COLLECTION

#04

ÉDUCATION
SANTÉ
INNOVATION
TRAVAIL

octobre 2026

CAP 2027
par l'Institut de l'ENTREPRISE

LIVRE BLANC TRAVAIL

Le travail, moteur retrouvé
de la prospérité.

À propos de l'Institut de l'Entreprise

Créé en 1975, l'Institut de l'Entreprise est une association à but non lucratif réunissant une centaine d'entreprises de dimension multinationale mais fortement implantées en France.
L'Institut travaille à valoriser le rôle et la place de l'entreprise dans notre société à travers différents programmes.

L'**Agora** orchestre un travail collégial entre dirigeants et parties prenantes sur les grandes transformations et mutations de l'entreprise.

L'**IHEE** accompagne et forme des dirigeants issus de l'entreprise et de ses parties prenantes.

Melchior crée le dialogue entre le monde de l'éducation et celui de l'entreprise afin d'améliorer l'insertion professionnelle des jeunes.

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 | Coordination et édition : Nathalie Garroux, Responsable de l'Agora, Institut de l'Entreprise | Création graphique : ©pastekart — Letizia Raugi, www.pastekart.com | Crédit photos : iStockphoto

Sommaire

Liste des contributeurs
page 02

Avant-Propos
page 04

Synthèse
page 06

Mieux rémunérer et mieux anticiper, la clé du travail de demain

Introduction
page 08

Le paradoxe français

01 page 12

Un modèle qui gère la rareté du travail au lieu de produire de la valeur

1. La panne de productivité, cause profonde de l'insatisfaction salariale 13
2. Un déficit de quantité de travail aux deux extremités de la vie active 16
3. Un travail surtaxé et insuffisamment rémunérateur 19
4. Le coût économique et social de l'immobilisme 21

02 page 24

L'entreprise, acteur stratégique du travail que la France sous-mobilise

1. Le travail, source de valeur et de bien-être 25
2. L'entreprise, productrice de compétences face à l'IA 27
3. L'entreprise et le cycle de vie professionnel : jeunes, seniors, transmission 29
4. L'entreprise, partenaire du partage de la valeur et du dialogue social 31
5. L'entreprise contrainte par un droit inadapté au développement de l'activité 33

03 page 34

Libérer, mobiliser, requalifier : nos propositions pour refaire du travail un choix de société

1. ***Proposition phare n°1***
   Un grand plan compétences face à l'IA 36
2. ***Proposition phare n°2***
   Libérer le temps de travail 38
3. ***Proposition phare n°3***
   Une bascule du financement de la protection sociale 40
4. ***Les propositions techniques***
   La matière de la réforme 42

Conclusion
page 56

Réconcilier la France avec le travail

Liste des contributeurs

Présidence des travaux

Groupe Travailler et rémunérer



- Pierre-André de Chalendar, *Président de l'Institut de l'Entreprise*

Groupe Entretiens du travail



- Laurent Marquet de Vasselot, *Directeur général de CMS Francis Lefebvre*

Direction des travaux

- Flora Donsimoni, *Directrice générale*
- Erwann Tison, *Directeur des études*

Coordination et édition

- Nathalie Garroux, *Responsable de l'Agora*

Contributeurs du Front économique

Groupe Travailler et rémunérer
(réalisé en partenariat avec Rexecode)

- Patrick Artus
- Pierre-André de Chalendar
- Flora Donsimoni
- Bertrand Martinot
- Franck Morel
- Olivier Redoulès

Membres des groupes de travail

Groupe Entretiens du travail

- Jonathan Amar, *Deletec*
- Godefroy de Bentzmann, *Devoteam*
- Jean-Marc Borello, *Groupe SOS*
- Marc Bouron, *Vinci Autoroutes*
- Anne Chaminade, *SNCF*
- Pierre Coppey, *Vinci*
- Thierry Déau, *Meridiam*
- Véronique Di Benedetto, *Econocom*
- Philippe Dorge, *La Poste*
- Diane Dufoix-Garnier, *IBM France*
- Myriam El Khomri, *Diot-Siaci*
- Virginie Fauvel, *Harvest*

- Aurélie Feld, *LHH France*
- Laurent Gasse, *Groupe ADP*
- Daniel Harari, *Lectra*
- Vincent Harel, *Mercer France*
- Béatrice Kosowski, *IBM France*
- Véronique Lacour, *EDF*
- Mathilde Le Coz, *Forvis Mazars en France*
- Helman Le Pas de Sécheval, *Veolia*
- Emmanuelle Malecaze-Doublet, *PMU*
- Soumia Malinbaum, *CCI Paris*
- Laurent Marquet de Vasselot, *CMS*
- Hervé Navellou, *L'Oréal*
- Martine Nicolas, *L'Oréal*
- Caroline Parot, *Administratrice de sociétés*
- Cécile Pasdeloup, *La Poste*
- Carine Penigault, *Rexel France*
- Augustin de Romanet, *Groupe ADP*
- Olivier Ruthardt, *Malakoff Humanis*
- Valérie Sagnol, *SNCF*
- François de Saint-Pierre, *Lazard Frères Gestion*
- Florence Sautejeau, *Union des Transports Publics et Ferroviaires*
- Estelle Sauvat, *Groupe Alpha*
- Christian Schmidt de La Brélie, *Klesia*
- Jean-Dominique Senard, *Renault Group*
- Jérôme Sennelier, *Monceau Assurances*
- Liliane Spiridon, *Aon France*
- Arnaud Tirmarche, *SPIE France*
- Jean-Roch Varon, *EY France*
- Pierre de Villeneuve, *Deloitte*
- Alexandre Viros, *Dialogues*

Avant-propos

La présente note s'ajoute aux trois premiers volets de Cap 2027, le dispositif programmatique de temps long de l'Institut de l'Entreprise.

À la différence des autres sujets (Éducation, Innovation, Santé) ayant fait l'objet d'un traitement dans des groupes de travail dédiés entre septembre 2025 et juillet 2026, la présente note opère une synthèse des travaux de fond réalisés autour de la thématique du travail (Front économique, Ateliers Citoyens, revue Sociétal *et autres publications liées à ce sujet), publiés entre 2023 et 2026.*

Les réflexions et les propositions suivantes sont ainsi le reflet de trois années de réflexions et de débats, entre les adhérents de l'Institut de l'Entreprise, son réseau d'experts et des académiques de premier plan, spécialistes de ces questions.

Nous tenons à nouveau à remercier cette collégialité de pensées qui a permis de produire, sur le long terme, ce travail de qualité, et notamment Laurent Marquet de Vasselot, directeur général de CMS Francis Lefebvre, qui a présidé les Entretiens du travail.

Synthèse

Mieux rémunérer et mieux anticiper, la clé du travail de demain

Les mélodrames politiques successifs vécus par les réformes des retraites ont montré que la France avait un vrai problème avec le travail.

Il ne rémunère plus suffisamment, ne permet plus l'épanouissement et constitue un point d'achoppement majeur au sein de la société.

Comment prétendons-nous conquérir le siècle qui vient si notre pays nourrit une aversion pour le principal moteur de la création de richesse et de prospérité ? Le prochain quinquennat doit être celui de la réconciliation avec le travail, en faisant en sorte qu'il rémunère davantage, qu'il soit moins entravé et qu'il soit accompagné pour répondre aux mutations à venir, IA en tête.

Car le mal est profond, et chiffré. La productivité horaire n'a progressé que de 4 % depuis 2010, contre 19 % aux États-Unis. Le taux d'emploi plafonne à 68 %, neuf points sous l'Allemagne ; les jeunes entrent tard sur le marché du travail et les seniors en sortent tôt. Les salaires du milieu stagnent, écrasés entre un SMIC indexé et un mur de cotisations, dans le pays où le travail est le plus taxé d'Europe. La France ne souffre pas d'un problème de partage, elle souffre d'un problème de production. On ne distribue pas durablement ce que l'on ne produit plus.

Le fait le plus frappant n'est pourtant pas économique, il est politique. Les Français ne sont plus que 21 % à juger le travail « très important » dans leur vie, contre 60 % en 1990[1], mais jamais ils n'ont autant fait confiance à l'entreprise. Ils désespèrent du système, pas de ceux qui produisent.

Ce paradoxe désigne le terrain de la reconquête. C'est par l'entreprise, lieu réel de la productivité, des compétences et de la reconnaissance, que la ré-

conciliation se fera, cette entreprise que trente ans de politiques publiques ont traitée en assiette fiscale quand elle est le moteur.

La stratégie repose sur trois engagements.

Accompagner, d'abord, avec un grand plan compétences face à l'IA, qui rendra 27 % des tâches automatisables d'ici 2030 : observatoire des métiers, guichet unique de formation, négociation de branche « IA et travail », pour 100 000 à 200 000 reconversions par an.

Libérer, ensuite, le temps de travail : seuils supplétifs par accord, droit opposable aux heures supplémentaires, jeunes sécurisés, seniors valorisés.

Le but n'est pas d'imposer de travailler plus mais de lever ce qui l'empêche. Rejoindre le taux d'emploi allemand, c'est générer 10 % de revenu national en plus et 120 milliards de recettes supplémentaires (rien que sur l'emploi des seniors), soit la quasi-totalité du déficit public.

Récompenser, enfin : basculer 30 à 50 milliards de cotisations vers la TVA et la CSG, ciblés là où se bloque le salaire médian, avec négociations salariales obligatoires en contrepartie.

La promesse se lira sur la fiche de paie : un travail mieux payé, sans renchérir son coût.

Ceux qui gouverneront en 2027 hériteront d'une équation réputée insoluble : redresser les comptes sans amputer la protection sociale, augmenter les salaires sans dégrader la compétitivité, répondre à la quête de sens sans renoncer à l'effort.

Une seule stratégie résout les trois termes à la fois, celle qui remet le travail au centre et fait de l'entreprise l'alliée de la réforme plutôt que sa variable d'ajustement. La prospérité ne se décrète pas, ne se redistribue pas. Elle se produit au travail.

[1] *Romain Bendavid, « 'Je t'aime, moi non plus' : les ambivalences du nouveau rapport au travail », Fondation Jean-Jaurès, février 2023*

Introduction

Le paradoxe français

Le débat sur le partage est un rituel français que nul quinquennat n'a su interrompre. Partage de la valeur, partage du temps de travail ou partage des efforts fiscaux, la France adore débattre de la répartition d'une richesse dont elle n'interroge jamais la création.

Voilà le paradoxe : la France se dispute les dividendes d'une croissance qui est atone depuis quinze ans.

Le problème central du pays n'est pas une valeur mal distribuée mais une valeur qui ne se crée plus assez vite, fruit d'un problème de modèle davantage que de moyens. Notre organisation collective du travail administre la rareté (heures travaillées, temps d'activité sur la vie entière, gains de productivité) au lieu de mo-biliser pleinement le capital humain.

L'analyse statistique semble pourtant montrer une cruelle réalité que l'on a feint d'ignorer : la France travaille moins, produit moins vite et paie moins bien que ses voisins.

La France dispose pourtant d'atouts considérables. Une démographie plus favorable que celle de ses voisins, une épargne abondante, des infrastructures de premier rang, des salariés attachés à leur entreprise. Mais trente ans de décisions politiques ont traité uniquement les symptômes distributifs, faute d'avoir nommé la panne de production.

La productivité décroche, en niveau comme en tendance. La valeur ajoutée par heure travaillée a reculé d'environ 4 % depuis le deuxième trimestre 2019. En série longue, le décrochage est plus inquiétant encore : depuis 2010, la productivité horaire n'a progressé que de 4 % en France, contre 6 % dans la zone euro et 19 % aux États-Unis[2]. Une partie de ce recul s'explique mécaniquement par l'essor de l'apprentissage (de 430 000 apprentis en 2017 à plus de 900 000 en 2024[3]), mais l'essentiel relève de causes structurelles : faiblesse de la R&D privée, montée de l'absentéisme, dysfonctionnements managériaux.

Le travail est sous-mobilisé. Le taux d'emploi des 15-64 ans plafonne à 68 % en France, contre 77 % en Allemagne[4] : neuf points d'écart, soit l'équivalent de 13 % d'emplois en moins, et donc, mécaniquement, un PIB amputé d'autant.

La durée de travail effective des salariés à temps complet, 1 673 heures par an, est la deuxième plus basse de l'Union européenne[5]. C'est une double singularité française que d'avoir moins de personnes au travail, et chacune y consacrant moins d'heures.

[2] Source IDEP — Front économique / Rexecode, « Travailler et rémunérer en France : quelles pistes de réforme ? », Institut de l'Entreprise, 2025, d'après Insee et Eurostat

[3] Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit. : de 430 000 apprentis en 2017 à 915 000 en juillet 2024

[4] Eurostat, enquête sur les forces de travail, 2024 ; données reprises in Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit.

[5] Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit., d'après Eurostat (durée effective annuelle des salariés à temps complet, 2023)

Les salaires nets stagnent, mais pas pour la raison que l'on croit. La part des salaires dans la valeur ajoutée des sociétés non financières est stable, autour de 66 %, depuis le début des années 1990[6]. La déformation du partage n'explique donc pas la stagnation des rémunérations. Ce qui fait défaut, c'est la croissance de la valeur ajoutée par heure travaillée.

Le travail est lourdement taxé. La France affiche un record européen de prélèvements obligatoires assis sur le travail, avec une surfiscalité particulièrement marquée sur les emplois qualifiés, défavorable à l'attractivité des talents comme à la compétitivité des activités à forte valeur ajoutée. Le coin socio-fiscal français, écart entre ce que débourse l'employeur et ce que perçoit le salarié, figure parmi les plus élevés de l'OCDE[7].

Ces quatre faits s'enchaînent. La productivité en panne bride la valeur ajoutée. La sous-mobilisation du travail rétrécit l'assiette sur laquelle cette valeur se forme. Les salaires stagnent. Et pour financer une protection sociale toujours plus sollicitée, on alourdit les prélèvements sur cette assiette rétrécie, ce qui écrase les salaires nets et décourage le travail lui-même. La machine tourne. Dans le mauvais sens.

Un cinquième fait, culturel celui-là, échappe aux apôtres de la réduction du temps de travail : la question du travail lui-même, sa qualité, ses conditions, et son sens. L'attachement des Français à la valeur travail s'effondre. Ils ne sont plus que 21 % à le juger « très important » dans leur vie en 2025, contre 60 % en 1990[8]. Et pourtant, dans le même temps, jamais les Français n'ont autant fait confiance à l'entreprise (62 %[9]). Le double mouvement dit tout. Les Français ne tiennent pas l'entreprise pour responsable de leur désenchantement.

Ce basculement renverse trente ans de lectures convenues. Longtemps, le procès du désenchantement au travail fut instruit contre l'entreprise, jugée trop dure, trop financière, trop court-termiste.

---

[6] Insee, comptes nationaux annuels — partage de la valeur ajoutée des sociétés non financières ; analyse reprise in Source IDEP — Front écono-mique / Rexecode, op. cit.

[7] OCDE, « Les impôts sur les salaires (Taxing Wages) », édition 2025 : coin fiscal sur le travail, comparaison des pays membres

[8] Fondation Jean-Jaurès, enquête sur le rapport des Français à la valeur travail, 2025 (série longue depuis 1990)

[9] Source IDEP — Baromètre de la confiance CEVIPOF × Institut de l'Entreprise, vague 2025 : 62 % des Français déclarent faire confiance à l'entreprise

[10] Source IDEP — Baromètre de la confiance CEVIPOF × Institut de l'Entreprise, vagues 2024-2025, hiérarchie de la confiance institutionnelle

Les données du baromètre CEVIPOF pour l'Institut de l'Entreprise racontent une autre histoire.

Quand on demande aux Français à qui ils font confiance pour améliorer leur situation, l'entreprise arrive loin devant les institutions politiques et les corps intermédiaires[10].

Le désamour n'est pas dirigé contre le lieu du travail, mais contre un système qui a rompu la promesse d'un travail rémunérateur.

Cette nuance change tout. Le terrain de la revalorisation du travail, c'est l'entreprise.

Le malaise ne se loge pas seulement au bas de l'échelle. Il mord « au milieu », en plein cœur de la classe moyenne, chez ces salariés qui doutent que l'effort — quelques heures, quelques années de plus — soit encore récompensé.

Quand le salaire médian fait du surplace pendant que les prélèvements progressent, le contrat implicite qui liait travail et prospérité se délite.

C'est cette défiance vis-à-vis de la valeur du travail que cette note entend corriger — non par l'incantation, mais par la démonstration qu'un autre modèle est possible.

La démonstration procède en trois temps.

La première partie établit le diagnostic, celui d'un modèle qui organise la rareté du travail (productivité en panne, quantité de travail insuffisante, surtaxation), et chiffre le coût de son immobilisme.

La deuxième partie identifie le levier, l'entreprise, lieu réel des compétences, de la qualité du travail et du partage de la valeur, que l'action publique sous-utilise.

La troisième partie en tire le programme : trois propositions phares et quinze mesures techniques pour produire, mobiliser et rémunérer le travail.

01

02

03



UN MODÈLE QUI GÈRE LA RARETÉ DU TRAVAIL AU LIEU DE PRODUIRE DE LA VALEUR

La France est marquée depuis de nombreuses années par un ralentissement de sa productivité et un déficit chronique de son taux d'emploi. Or quand les deux moteurs de sa création de richesses sont en panne, c'est tout le rapport au travail qui s'en retrouve impacté.

1. La panne de productivité, cause profonde de l'insatisfaction salariale

La rémunération a une source unique, la valeur ajoutée par heure travaillée. Or celle-ci progresse aujourd'hui beaucoup plus lentement qu'au cours des décennies d'après-guerre, et même que durant le dernier quart du XX^{e} siècle, pourtant déjà marqué par un net ralentissement.

Les travaux d'Antonin Bergeaud, Gilbert Cette et Rémy Lecat sur les tendances de productivité des pays avancés depuis 1890[11] montrent que le ralentissement est mondial, mais que le recul français est singulier au sein de l'OCDE, où la productivité fléchit dans des proportions bien moindres.

Comme le résume Nicolas Dufourcq, la France s'est installée dans un régime de croissance faible dont elle ne perçoit plus l'anormalité[12].

Les composantes structurelles du décrochage sont identifiées. La R&D des entreprises françaises plafonne à 1,4 % du PIB, contre 1,5 % dans la zone euro et 2,8 % aux États-Unis.

Et seulement 9 % de cette R&D est portée par les PME, qui représentent pourtant 23 % de la valeur ajoutée[13]. L'absentéisme progresse de manière préoccupante[14]. Le télétravail, adopté massivement depuis 2020 (33 % des salariés le pratiquent au moins une fois par semaine[15]), demeure inégalement maîtrisé dans ses effets sur le collectif de travail. S'y ajoutent, moins quantifiables mais bien réels, les dysfonctionnements du management.

La verticalité persistante de l'encadrement français, documentée notamment par Philippe d'Iribarne dans son analyse culturelle du travail hexagonal[16], nourrit la perte de sens, qui nourrit l'absentéisme, qui plombe la productivité.

Le facteur managérial est le grand absent du débat français, sans doute parce qu'il ne se décrète pas en loi de finances. Les Entretiens du travail de l'Institut de l'Entreprise le documentent[17] : la distance hiérarchique française, le faible degré d'autonomie laissé aux équipes, la rareté du feedback et de la reconnaissance pèsent directement sur l'engagement, qui vient peser à son tour sur la productivité. **Le premier gisement de productivité de la France n'est ni technologique ni fiscal : il est managérial**. La partie II y reviendra.

La conséquence est directe et sociale avant d'être comptable. Les rémunérations issues du partage de la valeur ajoutée ralentissent au rythme de la productivité. Et le revenu disponible, une fois retranchés impôts et cotisations finançant une dépense sociale en hausse continue, ne progresse quasiment plus.

Jean-Marc Daniel le rappelle avec constance : les salaires suivent la productivité, à terme et partout[18]. Un pays dont la productivité stagne condamne ses salariés à la stagnation, quelle que soit la générosité affichée de sa politique redistributive.

Le décrochage français s'inscrit d'ailleurs dans un décrochage européen.

Depuis l'après-guerre, les gains de productivité ont diminué deux fois plus vite en Europe qu'aux États-Unis[19]. Les causes du retard sont systémiques, non cycliques.

Les entreprises européennes sont en retrait sur le rendement du capital investi, la croissance du chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et de R&D.

Un retard largement imputable, à l'origine, à la sous-adoption des technologies de l'information dans les années 1990-2000. L'histoire menace de se répéter avec l'intelligence artificielle.

Le ratio des investissements en IA entre la France et les États-Unis est de un à quarante.[20]

L'Europe a raté la vague numérique et elle l'a payée par quinze ans de faible croissance. La facture de l'IA risque d'être plus lourde.

Reste un dernier signal, brutal : la pénurie de main-d'œuvre.

Le taux d'emplois vacants a atteint 3,4 % en France en 2022, contre 2,9 % en moyenne européenne, et le nombre de postes non pourvus a triplé en dix ans.[21] Un pays où coexistent durablement des millions de personnes sans emploi et des centaines de milliers de postes vacants ne souffre pas d'un manque de travail, mais d'un appariement défaillant, dû notamment aux dysfonctionnements de la formation professionnelle.

[11] A. Bergeaud, G. Cette, R. Lecat, « Productivity Trends in Advanced Countries between 1890 and 2012 », The Review of Income and Wealth, vol. 62, n° 3, 2016

[12] Source IDEP — Nicolas Dufourcq, contribution in Sociétal — Le Travail, Institut de l'Entreprise

[13] Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit. (dépenses de R&D des entreprises en part de PIB et répartition par taille d'entreprise)

[14] Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit. (taux d'absentéisme des salariés)

[15] Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit., données 2022 ; les télétravailleurs sont présents en moyenne 3,5 jours par semaine sur site

[16] Source IDEP — Philippe d'Iribarne, contribution in Sociétal — Le Travail, Institut de l'Entreprise ; voir aussi La Logique de l'honneur, Seuil, 1989

[17] Source IDEP — Les Entretiens du travail — Repenser le travail, Institut de l'Entreprise, cycle 2025-2026

[18] Source IDEP — Jean-Marc Daniel, contribution in Sociétal — Le Travail, Institut de l'Entreprise

[19] Source IDEP — Institut de l'Entreprise × McKinsey, L'IA et l'évolution des compétences en France, 2025, d'après Bergeaud, Cette et Lecat (2016) et McKinsey Global Institute, Investing in Productivity Growth, mars 2024

[20] Source IDEP — Livre blanc Innovation, Cap 2027, Institut de l'Entreprise, mai 2026

[21] Source IDEP — Institut de l'Entreprise × McKinsey, op. cit., d'après DARES, « Les emplois vacants », septembre 2024, et Eurostat, Euro Indicateurs, septembre 2024

2. Un déficit de quantité de travail aux deux extrémités de la vie active

Le deuxième étage du diagnostic tient en une comparaison. L'écart de neuf points du taux d'emploi avec l'Allemagne, posé en introduction, ne se répartit pas uniformément sur la pyramide des âges.

Il se concentre presque entièrement aux deux extrémités de la vie active.

Chez les 20-24 ans, le taux d'emploi français est de 57 %, contre 71 % outre-Rhin ; chez les 60-64 ans, il tombe à 42 %, contre 65 % en Allemagne et 67 % aux Pays-Bas[22].

Le chiffrage de Gilbert Cette est saisissant : si la France rejoignait le taux d'emploi néerlandais (soit une hausse de treize points), le revenu national serait supérieur de 10 % à son niveau actuel[23]. **Dix points de PIB dorment ainsi aux deux bornes de la vie professionnelle**.

L'entrée dans l'emploi est tardive et précaire.

L'âge moyen d'entrée sur le marché du travail s'établit à 22 ans et 7 mois, et le premier emploi stable n'est obtenu, en moyenne, qu'à 27 ans[24]. Dans l'intervalle, la précarité fait office de sas : 34 % des jeunes actifs sont à temps partiel, 14 % en intérim, et 36 % seulement décrochent un CDI à l'entrée.

Le chômage des 15-24 ans atteint 17,2 %, contre 5,8 % en Allemagne[25].

Il frappe massivement les peu diplômés, faisant peser sur eux un risque d'exclusion durable du marché du travail.

Cette entrée manquée dépasse le préjudice individuel. C'est une perte collective, qui se capitalise.

Chaque année passée hors de l'emploi en début de vie active retarde l'accumulation de compétences, ampute les droits sociaux futurs et abaisse durablement la trajectoire salariale.

Les économistes parlent d'« effet cicatrice »[26] pour décrire ce phénomène.

À l'échelle d'une génération, une entrée moyenne à 27 ans dans l'emploi stable, contre 23 ans chez nos voisins, ce sont des millions d'années de travail qualifié définitivement perdues, et autant de cotisations qui manqueront aux régimes sociaux au moment précis où la démographie les mettra sous tension.

La durée du travail, elle, est bridée par une réglementation d'une rigidité sans équivalent.

La durée effective des salariés à temps complet (1 673 heures par an) est la deuxième plus basse de l'Union européenne.

Le paradoxe du temps partiel achève le tableau. Un quart du temps partiel français est subi, contre 6 % en Allemagne[27].

Autrement dit, des centaines de milliers de salariés voudraient travailler davantage et ne le peuvent pas. Autant de capacité disponible, gelée par l'effet conjugué des seuils, des contingents et des rigidités contractuelles.

Symptôme entre tous, la France est l'un des rares pays où « travailler plus » relève, pour un salarié ordinaire, du parcours d'obstacles juridique.

Entre le contingent annuel d'heures supplémentaires, la consultation obligatoire des instances, les repos compensateurs, la durée minimale du temps partiel et les seuils multiples, la norme traite l'heure de travail additionnelle comme une anomalie à encadrer plutôt que comme une richesse à accueillir.

Nos voisins n'ont pas fait ce choix. L'écart de PIB par habitant en porte la trace.

Enfin, la formation, qui devrait être l'ascenseur permettant de remonter la pente, bénéficie insuffisamment à ceux qui en ont le plus besoin.

En 2022, 46 % des 25-54 ans ont suivi au moins une formation professionnelle dans l'année, mais seulement 24 % des 55-64 ans et 28 % des chômeurs.

---

[22] Eurostat, enquête sur les forces de travail, 2024 ; tableau comparatif France-Allemagne repris in Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit.

[23] Source IDEP — Gilbert Cette, Les Entretiens du travail, Institut de l'Entreprise : chiffrage de l'écart de revenu national associé à l'alignement du taux d'emploi français sur le niveau néerlandais

[24] Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit., d'après Insee, enquête Emploi

[25] Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit., d'après Insee et Eurostat (premier semestre 2024)

[26] Voir notamment les travaux du Conseil d'analyse économique et de France Stratégie sur les effets persistants d'une entrée dégradée sur le marché du travail (« scarring effects »)

[27] Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit., d'après Eurostat (part du temps partiel involontaire)

Le gradient par diplôme est plus brutal encore : 19 % des personnes sans le baccalauréat se sont formées, contre 58 % au-delà de Bac+2[28].

La formation professionnelle française arrose là où c'est déjà mouillé.

Et la formation des salariés en poste a reculé de 17 % depuis la réforme de 2018[29], qui a fait la part belle aux outsiders au détriment de l'entretien des compétences installées.

Il ne s'agit pas d'ériger le surtravail en vertu. La durée du travail effective des personnes en emploi, salariées ou non, est relativement proche de la moyenne européenne[30].

Le problème français n'est pas que ceux qui travaillent en feraient trop peu.

C'est que trop peu de personnes travaillent, que la réglementation empêche ceux qui le souhaitent de travailler davantage, et que la vie active est plus courte qu'ailleurs, commencée plus tard et terminée plus tôt.

La France ne manque pas de travailleurs courageux, elle manque d'un système qui autorise et récompense l'effort.

[28] Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit., d'après Insee, enquête Formation des adultes, 2022

[29] Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit. (évolution de la formation des salariés en poste depuis la loi « Avenir professionnel » de 2018)

[30] Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit., données 2023 (durée effective de l'ensemble des personnes en emploi, salariées et non salariées)

3. Un travail surtaxé et insuffisamment rémunérateur

Troisième étage, le prix du travail.

Le coin socio-fiscal français est l'un des plus élevés d'Europe, et il pèse sur l'emploi, en particulier l'emploi qualifié.

Troisième étage, le prix du travail. Le coin socio-fiscal français est l'un des plus élevés d'Europe, et il pèse sur l'emploi, en particulier l'emploi qualifié. La France est le pays d'Europe où les cotisations sociales sont les plus lourdes : environ 15 % du PIB, contre 3 % en moyenne dans les pays nordiques, qui ont fait le choix assumé de financer leur protection sociale par l'impôt sur le revenu plutôt que par le travail[31]. Ce n'est pas un détail de tuyauterie fiscale mais un choix de modèle, dont les conséquences se lisent sur chaque fiche de paie.

Les allègements de cotisations ciblés sur les bas salaires ont soutenu l'emploi, c'est un fait établi : deux tiers des créations d'emplois consécutives aux réformes Aubry sont imputables aux baisses de cotisations qui les accompagnaient, et non à la réduction du temps de travail elle-même[32]. Mais ces allègements, concentrés en dessous de 1,6 SMIC (effet dit « Fillon »), ont créé un effet de pente redoutable.

Chaque euro d'augmentation au-delà du SMIC coûte à l'employeur bien plus qu'un euro, ce qui freine la progression salariale et décourage la montée en compétences, faute de gain net perceptible. Le résultat est implacable. Depuis 2000, le SMIC a progressé de 37 %, le salaire médian de 21 % (comme aimanté au plafond de verre des 1,6 SMIC) et le salaire des cadres de 9 % seulement[33].

[31] *Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit., d'après OCDE, statistiques des recettes publiques (cotisations sociales en part de PIB)*

[32] *Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit., synthèse des évaluations économétriques des lois Aubry (voir notamment les travaux de la DARES et de l'Insee sur les créations d'emplois 1998-2002)*

[33] *Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit., d'après Insee (évolutions des salaires réels 2000-2023)*

La France a construit, sans le vouloir, une machine à comprimer sa classe moyenne salariale.

À l'autre extrémité de l'échelle, la surfiscalité des hauts salaires, au taux marginal parmi les plus élevés de l'Union européenne, nuit à l'attractivité des talents mobiles et renchérit le coût du travail des activités à forte valeur ajoutée. Posons l'ordre de grandeur. **Pour verser 1 euro net à un ingénieur, une entreprise française doit débourser 2,23 euros, contre 2,07 en Italie, 2,02 en Allemagne, 1,62 au Danemark et 1,59 au Royaume-Uni**[34]. Au moment où la concurrence mondiale s'intensifie précisément sur ces profils (chercheurs, ingénieurs, spécialistes de l'IA), le risque d'hémorragie de talents n'est plus théorique.

La fiscalité n'est pas le seul déterminant des choix de localisation ; la qualité de vie, l'école, la santé comptent aussi. Raison de plus de s'inquiéter. La France dispose de ces atouts non fiscaux, et parvient malgré eux à décourager l'implantation des fonctions à forte valeur ajoutée. Quand un groupe international arbitre entre Paris, Milan et Amsterdam pour localiser un centre de R&D, l'écart de coût du travail qualifié, de 10 à 40 % selon les pays, pèse sur des décisions qui engagent des centaines d'emplois directs et des milliers d'emplois induits. La surtaxation du travail qualifié ne taxe pas les riches, elle taxe l'implantation de la valeur ajoutée sur le territoire national.

S'ajoute un vice de construction. La porosité croissante entre impôts et cotisations brouille la lisibilité du système. Le salarié ne sait plus ce qu'il paie pour s'assurer et ce qu'il paie pour redistribuer. Et dans un contexte de finances publiques dégradées, cette confusion nourrit la crainte, légitime, d'une érosion future des droits acquis. Un système illisible est un système auquel on cesse de consentir.

Le consentement est au cœur de la crise du travail. Les pays nordiques, souvent cités en exemple, ne se distinguent pas seulement par le niveau de leurs prélèvements, mais aussi par leur architecture. Le citoyen danois ou suédois sait ce qu'il paie, à quoi cela sert, et constate le rendement de sa contribution dans la qualité des services publics. Le salarié français, lui, découvre chaque mois un bulletin de paie de trente lignes dont il ne maîtrise ni la logique ni la destination. L'écart entre son coût pour l'employeur et son net perçu lui apparaît comme une évaporation. Rendre le système lisible n'a rien d'une coquetterie technocratique. C'est la condition pour que le travail redevienne perçu comme rémunérateur, et la protection sociale comme un contrat plutôt qu'un prélèvement.

[34] *Rexecode, comparaison du coût employeur d'un euro de salaire net pour un ingénieur (coin socio-fiscal complet), repris in Source IDEP — Front économique, op. cit.*

4. Le coût économique et social de l'immobilisme

Que coûte le statu quo ? La question est rarement posée en ces termes, car l'immobilisme a cette élégance de ne jamais présenter sa facture.

Elle est pourtant chiffrable, et vertigineuse.

Sur les seniors, d'abord. Les 589 000 personnes « ni en emploi ni en retraite » représenteraient 11,7 milliards d'euros de recettes publiques supplémentaires si elles retrouvaient un emploi[35].

Élargissons la focale. **Si la France portait le taux d'emploi de ses seniors, toutes catégories confondues, au niveau des meilleurs pays comparables, le surplus fiscal et social serait de 120 milliards d'euros, soit la quasi-totalité du déficit public[36]. Le redressement des comptes que la France cherche dans la dépense se trouve donc, pour l'essentiel, dans le travail**.

Sur la productivité, ensuite. Le ralentissement n'a rien d'une abstraction macroéconomique.

Il coûte, très concrètement, aux salariés. **Si la productivité française avait suivi la trajectoire belge, nous serions aujourd'hui 10 % plus riches ; si elle avait suivi la trajectoire danoise, 27 % plus riches**[37]. Voilà l'ordre de grandeur de ce que le décrochage a déjà coûté à chaque ménage français, en salaires non versés, en services publics non financés, en marges non investies.

Sur les personnes, enfin. La démobilisation se diffuse dans le corps social du travail.

[35] *Sénat, rapport d'information sur l'emploi des seniors (chiffrage des « NER », ni en emploi ni en retraite)*

[36] *Source IDEP — Les Entretiens du travail, Institut de l'Entreprise : estimation du surplus de recettes publiques associé à l'alignement du taux d'emploi des seniors sur les meilleurs standards comparables*

[37] *Erwann Tison, « Redémarrer le moteur français », Les électrons Libres, novembre 2025*

Les troubles psychologiques sont devenus le deuxième motif d'arrêt maladie, avec 16 % des arrêts en 2024[38].

Les accidents du travail se maintiennent à un niveau élevé (environ 800 000 par an) et 37 % des salariés se déclarent incapables de tenir dans leur emploi jusqu'à la retraite[39].

Un modèle qui use ses travailleurs avant de les exclure précocement n'est pas seulement inefficace, il est injuste.

La démobilisation coûte deux fois. Une première fois en production perdue (journées d'absence, présentéisme improductif, turnover) et une seconde fois en dépense sociale (indemnités journalières, dont la croissance inquiète l'Assurance maladie, pensions d'invalidité, soins)[40].

Les travaux de Cap 2027 sur la santé ont chiffré le coût du défaut de prévention ; le présent volet en tire la conséquence. La qualité du travail n'est pas un supplément de la politique économique ; elle en est une composante à part entière, avec ses rendements propres.

L'assistance elle-même, censée amortir ces échecs, est mal employée. Sur les 12 à 15 milliards d'euros du RSA (1,9 million de foyers allocataires), 10 % seulement financent l'effort d'insertion.

Au bout de sept ans, 11 % des allocataires seulement ont retrouvé un emploi durable[41].

Le problème du RSA est son assignation l'inactivité, et la sclérose qui en découle, preuve s'il en est du besoin de transformation dans notre système de formation professionnelle, pour redonner une chance d'insertion sur le marché du travail à ceux qui en sont éloignés.

[38] Baromètres absentéisme et données de l'Assurance maladie, 2024 ; constat repris in Cahier des Ateliers citoyens, La santé mentale au travail, Institut de l'Entreprise

[39] DARES, statistiques des accidents du travail ; DARES, enquête Conditions de travail (soutenabilité du travail jusqu'à la retraite)

[40] Voir Livre blanc Santé, Cap 2027, Institut de l'Entreprise, septembre 2026, sur le coût du défaut de prévention

[41] Cour des comptes, Le revenu de solidarité active, rapport d'évaluation, janvier 2022

L'IA peut être un puissant levier de productivité, donc une réponse possible au décrochage français

Mais elle peut aussi creuser les écarts si la transition n'est pas accompagnée.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, ACCÉLÉRATEUR DE DIVERGENCE

(ÉTUDE INSTITUT DE L'ENTREPRISE × MCKINSEY)

D'ici 2030, 27 % des tâches pourraient être confiées à l'IA en France[42]. Dans le même temps, le délai d'obsolescence des compétences, tous secteurs confondus, est passé de trente ans dans les années 1980 à deux ans aujourd'hui[43].

L'adoption française est plus mesurée que dans le nord de l'Europe ou aux États-Unis.

Ce trait, analysé par Thierry Rayna comme le signe d'une préférence pour l'acceptabilité sociale, peut devenir un atout pour une transformation durable, à condition d'agir dès maintenant.

Organiser 100 000 à 200 000 mobilités professionnelles par an d'ici 2030 supposerait de doubler le rythme observé entre 2016 et 2019.

Un défi certain, mais que la France a déjà relevé pendant la pandémie, lorsque 300 000 salariés ont changé d'activité entre 2019 et 2022[44]. L'enjeu majeur est de bâtir des plans de montée en compétences pour accompagner la mobilité professionnelle (en particulier celle des professions intermédiaires), sans quoi le risque est celui d'une polarisation accrue entre salariés, selon leur secteur et leur formation initiale.

La transformation par l'IA n'est ni un risque à conjurer ni une promesse à attendre, mais un flux de reconversions à organiser, dont le volume est désormais estimé et dont le coût de l'impréparation, lui, ne l'est que trop bien *(voir proposition 1)*.

[42] Institut de l'Entreprise × McKinsey, L'IA et l'évolution des compétences en France, 2025

[43] OCDE, données sur l'obsolescence des compétences, citées in Institut de l'Entreprise × McKinsey, op. cit.

[44] Institut de l'Entreprise × McKinsey, op. cit. (scénarios de mobilité professionnelle 2022-2030)



01

02

03



L'ENTREPRISE, ACTEUR STRATÉGIQUE DU TRAVAIL QUE LA FRANCE SOUS-MOBILISE

L'entreprise n'est pas suffisamment vue comme le principal moteur d'augmentation du niveau de vie et du pouvoir d'achat des Français. Inverser ce point de vue est une condition nécessaire pour renouer avec la prospérité collective.

1. Le travail, source de valeur et de bien-être

Pour expliquer le déficit en temps de travail mis en lumière précédemment, certains commentateurs politiques avancent que ce serait un problème de qualité, dont l'absence ferait fuir les salariés des entreprises.

Si le bien-être au travail est un élément pouvant naturellement être amélioré dans certaines entreprises, il n'en demeure pas moins un élément vu comme un avantage comparatif dans la grande majorité d'entre elles, qui cherchent ainsi à l'optimiser.

Le bien-être des travailleurs n'est pas un supplément d'âme, c'est un enjeu de santé publique et un déterminant de performance.

La souffrance et la perte de sens au travail, analysées notamment par Thomas Coutrot et Coralie Perez[45], les risques psychosociaux et la fatigue informationnelle, touchant 26 % des actifs et d'abord les cadres et les télétravailleurs[46], pèsent directement sur l'absentéisme et la productivité. L'Organisation mondiale de la santé estime à 1 000 milliards de dollars par an le coût mondial de la perte de productivité liée à la dépression et à l'anxiété[47].

Dès lors, la révolution managériale n'est plus un luxe mais un levier de performance. Le rapport Senard-Notat de 2018[48], prolongé par la loi PACTE et la consécration de la raison d'être de l'entreprise, en a posé les fondations.

Le manager devient un développeur de talents, promouvant l'écoute, le respect, la reconnaissance et la responsabilisation. C'est ce que Jean-Dominique Senard résume en une formule : l'entreprise est une communauté humaine avant d'être un agrégat comptable.

Les Entretiens du travail conduits par l'Institut de l'Entreprise convergent sur ce point avec les enseignements des Ateliers citoyens consacrés à la santé mentale au travail[49]. Les attentes des salariés ne portent pas d'abord sur le « toujours moins » (moins d'heures, moins de contraintes) mais sur le « mieux » : mieux managés, mieux reconnus, mieux associés aux décisions qui les concernent.

L'aspiration à l'autonomie, à la clarté des objectifs et à la considération traverse toutes les catégories, de l'ouvrier au cadre. Bonne nouvelle, ces attentes-là coûtent peu d'argent. Elles demandent de la qualité managériale, qui se forme, s'évalue et se diffuse.

---

[45] T. Coutrot, C. Perez, « Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire », Seuil, 2022 ; analyses discutées in Sociétal — Le Travail, Institut de l'Entreprise

[46] Fondation Jean-Jaurès × ObSoCo, enquête sur la fatigue informationnelle, 2022 ; données reprises in Sociétal — Le Travail, Institut de l'Entreprise

[47] Organisation mondiale de la santé, Mental Health at Work, 2022

[48] J.-D. Senard, N. Notat, « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », rapport au Gouvernement, mars 2018 ; loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 (PACTE)

[49] Cahier des Ateliers citoyens, La santé mentale au travail, Institut de l'Entreprise

2. L'entreprise, productrice de compétences face à l'IA

Le développement des technologies numériques et de l'intelligence artificielle instille une dimension technique dans presque tous les métiers, de l'infirmière au chauffeur routier, du gestionnaire de paie au technicien de maintenance.

La familiarité avec les outils numériques devient une compétence transversale, au même titre que la lecture ou le calcul. Nul secteur, nulle qualification n'échappera à cette diffusion.

Or l'anticipation des besoins est défaillante. Les études prospectives sur l'évolution des métiers existent mais restent sous-exploitées, notamment par les branches et les opérateurs de compétences (Opco), et les entreprises peinent à exprimer leurs besoins en compétences à moyen terme.

Il en résulte une inadaptation chronique des parcours de formation aux besoins réels du marché.

On forme sur les besoins d'aujourd'hui, jamais sur ceux projetés à deux ou cinq ans, en perdant ainsi toute flexibilité d'adaptation. Le système court en permanence derrière la transformation qu'il devrait précéder.

Les dispositifs de formation continue, quant à eux, souffrent de deux maux jumeaux : la complexité et le défaut de ciblage.

Complexité des circuits de financement, des certifications, des acteurs, et ciblage insuffisant sur les compétences « en tension », celles précisément dont la pénurie bride la croissance.

Reste un chantier transverse, l'acculturation à l'IA, y compris celle des organisations syndicales, sans laquelle aucune négociation sérieuse sur les transformations du travail ne pourra se nouer.

Regardons ceux qui réussissent. Au Danemark, le modèle de « flexicurité » place un actif sur trois en formation à tout moment[50], et la reconversion n'est pas l'exception traumatique mais le régime normal des carrières, financé et outillé comme tel.

En Allemagne, les branches professionnelles pilotent l'anticipation des compétences avec un horizon de cinq à dix ans, en lien étroit avec l'appareil de formation.

La France ne manque ni de moyens (elle consacre à la formation professionnelle des sommes considérables) ni d'opérateurs. Elle manque d'un système d'anticipation qui oriente ces moyens vers les besoins de demain plutôt que vers la demande solvable d'aujourd'hui.

Un cadre de référence se dessine pourtant. La compétence décisive du XXIe siècle devient « apprendre à apprendre ».

Le profil recherché est le profil « en T », combinant une expertise technique pointue et des savoir-être issus des sciences humaines (coopération, communication, esprit critique). La frontière entre formation initiale et formation continue s'efface.

Selon la formule qui traverse les Entretiens du travail de l'Institut de l'Entreprise, « le diplôme n'est plus un passeport à vie, mais un visa à renouveler »[51]. C'est dans l'entreprise, au plus près du geste professionnel, que ce renouvellement s'opère, à condition de lui en donner les moyens. L'étude IDEP - McKinsey donne l'ampleur du chantier. Les compétences les plus rares aujourd'hui sont précisément celles dont la demande croîtra le plus d'ici 2030. Un dirigeant sur quatre anticipe ainsi une accélération de la demande de compétences technologiques, mais aussi relationnelles, émotionnelles et cognitives avancées[52].

La transformation n'oppose donc pas les « techniciens » aux « autres », elle exige tout à la fois. Et elle crée des besoins massifs dans des secteurs entiers : 800 000 emplois additionnels sont à prévoir dans les seuls métiers de la santé[53].

L'entreprise qui saura produire ces compétences hybrides, en interne, en continu, au plus près des situations de travail, détiendra l'avantage compétitif décisif de la décennie.

---

[50] Source IDEP — Les Entretiens du travail, Institut de l'Entreprise (analyse du modèle danois de formation permanente)

[51] Source IDEP — Les Entretiens du travail — Repenser le travail, Institut de l'Entreprise

[52] Source IDEP — Institut de l'Entreprise × McKinsey, op. cit., d'après McKinsey, Skill Shift : Automation and the Future of the Workforce, et World Economic Forum, Future of Jobs Report 2023

[53] Source IDEP — Institut de l'Entreprise × McKinsey, op. cit. (projections d'emplois par famille de métiers à l'horizon 2030)

3. L'entreprise et le cycle de vie professionnel : jeunes, seniors, transmission

L'entrée des jeunes dans la vie active demeure précaire et trop déconnectée de l'entreprise, alors même qu'elle conditionne toute la trajectoire ultérieure.

Un jeune qui enchaîne les contrats courts pendant cinq ans n'accumule ni expérience solide, ni compétences consolidées, ni droits sociaux robustes, ni confiance dans l'institution du travail. Les seniors, eux, constituent le plus grand vivier de talents sous-mobilisé du pays. Le taux d'emploi des 55-64 ans s'établit à 56,9 %, contre 62,3 % dans l'Union européenne et 73,3 % en Allemagne[54]. Le cumul emploi-retraite est deux fois plus faible qu'ailleurs : 11 % des 50-69 ans, contre 22 % en moyenne dans l'OCDE[55].

Le regard social achève ce que la réglementation a commencé. Le statut de « senior » a une connotation négative pour 65 % des salariés, 23 % d'entre eux déclarent avoir été écartés d'un poste ou d'une promotion en raison de leur âge, et sept seniors de 50-64 ans sur dix ont connu une période de chômage en fin de carrière[56]. La France organise, de fait, la sortie anticipée de ses travailleurs les plus expérimentés.

[54] *DARES et Eurostat, taux d'emploi des 55-64 ans ; données reprises in Source IDEP — Cahier des Ateliers citoyens, Les seniors et le marché du travail, Institut de l'Entreprise*

[55] *OCDE, statistiques du cumul emploi-retraite des 50-69 ans, reprises in Source IDEP — Cahier des Ateliers citoyens, op. cit.*

[56] *Source IDEP — Cahier des Ateliers citoyens, Les seniors et le marché du travail, Institut de l'Entreprise (enquêtes de perception auprès des salariés et des seniors)*

Les Ateliers citoyens de l'Institut de l'Entreprise ont donné un visage à ces statistiques. Ce qui frappe dans la parole des seniors, ce n'est pas la demande de repos, c'est la demande d'utilité. Beaucoup décrivent une mise à l'écart progressive (moins de formations proposées, moins de projets confiés, un horizon qui se referme dix ans avant la retraite) qui produit précisément le désengagement qu'on leur reproche ensuite. Le « senior démotivé » est bien souvent une prophétie autoréalisatrice de l'organisation qui l'emploie. Inverser ce regard est autant une affaire de pratiques managériales que de dispositifs publics.

Cet état de fait d'autant plus absurde que la transmission intergénérationnelle est un levier de performance documenté. Les entreprises qui combinent jeunes et seniors sont plus performantes, et l'expertise des expérimentés (savoir-faire techniques, *soft skills*, mémoire des organisations) est un trésor à préserver, via le mentorat et les outils de captation des savoirs. Laisser partir un senior sans transmission organisée, c'est jeter un actif immatériel constitué en trente ans de carrière.

Des pratiques éprouvées existent pourtant, que les Ateliers citoyens ont recensées[57] : binômes intergénérationnels sur les postes critiques, statut de formateur occasionnel pour les expérimentés, revues de savoir-faire avant les départs, mécénat de compétences en fin de carrière. Leur point commun est de transformer la dernière décennie d'activité, aujourd'hui vécue comme un compte à rebours, en une phase à part entière de la carrière, dotée de sa mission propre : transmettre.

Les entreprises qui l'ont fait témoignent d'un double dividende : la rétention des savoirs critiques, et un réengagement des seniors auxquels on confie enfin autre chose que l'attente.

La santé, enfin, conditionne le maintien en emploi. Un salarié sur dix âgé de 55 à 61 ans est inactif pour raison de santé ou de handicap — première cause d'inactivité avant l'âge légal de départ en retraite[58].

---

[57] *Source IDEP — Cahier des Ateliers citoyens, Les seniors et le marché du travail, Institut de l'Entreprise (recension des pratiques de transmission en entreprise)*

[58] *DREES, études sur l'inactivité pour raison de santé ou de handicap des 55-61 ans ; données reprises in Source IDEP — Cahier des Ateliers citoyens, op. cit.*

[59] *A. Kalwij, A. Kapteyn, K. de Vos, « Retirement of Older Workers and Employment of the Young », De Economist, 2010 (panel de 22 pays OCDE, 1960-2008)*

[60] *Source IDEP — Hippolyte d'Albis, contribution in Sociétal — Le Travail, Institut de l'Entreprise*

[61] *D. Acemoglu, P. Restrepo, « Demographics and Automation », Review of Economic Studies, 2022*

[62] *A. Bartel, N. Sicherman, « Technological Change and Retirement Decisions of Older Workers », Journal of Labor Economics, 1993*

[63] *Ordonnance n° 59-126 du 7 janvier 1959 tendant à favoriser l'association ou l'intéressement des travailleurs à l'entreprise*

Ce constat appelle une politique résolue d'adaptation des postes et de prévention de l'usure professionnelle, en lien direct avec les préconisations du livre blanc Santé de Cap 2027. La prévention est le meilleur investissement de maintien en activité.

Reste l'objection rituelle selon laquelle les seniors « prendraient » l'emploi des jeunes. La recherche est sans ambiguïté.

Sur 22 pays de l'OCDE étudiés entre 1960 et 2008, une hausse du taux d'emploi des 55-64 ans est associée à une hausse, et non une baisse, de celui des 15-24 ans[59] : jeunes et seniors sont complémentaires, non substituables, comme le souligne Hippolyte d'Albis[60]. Les pays comptant davantage de seniors investissent même plus dans l'automatisation[61], et un changement technologique anticipé, accompagné de formation, prolonge les carrières au lieu de les abréger[62].

Le « partage du travail » entre générations est une illusion d'optique. La réalité est une dynamique commune où chaque emploi en nourrit d'autres.

4. L'entreprise, partenaire du partage de la valeur et du dialogue social

La France dispose d'une avance européenne méconnue, le lien entre rémunération et performance.

Participation, intéressement, actionnariat salarié : ces dispositifs, nés d'une tradition qui remonte à l'ordonnance de 1959[63], associent les salariés aux résultats de l'entreprise plus largement que chez la plupart de nos voisins. Mais cette avance est inégalement distribuée. Le partage de la valeur bénéficie sur-tout aux salariés des grandes entreprises et demeure marginal dans les TPE et PME, où travaille pourtant près de la moitié des salariés du privé.

Le « partage de la valeur » recouvre en réalité des dispositifs hétérogènes (participation, intéressement, prime de partage de la valeur, actionnariat, avantages extra-salariaux) dont la transposition aux petites entreprises suppose une conception simplifiée, adaptée à leur mode de gouvernance et à leur trésorerie. La loi du 29 novembre 2023[64] a amorcé cette généralisation, qu'il faut achever sans la complexifier.

L'enjeu dépasse la justice distributive. Le partage de la valeur est un instrument d'alignement. Un salarié intéressé aux résultats comprend concrètement le lien entre son travail, la performance collective et sa rémunération (ce lien précisément que la stagnation salariale a rompu dans les esprits). Il est aussi un instrument de patience. L'épargne salariale, correctement orientée, transforme du pouvoir d'achat différé en capital productif, au bénéfice conjoint du salarié et de l'économie.

La France tient là, dans son propre héritage institutionnel, un levier que d'autres pays lui envient. Il serait paradoxal de le laisser en friche au moment où elle en a le plus besoin.

Le dialogue social, enfin, est à rénover et non à contourner. Trois chantiers s'imposent : la montée en compétences des élus syndicaux comme des managers de proximité, sans laquelle la négociation reste un dialogue de sourds ; une meilleure anticipation concertée des transformations, l'IA au premier chef ; et l'instauration d'un dialogue professionnel de proximité entre salariés et encadrement direct, pour détecter les situations individuelles avant qu'elles ne dégénèrent en arrêt, en contentieux ou en départ.

Le dialogue social français souffre moins d'un excès d'institutions que d'un déficit de proximité.

Les ordonnances de 2017[65] ont rationalisé les instances mais elles n'ont pas, à elles seules, revitalisé la pratique. Or les transformations qui viennent (IA, transition écologique, nouvelles organisations du travail) se joueront précisément là où le dialogue social français est le plus faible, à savoir dans l'anticipation. Négocier les conséquences d'une transformation déjà décidée est un exercice défensif, voué à la crispation. Au contraire, négocier la transformation elle-même, en amont, change la nature du jeu. C'est le sens de la négociation de branche « IA et travail » proposée au titre du plan compétences, et des moyens de formation renforcés pour les élus. Un dialogue social outillé est un dialogue social qui peut dire oui.

[64] *Loi n° 2023-1107 du 29 novembre 2023 portant transposition de l'accord national interprofessionnel relatif au partage de la valeur au sein de l'entreprise*

[65] *Ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au renforcement de la négociation collective et à la nouvelle organisation du dialogue social*

5. L'entreprise contrainte par un droit inadapté au développement de l'activité

L'impérieuse nécessité de mobiliser le capital humain et de travailler plus se heurte à un obstacle que les parties précédentes ont laissé entrevoir : un droit du travail devenu inadapté.

Construit par sédimentation depuis un siècle, pensé pour l'usine fordiste et le salariat homogène, il n'apporte plus, dans nombre de domaines, qu'une protection illusoire ou relative, tout en bridant le développement de l'activité et en ne répondant plus aux aspirations des salariés eux-mêmes, qui demandent de la souplesse là où la norme impose de l'uniformité.

La situation commande, avec une évidence certaine, de promouvoir un droit du travail qui favorise le développement de l'activité — un droit purgé de ses contraintes inutiles et non protectrices pour les salariés, et surtout un droit adapté à chaque entreprise, car résultant d'abord d'accords conclus en son sein. Les ordonnances de 2017 ont ouvert cette voie de la subsidiarité conventionnelle qu'il s'agit désormais de parcourir jusqu'au bout, en faisant de l'accord d'entreprise la source de droit commune des relations de travail, la loi fixant les principes et les garanties fondamentales *(voir proposition n° 4)*.

Deux précisions, pour couper court aux procès d'intention. La subsidiarité conventionnelle n'est pas la dérégulation. Les principes fondamentaux (santé, sécurité, non-discrimination, durées maximales, salaire minimum) demeurent d'ordre public, ainsi que les garanties issues des engagements internationaux de la France. Elle n'installe pas davantage un rapport de force déséquilibré.

Un accord d'entreprise suppose une signature majoritaire ou une ratification par les salariés eux-mêmes, c'est-à-dire un consentement plus direct et plus informé que celui qui préside à la norme légale uniforme. Faire confiance à l'accord d'entreprise, c'est faire confiance aux salariés et à leurs représentants plutôt qu'au législateur pour la connaissance de leur propre situation.

01

02

03



LIBÉRER, MOBILISER, REQUALIFIER : NOS PROPOSITIONS POUR REFAIRE DU TRAVAIL UN CHOIX DE SOCIÉTÉ

Nos trois propositions phares forment un triptyque cohérent, calqué sur la boucle diagnostiquée en introduction.

Produire : relancer la productivité par les compétences et l'IA. **Mobiliser** : relever le taux d'emploi et la durée de la vie active. **Rémunérer** : alléger le coin fiscal et mieux partager la valeur.

Aucun des trois leviers ne suffit à lui seul ; actionnés ensemble, ils se renforcent.

Plus de compétences élèvent la productivité, plus de productivité justifie de meilleurs salaires, de meilleurs salaires restaurent l'attractivité du travail, et un travail plus attractif mobilise davantage.

Derrière cet ensemble réside une conviction forte, commune aux quatre volets de Cap 2027 : c'est dans l'entreprise que la prospérité se joue.

Mobiliser pleinement le capital humain engage le quinquennat, et la génération qui vient.

PROPOSITION PHARE N°1

Un grand plan compétences face à l'IA

Face à une durée de vie des compétences ramenée à deux ans et à 27 % de tâches automatisables d'ici 2030[66], la montée en compétences ne relève plus d'une politique sectorielle, mais c'est la condition de survie du modèle productif français.

Ce grand plan s'articule autour de quatre mesures :

— Créer un observatoire dynamique des métiers, relié à France Compétences, pour offrir une vision trans-branche et une lecture actualisée en continu des tensions et des trajectoires professionnelles. Il serait couplé à des outils de diagnostic personnalisé de l'employabilité assistés par IA. Chaque actif doit pouvoir savoir, à tout moment, où se situe son métier sur la carte des transformations. Cet observatoire se substituerait aux observatoires créés par les Opco en 2019[67], dont l'efficacité laisse à désirer.

— Mettre en place un guichet unique de la formation continue — un par région — pour simplifier les démarches, accélérer le déploiement des formations portées par les entreprises et cibler prioritairement les compétences « en tension ».

— Ouvrir une négociation de branches « IA et travail » pour faire de l'adoption progressive française un atout d'acceptabilité plutôt qu'un retard subi.

— Acculturer les organisations syndicales aux enjeux de l'IA en intégrant une formation aux enjeux de l'intelligence artificielle à la formation économique prévue, dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, pour les membres titulaires du CSE élus pour la première fois, et étendre le congé de formation économique, sociale, environnementale et syndicale à ces enjeux.

Ce plan a un périmètre précis et un calibrage connu. La cible première en est les professions intermédiaires, les plus exposées à la polarisation du salariat.

Le volume à traiter — 100 000 à 200 000 mobilités professionnelles par an d'ici 2030 — correspond à un rythme que la France a déjà atteint pendant la pandémie[68].

L'enjeu dépasse la seule politique de formation. Il s'agit de capter — plutôt que subir — les gains de productivité de l'IA, et d'éviter que la transformation ne creuse un fossé durable entre salariés selon leur secteur et leur qualification.

Ce plan présente enfin une caractéristique rare dans le paysage des réformes sociales : chaque partie prenante y trouve un intérêt propre. Les entreprises y gagnent les compétences dont la pénurie bride leur croissance ; les salariés, une sécurisation de leur trajectoire dans la transformation la plus rapide qu'ait jamais connue le marché du travail ; les organisations syndicales, un objet de négociation à la hauteur de leur mission historique ; l'État, un rendement fiscal et social de long terme.

Cette surface d'accord désigne le plan compétences comme la première réforme à engager du quinquennat, celle par laquelle la méthode du dialogue peut faire la démonstration qu'elle produit de l'ambition.

[66] Source IDEP — Institut de l'Entreprise × McKinsey, op. cit. ; OCDE pour l'obsolescence des compétences

[67] Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications institués dans le cadre de la loi du 5 septembre 2018 « Avenir professionnel » ; sur leurs limites, voir Source IDEP — Les Entretiens du travail, Institut de l'Entreprise

[68] Source IDEP — Institut de l'Entreprise × McKinsey, op. cit. (scénarios de diffusion de l'IA et volumes de mobilités associés)

PROPOSITION PHARE N° 2

Libérer le temps de travail

Le deuxième pilier s'attaque à la sous-mobilisation quantitative diagnostiquée en partie I : trop peu d'actifs au travail, trop peu d'heures par actif.

Il combine la libération de la durée du travail pour ceux qui veulent travailler plus, et la sécurisation des deux extrémités de la vie active.

Les mesures relatives à la durée du travail obéissent toutes au même principe de supplétivité, qui résout le faux dilemme entre « travailler plus » et « travailler mieux ». La loi conserve les protections d'ordre public — durées maximales, repos, majorations — et l'accord collectif ou individuel prend le relais pour tout le reste. Personne ne se verra imposer un modèle unique ; chacun cessera de se voir interdire le sien.

— Rendre supplétifs, par accord collectif, les seuils de déclenchement des heures supplémentaires — 35 heures hebdomadaires, 1 607 heures annuelles, 218 jours en forfait — et abroger le contingent annuel, qui impose consultation du CSE et repos compensateurs. La norme légale demeure, mais elle cesse d'être indérogeable quand les partenaires sociaux en conviennent autrement.

— Instaurer un « droit aux heures supplémentaires » opposable par la motivation, et maintenir le traitement fiscal et social favorable de ces heures. Celui qui veut travailler plus pour gagner plus doit pouvoir le faire.

— Consacrer le pouvoir de direction de l'employeur en matière d'heures supplémentaires, en précisant qu'elles peuvent être demandées au salarié, y compris de manière récurrente, dans le respect des durées maximales et des temps de repos, sans que leur récurrence n'emporte contractualisation. Encadrer les possibilités de refus par une liste limitative de motifs légitimes : urgence de la demande, manquements passés de l'employeur, respect de la vie personnelle et familiale.

— Supprimer la durée minimale supplétive de 24 heures hebdomadaires du temps partiel, afin de lever les freins à l'embauche sur les faibles volumes horaires et de redonner aux parties la liberté de fixer contractuellement la durée du travail, le tout en maintenant les protections attachées aux heures complémentaires, à la répartition des horaires et à la priorité d'accès au temps plein.

— Permettre de transformer, par accord individuel, certains jours non travaillés (congés au-delà du minimum légal, jours fériés) en temps travaillé et rémunéré ; pérenniser la monétisation des journées de repos non prises selon le régime social et fiscal des heures supplémentaires ; étendre à toutes les entreprises la déduction forfaitaire de cotisations patronales sur les heures supplémentaires.

— Faciliter les horaires individualisés (suppression de l'avis conforme du CSE), assouplir le régime du temps partiel, sécuriser juridiquement le forfait jours, et réduire les effets de seuil au passage du temps partiel au temps plein.

— Sécuriser l'entrée des jeunes sur le marché du travail par le rapprochement formation-entreprise et l'accompagnement renforcé des premières années, **ainsi que le maintien des seniors** : contrat de valorisation de l'expérience, retraite progressive ciblée (dans l'esprit de la loi du 24 octobre 2025 portant transposition des accords nationaux interprofessionnels en faveur de l'emploi des salariés expérimentés et relatif à l'évolution du dialogue social), cumul emploi-retraite encouragé.

— Adapter le coût du travail aux écarts de productivité aux deux extrémités de la vie active, par des taux de cotisations « en sifflet » : allègements renforcés sur les moins de 25 ans et les plus de 60 ans.

Ces mesures poursuivent un objectif mesurable, rejoindre le taux d'emploi allemand, en actionnant un double levier : la quantité d'heures travaillées et la durée de la vie active. Leur rendement présente une particularité au sein de l'ensemble des réformes proposées : il est acquis avant même d'être engagé, puisque chaque point de taux d'emploi gagné produit à la fois de la richesse nationale et de l'équilibre pour les comptes sociaux.

Leur philosophie commune mérite d'être explicitée car elle conditionne leur acceptabilité. Aucune n'impose de travailler plus ; toutes lèvent ce qui l'empêche.

Le salarié qui souhaite s'en tenir aux 35 heures le pourra toujours ; celui qui veut monétiser ses jours de repos, accepter des heures supplémentaires ou prolonger son activité au-delà de 64 ans cessera d'en être dissuadé par la norme ou par le prélèvement.

Telle est la traduction concrète de la supplétivité qui gouverne l'ensemble du pilier : le droit fixe un socle, et rend aux personnes, individuellement ou collectivement, la maîtrise de ce qui le dépasse. Le « travailler plus » redevient ainsi ce qu'il n'aurait jamais dû cesser d'être : un choix, et un choix qui paie.

PROPOSITION PHARE N° 3

Une bascule du financement de la protection sociale

Le troisième pilier s'attaque au cœur fiscal du problème : un modèle qui fait porter au seul travail le financement d'une protection sociale universelle.

La logique est simple : ce qui protège tous les citoyens doit être financé par tous les revenus, pas seulement par ceux du travail.

— Basculer une partie du financement de la protection sociale — hors retraites et chômage, qui demeurent contributifs — du travail vers une assiette plus large (impôt sur le revenu, TVA et/ou CSG) pour un montant de l'ordre de 30 à 50 milliards d'euros, afin de réduire le coin socio-fiscal et de récompenser le travail sans alourdir le coût pour l'entreprise. À titre d'illustration de l'ordre de grandeur : une hausse de deux points de TVA (20 milliards d'euros), d'un point de CSG (11 milliards d'euros) et la suppression de l'ensemble des taux réduits — hors alimentaire, construction et santé — (8 milliards d'euros) permettraient de financer une telle bascule.

— Réaliser la baisse de cotisations et la hausse de TVA/CSG simultanément, et adosser l'opération à un cycle de négociations salariales obligatoires, de branche et d'entreprise, pour transformer la baisse du coût du travail en pouvoir d'achat et atténuer l'effet prix à court terme. C'est la clause de supplétivité sociale de la réforme : la contrepartie salariale n'est pas espérée, elle est organisée.

— Cibler la baisse de cotisations sur la zone de forte progressivité — entre 1 et 3,5 SMIC — pour lever l'effet de pente qui bloque le salaire médian et décourage la montée en compétences, et assouplir la pente des allègements pour ne plus les concentrer sous 1,6 SMIC.

— Désindexer le SMIC, dont le niveau relatif au salaire médian est devenu l'un des plus élevés de l'OCDE (en brut comme en revenu disponible[69]) sans correspondre aux réalités territoriales du coût de la vie. Rendre ainsi la fixation des salaires aux négociations collectives et aux mécanismes de marché.

— Mettre en place graduellement des primes géographiques s'ajoutant au SMIC national désindexé, et **territorialiser la prime d'activité**, pour tenir compte des dynamiques de coût de la vie propres à certains territoires.

Cette mesure de désindexation du SMIC, sans doute la plus sensible du triptyque, appelle une explication franche. La désindexation ne signifie pas le gel. Le SMIC. Le SMIC continuerait d'être revalorisé, par décision explicite au vu de la situation économique, comme le font la quasi-totalité de nos voisins (la France est l'un des derniers pays de l'OCDE à pratiquer une indexation automatique[70]). Ce que la désindexation supprime, c'est le mécanisme qui, en période d'inflation, propulse le plancher salarial plus vite que le salaire médian, écrase l'échelle des rémunérations par le bas et transforme les minima de branche en lettres mortes. Un SMIC piloté régionalement, en accord avec les niveaux de vie des bassins de vie plutôt qu'indexé nationalement, puis complété par des primes géographiques là où le coût de la vie l'exige, protège mieux les bas salaires qu'un SMIC automatique qui rattrape sans cesse ceux du dessus.

Cette bascule repose sur une promesse lisible, chiffrable et directement perceptible sur la fiche de paie : un travail mieux payé sans renchérir son coût pour l'employeur. Les modèles de la direction générale du Trésor évaluent une opération de cette ampleur à plusieurs centaines de milliers d'emplois créés[71]. Les pays nordiques, qui financent leur protection sociale par l'impôt et non par le travail, en apportent la démonstration longue : depuis trente ans, un haut niveau de protection y coexiste avec un travail faiblement taxé.

L'objection de l'effet prix — une hausse de TVA amputerait le pouvoir d'achat qu'elle prétend restaurer — appelle une réponse de séquençage, que la clause de négociation salariale obligatoire organise. La baisse des cotisations est convertie en salaire net avant que l'effet prix ne se diffuse. L'expérience allemande de 2007 (une hausse de trois points de TVA partiellement affectée à la baisse des cotisations) montre qu'un tel enchaînement est praticable sans choc inflationniste durable[72]. La bascule n'est donc pas un pari mais une opération de tuyauterie fiscale dont les paramètres sont connus, et dont le principal risque est de ne pas être tentée.

---

[69] OCDE, base de données sur les salaires minimums (ratio du salaire minimum au salaire médian) ; constat repris in Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit.

[70] OCDE, revue des mécanismes de fixation des salaires minimums ; voir aussi les rapports annuels du groupe d'experts sur le SMIC

[71] Direction générale du Trésor, simulations macroéconomiques des scénarios de bascule cotisations / TVA-CSG (modèle Mésange) ; synthèse in Source IDEP — Front économique / Rexecode, op. cit.

[72] Réforme allemande du 1er janvier 2007 (TVA de 16 % à 19 %, dont un point affecté à la baisse des cotisations chômage) ; évaluations de la Bundesbank et de la Commission européenne sur l'effet prix transitoire

LES PROPOSITIONS TECHNIQUES

LA MATIÈRE DE LA RÉFORME

Aux trois propositions phares s'ajoutent quinze mesures techniques, regroupées en trois piliers : mobiliser pleinement le travail tout au long de la vie active *(propositions 4 à 8)* ; faire de l'entreprise le moteur du partage de la valeur *(propositions 9 à 13)* ; refonder le contrat de travail, le dialogue social et la qualité du travail *(propositions 14 à 18)*.

Ces quinze mesures constituent l'outillage sans lequel les grandes réformes échouent dans les détails d'exécution. Chacune a été calibrée selon la même discipline : un problème documenté, un dispositif existant à corriger ou à créer, un ordre de grandeur, une articulation explicite avec les autres volets de Cap 2027.

Ensemble, elles dessinent la trame d'une législature, une matière à un projet de loi Travail, à une loi de financement de la Sécurité sociale et à un agenda social autonome des partenaires sociaux.

Les propositions 4 à 8 visent à mobiliser pleinement le travail tout au long de la vie active.

PROPOSITION PHARE N° 4

Rénover le droit du travail pour favoriser la création de richesse

Prolongement direct du constat de la partie 2.5 (page 267), cette proposition fait de l'accord d'entreprise la pierre angulaire du droit du travail.

— Renforcer le rôle de l'accord d'entreprise pour en faire la source de droit commune des relations professionnelles.

— Déterminer des principes fondamentaux du droit du travail, et permettre à l'accord d'entreprise de se substituer à la loi — dans une logique de subsidiarité — pour fixer les règles régissant les relations professionnelles individuelles et collectives, dans le respect de ces principes comme des garanties figurant dans les accords internationaux auxquels la France a consenti.

— Promouvoir et mettre en œuvre un objectif de simplification de la loi et du droit applicable au travail, singulièrement pour les TPE, et éviter toute surtransposition des directives européennes.

— Resserrer le champ de la primauté de la branche en le réservant aux matières de solidarité et de régulation concurrentielle — minima conventionnels, classifications, protection sociale complémentaire, égalité professionnelle — et transférer à l'accord d'entreprise les règles relatives au recours aux CDD, au CDI de chantier, au travail de nuit, au renouvellement de la période d'essai et aux heures complémentaires, dont l'efficacité se détermine principalement au niveau de l'entreprise.

PROPOSITION PHARE N° 5

Sécuriser l'entrée et la trajectoire des jeunes

— Rapprocher l'enseignement technique et professionnel des besoins des entreprises et accompagner les premières années d'emploi, pour prévenir la précarité et le décrochage (en cohérence avec le livre blanc Éducation de Cap 2027).

— Donner des perspectives d'évolution aux jeunes salariés, afin de limiter absentéisme et démobilisation et lutter contre le risque d'exclusion durable du marché du travail — qui frappe d'abord les moins diplômés.

PROPOSITION PHARE N° 6

Généraliser les outils de maintien et de valorisation des seniors

— Renforcer l'attractivité du contrat de valorisation de l'expérience (CVE), et cibler la retraite progressive et le cumul emploi-retraite pour lever le surcoût salarial à compétences égales.

— Faire de l'emploi des salariés expérimentés une cause nationale.

— Structurer le mentorat et la transmission des savoir-faire — formateurs occasionnels, outils de captation des savoirs — en valorisant les *soft skills* des expérimentés.

— Procéder à une évaluation du coût économique et social des maladies chroniques liées aux départs anticipés, pour favoriser la prévention et l'adaptation des postes (en lien avec le livre blanc Santé).

PROPOSITION PHARE N° 7

Faire de l'anticipation des compétences un levier stratégique

— Déployer l'observatoire dynamique des métiers et les diagnostics d'employabilité assistés par IA *(proposition phare n° 1)* pour aligner orientation, formation et besoins économiques.

— Déployer une logique de parcours professionnels anticipés et pilotables, pour traiter la pénibilité par la reconversion via la formation professionnelle — à l'exemple du Danemark, où un tiers de la population active est en formation permanente et où la pénibilité est anticipée dès les premières années de carrière : une vision préventive plutôt que curative, qui a permis de décaler l'âge de départ à 67 ans sans heurts ni polémiques[73].

— Simplifier les dispositifs de formation continue — assouplissement de l'inscription au RNCP, expérimentations — et mettre en place le guichet unique régional, à destination des salariés pour les compétences en tension. Revoir le rôle des Opco dans l'anticipation et l'accompagnement de ces mutations.

[73] *Source IDEP — Les Entretiens du travail, Institut de l'Entreprise (analyse du modèle danois d'anticipation de la pénibilité et des parcours)*

PROPOSITION PHARE N° 8

Renforcer la diversité et l'inclusion de tous les talents

— Lever les freins, souvent involontaires, à l'embauche selon le genre, l'âge ou le handicap, et mobiliser les *soft skills* pour redonner confiance aux publics éloignés de l'emploi.

— Mieux cibler la prévention et l'adaptation des postes, en s'appuyant sur l'évaluation du coût économique et social des maladies chroniques *(proposition n° 6)*.

Ces cinq propositions partagent un fil conducteur. La vie active est un continuum, non une succession de guichets.

De l'entrée des jeunes au maintien des seniors, en passant par la reconversion des salariés exposés, chaque mesure vise à ce qu'aucun moment de la trajectoire ne devienne une trappe — et à ce que le droit, la formation et le coût du travail jouent dans le même sens : celui de l'activité.

Les propositions 9 à 13 font de l'entreprise
le moteur du partage de la valeur et de la transformation.

PROPOSITION PHARE N°9

Étendre le partage de la valeur aux TPE/PME

— Poursuivre la généralisation des dispositifs de partage de la valeur amorcée par la loi du 29 novembre 2023, avec une conception simplifiée et adaptée aux TPE.

— Préserver la stabilité des dispositifs existants, privilégier des outils flexibles n'obérant pas la capacité d'investissement, et réexaminer le frein que constitue le principe de non-substituabilité au salaire pour les petites entreprises.

PROPOSITION PHARE N°10

Développer l'actionnariat salarié et l'épargne salariale productive

— Mobiliser l'épargne salariale pour favoriser la détention d'actions par les salariés, et renforcer le lien entre rémunération et performance de l'entreprise — là où la France dispose déjà d'une avance européenne.

— Orienter l'épargne salariale vers le financement productif, en cohérence avec les besoins de l'économie et les préconisations du livre blanc Innovation.

PROPOSITION PHARE N°11

Introduire une dose de capitalisation dans les retraites

— Compléter la répartition par un pilier de capitalisation universel et obligatoire (« assurance additionnelle »), pour améliorer le rendement du système, corriger partiellement l'iniquité intergénérationnelle et ouvrir aux plus modestes l'accès aux rendements du capital. Privilégier des modalités sans effet sur le coût du travail et compatibles avec les dispositifs d'épargne existants.

— Financer une partie de la bascule en assumant une moindre progression du pouvoir d'achat des retraités : sous-indexation des pensions (assises sur la productivité moins un point, et non plus sur l'inflation), suppression de l'abattement fiscal de 10 %, et égalisation du taux de CSG des retraités avec celui des actifs.

PROPOSITION PHARE N°12

Sécuriser le financement des retraites et mobiliser la durée d'activité

— Réduire dès maintenant les besoins de financement du système et mettre en œuvre pleinement la réforme de 2023, en ciblant mieux les dispositifs de départ anticipé[74].

— Encourager un report au-delà de 64 ans via un âge pivot variable, indexé sur l'espérance de vie et l'équilibre financier du système, avec des décotes d'âge encadrées.

[74] *Loi n° 2023-270 du 14 avril 2023 de financement rectificative de la Sécurité sociale pour 2023 (réforme des retraites)*

PROPOSITION PHARE N°13

Initier le partage de la valeur dans l'administration

— Expérimenter des instruments de partage de la valeur dans la sphère publique, pour intéresser les agents aux gains de la transformation et de la modernisation — notamment ceux liés au déploiement de l'IA.

Ce que l'État recommande aux entreprises, il doit se l'appliquer.

Prises ensemble, les propositions 9 à 13 dessinent une doctrine cohérente du capital pour les salariés. Accéder aux fruits de la performance par l'intéressement et la participation (9), aux rendements du capital productif par l'actionnariat et l'épargne salariale (10), aux rendements de long terme par la capitalisation retraite (11), dans un système dont la soutenabilité est garantie (12) et dont la sphère publique cesse d'être exemptée (13).

C'est une réponse structurelle au constat du préambule. Dans un pays où le travail seul ne suffit plus à construire un patrimoine, ouvrir aux salariés l'accès au capital relève moins de l'idéologie que de la justice — et du consentement à l'économie de marché.

Les propositions 14 à 18 refondent le contrat de travail, le dialogue social et la qualité du travail.

PROPOSITION PHARE N°14

Créer un statut du travailleur : garanties et portabilité des droits pour tous

— Mettre en place un socle de garanties minimales applicable à tous les travailleurs — y compris les indépendants, aujourd'hui marginalisés dans la mutualisation des risques alors que leur nombre d'heures travaillées annuelles est supérieur à celui des salariés.

— Assurer la portabilité des droits sociaux tout au long de la carrière, quel que soit le statut, pour sécuriser les transitions et les mobilités professionnelles.

— Faire du portage salarial la troisième voie sécurisée entre salariat et indépendance.

— Créer un compte épargne-temps universel, attaché au travailleur (y compris indépendant), pour conserver et mobiliser ses droits tout au long de sa carrière.

Ce statut du travailleur répond à une mutation de fond. La carrière linéaire dans une entreprise unique, autour de laquelle tout notre droit social s'est construit, devient minoritaire.

Multi-activité, alternance de salariat et d'indépendance, mobilités choisies ou subies — les trajectoires réelles enjambent les statuts, quand les droits, eux, restent enfermés dedans.

Attacher les garanties à la personne plutôt qu'au contrat, c'est sécuriser la mobilité au lieu de la pénaliser — et donc la rendre possible. C'est aussi réintégrer dans la mutualisation les indépendants, dont le nombre croît et dont la protection lacunaire prépare les précarités de demain.

PROPOSITION PHARE N°15

Rénover le dialogue social

— Promouvoir la montée en compétences des élus syndicaux et des managers de proximité, et investir dans l'anticipation concertée des grandes transformations.

— Sécuriser l'engagement des élus et instaurer un dialogue professionnel de proximité entre salariés et encadrement.

PROPOSITION PHARE N°16

Faciliter la négociation collective

— Ouvrir aux entreprises de 11 à 49 salariés dépourvues de délégué syndical la possibilité de soumettre directement un projet d'accord à la ratification des salariés, à la majorité des deux tiers du personnel — le mandatement et la négociation avec les élus du CSE devenant de simples modalités alternatives de conclusion.

— Étendre aux entreprises de 20 à 100 salariés le dispositif permettant à l'employeur de proposer un projet d'accord directement ratifié par les deux tiers du personnel en cas d'absence d'élus, en conditionnant ce recours à l'existence d'un procès-verbal de carence, afin de préserver la priorité donnée à la négociation avec les représentants du personnel lorsqu'ils existent.

— Créer une plateforme nationale de consultation du personnel, adossée au ministère du Travail, permettant l'organisation dématérialisée des référendums d'entreprise : dépôt du projet d'accord, gestion de la liste électorale et du calendrier, vote électronique sécurisé garantissant le secret et l'unicité du suffrage, génération automatique du procès-verbal et transmission simplifiée des résultats à l'administration.

— Définir la portée de l'obligation de loyauté dans la négociation collective, afin qu'elle ne puisse être invoquée qu'en présence d'une dissimulation volontaire et intentionnelle.

[75] *Cour des comptes, Le revenu de solidarité active, rapport d'évaluation, janvier 2022*

PROPOSITION PHARE N°17

Prévenir les risques psychosociaux et garantir la qualité du travail

— Intégrer la prévention des risques psychosociaux, de la fatigue informationnelle et de la perte de sens aux accords d'entreprise et de branche, et garantir un droit à la déconnexion effectif.

— Mieux détecter les situations individuelles via les représentants de proximité, et traiter conjointement l'absentéisme et le présentéisme — les deux visages d'une même démobilisation.

PROPOSITION PHARE N°18

Limiter la démobilisation et fluidifier le retour à l'emploi

— Renforcer l'accès à la formation des chômeurs, des peu qualifiés et des salariés âgés : droits CPF plus favorables aux moins qualifiés, abondements ciblés sur les compétences en tension.

— Rapprocher l'assurance chômage des standards de nos partenaires européens et durcir, le cas échéant, la réglementation des jours de carence par un jour de carence d'ordre public.

— Réancrer le RSA dans « l'esprit du I du RMI » — l'insertion —, au vu d'un accompagnement aujourd'hui défaillant : environ 150 jours avant le premier entretien, et 11 % seulement de retour à l'emploi durable au bout de sept ans[75].

Conclusion

Réconcilier la France avec le travail

La thèse de ce livre blanc tient en une phrase : la France n'a pas un problème de partage, elle a un problème de production, que l'obsession du partage lui masque.

Sa productivité décroche, son travail est sous-mobilisé aux deux bornes de la vie active, ses salaires sont écrasés par le financement d'une protection sociale adossée au seul travail, et de cette triple panne naît la défiance qui ronge aujourd'hui le rapport des Français au travail.

D'où le déplacement de regard défendu tout au long de ces pages. Cesser de traiter l'entreprise comme un coût, la mobiliser comme le moteur qu'elle est : le lieu où se forment les compétences, où se joue la qualité du travail, où se négocient les équilibres réels entre effort et rémunération. Un objectif à tenir selon un triple agenda.

À court terme, celui du quinquennat, les trois propositions phares sont engagées de front. Le grand plan compétences prépare le capital humain à la transformation par l'IA ; la libération du temps de travail rend aux actifs la maîtrise de leur effort et de sa rémunération ; la bascule du financement social rend au travail son rendement net. Chacune est chiffrable, pilotable, évaluable.

À moyen terme, celui de la décennie, les quinze mesures techniques déploient leurs effets : un droit du travail refondé sur l'accord d'entreprise, des trajectoires sécurisées de l'entrée des jeunes au maintien des seniors, un partage de la valeur étendu jusqu'aux TPE et à la sphère publique, un dialogue social de proximité, une capitalisation qui ouvre à tous les rendements du capital.

La séquence importe autant que le contenu. L'expérience des réformes du travail (françaises et étrangères) enseigne qu'elles réussissent quand elles associent trois ingrédients : un récit clair du problème, qui justifie l'effort ; des gains rapides et visibles, qui créditent la démarche ; et une méthode de dialogue, qui en partage la propriété. C'est pourquoi ce livre blanc recommande d'ouvrir le quinquennat par la négociation (conférence sociale de méthode sur les trois propositions phares) plutôt que par le passage en force, et d'assortir chaque réforme d'indicateurs publics de suivi : taux d'emploi par âge, salaire médian net, heures travaillées, accès à la formation des moins qualifiés. Ce que l'on mesure, on le pilote, et ce que l'on pilote, on peut le réussir.

À long terme, celui de la génération, c'est le rapport même de la société française au travail qui est en jeu. Les Français n'ont pas cessé d'aimer le travail : ils ont cessé de croire qu'il paie. Leur confiance intacte dans l'entreprise indique le chemin. La prospérité ne se décrète pas, ne se redistribue pas, elle se produit au travail.

Ce livre blanc s'adresse à ceux qui auront, en 2027, la charge de gouverner. Il ne leur propose ni un programme de rigueur, ni un catalogue de concessions, mais un récit de croissance. Le seul, sans doute, qui réconcilie les exigences contradictoires du moment : tenir ensemble le redressement des comptes publics, la progression des salaires et l'aspiration au sens, sans sacrifier ni la protection sociale, ni la compétitivité, ni l'effort. Ce récit tient en une phrase, que chacun des quatre volets de Cap 2027 décline à sa manière :

La France ne retrouvera la maîtrise de son destin qu'en retrouvant le goût et le rendement du travail.

CAP 2027

par l'Institut de l'ENTREPRISE

TRAVAIL

TRAVAIL

TRAVAIL

Institut de l'Entreprise

29 rue de Lisbonne, 75008 PARIS
+33 (0)1 53 23 05 40

www.institut-entreprise.fr



Institut de
l'ENTREPRISE