévenir la perte d'employabilité.

des missions, la prévention de l'usure professionnelle, ainsi que les souhaits de mobilité ou de reconversion.

Entretien en fin de carrière : Un entretien professionnel sera réalisé dans les deux années précédant le 60<sup>e</sup> anniversaire du salarié pour discuter des conditions de maintien dans l'emploi et des possibilités d'aménagement de fin de carrière, telles que la retraite progressive ou le temps partiel.

### **3. Création du « Contrat de valorisation de l'expérience » (CVE)**

Objectif : Faciliter le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi seniors en instaurant un contrat à durée indéterminée spécifique.

Public éligible : Les demandeurs d'emploi âgés de 60 ans et plus inscrits à France Travail. Par accord de branche, ce contrat pourrait être accessible dès 57 ans.

Modalités : L'employeur pourra mettre à la retraite le salarié lorsque celui-ci atteint l'âge légal de départ et remplit les conditions de liquidation de la retraite à taux plein, sans être soumis à la contribution patronale spécifique de 30 % sur l'indemnité de mise à la retraite.

# **LES MESURES CONTENUES DANS L'ACCORD NATIONAL INTER- PROFESSIONNEL (ANI) DU 14 NOVEMBRE 2024 EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SALARIÉS EXPÉRIMENTÉS**

une négociation triennale sera obligatoire sur l'emploi, le travail et l'amélioration des conditions de travail

Cet entretien sera organisé dans les deux mois suivant la visite médicale de mi-carrière et pourra aborder l'adaptation

#### 4. Aménagements de fin de carrière

Temps partiel de fin de carrière : Les salariés pourront demander, avec l'accord de l'employeur, un passage à temps partiel. La perte de revenu pourra être compensée en tout ou partie par l'employeur, selon des modalités définies par accord collectif.

Retraite progressive : Le dispositif sera rendu plus accessible, notamment en abaissant l'âge d'éligibilité à 60 ans. L'employeur devra justifier par écrit tout refus basé sur l'incompatibilité de la durée de travail demandée avec l'activité économique de l'entreprise.

Au-delà de ces mesures, qu'il conviendrait de transposer au plus vite dans la loi, et d'améliorer, des dispositifs d'ampleur doivent être envisagés pour sensibiliser davantage sur cet enjeu et lever les **préjugés qui pèsent encore sur les salariés expérimentés**.

Une grande campagne nationale de communication pouvant associer les pouvoirs publics, les institutions et des grandes entreprises, mettant en avant les bienfaits de l'emploi des salariés expérimentés et mobilisant autant que possible l'en-

semble des parties prenantes.

Une mission sur le coût économique et social des maladies chroniques liées aux départs anticipés pourrait également être lancée par le ministère de la Santé et confiée à des personnalités qualifiées, afin d'objectiver l'impact d'une inactivité précoce sur le développement ultérieur de maladies.

#### Les propositions visant à favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés

— Faire de l'**emploi des salariés expérimentés une cause majeure** par la mobilisation des pouvoirs publics et des entreprises ;

— Renforcer l'attractivité du **futur contrat de valorisation de l'expérience** pour améliorer le retour à l'emploi et renforcer l'incitation à bénéficier du **régime de la retraite progressive** pour favoriser le maintien dans l'emploi ;

— Procéder à une **évaluation du coût économique et social** des maladies chroniques liées aux départs anticipés.



# Faire émerger un statut du travailleur

## Constat

**Le contrat de travail à durée indéterminée** est, selon les prévisions mêmes de la loi « la forme normale et géné-

rale de la relation de travail ». C'était, selon le sens commun, la promesse d'une **forme de stabilité et de protection,**

qui concerne aujourd'hui 73 % des personnes en emploi dans notre pays.

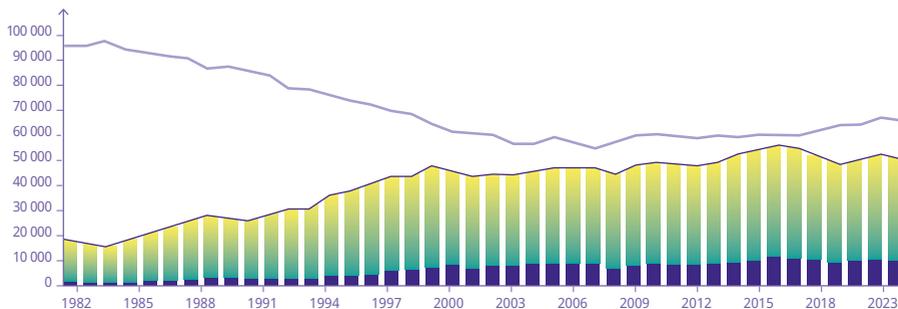
## Statut et type de contrats des personnes en emploi en 2023

STATUT D'EMPLOI ET TYPE DE CONTRATS	ENSEMBLE	FEMMES	HOMMES	15-24 ANS	25-49 ANS	50 ANS OU +
<b>Indépendants, dont :</b> Micro-entrepreneurs	<b>12,9</b> 3,2	<b>10,2</b> 3,2	<b>15,5</b> 3,2	<b>3,0</b> 1,2	<b>12,6</b> 3,4	<b>16,5</b> 3,3
<b>Salariés</b>	<b>87,1</b>	<b>89,8</b>	<b>84,5</b>	<b>97,0</b>	<b>87,4</b>	<b>83,5</b>
Emploi à durée indéterminée (CDI, fonctionnaires)	73,0	74,6	71,4	42,1	76,4	76,2
Contrat à durée déterminée (CDD), dont :	7,9	9,6	6,1	18,1	7,7	5,0
CDD de moins de 3 mois	2,0	2,4	1,7	6,6	1,7	1,2
Intérim	2,0	1,3	2,6	5,5	1,8	1,2
Alternance, stage	3,4	3,2	3,6	28,9	1,0	0,0
Sans contrat ou contrat inconnu	0,9	1,0	0,7	2,4	0,5	1,1
<b>Ensemble</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source : INSEE, Enquête Emploi 2023.

## Part des indépendants (dont microentrepreneurs), des CDD et des intérimaires dans l'emploi de 1982 à 2023

En %



Source : INSEE, Enquête Emploi 2023.

Mais de nouvelles formes de travail, de modalités d'exercices, se font jour alors que la porosité entre travail indépendant et salariat s'est quant à elle accrue. Au sein même du salariat, l'aspiration à l'autonomie, à l'indépendance et à une certaine forme d'entreprenariat conduit parfois à redéfinir l'organisation du travail.

La multiactivité et la pluriactivité ne sont plus exclues, des **successions voire des cumuls de statuts et des carrières fractionnées** se révelent.

La création du régime du partage salarial, l'évolution du sort des travailleurs des plateformes d'activité, et de façon plus générale la **progression du travail indépendant** sont à prendre en considération (le développement continu de l'exercice d'une activité par la voie du travail indépendant peut d'ailleurs faire de ce dernier un vecteur d'inclusion et d'insertion professionnelle pouvant au demeurant concerner des personnes peu qualifiées).

Le monde du travail a ainsi profondément changé dans son organisation et ses formes d'exercice, ce que le droit du travail ne doit pas

ignorer dans une perspective de protection de chacun et de définition de droits individuels mais aussi de développement du travail et de l'emploi au sens large.

La relation de travail salariée elle-même est devenue une réalité plurielle au regard notamment des multiples formes de durée et d'organisation du travail, d'un besoin certain du salarié d'être responsabilisé, d'un lieu de travail qui n'est plus unique, du développement du travail à domicile ou à distance, de la succession de contrats courts, de la réalité du travail à temps partiel et ainsi en somme d'**une sorte d'hybridation du travail**.

Face à ce constat, l'orientation va moins vers la définition d'un statut unique du travailleur, que vers une réflexion

visant à définir des garanties minimales applicables à tous les travailleurs et à assurer des droits effectifs et portables tout au long des parcours professionnels.

Ces propositions constituent donc une ouverture au débat public largement suggérée par les évolutions en cours au sein du monde du travail.

### **Les propositions visant à faire émerger un statut du travailleur**

— Mettre en place un **socle de garanties minimales** applicables à tous les travailleurs, quel que soit leur statut ;

— Assurer la **portabilité des droits sociaux tout au long de la carrière**, à tous les travailleurs, quel que soit leur statut.

## *Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) concerne 73% des personnes aujourd'hui en emploi en France*

02



# Renforcer le rôle des acteurs de proximité pour un dialogue social efficace

## Principaux constats

*Le dialogue social en France a traversé une décennie de transformations majeures, tant sur le plan législatif qu'en raison de bouleversements économiques, sociaux et technologiques.*

Ces évolutions ont modifié les pratiques, les thématiques abordées et les attentes des acteurs.

### **Une rationalisation des instances de représentation des salariés mais des résultats mitigés**

Les ordonnances travail de 2017 ont constitué une refonte majeure du droit

du travail. Elles ont instauré une simplification des structures de représentation avec la fusion des instances représentatives du personnel (IRP) en une instance unique : le Comité social et économique (CSE).

Pour mesurer l'impact de ces transformations, un Comité d'évaluation des ordonnances a été mis en place.

Ses travaux ont dressé un bilan contrasté. Incontestablement, l'objectif de rationalisation des instances a été atteint et, avec elle, celle des interactions entre employeurs et représentants du personnel.

Mais cette réorganisation soulève des interrogations sur la capacité des CSE à répondre efficacement aux multiples attentes des salariés. Certains effets induits (réduction de la présence de proximité et traitement imparfait des questions de sécurité, santé et conditions de travail) ont été mis en avant, montrant certaines limites opérationnelles du fait de la réforme.

### **Derrière la progression de la négociation collective, des résultats qui manquent de visibilité**

Les ordonnances travail de 2017 ont également repensé l'articulation des niveaux de négociation collective. Désormais, les accords d'entreprise peuvent, dans de nombreux cas, primer sur les accords de branche, offrant une **plus grande autonomie** aux entreprises.

Cette flexibilité accrue pose cependant des questions sur l'équilibre des pouvoirs dans

les négociations, notamment dans les PME où les moyens syndicaux sont souvent limités.

### **Si un nombre record d'accords collectifs a été signé, leur qualité et leur mise en œuvre restent sujettes à débat.**

De plus, les observatoires départementaux du dialogue social, censés accompagner cette dynamique dans les entreprises de moins de 50 salariés, restent méconnus, limitant ainsi leur influence sur le terrain.

Par ailleurs, la question de l'appropriation des accords d'entreprise par le corps social est posée, d'autant plus qu'ils sont de plus en plus signés au niveau central de l'entreprise.

### **Des bouleversements liés aux crises et aux transformations sociétales**

#### **La crise sanitaire de 2020 a constitué un véritable séisme pour le dialogue social.**

Les confinements successifs et les protocoles sanitaires ont bouleversé les organisations de travail, imposant une adaptation rapide aux entreprises et aux représentants du personnel. Le **télétravail**, qui était auparavant une pratique marginale, s'est **généralisé**, modifiant en pro-

fondeur les relations entre employeurs et salariés. Cette évolution n'a pas épargné le dialogue social qui s'est fait lui-même à distance et le reste encore pour partie aujourd'hui.

Cette digitalisation a permis une plus grande flexibilité organisationnelle et de rendre certains processus de consultation plus transparents et accessibles mais elle a aussi introduit des défis, notamment en ce qui concerne la participation des travailleurs peu formés aux technologies et la perte de spontanéité des échanges informels.

L'essor du travail à distance a renouvelé certaines problématiques, comme la gestion des **risques psychosociaux**, et mis en lumière certaines autres demeures plus marginales, comme la **préservation de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**.

En parallèle, des défis structurels tels que la **transition écologique et l'essor de l'intelligence artificielle** viennent redéfinir les priorités des négociations collectives. Les enjeux liés à l'automatisation, à la formation professionnelle et à la reconversion deviennent des thèmes centraux,

appelant à une anticipation accrue de la part des partenaires sociaux.

### **Sens du travail : un besoin d'autonomie et de confiance au cœur du diagnostic des assises du travail**

Conduites pendant le mouvement social contre la réforme des retraites de 2023, les Assises du travail ont exprimé une prise de conscience collective des transformations en cours. Elles ont mis en lumière un enjeu fondamental porté par le mouvement social : **le sens du travail**. Cette réflexion s'accompagne d'une vision renouvelée des relations professionnelles basée sur la confiance et l'autonomie. Celle-ci a des répercussions en matière de dialogue social.

### **L'émergence de mobilisations spontanées et de nouvelles formes de revendications**

Au-delà des réformes institutionnelles, les dix dernières années ont été marquées par l'émergence de **mobili-**

**sations sociales inédites**. Le mouvement des **Gilets jaunes** en est une illustration frappante. Né en dehors des structures syndicales traditionnelles, il a mis en évidence une **capacité de mobilisation spontanée** qui s'est exprimée également au sein de l'entreprise. Les grèves spontanées observées à la SNCF ou dans d'autres secteurs traduisent **une évolution des formes de contestation**.

En faisant l'analogie avec le titre de l'un de ses ouvrages (*L'Archipel français*) décrivant une nation multiple et divisée, Jérôme Fourquet a pu parler d'archipélisation des mouvements sociaux<sup>4</sup>.

Cette montée des mobilisations non encadrées soulève des questions sur le rôle et l'avenir des syndicats. Certains leaders syndicaux<sup>5</sup> reconnaissent la **nécessité pour les syndicats de se réinventer pour répondre aux attentes des travailleurs**. Cela passe par de nouvelles stratégies et par une implantation dans des parties du monde du travail dans lesquelles ils sont absents (travailleurs des plate-

formes, sous-traitants et intérimaires).

Face à une situation économique qui se tend, le dialogue social et professionnel est une réponse clé. Pour autant, cet enjeu est peu porté par le corps politique et ne fait que peu l'objet de propositions de réforme, à l'exemple de l'élection présidentielle de 2022. Lorsque c'est le cas, les positionnements sont très polarisés.

**Nos propositions d'actions visent un objectif central : renforcer la relation entre le salarié et ses représentants, d'une part, et entre la direction de l'entreprise et ses représentants, d'autre part, afin de coconstruire des perspectives de développement pérennes.**

<sup>4</sup> « On assiste à une archipélisation des mouvements sociaux », entretien de Jérôme Fourquet, *Les Échos*, 3 décembre 2021.

<sup>5</sup> Pour exprimer cette urgence, l'ancien secrétaire général de la CFDT, Laurent Berger a ainsi qualifié les syndicats de « mortels ».

# Les propositions

## Repenser/repanser la confiance autour du dialogue social

### Constat

La confiance est abimée entre les différentes parties prenantes du dialogue social. Qu'il s'agisse des salariés, des organisations syndicales, du management de proximité ou central, ou encore de la direction de l'entreprise, un double enjeu se pose : réparer la relation sociale entre ces différents pôles et réinterroger les modalités de fonctionnement et les pratiques du dialogue social.

### Un manque de confiance généralisé

La société française est caractérisée par une **défiance endémique**<sup>6</sup>. Celle-ci démarre dès l'école où l'on observe un fort déficit de compétences comportementales et sociales des élèves français par rapport à ceux d'autres pays<sup>7</sup>. Cette défiance n'épargne pas le monde du travail. En 2015, le rapport Combrexelle soulignait que « *la condition première de toute négociation, le lien de confiance, s'est peu à peu délitée* »<sup>8</sup> au point de mettre en cause l'exigence de loyauté. Des obsta-

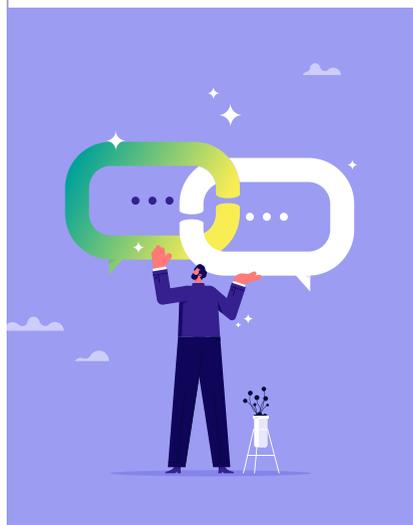
cles identifiés étaient du côté des syndicats le fait que les véritables enjeux de l'entreprise soient masqués, avec un sentiment d'instrumentalisation de la négociation à des fins qu'ils ignorent et, du côté des chefs d'entreprise, le sentiment que la négociation n'est qu'un instrument aux mains des syndicats pour la sauvegarde des seuls droits acquis au détriment de l'intérêt même de l'entreprise.

Le baromètre du dialogue social du Groupe Alpha<sup>9</sup>, qui vise à éclairer les débats entre directions d'entreprise et représentants des salariés au sein des CSE, a révélé un faible sentiment d'influence<sup>10</sup> des deux parties. Celui-ci s'exprime par le fait que les indices d'influence de la direction et des représentants du personnel sont inférieurs à 50.

Autrement dit, chaque partie ne pense généralement pas avoir influencé l'autre lors des débats en CSE. Pour autant, l'indice d'influence des direc-

tions est supérieur à celui des représentants du personnel, ce qui signifie que les premières pensent influencer davantage les seconds que l'inverse.

L'enquête Secafi sur le travail des représentants du personnel<sup>11</sup> a montré que, malgré des relations avec leur direction majoritairement considérées comme bonnes par les représentants du personnel, seuls 20 % d'entre eux ont le senti-



ment que leurs propositions sont « souvent » prises en compte par la direction.

Le baromètre du dialogue social du Cevipof-Dialogues<sup>12</sup> montre une **relation nette entre confiance et proximité** : les salariés interrogés expriment majoritairement leur **confiance envers les organisations de proximité** (collègues, responsable hiérarchique, direction de l'entreprise) et leur défiance envers les organisations en général dès lors que celles-ci ne sont pas identifiées précisément (les grandes entreprises, les syndicats).

Le rapport issu des Assises du Travail<sup>13</sup> renforce le propos et appelle à « *gagner la bataille de la confiance* » afin d'éviter que les fractures et conflits de la société ne se retrouvent dans les organisations de travail, faisant peser le risque de

l'éclatement et de la radicalisation. Le rapport plaide pour une révolution des pratiques managériales en associant davantage les travailleurs afin d'accroître leur autonomie. Les possibilités d'expression et de débat existent dans les entreprises mais localement elles sont souvent réduites. Ainsi, le droit d'expression reste peu développé<sup>14</sup>.

### **Un partage d'informations majeures trop tardif**

Il ne s'agit pas de nier les rapports de forces, ni les intérêts spécifiques à chaque partie en prônant une confiance aveugle qui ne serait pas sans risque pour les parties prenantes, mais plutôt de trouver un « *équilibre subtil entre méfiance et confiance dans lequel les individus n'évoluent pas dans une zone de paresse mais dans une zone d'absence de méfiance* »<sup>15</sup>.

Or toute négociation suppose une confiance minimale et une loyauté entre les négociateurs (incluant la mise en œuvre de l'accord signé). Celles-ci sont perfectibles. Or les représentants du personnel témoignent souvent leur défiance, du fait d'un manque d'informations suffisamment tôt dans le processus de décisions stratégiques.

Ce sentiment est atténué au sein des entreprises, qui aux termes de la loi PACTE (pour les entreprises de plus de mille salariés, ou les entreprises non cotées), sont invitées à accueillir dans leur conseil d'administration ou dans leur conseil de surveillance, un ou plusieurs administrateurs.

Pourtant, le rythme et la fréquence des transformations au sein des entreprises ne cessent de croître sans que l'ambition

<sup>6</sup> Yann Algan, Pierre Cahuc, *La Société de défiance: Comment le modèle social français s'autodétruit*, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, Paris, 2007.

<sup>7</sup> Yann Algan, Élise Huillery, *Économie du savoir-être*, Presses de Sciences Po, Paris, 2022.

<sup>8</sup> Jean-Denis Combrexelle, *La négociation collective, le travail et l'emploi, Rapport au Premier ministre, septembre 2015*, p. 51.

<sup>9</sup> Groupe Alpha, *Baromètre du dialogue social, mars 2023*.

<sup>10</sup> Exprimé sous forme d'indice, il traduit le point de vue de chaque partie sur sa capacité à faire changer d'avis l'autre partie.

<sup>11</sup> Secafi et Centre Études & Data du Groupe Alpha, « L'engagement des représentants du personnel, la réalité d'un travail caché », *Présentation des résultats de l'enquête*, 2 octobre 2024.

<sup>12</sup> *Dialogues, Cevipof, Baromètre du dialogue social, octobre 2024*.

<sup>13</sup> Jean-Dominique Senard, Sophie Thiery, *Re-considérer le travail, Rapport des garants des Assises du Travail au ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, Conseil national de la refondation, 18 juin 2023*.

<sup>14</sup> Camille Dupuy, Alexis Louvion, Jules Simha, « L'expression directe et collective en entreprise : des chiffres aux pratiques », *Étude réalisée pour la CFTC dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires, juin 2024*.

<sup>15</sup> Julien Pelabere, « La confiance en négociation et en management : atout ou piège ? », *Harvard Business Review France, mars 2024*.

pour y faire face n'ait été renouvelée ces dernières années.

Or, la nature des transformations qui s'imposent aux entreprises s'est considérablement diversifiée. Au-delà des questions de compétitivité et d'emploi, bien des sujets sociétaux sont aujourd'hui traités au sein des entreprises, de la santé à l'évolution des compétences en passant bien sûr par les questions environnementales. Certaines de ces transformations sortent aujourd'hui du champ usuel du dialogue social, ce qui fragilise l'anticipation des mesures d'adaptation, la construction d'alternatives ou la sécurisation des compétences, et donc leur acceptation par les salariés.

**C'est dans le quotidien des relations sociales, que se joue en grande partie, l'émergence d'une véritable confiance, induite par la qualité de la concertation, comme du temps dont disposeront les partenaires sociaux pour trouver les voies de résolution de toute transformation complexe, et les meilleurs équilibres à rechercher.**

### **Le défi des compétences pour les représentants du personnel**

Depuis le rapport Gateau et Simonpoli<sup>16</sup>, les interrogations se sont renforcées sur le travail des élus et sa reconnaissance. Les **carences de candidatures** ont augmenté sensiblement entre les deux derniers cycles d'élections professionnelles<sup>17</sup>. L'instauration par les ordonnances de 2017 d'une **limite de trois mandats de représentation successifs** ne va pas contribuer à une évolution positive de ces chiffres. L'enquête de Secafi sur le travail des représentants du personnel indique que 54 % d'entre eux considèrent que l'exercice de leur mandat nuit à leur carrière et 50 % déclarent penser parfois ou souvent à cesser toute activité de représentation du personnel.

Par ailleurs, la capacité des élus à assurer leur mandat au regard de la somme de savoirs et de compétences attendues a été mise en exergue<sup>18</sup>. Dans les entreprises où le CSE amène effectivement une modification du fonctionnement des instances, il rend les missions de ses membres plus exigeantes. Deux facteurs ont également perturbé les dynamiques d'acquisition des compétences des représentants du personnel :

- Le renouvellement significatif des profils des élus, moins souvent inscrits dans un parcours syndical militant ;
- Le recul des mandats de proximité qui constituaient une voie entrée dans la représentation et une période de formation.

### **Les propositions visant à réparer la confiance autour du dialogue social**

- Promouvoir une **montée en compétences** des élus syndicaux et des managers de proximité ;
- Investir dans une meilleure qualité d'anticipation des grandes transformations de l'entreprise, en traitant en concertation leurs conséquences ;
- Sécuriser l'engagement des élus syndicaux dans leurs mandats, en supprimant la limitation à trois mandats pour **éviter la fuite des talents représentatifs**, comme dans leurs droits et devoirs.

### **Promouvoir une montée en compétences et un besoin de formation pour les deux parties**

Le besoin de formation doit concerner inévitablement les **compétences techniques** car les sujets sont de plus en

plus complexes, traités à un niveau centralisé, ce qui suppose des compétences pointues.

Mais il doit porter aussi sur les **compétences comportementales** afin d'adapter la pratique de la négociation et modifier le rôle de la représentation des salariés. La nature du dialogue social doit évoluer. Celui-ci doit intégrer la nécessité de prendre soin. Il doit y avoir **une meilleure écoute et un respect** de part et d'autre.

Trois types de compétences sont attendus : des compétences techniques (juridiques, économiques et financières, sanitaires, sociales ou organisationnelles), des **compétences pratiques et relationnelles** (animation de réunions, négociation, convaincre, communiquer), des compétences comportementales (capacité d'écoute, d'empathie, de dé- cryptage et de prise de recul avec ses interlocuteurs).

**Trois types d'actions** doivent être engagés :

**1 — Le modèle de représentation.** La montée en compétences des élus implique une

« professionnalisation » de ces derniers, dont les incidences sont nombreuses : cette professionnalisation peut les éloigner de leurs fonctions originelles au sein de l'entreprise, avec pour conséquence une nécessité de penser la manière de faire progresser les élus syndicaux dans une logique de parcours au sein de l'entreprise.

La **formation** est d'autant plus nécessaire aujourd'hui que les ordonnances de 2017 ont perturbé les dynamiques de formation et de développement des compétences des élus de trois manières :

- Premièrement, la fusion des instances a mis fin à l'intégration par l'entrée dans le mandat à travers les fonctions de délégué du personnel et de suppléant d'élu de CE (ceux-ci avaient le droit d'assister aux réunions de l'instance, ce qui n'est pas le cas avec le CSE) ;
- Deuxièmement, le besoin de formation est accru par le fait que les élus soient moins nombreux et que les sujets qu'ils doivent traiter sont plus vastes (ils récu-

pèrent notamment toute la partie SSCT qui requiert des connaissances spécifiques). Aujourd'hui, seules les organisations syndicales sont structurées pour former. Former les élus amenés à changer régulièrement exige davantage de formation ;

- Troisièmement, la limitation à trois mandats successifs des élus de CSE réduit le rendement de la formation. En imposant de renouveler plus fréquemment les élus, elle ne favorise pas leur montée en compétences car elle conduit à changer des élus parvenus au faite de la maîtrise des dossiers. Qui plus est, la suppression de cette règle réduirait les pénuries de candidats qu'elle alimentera inévitablement à l'avenir lors des élections professionnelles. C'est la raison pour laquelle elle doit être supprimée de manière législative (cf. *infra*).

**2 — La formation des managers de proximité** au dialogue social doit être systématisée. Ils doivent être sensibilisés à

<sup>16</sup> Gilles Gateau, Jean-Dominique Simonpoli, *Accompagner la dynamique du Dialogue Social par la formation et la reconnaissance de ses acteurs et par la valorisation des meilleures pratiques, Rapport à la ministre du Travail, février 2018.*

<sup>17</sup> « Les élections professionnelles dans le secteur privé », *Dares Résultats*, n° 15, février 2024.

<sup>18</sup> *Rapport du Comité d'évaluation des ordonnances Travail, France Stratégie, décembre 2021.*

l'utilité des représentants des salariés afin qu'ils puissent mieux appréhender le rôle et les missions de ces derniers, mieux les écouter et changent leur regard pour voir aussi les élus comme des **interlocuteurs parfois incontournables**. Cette formation est d'autant plus nécessaire que les managers de proximité sont moins habitués au dialogue social, la fin des instances de proximité ayant conduit à une perte de connaissances de ce dialogue au niveau local. L'évolution des perceptions managériales doit également concerner le rapport au travail.

**3 — La réalisation de formations communes aux directions et aux organisations syndicales** doit être favorisée. C'est particulièrement le cas pour des **sujets nouveaux**, comme la **transition écologique**, sur lesquels les représentants des directions comme ceux du personnel manquent de connaissance, ou pour des **contextes nouveaux** (inflation), susceptibles d'influencer la teneur des discussions. Cela constituerait une première avancée vers un diagnostic partagé.

La formation serait facilitée par le recours à des dispositifs innovants qu'il conviendrait d'encourager, notamment des

actions de formation en situation de travail en interne et d'autoformation au dialogue social.

**Investir dans une meilleure qualité d'anticipation des grandes transformations de l'entreprise, en traitant en concertation leurs conséquences**

S'il est difficile pour certaines entreprises de se projeter sur un temps long, la description des grandes orientations qui vont venir transformer l'entreprise sur l'année, susceptibles de donner lieu à une consultation ultérieure sur le projet, est nécessaire à la construction de la confiance entre les partenaires sociaux. La confiance serait renforcée par une **anticipation mieux partagée des transformations**, permise par un meilleur partage des informations stratégiques.

Face aux situations de mutation et de crise des entreprises, les transformations prennent de plus en plus des formes nouvelles que permettent les nouveaux dispositifs imaginés ces dernières années. La baisse tendancielle des PSE a été compensée par des dispositifs nouveaux (APC, APLD, RCC, GEPPMM, etc.) qui portent pour eux aussi des transformations lourdes et des impacts sur l'emploi et les compétences.

Les **épisodes de fusion, cession ou acquisition** sont également des moments cruciaux de la vie de l'entreprise et préfèrent des **transformations déterminantes sur l'organisation, l'emploi et les compétences**. Tout cela doit se faire dans un contexte où le rapport au travail s'est profondément transformé sous l'effet des différentes crises.

L'accélération des transformations percutant les entreprises a des effets complexes et diffus sur les questions du travail : crise sanitaire, crise énergétique, bouleversement de l'organisation des chaînes de production interrogeant les enjeux de souveraineté, accélération de la prise de conscience des effets de la transition écologique, inflation persistante, crise budgétaire, etc. De ces différentes perturbations découlent une **exigence d'adaptation** des organisations et des compétences et, plus largement, des **pactes sociaux à renouveler**. Il serait pertinent de mieux promouvoir le contenu de la consultation sur les orientations stratégiques, en y apportant une description pragmatique et plus explicite des intentions et des thématiques à traiter. Car ces transformations profondes des modèles



économiques (réindustrialisation, transition environnementale et numérique), puis l'adaptation et le développement des compétences qu'elles induisent, sont autant de sujets majeurs que les partenaires sociaux ne peuvent gérer sans se donner le temps raisonnable de l'anticipation.

Un recensement de bonnes pratiques des directions des entreprises et des organisations syndicales à propos de la présentation, du partage et de l'utilisation d'informations stratégiques témoignerait de la possibilité d'une confiance réciproque et pourrait donner des leviers permettant de lever progressivement les freins à l'engagement d'une démarche d'anticipation plus efficace.

### **Sécuriser l'engagement des élus syndicaux dans leurs mandats, comme dans leurs droits et devoirs**

La limitation à trois mandats successifs d'élu de CSE (sans dérogation possible dans les entreprises de plus de 300 salariés) présente dans les prochaines années le risque majeur d'un manque de candidats et de l'absence d'élus expérimentés, d'autant plus que **l'alourdissement des charges d'élu avec le CSE a déjà pour effet de décourager certains salariés de se (re)présenter.**

L'investissement dans les compétences des élus suppose également que ces derniers puissent s'impliquer durablement, tout en sécurisant le risque croissant d'un déficit de

candidats aux élections professionnelles. L'Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2024 relatif à l'évolution du dialogue social a supprimé la limite de trois mandats. Mais, pour se concrétiser, il faut que cette disposition soit maintenant transposée dans la loi.

Pour autant, en parallèle, un nouveau pacte social doit être institué afin de faire changer les mentalités des deux côtés, fondé sur les droits et devoirs des représentants du personnel. L'enjeu du parcours des élus syndicaux pendant et à l'issue du mandat doit être structuré, au-delà du parcours de formation, dans le cadre d'un accord renforcé sur les attendus et les implications sincères, comme sur les garanties de prise en compte des compétences acquises pour mieux sécuriser les repositionnements professionnels post mandats.

Le rôle de représentant du personnel est également porteur de devoir, incluant un rôle dans la performance de l'entreprise. Le mandat ne peut être exercé pleinement et correctement que si la protection ne vient pas être perçue comme un moyen de s'affranchir des obligations professionnelles.

# Mieux voir et mieux détecter les situations individuelles

## Constat

*Cette thématique passe avant tout par l'enjeu d'améliorer, de stimuler et de renforcer les capteurs de proximité, qui permettent d'alerter sur la situation des salariés : la mise en place des CSE a parfois conduit à réduire la couverture territoriale de ces capteurs, induisant des effets non désirés.*

### Centralisation des instances de représentation du personnel et diminution de leur couverture

Les ordonnances de 2017 visaient une rationalisation du dialogue social avec le passage à une **instance unique, le comité social et économique (CSE)**.

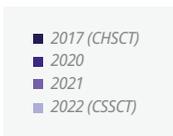
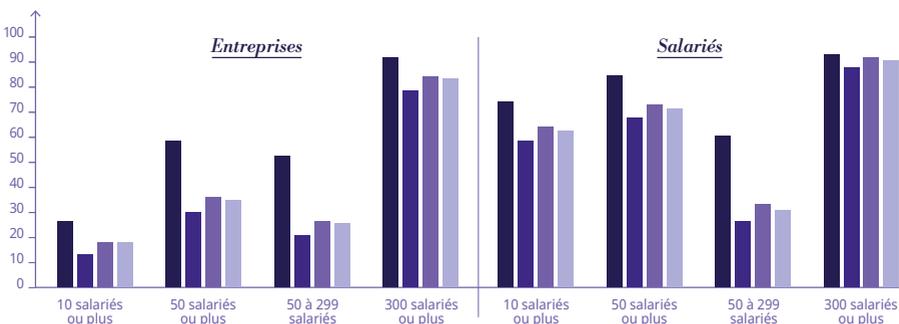
Cet objectif a été atteint avec la limitation du nombre de réunions et la fin du traitement de mêmes sujets dans différentes instances.

La réforme s'est traduite par une diminution de la couverture des instances. Ainsi, la part des entreprises de 10 salariés ou plus couvertes par une instance élue a chuté de 7 points de 2017 à 2022 (celle des seules entreprises de 50 salariés ou plus a chuté de 5 points). De même, la couverture par une CSSCT des entreprises de plus 10 salariés dotées d'une instance élue a diminué, particulièrement dans les entreprises de moins de 300 salariés.

## Couverture par une CSSCT (ou un CHSCT) des entreprises et des salariés

dotés d'une instance représentative du personnel élue, selon la taille d'entreprise

En %



Lecture : en 2022, 35 % des entreprises de 50 salariés ou plus, disposant d'au moins une instance élue du personnel, déclarent la présence d'au moins une commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT).

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole en France (hors Mayotte), dotées d'instances représentatives du personnel élues.

Source : Dares, enquête Acemo « Dialogue social en entreprise ».

La mise en place des CSE s'est accompagnée d'une centralisation accrue des instances. Ainsi, entre les deux derniers cycles d'élections professionnelles, parmi les entreprises multi-établissements, la proportion d'élections couvrant un seul établissement a nettement diminué. Les élus se retrouvent donc plus éloignés du terrain.

Entre les deux derniers cycles électoraux (2014-2016 et 2017-2020), cette réforme s'est traduite par une diminution de 18 438 élus (-5,6 %)¹⁹. Cette baisse a été plus marquée dans les entreprises de grande taille (-23,4 % pour celles de plus de 300 salariés) et dans celles regroupant plusieurs établissements (-14,1 %). À cela s'est ajoutée une diminution des heures de délégation.

### Un effacement de la représentation de proximité

La fusion des instances (DP, CE, CHSCT) a eu pour conséquence un **recul important de la représentation de proximité**. En 2022, moins de 2 % des entreprises représentant 20 % des salariés disposent de représentants de proximité.

## Couvertures syndicale et par des instances représentatives du personnel élues, en 2022

En %

	ENTREPRISES	SALARIÉS
<b>Couverture syndicale</b>		
Délégué syndical (DS)	10,9	56,6
Représentant de section syndicale (RSS)	2,1	27,8
<b>Couverture des instances représentatives du personnel</b>		
Comité social et économique (CSE)	36,0	76,6
Conseil d'entreprise (CE)	NR	NR
Représentants de proximité	1,8	20,2
Commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT)	6,8	50,1
<b>Au moins une instance élue</b>	<b>36,2</b>	<b>76,7</b>

NR : non représentatif ; le nombre d'entreprises répondantes est trop faible pour permettre une estimation suffisamment précise.

Lecture : en 2022, 10,9 % des entreprises disposent d'au moins un délégué syndical (DS) au niveau d'un établissement, de l'entreprise ou de l'unité économique et sociale (UES), représentant 56,6 % des salariés du champ.

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole en France (hors Mayotte).

Source : Dares, enquête Acemo « Dialogue social en entreprise ».

¹⁹ « Les élections professionnelles dans le secteur privé », Dares Résultats, n° 15, février 2024.

Par ailleurs, lorsque de tels représentants ont été mis en place, ils n'ont pas été réellement investis témoignant d'un relatif désintérêt pour cette institution, constaté à la fois dans l'analyse des accords les instaurant et dans les monographies d'entreprise<sup>20</sup>.

Les débuts de cette instance ont révélé sa fragilité juridique et institutionnelle<sup>21</sup>. Sa mise en œuvre a conduit à une multiplication de situations sans références communes. La loi n'a pas garanti que le représentant de proximité puisse assurer une représentation de qualité. Or, parmi les principaux leviers de confiance envers les représentants du personnel, les salariés souhaitent qu'ils relaient leur parole et qu'ils soient accessibles<sup>22</sup>.

La principale conséquence de ce recul de la représentation de proximité est que certaines entreprises peuvent rencontrer des difficultés à identifier les difficultés de terrain et à traiter les questions relatives aux réclamations individuelles et collectives ainsi qu'aux conditions de travail.

Ces difficultés peuvent entraîner des conséquences négatives sur le fonctionnement



des CSE avec un allongement des réunions et des ordres du jour et des difficultés, voire une absence de traitement des questions SSCT et de proximité. Dans les grandes entreprises, il peut en résulter une perte de contact entre élus et salariés, laquelle n'est pas sans lien avec l'existence de mouvements autonomes<sup>23</sup>.

Il ressort d'ailleurs du rapport d'évaluation des ordonnances piloté par France Stratégie qu'**avec la fusion des instances et la disparition des CHSCT, le dialogue social sur les conditions de travail et le travail s'est appauvri.**

Dans un contexte où l'entreprise est plus que jamais le lieu de transformations décisives, c'est un écueil à traiter en redonnant un souffle nouveau aux CSE et à leurs commissions SSCT.

De même, le rapport souligne les risques d'un éloignement du dialogue social et l'embolie de CSE qui se trouvent en difficulté pour traiter les sujets de proximité.

## Les propositions visant à mieux voir et mieux détecter les situations individuelles

— Redéfinir les missions des représentants de proximité pour garantir leur rôle de relais entre les salariés et la direction ;

— Instaurer un dialogue professionnel de proximité en créant des espaces d'échanges directs entre salariés et encadrement.

### Redéfinir les missions des représentants de proximité pour garantir leur rôle de relais entre les salariés et la direction

La montée en compétences des élus implique de fait une « professionnalisation » de ces derniers. Mais des **élus davantage professionnalisés** dans des instances davantage centralisées ont eu pour conséquence **un éloignement du terrain et une baisse de la représentativité**.

L'**importance des représentants de proximité** constitue un sujet de confiance pour les salariés, ceux-ci étant plus enclins à faire confiance à un représentant présent, sur le terrain, et qui parfois continue d'effectuer des missions au service direct de l'entreprise.

Lorsque la prise en compte des enjeux locaux fait défaut, que ce soient les réclamations individuelles et collectives ou les aspects SSCT locaux, le risque est grand d'un engorgement de l'ordre du jour des réunions plénières de CSE et du non-traitement des sujets. De plus, la période récente a mis en exergue un **nombre croissant de mobilisations spontanées initiées sur les réseaux sociaux en raison d'un déficit de régulation locale**.

Aussi, le rôle de « capteurs de terrain » a pour avantage de pouvoir assurer un système vertueux de résolution décentralisée des problèmes locaux,

évitant l'embolie des CSE certes, mais assurant surtout un **gain d'efficacité** dans un dialogue de proximité plus efficace entre managers et responsables de proximité.

**Surtout sans remettre en question la fusion des instances**, les entreprises doivent pouvoir choisir les moyens accordés, les modalités de la désignation des représentants de proximité, ainsi que le périmètre de leurs interventions. Une liberté doit être laissée à l'entreprise pour choisir la forme et les moyens proposés. Cette liberté de choix ne doit toutefois pas devenir un silence et une absence de choix. Une situation intermédiaire pourrait ainsi être imaginée, avec par exemple une obligation (unique temporellement) de négociation sur ce sujet pour que le dialogue ait lieu.

<sup>20</sup> Jérôme Pélisse, Cyril Wolmark (coord.), « Le représentant de proximité : une figure au cœur des enjeux de la nouvelle représentation des salariés », rapport réalisé par l'IRERP, le CSO, le Centre Études & Prospective du Groupe Alpha et l'Institut du Travail de Strasbourg pour le Comité d'évaluation des ordonnances, novembre 2021.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Dialogues, Cevipaf, Baromètre du dialogue social, octobre 2024.

<sup>23</sup> Amandine Michelon, Antoine Rémond, « Représentation de proximité et organisations syndicales. Le cas de trois entreprises du secteur industriel », *Droit social*, n° 3, mars 2022, pp. 239-244.

À titre supplétif, l'organisation de ces missions locales pourrait être instaurée lorsque les établissements ont une taille significative avec la présence d'un dirigeant qui a compétence sur les réclamations individuelles ou collectives.

**Instaurer un dialogue professionnel de proximité en créant des espaces d'échanges directs entre salariés et encadrement**

La généralisation de représentants de proximité pourrait être plus efficace si elle était combinée à la mise en place d'un dialogue professionnel car la participation des salariés aux décisions qui concernent leur travail et la prévention des atteintes à leur santé est un facteur majeur d'efficacité et de bien-être au travail<sup>24</sup>.

**Un droit à l'expression directe** (qui ne passe pas par un intermédiaire) **et collective** (qui ne peut s'exercer qu'en groupe dans l'unité de travail)

des salariés sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail a été instauré en 1982 par les lois Auroux.

Mais au sein des entreprises, les **sujets essentiels touchant au travail sont souvent trop timidement traités, voire parfois absents du dialogue social**. Depuis la loi du 2 août 2021, reprenant les dispositions de l'ANI de décembre 2020, la négociation Qualité de Vie et Condition de Travail est l'espace de dialogue social dans l'entreprise qui aborde une grande partie de ces sujets.

Cette négociation peut avoir lieu au moins une fois tous les quatre ans. L'expression relative aux évolutions du travail et aux conditions de son exercice pourrait être mieux stimulée par l'animation d'espaces de discussion entre salariés, articulés aux espaces de négociation collective pour améliorer la qualité du travail. Le salarié qui exécute un travail est toujours le mieux à-même

de proposer des améliorations, sans nécessairement passer par un intermédiaire. Or le droit d'expression n'a pas porté ses fruits<sup>25</sup>. Selon les moments et les sujets, ce dialogue associerait les managers de proximité et les représentants de proximité.

Cette relance constituerait un moyen d'améliorer la performance de l'entreprise en plaçant la confiance au cœur des relations de travail.

Elle serait particulièrement adaptée au contexte actuel marqué par **l'aspiration à une démocratisation de l'entreprise, l'avènement du travail hybride et la dispersion des collectifs de travail**.

<sup>24</sup> Jean-Dominique Senard, Sophie Thiery, *Re-considérer le travail, Rapport des garants des Assises du Travail au ministre du Travail, du Plein emploi et de l'insertion, Conseil national de la refondation, 18 juin 2023.*

<sup>25</sup> Camille Dupuy, Alexis Louvion, Jules Simha, « *L'expression directe et collective en entreprise : des chiffres aux pratiques* », Étude réalisée pour la CFTC dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires, juin 2024.

<sup>26</sup> « *Quarante ans plus tard, je constate que l'actualité me donne raison. L'homme est un animal social, qui a besoin de parler, d'être entendu : nous l'avons vu avec les "Gilets jaunes", et encore récemment avec les agriculteurs. La démarche reste valable, mais j'ai eu le tort de ne pas la codifier. Si c'était à refaire, j'imposerais des réunions d'expression avant les négociations annuelles obligatoires* » (Jean Auroux, cité par *Le Monde*, 20/03/2024).

# Rendre plus vertueux le dialogue social dans une logique d'efficacité accrue et d'exigence réciproque

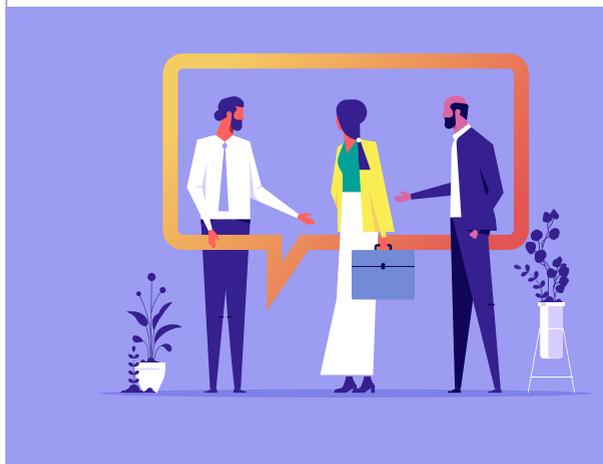
## Constat

*Pour que le dialogue social soit efficient et atteigne son objectif, il doit être pensé dans une logique d'efficacité : parler pour le seul plaisir de parler n'a que peu d'utilité, encore faut-il que cela soit fait dans une optique d'efficacité et d'exigence réciproque.*

### **Négociation collective d'entreprise : une amélioration essentiellement quantitative**

Au cours des dix dernières années, la part des entreprises ayant négocié au moins une fois dans l'année est passée de 16,2 % en 2012 à 17,7 % en 2021 mais la part des salariés concernés est en léger recul, de 63,7 % en 2012 à 63 % en 2021<sup>26</sup>.

Depuis les ordonnances de 2017, le nombre d'accords a augmenté, passant d'un niveau de 60 à 70 000 accords par an avant 2018 à un niveau de 100 à 110 000 accords depuis cette date. Cette dynamique est largement soutenue par les accords conclus dans les PME, par les salariés élus ou mandatés ou par référendum des salariés à la majorité des deux tiers. Le nombre d'accords a ainsi doublé passant de 10 000 à 20 000 par an.



<sup>26</sup> « La négociation collective d'entreprise en 2021 », Dares Résultats, n° 21, juin 2023.

Cette augmentation a également été alimentée par une plus grande diversité des thèmes de négociation et des dispositifs spécifiques créant une incitation dans certains cas (mise en place des CSE, adaptation à la crise sanitaire, activité partielle, prime exceptionnelle de pouvoir d'achat puis prime de partage de la valeur).

comme de la performance attendue des entreprises. **Si le nombre d'accords augmente quantitativement, les thèmes abordés ne sont pas nécessairement les plus prioritaires.**

Pour exemple, malgré une place souvent reconnue comme centrale dans une

## *Cette progression de la négociation collective d'entreprise ne dit rien sur la qualité des accords conclus. Il n'existe hélas pas de bilan global en la matière.*

Toutefois, les thèmes déterminants se concentrent principalement sur la GEPP, l'égalité professionnelle, le handicap, le temps de travail et ses modalités telles que le télétravail, etc.

Or qu'il s'agisse d'appréhender l'urgence environnementale, les enjeux de souveraineté, la crise énergétique, ou la place de l'IA dans les futures organisations, tout converge vers l'émergence de transformations profondes du tissu économique français, et à dessein, de l'environnement de travail,

économie moderne, **le développement des compétences reste aujourd'hui le parent pauvre de la négociation collective d'entreprise.** Elle ne représentait que 630 accords d'entreprise signés en 2020 (soit 0,8% de l'ensemble des accords). Le nombre d'accords signés sur ce volet représentent **sept fois moins d'accords que ceux signés dans le cadre de l'égalité homme-femme.** Et malgré quelques accords volontaristes signés en 2021 (dont Airbus, Safran, etc.), la logique d'abondement au CPF reste

timide, et sa congruence avec les besoins de l'entreprise est difficile à mettre en œuvre.

Redonner du souffle à l'agenda social est impérieux, au regard de l'accélération des transformations sociétales auxquelles sont exposées les entreprises françaises.



### Mouvements autonomes et réseaux sociaux

Au cours des cinq dernières années, des mouvements collectifs extérieurs aux organisations syndicales se sont développés. Le plus médiatisé a certainement été le conflit des conducteurs à la SNCF en décembre 2022. De tels mouvements ont toujours existé et trouvent leur origine dans le métier exercé. Mais ceux d'aujourd'hui apparaissent après les Gilets jaunes, dont les

formes violentes ont été soulignées, et sont portés par les réseaux sociaux, ce qui facilite leur propagation et peut rendre leurs fondements fragiles résultant par exemple d'incompréhensions, compte tenu de l'importance des rumeurs et des fausses informations qui y ont cours.

Les collectifs autonomes extérieurs aux syndicats sont des réactions spontanées aux carences managériales ou syndicales, c'est-à-dire autant une **réaction à l'inefficacité des réponses institutionnelles à des problèmes concrets** qu'un besoin d'autonomie face à une sphère sociale et professionnelle jugée peu efficace.

Des déficits de régulation produits par un mauvais fonctionnement ou l'inexistence de la représentation de proximité, voire de section syndicale, pourraient multiplier des **ter-rains propices à des mobilisations spontanées initiées sur les réseaux sociaux**. Le risque lié aux réseaux sociaux, notamment de **dialogue social mal structuré ou inexistant**, est particulièrement aigu, la discussion ne pouvant être

maîtrisée par ce canal, en l'absence de représentant établi et légitime pour le dialogue. Le phénomène se posera avec acuité à l'avenir lorsque les générations de jeunes ayant grandi avec les réseaux sociaux constitueront une large part des effectifs des entreprises. Par conséquent, un débat national est à ouvrir sur la façon de penser le dialogue social en résonance avec les réseaux sociaux pour inventer des protections, ou encourager le dialogue social en entreprise en concevant un modèle incitatif, et éviter à moyen/long terme des dérives dans l'entreprise.

### Les propositions visant à coconstruire dans une optique d'efficacité et d'exigence réciproque

— Prioriser les thèmes de la négociation collective sur les sujets les plus importants pour l'entreprise en priorisant les négociations sur les transformations stratégiques et en remaniant l'agenda social pour limiter la renégociation automatique des accords et se concentrer sur des **améliorations concrètes** ;

<sup>27</sup> Philippe Campinchi, Denis Maillard, « Vers la désobéissance sociale ? Les collectifs de salariés, une "gilet-jaunisation" des relations sociales », Note de la Fondation Jean Jaurès, 28 juin 2023.

— Encourager les entreprises vertueuses en matière de dialogue social via un système d'incitations et de valorisation.

**Prioriser les thèmes de la négociation collective sur les sujets les plus importants pour l'entreprise**

Pour améliorer l'efficacité et la qualité de la négociation, il est essentiel de prioriser les thèmes de la négociation collective sur les sujets les plus importants pour l'entreprise. Aujourd'hui, l'agenda social se trouve souvent embolisé par l'obligation de réouvrir des négociations sur des thèmes déjà négociés et traités par l'entreprise (égalité professionnelle, formation, handicap, etc.). Dès lors, ces thèmes ne donneraient plus lieu à une obligation de renégociation cadencée dans le temps (excepté pour toutes les négociations relatives à la rémunération au sens large) et céderaient la place à des **dispositifs d'amélioration continue sur les accords déjà signés**. La possibilité de faire un point d'évaluation et d'amélioration plutôt que de renégocier l'intégralité d'un accord permettrait la **libération de temps à l'agenda social pour des sujets plus prégnants**, aux applications concrètes.

L'objectif serait ainsi de réalouer les temps passés par les partenaires sociaux dans ces renégociations périodiques obligatoires et de les affecter aux sujets prioritaires pour le développement de l'activité et l'organisation de l'entreprise.

Ceci permettrait de **mieux ancrer les enjeux stratégiques fondamentaux** induits par la transition énergétique, l'intelligence artificielle, la refonte des modèles économiques et industriels, voire l'anticipation des situations de crise, dans le dialogue entre partenaires sociaux.

Pour exemple, aider les élus à s'emparer de l'ensemble de ces sujets exigerait de rendre prioritaire une négociation du plan de développement des compétences en anticipation des moyens et investissements alloués pour prévenir des transformations structurelles de plus en plus rapides (technologiques, numériques ou robotiques).

De même, les sujets relatifs à l'évolution du travail, comme des impacts sur la productivité de l'organisation, gagneraient à être mieux pris en compte dans le cadre d'une négociation QVCT, en renforçant et en précisant son contenu (seule la possibilité d'une négociation

est prévue tous les quatre ans). Or ce thème est désormais au cœur des préoccupations des entreprises comme des salariés, et de leurs représentants.

Enfin, les différentes obligations environnementales (par exemple la base de données économiques, sociales et environnementales ou les obligations liées à la directive CSRD) pourraient être réinterrogées, pour garantir leur efficacité dans l'objectif poursuivi. De la même manière, une harmonisation des politiques en faveur de l'environnement (indemnités kilométriques en faveur de véhicules électriques par exemple) pourrait être envisagée, afin d'assurer une direction commune des entreprises.

**Encourager les entreprises vertueuses en matière de dialogue social**

Aucun élément n'existe pour encourager et soutenir les entreprises les plus vertueuses en matière de dialogue social.

**Concevoir un modèle d'incitations pour favoriser les entreprises vertueuses en matière de dialogue social est une piste qui mériterait d'être investiguée.** Que ce soit par exemple, par la recon-

naissance d'un système national, porté par l'État, de mise en visibilité des accords vertueux portés par les partenaires sociaux au sein des entreprises, ou par un système novateur sur le volet fiscal en faveur du développement du dialogue social, la **promotion d'un modèle d'évaluation en France** aurait pour avantage de mettre en évidence les investissements bénéfiques aux organisations en matière de dialogue social.

Les logiques de bonus-malus ont été privilégiées et déployées dans plusieurs domaines (accidents du travail, assurance-chômage). Le dialogue social français, au cœur du système organisationnel français, mériterait tout autant d'être stimulé, au risque de voir émerger à long terme des tendances alternatives jugées plus efficaces que le dialogue social en entreprise, telles que l'observation et la montée progressive d'autres espaces de dialogue en dehors de l'entreprise (l'émergence préoccupante des réseaux sociaux, aux conséquences difficiles à appréhender à long terme au sein de l'entreprise mériterait une attention particulière à la main des pouvoirs publics, sujet qui échappe aux employeurs, mais qui est identifié

comme un risque hautement probable).

En valorisant les entreprises sur ce qu'elles font concrètement en matière de dialogue social, d'anticipation sur leurs transformations à travers la recherche d'accords, des **indicateurs quantitatifs et qualitatifs concrets** pourraient être identifiés.

**Ce dispositif viendrait soutenir les entreprises vertueuses en matière de dialogue social**, ce qui encouragerait aussi plus largement, les autres entreprises du même secteur, par **effet de contagion positive**, à développer ces modèles pour obtenir des contreparties.

Par exemple, les entreprises pourraient être incitées à :

- Mettre **davantage de moyens réservés pour former** leurs managers et leurs représentants du personnel sur l'importance du dialogue social ;
- Mettre en place un **calendrier social des consultations récurrentes** en début d'année dans le cadre d'un accord de fonctionnement (situation économique et financière, politique sociale, orientations stratégiques). Les consultations annuelles obligatoires des CSE, des CSE

d'établissement et des CSE centraux sont rarement l'objet d'une planification et encore moins d'un calendrier concerté, donnant de la visibilité au rythme des travaux à mener dans le cadre d'un dialogue social équilibré. Elles sont parfois engagées en fin d'année, ce qui limite leur intérêt ainsi que l'utilité des expertises qui leur sont éventuellement associées ;

— Selon la taille des entreprises, augmenter la part des administrateurs salariés au sein du conseil d'administration ou de surveillance, pour renforcer **l'implication dans la gouvernance**. Cela donnerait un poids et un crédit supplémentaires aux critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance, utilisés pour évaluer la prise en compte du développement durable et des enjeux de long terme dans la stratégie des entreprises ;

— Évaluer la part de l'actionnariat salarié dans les organisations et le partage de la valeur, comparativement au secteur professionnel de référence, de façon à encourager cette démarche vertueuse au développement et à la performance des entreprises.

03



# Partager la valeur avec les outils actuels étendus à tous

## Introduction

*« Tous capitalistes », c'est par cette formule un peu provocante, mais qui convoie l'intime conviction des membres de ce groupe de travail que nous avons voulu commencer.*

Partager la valeur, au sein d'une entreprise, c'est reconnaître avant tout que l'on partage une communauté de destin, un sort, et que réussite (et profits !) de l'entreprise sont la condition même pour permettre l'accroissement du profit personnel.

Souvent vécus comme deux pôles antagonistes, face à face, capital et travail voient

pourtant un alignement de leurs intérêts : ce n'est que si l'entreprise produit et se développe que sa valeur ajoutée augmente, le partage de la valeur nécessitant une seule chose, qu'il y ait de la valeur créée !

Les travaux de ce groupe de travail reflètent ainsi pleinement l'une des missions premières de l'Institut de l'Entreprise, qui est de

réconcilier les Français avec l'entreprise, l'une des formes de cette réconciliation passant par le salarié « entrepreneur », qui adhère au capitalisme : l'actionnariat salarié porte cette idée en germe, chacun possédant un morceau du capital de l'entreprise, et ayant donc un double intérêt à ce que l'entreprise réussisse, via son salaire, et via ses dividendes. Sous cette modalité, le partage de la valeur devient un jeu à somme positive : en collaborant, actionnaire et salarié (qui sont parfois la même personne) parviennent à s'enrichir, la richesse de l'un ne se faisant pas au détriment de l'autre.

C'est ce que le groupe de travail a voulu montrer, et porter : à l'image du contrat social, le partage de la valeur permet un « **contrat entrepreneurial** », la participation des salariés venant les inclure plus encore dans la communauté de l'entreprise, et leur permettant de porter une **double revendication, de travailleur salarié, mais aussi de co-proprétaire d'un tout**.

La pluralité des formes que peut prendre le partage de la valeur au sein d'une entreprise au delà du seul actionnariat salarié a fait l'objet de

nombreux échanges au sein du groupe de travail, et il ressort des travaux cinq grandes propositions, qui sont développées ci après. Les principales thématiques abordées sont :

— L'impératif de **stabilité** d'un certain nombre de dispositifs, le cadre normatif du partage de la valeur ayant beaucoup évolué au cours des dernières années ;

— L'enjeu d'une **démocratisation du partage de la valeur**, pour assurer à tous, y compris dans les TPE et PME, un accès à certains dispositifs ;

— La communication et le renforcement de la **connaissance autour des dispositifs existants** ;

— Le renforcement du lien entre le salarié et son entreprise, et l'**intéressement** comme vecteur de ce rapprochement.



# Principaux constats

## Une richesse très largement partagée

La création de richesse au sein d'une entreprise ne peut être distinguée du mouvement immédiatement suivant de partage de la valeur créée, entre toutes les parties prenantes composant son environnement : les salariés perçoivent bien sûr une partie de la valeur créée, mais également les actionnaires, qui possèdent le capital, les fournisseurs, qui ont parfois capté une partie de la valeur avant même sa création, les clients, l'entreprise devant s'assurer que ses produits s'écoulent et devant donc s'assurer de maintenir des prix raisonnables et abordables, l'État, qui par le biais des impositions vient capter et redistribuer sous forme de services publics une part de la valeur créée, et, au sens large, le territoire d'activité, l'implantation d'une entreprise venant toujours animer la vie locale, assurer de la consommation et permettant ainsi à tout un écosystème de se développer autour.

*Parler de partage de la valeur, c'est donc nécessairement évoquer la pluralité des acteurs qui s'inscrivent dans ce processus, perçoivent une part de richesse, en créent d'autre, et permettent ainsi à l'économie, et par là-même à notre société, de fonctionner.*

L'entreprise procède d'un écosystème, elle en bénéficie et elle lui profite, en créant puis en partageant la valeur, un partage qui est lui-même souvent plus important que ne l'imaginent nombre de nos concitoyens en première analyse.

## Un partage prenant des formes multiples

La question du partage de la valeur, ou de la richesse créée, recouvre plusieurs réalités :

— La forme la plus répandue est celle du **salaire**, celui-ci pouvant être amené à évoluer, notamment au regard des gains de productivité ;

— Au salaire s'ajoutent les **primes exceptionnelles**, pouvant être distribuées notamment à l'occasion de résultats exceptionnels de l'entreprise, et qui permettent de maintenir le caractère conjoncturel de cette augmentation de rému-

nération (notamment quand l'accroissement du résultat est lié à des événements spécifiques et limités dans le temps) ;

— Des mécanismes nouveaux de partage de la valeur se sont développés récemment, avec notamment le développement de l'**actionnariat salarié**, via des dispositifs de participation ou d'attribution d'actions gratuites. Cette modalité permet de renforcer le lien des salariés avec les résultats de leurs entreprises, mais reste circonscrite aux salariés de sociétés par actions ;

— Des dispositifs ad hoc peuvent exister au sein des entreprises, à travers des **programmes sociaux**, de dons en nature ou toute autre modalité de **rétribution extra salariale**, une partie des bénéfices de l'entreprise venant abonder ces programmes sociaux, culturels etc. à destination des salariés ;

— Certaines **obligations réglementaires** peuvent constituer des formes de partage de la valeur créée, avec par exemple l'obligation de prise en charge pour la **mutuelle des salariés** ;

— Enfin, ce partage de la valeur et des richesses produites peut se matérialiser par des **jours de repos ou de congés**

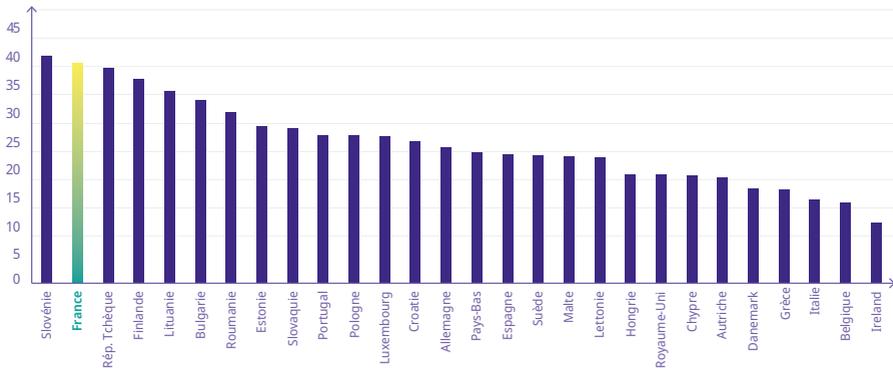
**extra-réglementaires**, la richesse produite par l'entreprise permettant une plus grande souplesse dans le temps de travail et de repos.

Les modalités de partage sont ainsi multiples, mais doivent être appréhendées dans leur diversité : comparer l'évolution de la participation actionnariale des salariés au cours du

temps est un indicateur majeur par exemple, mais il doit être contextualisé en lien avec les autres formes de partage qui ont cours au sein de l'entreprise. Notons cependant dès à présent l'avance que détient là encore notre pays à l'échelle européenne en termes de lien entre la rémunération des salariés et la performance de l'entreprise.

### Proportion d'entreprises déclarant que plus de 20 % des salariés bénéficient d'une paie variable en rapport avec la performance générale de l'entreprise

En %



Source : European Company Survey 2019 et DG Trésor, juin 2021.

**La France se caractérise par une certaine stabilité de la part du travail dans la valeur ajoutée**

Contrairement à la plupart des pays de l'OCDE, la part des salaires dans la valeur ajoutée des entreprises est restée plutôt stable dans notre pays,

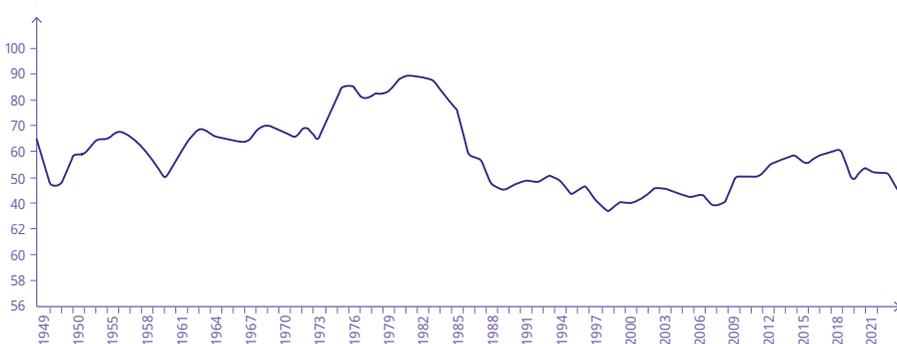
oscillant autour de 67 % pour les sociétés non financières depuis le début des années 1990<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Sources : « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », Rapport de Jean-Philippe Cotis, 2009 ; « L'évolution de la part du travail dans la valeur ajoutée dans les pays avancés », Trésor-Éco n° 234, 2019.

<sup>29</sup> La part du travail sur le long terme : Un déclin ? Économie et Statistique, n 510-511-512, 2019.

## Part des salaires dans la valeur ajoutée (sociétés non financières)

En %



Source : Insee, comptes nationaux.

*Comme le montrent Gilbert Cette, Lorraine Koehl et Thomas Philippon dans un article de 2019<sup>29</sup>, plusieurs biais méthodologiques sont susceptibles d'influencer l'interprétation de l'évolution du partage de la valeur ajoutée au cours du temps :*

— Le choix de la période d'analyse : la sélection du point de départ des séries chronologiques influence fortement les conclusions. Par exemple, les chocs pétroliers des années 1970 ont temporairement augmenté la part du travail en France, suivis d'un ajustement à la baisse dans les années 1980. Une analyse prenant cette

période comme point de départ est ainsi susceptible de suggérer artificiellement une baisse structurelle de la part du travail dans la valeur ajoutée ;

— La prise en compte des travailleurs indépendants : les revenus des travailleurs indépendants mêlent rémunérations du travail et du capital. La littérature

## ÉVOLUTION DU PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE

### REMARQUES MÉTHODOLOGIQUES ET COMPARAISONS INTERNATIONALES

utilise souvent une convention consistant à aligner la rémunération des indépendants sur celle des salariés, bien que cela introduise un biais. La diminution de la part des travailleurs indépendants dans l'emploi total en France (de 39 % en 1949 à 13 % en 2017) illustre l'impact de cet ajustement sur la mesure de la part du travail ;

— La prise en compte des services immobiliers : les revenus liés à l'immobilier résidentiel, inclus dans les comptes nationaux comme revenus du capital, influencent la mesure de la part du travail. En France, la part des services immobiliers dans la valeur ajoutée marchande est passée de 3,5 % en 1949 à 16 % en 2008, amplifiant l'apparente baisse de la part du travail. Exclure ce secteur permet une analyse plus cohérente des impacts technologiques et des échanges commerciaux sur le partage de la valeur ajoutée.

**En tenant compte de ces remarques méthodologiques, les auteurs remettent en question le consensus général d'une diminution tendancielle de la part du travail dans la valeur ajoutée : si l'on observe bien aux États-Unis une diminution notable de la part du travail après 2000, il n'est pas possible de parler d'une tendance généralisée.**

## La thématique du partage de la valeur a fait l'objet de nombreuses réformes au cours des dernières années

L'encadrement normatif du partage de la valeur est ancien : **en 1959 est créé le premier dispositif d'intéressement**, et en 1967 la loi (ordonnance du 17 août 1967) prévoit un système de participation des salariés « *aux fruits de l'expansion des entreprises* ».

Le partage de la valeur, notamment vu au prisme de la participation des salariés (épargne salariale et actionnariat salarié) a fait l'objet de plusieurs réformes, les plus récentes étant celles portées par la loi PACTE (réforme des dispositifs d'épargne salariale, de l'épargne-retraite et de l'information aux salariés), la loi portant mesure d'urgence pour la **protection du pouvoir d'achat** (2022), qui a créé la prime de partage de la valeur, et la loi relative au **partage de la valeur au sein de l'entreprise** (novembre 2023).

La réglementation a donc évolué régulièrement au cours des dernières années, signe également de l'appropriation de ce sujet par les salariés et

les entreprises. Le déploiement de dispositifs de participation a ainsi progressé au cours des cinq dernières années (près de 9,5 millions de salariés couverts en 2022), mais reste perfectible, notamment pour les entreprises de moins de 50 salariés.

Des marges importantes de progression existent encore, **la moitié des salariés n'ayant pas accès à ce type de dispositifs à l'heure actuelle**. Ces chiffres ne recensent cependant que les dispositifs de participation étiquetés comme tels, hors participation « en nature », ou dispositifs *ad hoc*.

***Le déploiement de dispositifs de participation progressé au cours des cinq dernières années avec près de 9,5 millions de salariés couverts en 2022***

## La participation

La participation est un dispositif d'épargne salariale qui permet aux salariés de percevoir, en plus de leur salaire, une part des bénéfices réalisés par leur entreprise. Créée en 1967 sous l'autorité du général de Gaulle, elle procède alors de la recherche d'un compromis social en vue d'une meilleure répartition des fruits de la croissance économique. La participation est obligatoire dès lors que les effectifs d'une entreprise atteignent 50 salariés durant cinq années civiles consécutives, les entreprises de moins de 50 salariés disposent quant à elles de la possibilité de la mettre en place sur une base volontaire. L'entreprise assujettie à la participation constitue alors une réserve spéciale de participation (RSP) calculée selon une formule énoncée à l'article L. 3324-1 du Code du travail :

**Réserve spéciale de participation =**  
 **$[0,5(B - 5\% C)] \times [S/V]$**

B y correspond au bénéfice net fiscal, C aux capitaux propres, S aux salaires et V à la valeur ajoutée. Cette formule est néanmoins susceptible d'être modifiée par un accord collectif, dès lors que celui-ci se révèle plus favorable aux salariés.

La répartition de la RSP entre les bénéficiaires peut être effectuée de manière uniforme, de manière proportionnelle aux salaires ou à la durée de présence dans l'entreprise au cours de l'exercice. Le montant des droits attribuables à un même bénéficiaire ne peut cependant, pour un exercice, excéder une somme égale aux trois quarts du montant du plafond annuel de la sécurité sociale (PASS), soit, pour l'année 2025, 35 325 euros.

## L'intéressement

L'intéressement peut être mis en place par une entreprise sur la base du volontariat. Institué en 1959, il vise, selon

bénéfice net ou de tout autre indicateur financier ou non-financier) et présentant, de ce fait, un caractère aléatoire.

La répartition de l'intéressement entre les bénéficiaires peut être effectuée de manière uniforme, de manière proportionnelle aux salaires ou à la durée de présence dans l'entreprise au cours de l'exercice. Le montant global des primes distribuées ne doit pas dépasser annuellement 20 % du total des salaires bruts versés aux personnels concernés. Et le montant des primes individuelles ne peut excéder, au titre d'un exercice,

# LES MÉCANISMES DE PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE

l'article L. 3312-1 du Code du travail à « *associer collectivement les salariés aux résultats ou aux performances de l'entreprise* ».

Son montant est établi selon une formule de calcul nécessairement liée aux résultats de l'entreprise (niveau ou progression du résultat d'exploitation, du

une somme égale aux trois quarts du montant du plafond annuel de la sécurité sociale.

## L'abondement

L'abondement peut être mis en place par une entreprise sur la base du volontariat. Il permet aux entreprises de compléter les versements des salariés sur leurs plans d'épargne salariale,

qu'il s'agisse d'un plan d'épargne d'entreprise (PEE) ou d'un plan d'épargne retraite d'entreprise collectif (PERECO).

L'abondement du PEE par l'entreprise peut être modulé entre les salariés, notamment au regard des catégories professionnelles ou de l'ancienneté, dès lors que ces règles présentent un caractère général, sont dépourvues de lien avec la performance du salarié et ne conduisent pas à lier le taux d'abondement au niveau de rémunération. Il ne peut par ailleurs dépasser, au titre d'un exercice, trois fois le montant versé par le salarié ou excéder une somme égale à 8 % du plafond annuel de la sécurité sociale, soit, pour l'année 2025, 3 768 euros.

Contrairement au PEE, le PERECO ne peut servir de vecteur à l'actionariat salarié. Il peut être alimenté par un abondement de l'entreprise qui ne peut dépasser, au titre d'un exercice, trois fois le montant versé par le salarié ou excéder une somme égale à 16 % du plafond annuel de la sécurité sociale, soit, pour l'année 2025, 7 536 euros.

### **La prime de partage de la valeur ajoutée (PPV, ex-PEPA)**

La prime de partage de la valeur tire son origine dans la réponse apportée par les pouvoirs publics à la crise des Gilets jaunes au travers de la loi du 24 décembre 2018 qui instaura une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat (PEPA) ou « prime Macron ». La loi du 16 août 2022 a permis de pérenniser ce dispositif tout en l'intégrant plus fermement dans le champ du partage de la valeur.

Depuis la loi du 23 novembre 2023, cette prime peut désormais être versée sur

décision de l'entreprise à l'ensemble de ses salariés, son montant peut néanmoins être modulé par l'employeur en fonction de critères tels que le niveau de rémunération ou l'ancienneté dans l'entreprise. Elle est assortie d'exonérations dès lors qu'elle ne dépasse pas un montant de 3000 euros par salarié, ce plafond pouvant être relevé à 6000 euros notamment en cas de signature d'un accord d'intéressement. Un salarié gagnant moins de trois fois le SMIC bénéficie quant à lui d'un régime d'exonération plus favorable (exonération de cotisations sociales et d'impôt sur le revenu jusqu'au 31 décembre 2026).



## Participation, intéressement et épargne salariale dans les entreprises de plus de 10 salariés en 2022

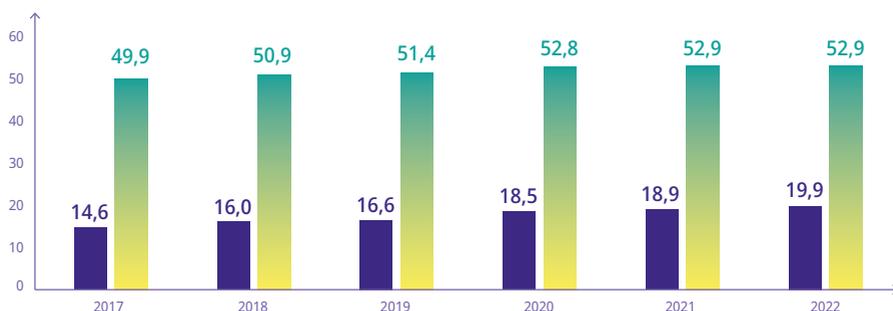
<b>Participation</b>	
Montant total brut distribué (en millions d'euros)	10 674
Nombre de bénéficiaires (en milliers)	5 935
Montant moyen par bénéficiaire de la participation (en euros)	1 799
<i>Part dans la masse salariale des bénéficiaires (en %)</i>	4,6
<b>Intéressement</b>	
Montant total brut distribué (en millions d'euros)	11 402
Nombre de bénéficiaires (en milliers)	5 518
Montant moyen par bénéficiaire de l'intéressement (en euros)	2 066
<i>Part dans la masse salariale des bénéficiaires (en %)</i>	4,9
<b>Plan d'épargne entreprise (PEE - PEE, PEI, PEG)</b>	
Versements totaux nets sur un PEE (en millions d'euros)	12 120
Nombre de salariés ayant épargné sur un PEE (en milliers)	4 466
Montant total brut distribué au titre de l'abondement (en millions d'euros)	1 753
Nombre de bénéficiaires de l'abondement (en milliers)	2 306
Montant moyen par bénéficiaire de l'abondement (en euros)	760
<i>Part de l'abondement dans la masse salariale des bénéficiaires (en %)</i>	1,7
<b>Plan d'épargne retraite collectif (Perco ou PER d'entreprise collectif)</b>	
Versements totaux nets (CSG et CRDS déduites) sur un Perco/PER d'entreprise collectif (en millions d'euros)	2 639
Nombre de salariés possédant des avoirs sur un Perco/PER d'entreprise collectif (en milliers)	1 427
Montant total brut distribué au titre de l'abondement (en millions d'euros)	679
Nombre de bénéficiaires de l'abondement (en milliers)	1 044
Montant moyen par bénéficiaire de l'abondement (en euros)	650
<i>Part de l'abondement dans la masse salariale des bénéficiaires (en %)</i>	1,3
<b>Ensemble : participation, intéressement et abondement du PE et du Perco/PER d'entreprise collectif</b>	
Montant total brut distribué (en millions d'euros)	24 508
Nombre de bénéficiaires (en milliers)	8 393
Montant moyen par bénéficiaire (en euros)	2 920
<i>Part dans la masse salariale des bénéficiaires (en %)</i>	7,3
Nombre de salariés couverts par au moins un des dispositifs (en milliers)	9 498
<b>Pour information</b>	
Masse salariale totale (en millions d'euros)	551 584
Nombre total de salariés (en milliers)	15 632

Lecture : l'exercice 2022 a permis de distribuer au titre de la participation, 10 674 millions d'euros à 5 935 milliers de salariés, soit une prime moyenne de 1 799 euros. Les sommes versées représentent 4,6 % de la masse salariale des bénéficiaires.

Source : Dares, Enquête Acemo Pipa 2022.

## Part des salariés ayant accès à un dispositif de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale

En %

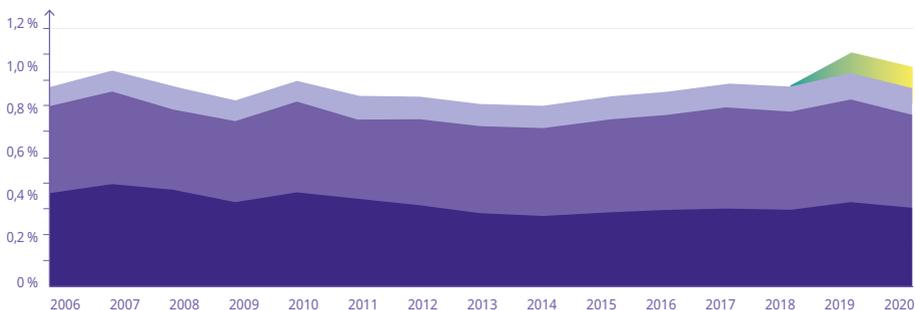


■ Entreprises de moins de 50 salariés ■ Ensemble des entreprises

Source : DARES, Dares Résultats n° 39, juillet 2024.

## Poids des dispositifs de la valeur ajoutée dans le PIB (2006-2020)

Versement en % du PIB



■ Participation ■ Intéressement ■ Abondement ■ PEPA

Source : Conseil d'analyse économique, Dares et comptes nationaux.

Autre forme de partage de la valeur, l'actionnariat salarié est également en forte croissance, **la France** étant de nouveau **championne d'Europe en termes de participation des**

**salariés au capital de l'entreprise en 2023** : le Panorama de l'actionnariat salarié produit par Eres recensait **2,43 millions d'actionnaires salariés dans le SBF 120 en**

**2023, soit 8 % de plus qu'en 2022**. Au total, un peu plus de deux salariés actionnaires sur cinq en Europe sont Français.

*Qu'elles soient cotées en Bourse ou non, l'ensemble des sociétés par actions peuvent inviter ou faciliter l'entrée de leurs salariés à leur capital.*

Le cadre législatif de cette pratique a récemment fait l'objet de révisions avec la loi PACTE du 22 mai 2019 et la loi relative au partage de la valeur au sein de l'entreprise du 29 novembre 2023.

L'actionnariat salarié permet aux salariés de souscrire à des actions dans l'entreprise à un prix préférentiel. Il peut prendre différentes formes :

#### **Les options de souscription ou d'achat d'actions par les salariés (« stock-options »)**

Le mécanisme des options de souscription ou d'achat d'actions offre aux salariés et dirigeants d'une société par actions la possibilité de souscrire ou d'acheter des titres de cette société à un prix qui est fixé définitivement le jour où l'option est offerte. Lorsque la société attribue ces actions, le prix fixé peut être inférieur au prix réel courant du marché.

#### **L'acquisition d'actions via le plan d'épargne entreprise (PEE) ou le fond commun de placement collectif d'entreprise (FCPE)**

Les sommes versées sur le PEE peuvent être investies

dans les actions de l'entreprise (actions détenues en direct sur un PEE), ou dans des fonds communs de placement

durant laquelle le salarié ne peut pas vendre les actions) ne peut pas être inférieur à deux ans.

collectif (FCPE) réservés aux seuls salariés de l'entreprise et qui permettent une diversification du portefeuille de titres incluant des actions de l'entreprise.

#### **L'attribution gratuite d'actions (AGA)**

Les sociétés par actions, cotées ou non cotées, peuvent attribuer sous certaines conditions et dans certaines limites, des actions gratuites à leurs salariés et mandataires sociaux (président du conseil d'administration, directeur général, etc.) ou à ceux des sociétés qui leur sont liées.

Une période dite d'acquisition doit s'écouler entre la date d'attribution des actions et la date où le salarié bénéficiaire en devient propriétaire. Le cumul de la période d'acquisition et de la période de conservation (période

#### **Les bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE)**

Les sociétés par actions, qu'elles soient cotées ou non, peuvent attribuer à leurs salariés, à leurs dirigeants soumis au régime fiscal des salariés et aux membres de leur conseil d'administration, de leur conseil de surveillance ou, en ce qui concerne les sociétés par actions simplifiées, de tout organe statutaire équivalent, des bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE).

Ces bons donnent le droit aux bénéficiaires de souscrire des titres de la société à un prix définitivement fixé lors de l'attribution du bon.

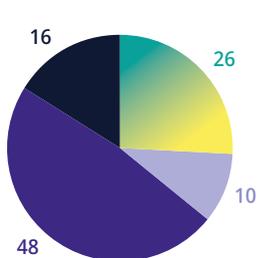
## **LES DIFFÉRENTES FORMES D'ACTIONNARIAT SALARIÉ**

## Répartition des principales formes d'actionnariat salarié mobilisées dans les entreprises y ayant eu recours en 2021

En %

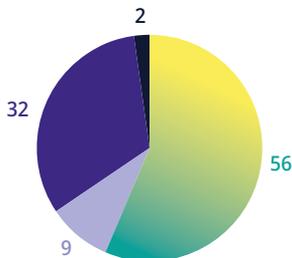
### Entreprises cotées

(109 entreprises)



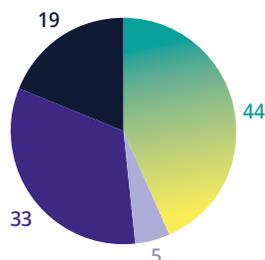
### Entreprises appartenant à un groupe cotées

(1 315 entreprises)



### Ensemble des entreprises concernées

(3 719 entreprises)



Opérations en lien avec un PPE : ■ PEE uniquement (part de FCPE ou actions détenues en direct)  
■ PEE combiné à une action hors PEE\*

Actionnariat salarié hors PPE : ■ Attribution gratuite d'actions (AGA) seule  
■ Autres opérations\*\*

\*Par exemple : PEE + stock-options + AGA + BSPCE  
\*\*Stock-options seules ou combinaisons d'actions (par exemple : stock-options + AGA + BSPCE)

Lecture : en 2021, 44 % des entreprises effectuant des opérations d'actionnariat salarié réalisent une opération en lien avec un PEE uniquement.

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus et sociétés cotées de moins de 10 salariés du secteur privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France, hors Mayotte.

Source : Dares, Enquête Acemo-Pipa 2022.

# Les propositions

*Des premiers travaux sur le partage de la valeur ont été menés par l'institut de l'Entreprise, notamment à l'approche de l'élection présidentielle de 2022*

À l'époque, les membres de l'Institut de l'Entreprise avaient formulé trois propositions principales, qui étaient :

— Rendre tous les dispositifs de partage des bénéfices (intérêtressement, participation, actionnariat-salarié, etc.) plus simples pour les entreprises, avec des processus plus rapides et un guichet unique dédié auprès de l'administration, allant plus loin que ce qui existe aujourd'hui pour aider les TPE/PME à mettre en œuvre les modèles d'accords-types définis par branche professionnelle ;

— Pour **augmenter la part perçue par les salariés**, faire baisser la pression fiscale sur l'intéressement et la participation par la réduction du forfait social ;

— Encourager le **développement du plan d'épargne d'entreprise (PEE) dans les TPE et PME** et en rendre la transférabilité plus simple et plus facile.

La loi de 2023 sur le partage de la valeur allait en partie dans ce sens, avec l'obligation pour les entreprises de 11 à 49 salariés de mettre en place un dispositif de partage de la valeur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2025.

Par ailleurs, en matière de forfait social, la distribution d'actions gratuites n'est pas soumise au forfait social pour toutes les entreprises, tout comme les contributions patronales de retraite complémentaire.

Pour les primes de participation et l'abondement de l'employeur à un plan d'épargne salariale, les entreprises de moins de 50 salariés sont exonérées de forfait social.

De la même manière, le « guichet unique » a pu s'incarner dans le **site « Mon intéressement » porté par l'Urssaf**, qui offre aux entreprises un accompagnement personna-

lisé et gratuit, dans le cadre de la passation d'un accord d'intéressement.

Dans la continuité des travaux menés, les participants du groupe de travail ont formulé des propositions autour de trois grandes thématiques.

## Assurer la stabilité du cadre existant, en faisant une « pause normative » pour permettre aux entreprises de bien s'appropriier le nouveau cadre en place

### Constat

Des réformes nombreuses ont eu lieu récemment sur le sujet du partage de la valeur, avec plusieurs évolutions dont les effets ne sont pour certains pas encore connus (par exemple, obligation pour les PME de mettre en place un dispositif de partage de la valeur à partir de 2025).

En adéquation avec ce que porte l'Institut de l'Entreprise, le groupe de travail ne propose pas une nouvelle remise de l'ouvrage sur le métier, pour ajouter de nouvelles normes et inciter à une évolution du cadre règlementaire alors que la précédente n'a pas encore pleinement aboutie. Si des évolutions à la marge ou spécifiques à certains objets peuvent être envisagées, une remise à plat de l'ensemble des mécanismes de partage de la valeur ne semble pas opportune.

La stabilité du cadre normatif présente par ailleurs plusieurs avantages :

— Elle permet de rassurer les investisseurs étrangers, et donc d'**attirer des capitaux** ;

— Elle **réduit les coûts d'adaptation pour les entreprises**, toute nouvelle norme devant faire l'objet d'une analyse spécifique et d'une adaptation des systèmes ;

— Elle **laisse le temps d'analyser** les effets des normes précédentes, de les évaluer, et de voir où peuvent être portées **des améliorations ou des simplifications** ;

— Elle permet pleinement de **déployer le diptyque « réforme / communication »** (cf. troisième proposition), le temps d'appropriation d'une réforme n'étant pas instantané, notamment pour les plus petites entreprises.

*Tirer les enseignements des réformes étant intervenues entre 2019 et 2023 est donc une priorité, tout en se laissant un champ libre pour améliorer certains dispositifs spécifiques, ou n'ayant pas été réformés.*

La création de nouveaux mécanismes ou outils doit par ailleurs être temporisée, pour garantir, avant tout, l'**appropriation de l'existant** par toutes les entreprises.

### Proposition visant à assurer la stabilité du cadre existant :

— Maintenir un *statu quo* en matière de réglementation sur le partage de la valeur, afin de **tirer les enseignements des réformes passées**.

# Démocratiser le partage de la valeur, y compris dans les TPE et PME, en poursuivant les travaux de la loi de 2023 et en communiquant autour de ce qu'elle permet

## Constat

### *Les mécanismes de partage de la valeur sont inégalement répandus*

Si certains grands groupes ont un actionariat salarié très développé (voire parfois leurs salariés comme premier actionnaire, notamment dans le secteur BTP !), l'existence de tels mécanismes dans les plus petites entreprises est beaucoup moins développée, comme le montrent les chiffres de la DARES dans le graphique *supra*.

Des propositions avaient déjà été formulées en 2022, visant à renforcer le **déploiement des dispositifs de partage des bénéfices**, y compris dans les TPE/PME. Si la loi de 2023 prévoit d'élargir la couverture des dispositifs de partage de la valeur en les étendant y compris au PME (au-delà de 11 salariés, qui emploient 4,5 millions de salariés en 2021 selon l'Insee), elle laisse **pour l'instant de côté les TPE et microentreprises**, qui emploient 2,6 millions de salariés.

Pour les **entreprises de moins de 11 salariés**, l'employeur peut d'ores et déjà mettre en œuvre un accord d'intéressement par le biais d'une décision unilatérale, et en l'absence d'un délégué syndical, qu'il s'agisse d'un accord spécifique à l'entreprise ou reprenant l'accord de branche. **La possibilité existe, mais reste peu utilisée.** Les principales pistes d'action peuvent être ainsi :

— Une **meilleure diffusion et communication** autour des possibilités offertes en matière d'intéressement, qui pourrait être mise en place par l'Opco ou la branche professionnelle ;

— Une **mise en avant des bénéfices** que peut apporter un accord d'intéressement ou une participation salariale à l'actionariat de la société, même limitée ;

— L'incitation à négocier un accord d'intéressement pourrait être étendue aux TPE, en dessous de 11 salariés, en leur laissant une **période d'adap-**

**tation** pouvant être fixée par exemple à trois ans.

Les sommes versées au titre de l'intéressement étant déjà exonérées de charges sociales et déductibles du bénéfice imposable (outre l'absence de forfait social mentionnée plus haut), peu de dispositifs fiscaux pourraient venir s'ajouter.

### **Proposition visant à assurer la stabilité du cadre existant :**

— Inciter les TPE de moins de 11 salariés à négocier des accords de partage de la valeur.

## Communiquer et renforcer la connaissance autour des dispositifs existants, y compris pour les ETI et les grands groupes

### Constat

*La connaissance des dispositifs existants reste un enjeu, leur multiplicité (primes, intéressement, participation, actionnariat salarié etc.) présentant parfois une complexité tant pour les entreprises que pour les salariés.*

L'enquête de l'Ifop pour Pri-meum (« *Regards croisés sur le partage de la valeur en entreprise* », 2<sup>e</sup> vague) de juin 2024 mettait ainsi en avant que seulement 30 % des entreprises interrogées souhaitant mettre en œuvre un accord d'intéressement mentionnaient « la simplicité de mise en œuvre », contre 55 % pour la prime de partage de la valeur.

À cette complexité s'ajoute également un **enjeu d'éducation financière**, la France se classant en 2023 14<sup>e</sup> sur 39 pays de l'OCDE en matière d'éducation financière, juste en dessous de la moyenne de l'OCDE. Un certain nombre de dispositifs de partage de la

valeur passant par la détention d'actions d'entreprises, la maîtrise d'un certain nombre d'éléments (attribution d'actions gratuites, options de souscription ou d'achats d'actions, distribution de dividendes, fonctionnement d'un plan d'épargne en entreprise...) est nécessaire pour permettre aux salariés d'agir en tant qu'investisseurs avisés.

Si certains dispositifs spécifiques peuvent exister au sein de certaines grandes entreprises (plan d'épargne de groupe à capital garanti par exemple, le salarié acceptant de ne pas percevoir de dividendes pendant cinq ans, en contrepartie, celui-ci est assuré de bénéficier au minimum de son investissement de départ, ou plan d'épargne « traditionnel », le salarié pouvant choisir d'acheter des actions traditionnelles, en bénéficiant d'une décote), cela reste toutefois limité aux plus importantes, et n'est pas toujours connu de leurs pairs.

Un plan en trois volets pourrait donc être décliné pour





**renforcer la connaissance autour des dispositifs existants**, avec en outre une action transverse :

— D'une part, renforcer l'**éducation financière grand public**, avec un renforcement de cette acculturation dès le secondaire (cours de sciences économiques et sociales notamment), mais en assurant une continuité de cet enseignement y compris une fois dans l'emploi (formation interne en entreprise par exemple) ;

— D'autre part, un **renforcement de la connaissance** par les entreprises (i) de ce que font les autres entreprises, avec par exemple un partage d'expérience pouvant être organisé lors d'échanges entre pairs, et (ii) des dispositifs existants, avec un soutien aux initiatives des organisations professionnelles pour produire de l'information sur les dispositifs existants ;

— Déployer un **plan de communication** mettant en avant l'actionnariat salarié, son rôle, et ce qu'il permet (participation aux bénéfices via les divi-

dendes, vote en assemblée générale, plus values à la revente si l'action s'apprécie, etc.) pourrait être imaginé, afin de mettre en avant ce dispositif et expliquer ses avantages ;

— **Mobiliser**, enfin, l'ensemble des organisations patronales et de branche dans la **diffusion de la connaissance de ces dispositifs au sein de leurs périmètres respectifs**.

**Les propositions visant à assurer la stabilité du cadre existant :**

— **Renforcer l'éducation financière du grand public** tant en formation initiale que continue ;

— **Renforcer la connaissance des entreprises sur ce qui est fait, peut être fait, ou doit être fait** en matière de partage de la valeur ;

— Mieux **mobiliser l'écosystème** des organisations patronales **pour diffuser la connaissance sur ces dispositifs**.

04



# Former, développer et accompagner tout au long de la vie

## Introduction

*La formation tout au long de la vie  
est au cœur des préoccupations  
de chaque chef d'entreprise*

La qualité de la formation initiale d'une nouvelle recrue permet - ou non - à celle-ci de remplir sa mission, soit du fait des compétences « métier » qu'elle a appris, soit par le biais d'un « apprentissage à ap-

prendre » qui lui permet de s'adapter aux commandes de l'entreprise. Cette formation initiale n'est cependant qu'une première étape, et, tout au long de sa vie professionnelle, le salarié sera confronté à différents en-

jeux : (i) « *upskilling* », montée en compétences, par le biais d'une formation interne ou complémentaire, lui permettant d'occuper de nouvelles fonctions, soit dans un champ différent, soit à plus fortes responsabilités,

(ii) « *reskilling* », lorsque les compétences acquises initialement ne sont plus mobilisables, du fait d'évolutions technologiques notamment, ou encore (iii) « *cross skilling* », avec le besoin d'acquérir des compétences transverses afin de jouer un rôle d'ensemblier au sein de l'entreprise, en dehors de son champ de compétences initiales.

Ces enjeux de formation sont ainsi directement liés à la capacité de l'entreprise à produire. **Formation et attractivité** constituent les deux faces d'une même médaille, le choix initial de se former dans tel ou tel domaine conditionnant ensuite la capacité de l'entreprise à recruter, avec parfois des effets pervers.

Certains secteurs d'activité jouissent en effet d'une réputation soit fantasmée (l'industrie ressortant encore dans l'imaginaire collectif comme un secteur plein de fumée et de métal en fusion, dans une vision plus proche de *Germinal* que de ce qu'elle est réellement aujourd'hui), soit trop « techniques », pouvant favoriser l'autocensure - l'exemple du secteur de la tech est frappant, la complexité supposée de ses métiers conduisant

certains jeunes, et notamment les jeunes femmes, à ne pas faire le choix par principe de formations y conduisant.

**Lutter contre les biais de sélection à l'entrée**, tant des personnes se formant que de la part des employeurs est ainsi un impératif permanent, car le manque de diversité nuit à la productivité, et ces biais conduisent à renforcer la **pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs, pourtant vitaux pour le développement économique d'un pays**. Revaloriser l'image de certains débouchés, mais aussi l'image de certaines filières est ainsi un impératif pour que nos économies continuent de croître.

**La vision française des filières professionnelles et techniques, souvent perçues comme des filières de second rang ou sans issue, est en complète opposition à la vision suisse par exemple, où 70 % des élèves du secondaire (de 15 à 18 ans) suivent des formations techniques qui leur permettent ensuite, s'ils le souhaitent, de poursuivre à l'université.**

S'inspirer de nos voisins ne nous ferait ici pas de mal, d'autant plus lorsque ceux-ci sur-performent par rapport à nous.

**L'Institut de l'Entreprise est depuis longtemps engagé pour renforcer les liens entre école et entreprise**, avec le programme *Melchior* notamment, mais il ne peut accomplir seul le rôle de la communauté des entrepreneurs et de l'État réunis.

Une politique proactive en la matière, visant à faire (re)découvrir l'entreprise aux petits et aux grands en luttant contre les idées reçues et en agissant pour que, partout, formation et production soient désormais appréhendées comme deux principes consubstantiels, est ainsi une priorité et les propositions contenues dans le livre blanc viennent plaider en ce sens.

# Principaux constats

*La formation tout au long de la vie s'inscrit dans un continuum entre formation initiale et formation continue.*

**Dans un premier temps, la formation relève d'une formation initiale**, en fonction de l'âge et du niveau d'études, des choix professionnels de la personne et des modalités de formation, et renvoie à des réalités multiples :

- Une **formation initiale généraliste** jusqu'au collège visant à faire acquérir des connaissances et compétences généralistes afin de disposer d'un socle de savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires à la vie en société et à la vie professionnelle ;
- une **formation initiale professionnalisante**, pouvant se décliner elle-même en plusieurs sous-catégories : (i) une formation initiale courte, dans l'objectif d'une professionnalisation rapide (lycées professionnels, agricoles et techniques, et apprentissage), (ii) une formation initiale technique avec des études supérieures de durée limitée (diplômes en deux ou trois ans à vocation opérationnelle : BTS,

DUT, licences professionnelles) ou (iii) une formation initiale avec des études supérieures longues, et une part plus importante donnée aux enseignements généralistes (cycle licence-master-doctorat).

La forme même de ces différents types de formation peut varier : les possibilités d'effectuer des apprentissages (formation en alternance, associant enseignements et formation au sein d'une entreprise, en situation de travail) sont en forte croissance, les stages sont encouragés y compris dans les formations plus généralistes, et des passerelles existent si les choix des personnes formées évoluent (possibilité par exemple pour les formations techniques de deux ans de se poursuivre en licence professionnelle, puis en master professionnel).

**À l'issue de la formation initiale, l'individu a le plus souvent déjà connu des situations de travail, et a développé deux types de compétences :**

- Des **compétences techniques** dans son champ professionnel, par le biais de différents dispositifs (stages, alternances, emplois de courte durée) ;
- Des **compétences dans d'autres champs professionnels** (travail étudiant par exemple), pouvant lui avoir permis de développer des **compétences socio-comportementales** mobilisables dans son emploi suivant.

## Situations d'activité des personnes sorties de formation initiale depuis 1 à 4 ans en 2022

	Femmes	Hommes	Diplôme du supérieur	CAP, BEP, bacc	Aucun diplôme, brevet des collèges	Ensemble
<b>Taux de chômage</b>	12,3	16,6	8,1	19,2	40,9	<b>14,5</b>
<b>Situation sur le marché du travail*</b>						
Emploi	74,8	72,1	85,7	66,5	35,3	<b>73,4</b>
Chômage	10,4	14,4	7,6	15,9	24,4	<b>12,4</b>
Halo autour du chômage	5,7	6,0	3,2	7,5	13,1	<b>5,8</b>
Inactivité hors halo	9,1	7,6	3,6	10,1	27,1	<b>8,3</b>
<b>Ensemble</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Situation dans l'emploi**</b>						
Emploi à durée limitée***	29,9	30,0	24,1	36,8	52,6	<b>29,9</b>
Temps partiel	17,2	9,8	9,0	19,2	25,4	<b>16,8</b>
Sous-emploi	8,0	5,2	3,5	10,4	16,8	<b>6,6</b>

\* Parmi les personnes âgées de 60 ans ou moins.

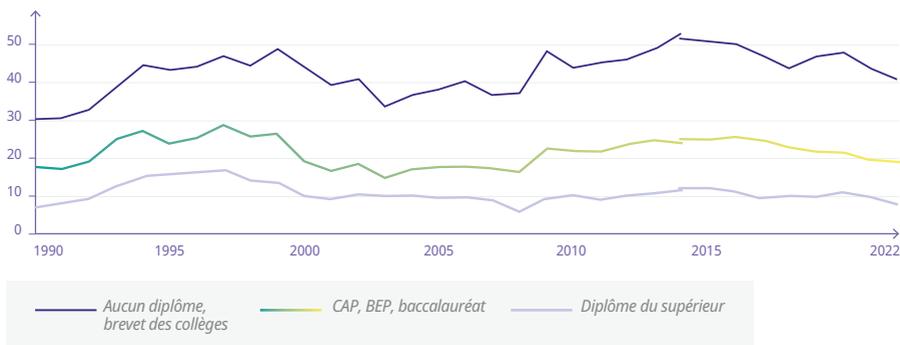
\*\* Parmi les personnes en emploi.

\*\*\* Les emplois à durée limitée sont mesurés depuis 2022 en regroupant : les contrats à durée déterminée (dont ceux en contrats aidés), les missions d'intérim (hors contrat à durée indéterminée, CDI), les contrats en alternance (hors CDI), les stages et les sans-contrat.

Source : INSEE, Enquêtes Emploi 2022.

## Taux de chômage des personnes sorties de formation initiale depuis 1 à 4 ans (1990-2022)

En %



Source : INSEE, enquêtes Emploi.

Une fois entrée dans la vie professionnelle, la personne est amenée à continuer à se former, par le biais de la formation professionnelle continue.

Là aussi, celle-ci prend plusieurs formes : adaptation aux outils et au poste de travail, développement de compétences pour occuper de nou-

velles fonctions, formations dans un but de requalification ou encore adaptation aux nouvelles technologies et aux nouveaux outils.

Les enjeux de la formation professionnelle reposent sur des éléments différents de ceux de la formation initiale :

— **La certification des formations**, la garantie de leur qualité et de leur lisibilité sont des enjeux souvent identifiés comme bloquants : la multiplicité des qualifications diplômantes est souvent présentée comme illisible, les difficultés d'homologation de formations certifiantes sont par ailleurs souvent soulevées ;

— **La multiplicité des acteurs** (publics, privés, associatifs, partenaires sociaux, etc.) qui y interviennent, que ce soit au niveau local, régional ou national contribue à une image brouillée du rôle de chacun ;

— **Les aides publiques** font l'objet de débats, sur leur extension ou leur recentrage sur certains secteurs ;

— **L'individualisation des droits à la formation (CPF)** réduit la capacité de l'État et des entreprises à piloter la formation des salariés mais fait l'objet de tentatives d'orientation (co-abondement par les régions, etc.).

*« Une offre de formation très vaste et dispensée par de nombreux acteurs, qui a pu conduire à un manque de lisibilité et à une qualité inégale »*

s'ajouter des actions d'information et de sensibilisation, portées notamment par les partenaires sociaux et les entreprises. Les rapporteurs soulignent que la qualité des

## LA FORMATION PROFESSIONNELLE

« De manière générale, beaucoup de salariés se disent « perdus » face à une offre foisonnante, parfois redondante, de formation. La multiplicité des prescripteurs et des prestataires de formation contribue à ce sentiment. Pour soutenir la dynamique positive en faveur de la formation continue, il est important de mener un véritable effort de lisibilité de l'offre. Certaines collectivités territoriales se sont déjà engagées dans des initiatives de « cartographie » ou de « carte virtuelle » de l'offre de formation, faisant apparaître nettement les compétences visées, le secteur de formation, le lieu géographique, la durée... Outre la lisibilité, les efforts doivent porter sur la visibilité de cette offre de formation. Beaucoup de salariés estiment ne pas être suffisamment au fait de l'offre existant autour d'eux : aux catalogues doivent

données recueillies en matière de formation (offre de formation, résultats des formations en termes d'évolution professionnelle, salariale, sur les missions...) est primordiale pour pouvoir orienter les politiques publiques de manière informée. À ce titre, on peut regretter que certaines études telles que l'enquête Défis menée par le CEREQ entre 2014 et 2021, qui couplait la vision des entreprises et celle des salariés, n'aient pas été reconduites. »

*Sénat, Rapport d'information n°807 (2022-23) fait au nom de la délégation aux entreprises relatif à la formation, aux compétences et à l'attractivité par Martine Berthet, Florence Blatrix Contat et Michel Canevet.*

## Évolution de la dépense nationale pour l'alternance et la formation professionnelle

En milliards d'euros



■ Alternance ■ Formation professionnelle ■ Autres (formations sanitaires et sociales notamment)

Source : Inspection générale des finances.

L'État (14 milliards d'euros en 2022) et les entreprises (11 milliards d'euros) sont les prin-

cipaux financeurs de la formation professionnelle et de l'alternance. 3,4 milliards d'euros

sont apportés par les régions et 2 milliards d'euros par les ménages ainsi que l'Unédic.

## Nombres d'entrées en formation par an, selon le prescripteur

	France travail, toutes formations prescrites	Conseils régionaux	Autres (AGEFIPH, financement par le bénéficiaire, etc.)	CPF Autonome	Non renseigné	Total
Cumulé 2018	386 579	264 056	44 237	0	32 648	<b>727 520</b>
Cumulé 2019	487 595	295 504	33 202	0	21 777	<b>838 078</b>
Cumulé 2020	324 729	260 715	29 350	316 593	15 363	<b>946 750</b>
Cumulé 2021	396 909	318 074	35 074	633 296	17 937	<b>1 401 290</b>
Cumulé 2022	406 793	300 453	42 925	568 675	18 568	<b>1 337 414</b>

Source : France Travail, Inspection générale des Finances.

La formation tout au long de la vie peut ainsi être analysée suivant deux prismes principaux :

— Le **prisme des personnes**, avec une focale sur l'individu,

et sur la manière dont la formation tout au long de la vie permet à chaque individu de développer ses compétences, de les mettre à jour, d'en acquérir de nouvelles et de s'assurer que ses compétences

sont en adéquation avec ses objectifs professionnels ;

— Le **prisme des entreprises**, les choix individuels ne venant pas obligatoirement répondre aux besoins spéci-

riques de compétences des entreprises, ou les formations ne s'adaptant parfois pas suffisamment rapidement aux évolutions des métiers.

Les entreprises jouent un rôle double : un rôle de « client » dans le recrutement ou la recherche de compétences, mais aussi un rôle de « fournisseur », en développant des formations en interne pour assurer l'adéquation des compétences de leurs salariés avec leurs besoins propres.

Un troisième **prisme** peut également être évoqué, qu'est celui **de l'État**, qui joue un rôle d'organisateur quasi exclusif de la formation initiale, et intervient également dans la formation continue, en suivant plusieurs objectifs :

— La formation de citoyens éclairés et disposant d'un niveau de connaissances suffisant pour s'insérer dans la société ;

— La prospérité de l'économie, avec le développement de formations dans des secteurs où l'État veut orienter la croissance future, ou anticiper des besoins à venir ;

— Le développement du territoire, avec une utilisation de la politique de formation pour renforcer certains pôles de

compétences ou déployer de nouvelles activités dans des zones définies.

Ces différents éléments doivent ainsi être conciliés pour garantir une politique de formation efficace, englobante, et permettant de conjuguer les objectifs individuels, des entreprises et des pouvoirs publics.

*Plusieurs réformes visant à faire évoluer les pratiques et le cadre d'organisation de la formation initiale et continue ont été conduites ces dernières années, mais des rigidités demeurent.*

La capacité à réformer le champ de la formation s'est heurtée ces dernières années à plusieurs difficultés : (i) ampleur du champ considéré (formation initiale, générale technique ou professionnelle, formation continue), (ii) multiplication et enchaînement des réformes, ne permettant pas d'obtenir une stabilité suffisante pour évaluer leurs effets, (iii) strates de compétences se chevauchant, tant en matière de formation initiale que continue (entre entités publiques, notamment État et régions, mais aussi entre acteurs de type Opcv, branches, ou encore France compétences).

Ces différentes réformes allaient dans un sens commun, avec un objectif partagé qu'est celui de l'adaptation des formations au besoin en compétences, tant de manière quantitative (former suffisamment) que de manière qualitative (s'assurer que la formation permet bien la transmission des compétences, et qu'elle évolue lorsque de nouvelles

techniques apparaissent). Néanmoins, plusieurs rigidités demeurent, certaines quasi inhérentes à la politique même de formation, d'autres sur lesquelles une action accrue de toutes les parties prenantes permettrait de dépasser certains obstacles :

— **Les formations ne peuvent évoluer immédiatement**, pour des raisons pratiques (besoin de trouver des formateurs maîtrisant les compétences en évolution, information pour les nouveaux étudiants, procédures administratives reconnaissant la formation) ;

— Un nécessaire **dialogue entreprises / organismes de formation** (publics ou privés) est nécessaire, pour définir précisément les besoins et garantir à la fois une réponse quantitative (besoin de qualifications pour un grand nombre de postes) et qualitative (sur certains postes très spécifiques, peu nombreux, mais où les compétences sont fondamentales pour l'activité de l'entreprise) : sur ce point, des progrès sont possibles ;

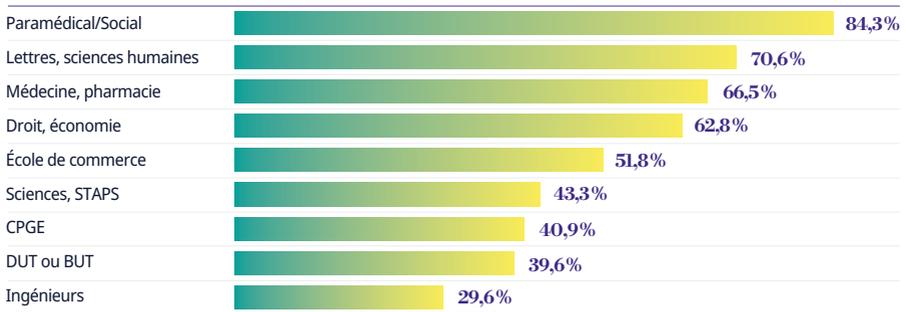
— la politique de formation doit **prendre en compte l'ensemble de l'écosystème l'environnant** : (i) la nécessité de trouver des candidats pour de nouvelles formations est une condition *sine qua non*, la création de l'offre nécessitant une politique de la demande, (ii) l'image de certains métiers doit être travaillée pour garantir l'attractivité des formations y conduisant, et (iii) la connaissance même de certaines professions, et des formations y menant

est parfois lacunaire, et un enjeu de communication se pose ;

— La **diversité des profils** (genre, origine sociale) dans les entreprises françaises est conditionnée aussi par les formations choisies, tout du moins dans un premier temps. Les statistiques en la matière montrent des disparités extrêmes (cf. graphique infra), qui se répercutent ensuite dans la main d'œuvre des entreprises, et limitent leur productivité.

### Part de femmes parmi les étudiants en formation, selon la formation (2022-2023)

En %



Source : État de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation en France n° 17, 2023.

De nombreux chantiers sont ainsi à mener ou à poursuivre, et permettraient d'**améliorer les dispositifs de formation**

**actuels** : rendre plus simple, mieux faire connaître ou encore mieux répondre aux besoins, les objectifs sont simples.

À nous tous de savoir transcrire cette simplicité en une réalité.

Mené en 2022-2023 par l'OCDE, le **second cycle de l'évaluation des compétences des adultes** a permis de mesurer, dans 31 pays, les compétences de près de 160 000 adultes, âgés de 16 à 65 ans, en **littératie, numératie et résolution adaptative de problèmes**, trois compétences fondamentales qui, au-delà des compétences spécialisées propres à chaque profession, sont considérées comme indispensables pour ne pas perdre pied dans un monde du travail en constante mutation.

En France, les adultes interrogés ont obtenu des scores inférieurs aux moyennes de l'OCDE dans

# L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DES ADULTES FRANÇAIS PAR L'OCDE

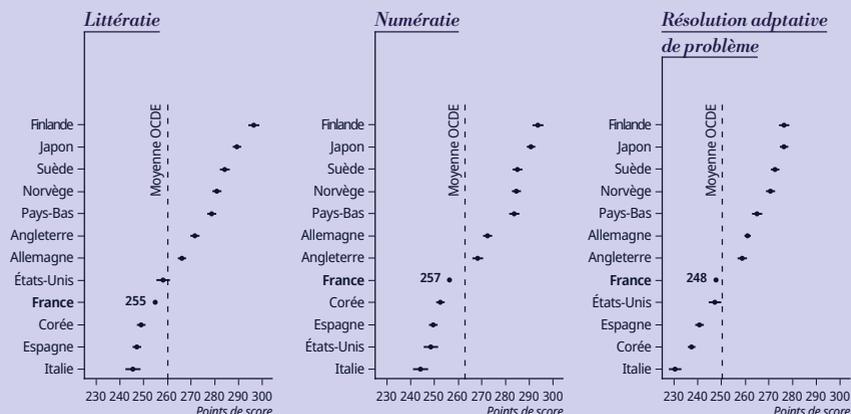
chaque bloc de compétences testé :

- En littératie, les Français ont obtenu 255 points contre 260 pour la moyenne de l'OCDE et 296 pour les Finlandais, en tête du classement ;
- En numératie, les Français ont obtenu 257 points contre 263 pour la moyenne

de l'OCDE et 294 pour les Finlandais, là aussi en tête du classement ;

- En résolution adaptative de problèmes, les Français ont obtenu 248 points contre 251 pour la moyenne de l'OCDE et 276 pour les Finlandais qui partagent cette fois la tête du classement avec les Japonais.

## Performance moyenne en littératie, numératie et résolution adaptative de problèmes



Source : OCDE, Évaluation des compétences des adultes 2023 – Notes pays : France.

Par comparaison avec le premier cycle de l'enquête, mené en 2011-2012, la France a vu ses résultats baisser en littératie là où ils sont restés stables en numératie.

*Comme dans la plupart des pays de l'OCDE, cette baisse s'explique d'abord par la progression du nombre de personnes considérées comme « peu performantes » :*

— En littératie, 28 % des adultes français (moyenne

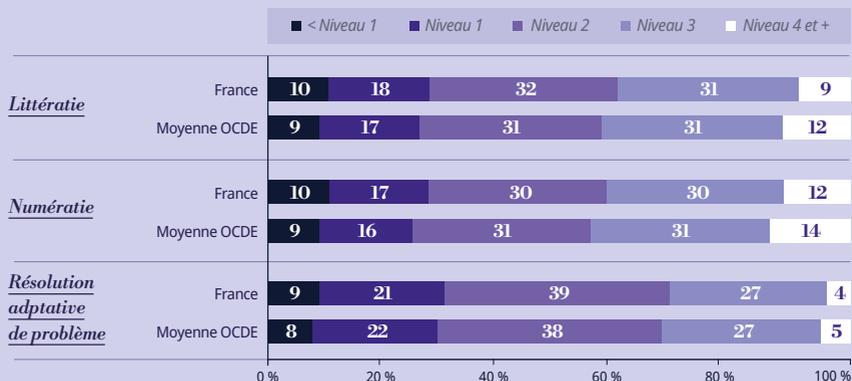
OCDE : 26 %) ont obtenu un score inférieur ou égal au niveau 1 qui implique de comprendre des textes courts, d'organiser des listes lorsque l'information est clairement indiquée, de trouver des informations spécifiques et d'identifier les liens appropriés ;

— En numératie, 28 % des adultes français (moyenne OCDE : 25 %) ont obtenu un score inférieur ou égal au niveau 1 qui implique de maîtriser les mathématiques

basiques avec des nombres entiers ou de l'argent, de comprendre les décimales et de trouver des éléments isolés dans des tableaux ou des graphiques ;

— En résolution adaptative de problèmes, 30 % des adultes français (moyenne OCDE : 29 %) ont obtenu un score inférieur ou égal au niveau 1 qui implique de résoudre des problèmes simples avec peu de variables et peu d'informations non pertinentes.

## Compétence des adultes en littératie, numératie et résolution adaptative de problèmes



Source : OCDE, Évaluation des compétences des adultes 2023 – Notes pays : France.

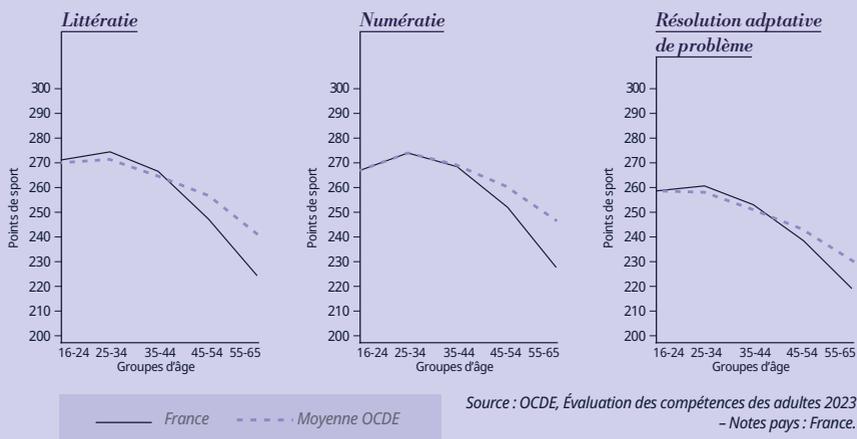
La répartition des répondants par groupes d'âge révèle quant à elle que si les jeunes adultes, âgés de 16 à 24 ans, ont obtenu des scores proches de la moyenne

de l'OCDE, **les adultes âgés de 45 à 65 ans affichent quant à eux des scores nettement inférieurs à la moyenne.**

Ces écarts pourraient refléter

les effets du vieillissement mais aussi des différences de qualité et de quantité en termes d'éducation et de formation d'une génération à l'autre.

## Moyenne des compétences des adultes en littératie, numératie et résolution adaptative de problèmes, selon l'âge



La comparaison des performances des membres d'une même génération au cours des différents cycles révèle, dans l'ensemble des pays observés, **d'importantes pertes de compétences après 35 ans**. En France, cette tendance est particulièrement nette pour les générations les plus âgées : les adultes qui avaient entre 44 et 54 ans en 2011-2012 voient ainsi leur score en littératie reculer de 30 points en 2022-2023, lorsqu'ils avaient entre 55 et 65 ans.

*Dans sa publication, l'OCDE souligne les avantages économiques et sociaux qui découlent*

*d'un niveau de compétences plus élevé, des avantages qui vont au-delà des opportunités associées aux qualifications éducatives formelles.*

En France, comme dans la moyenne des pays de l'OCDE, les adultes qui se situent aux niveaux les plus élevés de l'échelle de compétences en numératie ont des perspectives d'emploi nettement meilleures que les adultes qui se situent au niveau 1 ou en deçà.

*En France, ces différences selon le niveau de compétences se retrouvent également lorsque la comparaison se concentre sur des adultes ayant*

*un niveau d'éducation similaire.*

Une augmentation d'un écart-type des compétences en numératie est ainsi associée à une probabilité plus élevée de 5 points de pourcentage de participer à la population active.

Parmi les adultes ayant un emploi, une augmentation d'un écart-type des compétences en numératie est associée à des salaires supérieurs de 13 %.

À titre de comparaison, une augmentation d'un écart-type du niveau d'éducation est associée à des salaires supérieurs de 10 % seulement.

# Les propositions

*Quatre grands enjeux ont été identifiés par le groupe de travail comme prioritaires, et pour lesquels des leviers d'action peuvent être actionnés afin d'agir concrètement*

— Le besoin de rapprocher école et entreprise, pour renforcer la connaissance du milieu entrepreneurial et développer des vocations ;

— La nécessité de revaloriser les filières techniques, en promouvant à la fois leur image et les compétences qu'elles apportent ;

— Le renforcement de l'adéquation entre demande de compétences de la part des entreprises, et offre de formation ;

— L'enjeu de la diversité et de l'inclusion de tous les talents, qui constitue également une partie de la réponse aux difficultés que rencontrent les entreprises actuellement.

## Rapprocher école et entreprise pour renforcer la connaissance du milieu entrepreneurial et développer des vocations

### Constat

*Le lien entre école et entreprise est au cœur même du développement de l'activité économique :*

Connaître les entreprises, leurs activités et ce qu'elles proposent à l'issue d'une formation courte ou longue permet de **se projeter dans la vie professionnelle et d'imaginer son futur emploi**. Le lien école / entreprise permet également, selon le type de

formation et l'avancée dans les études, de mieux calibrer formation et besoin, dans un objectif de professionnalisation des formations.

Cet objectif de rapprocher école et formation fait l'objet de plusieurs propositions d'action :

— La généralisation des **« bureaux des entreprises »** dans les lycées professionnels, et une réflexion autour de l'élargissement de ces bureaux aux lycées généraux. L'enjeu d'un **personnel formé, connaissant le monde de l'entreprise**, et convaincu du rôle et

de l'importance de la relation entre les deux institutions est primordial, et une sélection renforcée des profils avec par la suite des actions de formation ciblées est une condition de la réussite de ces bureaux ;

— Le lancement d'un grand plan « **Les entreprises pour l'école** », associant ministère de l'Éducation, collectivités territoriales, et une centaine d'entreprises dans les différents territoires pourrait permettre une action visible, d'ampleur, et susceptible de montrer l'exemple en entraînant d'autres entreprises et collectivités. Ce plan viendrait :

- Mettre en œuvre une **action complémentaire au niveau des stages** (3<sup>e</sup> et 2<sup>nde</sup>), avec par exemple la production d'un guide pratique par l'Éducation nationale à destination des entreprises, permettant de leur proposer une programmation / feuille de route clé en main pour l'organisation des stages de 3<sup>e</sup> ;
- Renforcer les **actions de mentorat, compagnonnage, et de « faire connaître » dans les classes**, en facilitant notamment la venue de cheff(e)s d'entreprise pour présenter leurs mé-

tiers : le plan « **Les entreprises pour l'école** » servirait de démonstrateur, mais ces actions ont vocation à se développer et s'amplifier, en les ouvrant à tous les entrepreneurs engagés ;

- En développant des stages ou visites (i) pour les professeurs (par exemple dans le même temps que le stage de 3<sup>e</sup>), avec une **immersion des enseignants volontaires en entreprise**, et (ii) des parents, avec des **soirées d'ouverture** pour faire découvrir certains secteurs d'activité ;
- En renforçant le service public de l'orientation, avec notamment une meilleure formation des agents en leur sein.

D'autres actions *ad hoc* peuvent être envisagées, et relèvent de l'**implication locale** tant des entrepreneurs que des membres du corps enseignant, tant dans le secondaire que dans le supérieur.

Faire connaître les initiatives actuelles, les partager, et inspirer d'autres actions est également un moyen de poursuivre cet objectif, et pourrait faire l'objet d'une action spécifique.

## Les propositions visant à rapprocher école et entreprise :

— **Pour rapprocher école et entreprise, nous proposons de généraliser les « bureaux des entreprises » dans les lycées professionnels et instaurer la possibilité de les étendre aux lycées généraux ;**

— Lancer un grand plan « les entreprises pour l'école » associant ministère de l'éducation, collectivités territoriales et entreprises ;

— Produire un guide à destination des entreprises pour les stages de 3<sup>e</sup> et 2<sup>de</sup> ;

— Organiser des stages ou visites d'entreprises pour les enseignants et les parents.

# Revaloriser les filières professionnelles et techniques en promouvant leur image et les compétences qu'elles apportent

## Constat

*Les filières professionnelles et techniques convoient une image trop souvent dégradée, et sont parfois vues comme des filières de « second rang »*

La généralisation de la poursuite des études en voie générale (51,8 % des candidats ont présenté un baccalauréat général en 2024, contre 20,5 % un baccalauréat technique et 27,7 % un baccalauréat professionnel, cette proportion passant à 54,4 % du total des admis pour les candidats au bac général, du fait notamment d'un taux de réussite plus faible en bac professionnel) ne s'étant pas accompagnée d'une revalorisation des études professionnelles et techniques.

Cette mauvaise image de filières pourtant indispensables à l'économie française et dont la qualité est la condition pour que de nombreuses entreprises se développent et poursuivent leur activité.

À l'image dégradée de la filière s'ajoute par ailleurs l'image

négative liée à certains secteurs d'activités, dont l'imaginaire collectif continue de porter une vision d'une réalité n'ayant plus cours depuis au moins cinquante ans. L'industrie n'est plus celle des ateliers employant des milliers de personnes à la chaîne, dans une ambiance enfumée, pleine de graisse et de suie des romans d'Émile Zola.

**Aller au-delà du cliché, et changer l'image des métiers** est donc primordial, et est une condition *sine qua non* du changement d'image de ces formations.

Deux grands chantiers sont ainsi identifiés :

— Travailler sur le **vocabulaire employé**, avec la fin notamment de l'évocation de « métiers techniques » ou des

« métiers en tension », le caractère négatif ou pouvant conduire à de l'auto-censure (les « métiers techniques » sont vus comme difficiles, nécessitant des études longues, privant ainsi tout le milieu de la tech de nombreux potentiels) de ces termes étant susceptible de convoier une image repoussoir.

Ce **changement sémantique** est l'affaire de tous : tant dans la communication des entreprises que dans celle des acteurs publics, un effort pourrait être fait sur ce point ;

— Développer des **actions de communication** spécifique pour **valoriser certains métiers**, plusieurs propositions ayant été mises en avant : (i) un travail commun entre entreprises et influenceurs peut être mis en œuvre, avec par exemple une **immersion d'in-**

**fluenceurs** dans des entreprises productrices de biens, afin de combattre certaines représentations, (ii) le soutien à des **séries télévisées** ou sur des plateformes montrant la réalité des métiers peut être envisagé au cas par cas, et pourrait passer par des liens accrus entre branches profes-

sionnelles et acteurs de la production cinématographique, et enfin (iii) des **spots publicitaires**, mettant en avant de publics spécifiques et divers (campagne de communication sur les « talents cachés » des seniors par exemple) pourraient être déployés, en lien notamment avec certains ministères (à commencer par le ministère de l'Industrie, mais aussi du Travail, sur la question de l'emploi des seniors).

### **Les propositions visant à revaloriser les filières professionnelles et techniques :**

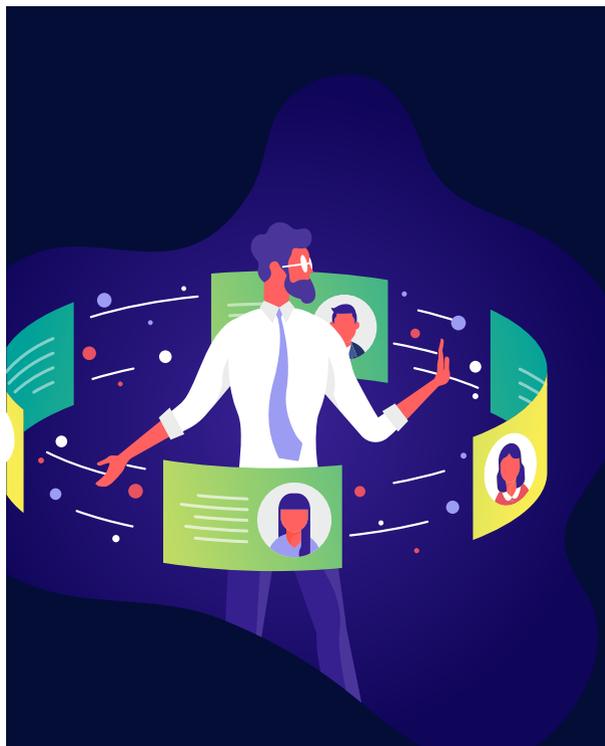
- Faire évoluer le vocabulaire employé dans la communication interne et externe des entreprises et des pouvoirs publics ;
- Développer des actions de communication spécifique visant à mettre en valeur certaines filières.



## Renforcer l'adéquation entre demande de compétences de la part des entreprises et offre de formation

### Constat

*Le lien entre besoin en compétences des entreprises et nombre de personnes formées à ces compétences est parfois compliqué, du fait d'une inadéquation entre offre et demande résultant de plusieurs facteurs :*



Inadéquation géographique, insuffisance quantitative (besoins supérieurs au nombre de gens formés), parfois insuffisance qualitative (notamment avec l'émergence de centres de formations non qualifiantes ou certifiantes), ou encore temps incompressible entre l'entrée en formation et la sortie, pouvant conduire à des décalages temporels.

En ce sens, plusieurs propositions ont été faites :

- **Simplifier les dispositifs de formation continue** en assouplissant l'inscription au répertoire national des certifications professionnelles (réduction des délais et allègement des procédures) pour les métiers émergents ou ayant de forts besoins de recrutement ;
- Promouvoir les expérimentations en matière de formation continue, notamment en matière d'**adaptabilité des outils de la préparation opé-**

**rationnelle à l'emploi individuel ;**

— La mise en place d'un **guichet unique de la formation continue** pourrait être portée par la puissance publique, avec pour objectif de permettre aux entreprises de déposer une demande unique en la matière, le guichet se chargeant ensuite de la coordination des différents acteurs et strates publiques (région, France compétences, État, Opco, France Travail) pour répondre à leurs besoins.

Ces guichets uniques (un par région par exemple) pourraient permettre de **simplifier les démarches administratives et accélérer le développement de nouvelles formations** portées par des entreprises, dans une optique gagnant-gagnant, l'accélération du déploiement de ces formations bénéficiant avant tout aux territoires avec le rapprochement de l'entrée sur le marché local des personnes formées.

Ce guichet unique de la formation continue pourrait également être élargi aux salariés, en leur proposant de se former à des nouvelles compé-

tences, « en tension », avec un ciblage des formations en fonction de leur objet et de leur « qualité » (certification reconnue à l'issue notamment) ;

Les enjeux de formation et d'acculturation à l'intelligence artificielle (IA) ont été évoqués dans le cadre des groupes de travail, comme outil transverse d'accélération des apprentissages et d'adaptation des compétences.

*La formation des organisations syndicales aux opportunités de l'IA est également un enjeu, pour permettre de tirer le meilleur parti de ces outils.*

**Les propositions visant à renforcer l'adéquation offre/demande entre compétences et formations :**

— Simplifier les dispositifs de formation continue en assouplissant l'inscription au RNCP de nouvelles certifications ;

— Promouvoir les expérimentations en matière de formation continue ;

— Mettre en place un guichet unique de la formation continue.

# L'anticipation des métiers : un levier stratégique pour aligner compétences et besoins économiques

## Constat

### *L'un des principaux obstacles à l'employabilité réside dans le manque de visibilité sur les métiers de demain.*

L'évolution rapide des secteurs économiques et des compétences requises n'est **pas toujours bien anticipée**, ce qui entraîne un **décalage entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail**. Une meilleure anticipation de ces évolutions devient donc un enjeu majeur pour préserver la compétitivité des entreprises et favoriser l'insertion professionnelle.

Malgré l'existence d'études prospectives sur l'évolution des métiers, celles-ci restent insuffisamment exploitées par les acteurs économiques et les individus. Ce manque d'utilisation se traduit par une inadaptation des parcours de formation aux besoins réels du marché. Par ailleurs, les entreprises rencontrent des difficultés à exprimer leurs besoins en compétences à moyen et long terme, ce qui

complique la mise en place de stratégies d'adaptation efficace.

Afin de mieux aligner l'offre de formation sur les besoins économiques et d'améliorer la préparation des individus aux métiers de demain, plusieurs mesures peuvent être envisagées :

#### — **Création d'un observatoire dynamique des métiers** :

Cet outil, accessible à tous, permettrait d'offrir une vision actualisée des tendances du marché du travail, facilitant ainsi les choix d'orientation et de formation ;

#### — **Développement d'outils numériques de diagnostic personnalisé de l'employabilité** :

en s'appuyant sur les possibilités ouvertes par l'intelligence artificielle, ces dispositifs permettraient à chacun d'évaluer ses compétences

actuelles, d'identifier les secteurs en demande et d'orienter son parcours professionnel en fonction des opportunités économiques.

### **Proposition visant à faire de l'anticipation des métiers un levier stratégique pour aligner compétences et besoins économiques :**

— Créer un observatoire dynamique des métiers, accessible à tous, pour orienter les choix d'orientation et de formation et développer grâce à l'IA des outils numériques de diagnostic personnalisé de l'employabilité, permettant à chacun d'évaluer ses perspectives d'évolution sur le marché du travail.

# Renforcer la diversité et l'inclusion de tous les talents dans l'entreprise

## Constat

*Le renforcement de la diversité des profils constitue également une partie de la réponse aux difficultés que rencontrent les entreprises actuellement :*

Que ce soit en matière de **genre** (le recrutement de femmes sur tous les métiers reste un enjeu majeur), d'**âge** (recrutement des seniors notamment) ou de **handicaps, de nombreux facteurs de discrimination**, souvent involontaires, demeurent.

L'accent à mettre sur les *soft skills*, que possèdent notamment les travailleurs seniors, peut être un moyen de refaire prendre confiance à ces publics sur leur capacité à faire, ceux-ci ayant parfois un sentiment « d'obsolescence » de leurs compétences.

L'enjeu de l'emploi des seniors est abordé au sein de la première thématique (« *rénover le droit du travail* »), et ne fait donc pas l'objet de proposition spécifique ici.

## Les propositions visant à renforcer la diversité en entreprise :

- Mieux intégrer les seniors et valoriser leurs compétences ;
- Promouvoir une **politique active de diversité** au sein de l'entreprise.







# REPENSER LE TRAVAIL

*Concilier  
performance économique  
et bien-être au travail*

---

## Mentions légales

Document conçu et réalisé par l'Institut de l'Entreprise - 29 rue de Lisbonne, 75008 Paris - 302 655 154 | Directrice de la publication : Flora Donsimoni | Création graphique : ©pastekart — Letizia Raugi, [www.pastekart.com](http://www.pastekart.com) | Crédit photos : iStockphoto, pexels

# Conseil d'orientation de l'Institut de l'Entreprise

## Président

Pierre-André de Chalendar

## Conseil d'orientation

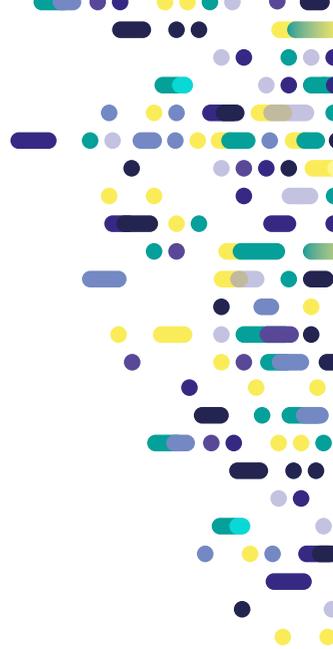
Godefroy de Bentzmann  
Philippe Besse  
Jean-Marc Borello  
Audrey Duval  
Béatrice Kosowski  
Olivier Lenel  
Marie-Christine Lombard  
Laurent Marquet de Vasselot  
Patrice Morot  
Hervé Navellou  
Beñat Ortega  
Stéphane Pallez  
Caroline Parot  
Philippe Pascal  
Jean-Luc Placet  
Virginie Reiss  
Dominique Restino  
Jacques Richier  
Estelle Sauvat  
Christian Schmidt de La Brélie

## Présidents d'honneur

Antoine Frérot  
Xavier Huillard  
Michel Pébereau

## Directrice générale

Flora Donsimoni



**Institut  
de l'Entreprise**

29, rue de Lisbonne  
75008 PARIS  
+33 (0)1 53 23 05 40

**[www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)**

ISBN 978-2-38625-852-7



**30 €**



Institut de  
l'ENTREPRISE



*Ne pas jeter sur la voie publique*