CAP 2027

par l'Institut de l'ENTREPRISE

LIVRE BLANC

OCTOBRE 2026

Présidentielle 2027

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 | Création graphique : ©pastekart — Letizia Raugi, www.pastekart.com | Crédit photos : iStockphoto

LIVRE BLANC

Présidentielle 2027

CAP 2027

par l'Institut de l'ENTREPRISE

ÉDITO

Pierre-André de Chalendar,
président de l'Institut de l'Entreprise



Il n'y a ni richesse ni force que d'hommes

« Modernisation ou décadence. » Au sortir de la guerre, Jean Monnet résumait d'une formule l'alternative devant laquelle se trouvait une France à reconstruire. Le premier Plan lui répondit par le charbon, l'acier et l'électricité. Quatre-vingts ans plus tard, l'alternative demeure, mais elle a changé de visage.

Le déclin qui nous menace n'a rien d'un effondrement spectaculaire. Il est lent, silencieux, cumulatif, et d'autant plus redoutable que nous avons fini par nous y accoutumer. Il survient au moment où les positions de la quatrième révolution industrielle s'apprêtent à se figer pour une génération.

Cap 2027 est né de ce constat. En quatre volets consacrés à l'école, au travail, à la santé et à l'innovation, l'Institut de l'Entreprise a voulu verser au débat présidentiel autre chose qu'un catalogue de mesures.

Lus séparément, ces travaux forment quatre dossiers. Lus ensemble, ils dessinent un seul et même diagnostic, et appellent une même méthode.

Le premier enseignement est que la France ne souffre pas d'un manque de moyens. Elle consacre 190 milliards d'euros par an à son école, 333 milliards à sa santé, et ses ménages détiennent près de 7 000 milliards d'euros d'épargne financière.

> *"La France ne manque pas de ressources, elle manque d'architecture."*

Pourtant, nos élèves ont perdu 37 points en mathématiques à l'enquête PISA entre 2003 et 2022, six millions de Français n'ont pas de médecin traitant et notre productivité horaire n'a progressé que de 4 % depuis 2010, contre 19 % aux États-Unis, tandis que l'absentéisme coûte chaque année plus de 100 milliards d'euros à notre économie. Nous dépensons beaucoup, nous dépensons mal.

Le second en découle : partout, notre modèle administre la rareté au lieu de produire de la valeur.

Rareté du temps médical, que l'on rationne par l'attente et le renoncement. Rareté du travail, sous-mobilisé aux deux extrémités de la vie active, avec un taux d'emploi inférieur de neuf points à celui de l'Allemagne. Rareté du financement de l'innovation, où l'argent public se disperse quand il faudrait le concentrer, tandis que l'épargne privée, pourtant abondante, se détourne du capital-risque. Rareté, enfin, de la confiance faite aux acteurs de terrain, du chef d'établissement privé de toute marge de décision à l'entrepreneur sommé d'obéir à une norme pensée loin de lui. La France ne manque pas de ressources, elle manque d'architecture.

Le fil qui relie ces quatre volets porte un nom : le capital humain. « Il n'y a ni richesse ni force que d'hommes », écrivait Jean Bodin en 1576.

L'école le forme, le travail le mobilise, la santé le préserve, l'innovation le fait fructifier. Qu'un seul maillon cède, et la chaîne entière se rompt.

L'élève fâché avec les mathématiques sera l'ingénieur qui manque, le salarié usé avant l'heure l'actif qui fait défaut, le chercheur découragé le talent qui s'exile. Il n'y a pas quatre crises françaises, il n'y en a qu'une, celle d'une nation qui a cessé d'investir dans ce qui fait sa force.

C'est ici que l'entreprise prend sa place, non comme variable d'ajustement, mais comme partie prenante du redressement.

Elle perçoit les signaux faibles avant l'hôpital, forme les compétences que l'école n'a pas su transmettre, ouvre ses portes aux jeunes en quête d'orientation et porte l'essentiel de l'effort de recherche.

Les Français l'ont compris avant leurs responsables politiques. S'ils ne sont plus que 21 % à juger le travail « très important » dans leur vie, contre 60 % en 1990, 62 % déclarent faire confiance à l'entreprise.

Ils désespèrent du système, non de ceux qui produisent. Il ne s'agit pas de substituer l'entreprise à la puissance publique, mais de l'y associer, par un pacte avec l'école, par des accords de branche dédiés à la prévention, par un grand plan de compétences face à l'intelligence artificielle.

« Il n'y a pas quatre crises françaises, il n'y en a qu'une. »

De ces travaux se dégage enfin une méthode. Faire confiance, d'abord, en substituant à la tutelle des moyens l'exigence des résultats : autonomie des établissements contre évaluation transparente, primauté de l'accord d'entreprise, État jardinier plutôt que sélectionneur.

Tenir dans la durée, ensuite, par des lois de programmation et des trajectoires pluriannuelles, car aucune réforme éducative, sanitaire ou technologique ne produit ses effets le temps d'un budget.

Réhabiliter le risque, enfin, dans un pays où une restructuration coûte en moyenne 38 mois de salaire, contre 7 aux États-Unis.

"La prospérité ne se décrète pas, elle se produit."

Ceux qui gouverneront en 2027 hériteront d'une équation réputée insoluble : redresser les comptes sans amputer la protection sociale, relever les salaires sans dégrader la compétitivité, préparer l'avenir sans sacrifier le présent.

Ce livre blanc ne leur propose ni un programme de rigueur, ni un catalogue de concessions, mais un récit de croissance, fondé sur une conviction simple : la prospérité ne se décrète pas, elle se produit.

Chacun des quatre volets de Cap 2027 la décline à sa manière : la France ne retrouvera la maîtrise de son destin qu'en réinvestissant dans les femmes et les hommes qui la font. Monnet avait posé l'alternative. C'est à la présidentielle de 2027 de la trancher.

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

Sommaire 01

02
Édito
Pierre-André de Chalendar, Président de l'Institut de l'Entreprise

ÉDUCATION

8
Quand l'école décroche, l'économie suit

12 Synthèse de la note

13 Synthèse de nos propositions

16 Introduction
Une coopération à reconstruire

19
La défaillance éducative et ses répercussions économiques

33
Les causes, du point de vue des entreprises

53
Nos propositions pour refaire de l'école un moteur de notre société

68 Conclusion
Le décrochage de l'école n'est pas une fatalité

02

SANTÉ

70
La santé, moteur de la croissance. Sortir de la gestion de la pénurie pour investir dans le capital humain

74 Synthèse
2027, l'année où la santé ne pourra plus attendre

76 Synthèse de nos propositions

78 Introduction
Le paradoxe français : une dépense de santé élevée, mais un capital humain insuffisamment protégé

85
Un système qui gère la pénurie au lieu de préparer l'avenir

99
L'entreprise, acteur stratégique de la santé

123
Libérer, prévenir, financer : nos propositions pour soigner le système de santé

150 Conclusion
La santé comme investissement pour l'entreprise, un choix de société

03

INNOVATION

152
Pour une politique d'innovation au service de la croissance et de la souveraineté

156 Synthèse
Innover ou décrocher

158 Synthèse de nos propositions

162 Introduction
Le double décrochage géographique et historique

169
Les causes du décrochage

195
Les moteurs du redémarrage

209
Nos propositions pour sortir de la trappe

228 Conclusion
Ne plus tergiverser, car la fenêtre ne se rouvrira pas

04

TRAVAIL

230
Le travail, moteur retrouvé de la prospérité

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

238 Introduction
Le paradoxe français

243
Un modèle qui gère la rareté du travail au lieu de produire de la valeur

255
L'entreprise, acteur stratégique du travail que la France sous-mobilise

265
Libérer, mobiliser, requalifier : nos propositions pour refaire du travail un choix de société

286 Conclusion
Réconcilier la France avec le travail

01

02

03

04



01

QUAND L'ÉCOLE DÉCROCHE, L'ÉCONOMIE SUIT

Pour un sursaut éducatif

ÉDUCATION
ÉDUCATION
ÉDUCATION

Liste des contributeurs

Président du groupe de travail



- Pierre-André de Chalendar, *Président de l'Institut de l'Entreprise, Président d'honneur de Saint-Gobain*

Direction du groupe de travail

- Flora Donsimoni, *Directrice générale de l'Institut de l'Entreprise*
- Erwann Tison, *Directeur des études de l'Institut de l'Entreprise*
- Fabien Bouvet, *Rapporteur des travaux*

Coordination et édition

- Nathalie Garroux, *Responsable de l'Agora, Institut de l'Entreprise*

Membres du groupe de travail

- Guillaume Bataille, *Estève & Cie (Président)*
- Thierry Coulhon, *Institut polytechnique (Président du directoire)*
- Godefroy de Bentzmann, *Devoteam (CEO)*
- David Dupont-Noël, *Deloitte (CEO)*
- Philippe Klocanas, *WCP (co-fondateur)*
- Hugues Lavandier, *McKinsey (Senior Partner)*
- Hervé Navellou, *L'Oréal (Ancien Président)*
- Michel Pebereau, *Institut de l'Entreprise (Président d'honneur)*
- Dominique Restino, *CCI Paris et Île-de-France (Président)*
- Anne-Catherine Ropers, *Crédit Agricole (DRH)*
- Florence Sautejeau, *UTPF (Déléguée générale)*
- Estelle Sauvat, *Groupe Alpha (Présidente)*
- Vincenzo Vinzi, *Essec Business School (Président)*

Personnalités auditionnées

Le groupe de travail remercie les personnalités auditionnées dans le cadre de ses travaux, dont l'expertise a nourri la réflexion. Cette mention n'engage en rien les experts susnommés et ne préfigure pas de leur adhésion aux propositions publiées, qui relèvent de la seule responsabilité de l'Institut de l'Entreprise.

- Monique Canto-Sperber, *Philosophe et essayiste*
- Falilou Fall, *Chef adjoint de division au département des affaires économiques de l'OCDE*
- Christophe Kerrero, *Ancien recteur de l'académie de Paris*
- Charles Torossian, *Président du Conseil d'évaluation de l'école*
- Vincent Troger, *Maître de conférences à l'IUFM de l'Université de Nantes*

Synthèse de la note

La lente dégradation du système. Depuis vingt ans, les performances des élèves français reculent dans toutes les évaluations internationales.

En mathématiques, le score PISA est passé de 511 points en 2003 à 458 en 2025, reléguant la France entre la 23e et la 29e place des 38 pays de l'OCDE étudiés. La part des élèves en difficulté a presque doublé, quand celle des très bons élèves s'étiole. Ce décrochage n'est pas un problème de moyens : avec 190 Md€ par an, soit 6,7 % du PIB, la France dépense plus que la moyenne européenne. Mais cette dépense, biaisée par le poids des pensions, est trop forte au lycée, insuffisante au primaire, et n'a pas empêché la dévalorisation du métier d'enseignant, dont la rémunération d'entrée est passée de 2,2 SMIC en 1980 à 1,2 aujourd'hui.

Cette défaillance se transmet à l'économie par le canal des compétences. Les élèves d'hier sont les actifs d'aujourd'hui : plus d'un adulte sur quatre présente de faibles compétences en littératie et en numératie (PIAAC), alors que le capital humain joue un rôle majeur dans la croissance de la productivité. Les entreprises en subissent déjà les effets : il manquera 104 000 ingénieurs et 130 000 techniciens d'ici 2035, les filières STEM ne représentent que 20 % des diplômés contre 35 % en Allemagne, et le chômage des jeunes atteint 19,7 %. À l'heure de la réindustrialisation, de la transition écologique et de l'IA, ces dysfonctionnements ne préparent pas à l'économie de la connaissance. Le risque n'est pas l'effondrement, mais un décrochage lent, silencieux et cumulatif du pays.

Trois rigidités expliquent cette situation. Une autonomie de façade, les établissements n'ayant aucune marge sur le recrutement et les contenus, quand les systèmes les plus performants décentralisent l'essentiel des décisions. Une orientation qui trie plus qu'elle n'oriente, avec des passerelles entre voies trop limitées et une voie professionnelle encore vue comme une voie d'échec. Un déficit chronique de valorisation des sciences, aggravé par les biais de genre et la crise du recrutement enseignant.

Le redressement est possible, car d'autres l'ont fait. Le Portugal, la Pologne ou l'Estonie ont gagné plusieurs dizaines de points PISA en une décennie par l'autonomie, la transparence des résultats et une amélioration de l'orientation. Ce livre blanc s'en inspire en proposant aux candidats à l'élection présidentielle de réformer notre école en se basant sur trois grands principes : **donner aux établissements une autonomie réelle, refonder l'orientation et créer le Lycée des Métiers, et sceller un Pacte École-Entreprise**. L'objectif de l'Institut de l'Entreprise n'est pas de subordonner l'école à l'économie, mais de reconstruire un partenariat durable entre ces deux piliers, pour enrayer le lent déclin éducatif de la France et enclencher les conditions de son redressement pour assurer l'avenir économique et social de notre pays.

Synthèse de nos propositions

PROPOSITION PHARE N°1

Donner aux établissements une autonomie réelle

— MESURE #1
Instaurer un dispositif intégré d'évaluation et de transparence des établissements

— MESURE #2
Redéfinir et sanctuariser la répartition des compétences entre ministère, rectorats et établissements

— MESURE #3
Refonder le métier enseignant par un nouveau pacte temps-rémunération-formation

— MESURE #4
Créer un fonds d'établissement abondé sur projets pédagogiques

— MESURE #5
Réformer les modalités d'affectation des enseignants sans toucher au statut

PROPOSITION PHARE N°2

Refonder l'orientation et créer le Lycée des Métiers

— MESURE #6
Créer le Lycée des Métiers en fusionnant filières professionnelle et technologique par finalité sectorielle

— MESURE #7
Doter le Lycée des Métiers d'outils d'orientation augmentée

— MESURE #8
Briser l'irréversibilité de l'orientation par des parcours alternatifs et des dispositifs de seconde chance

— MESURE #9
Augmenter le temps de mathématiques au collège pour les élèves sous le niveau 2 PISA et assurer une cohérence didactique CM1-2nde sur le modèle singapourien

— MESURE #10
Déployer un plan STEM articulant ouverture aux filles, numérique et intelligence artificielle

PROPOSITION PHARE N°3

Sceller un nouveau Pacte École-Entreprise

— MESURE #11
Instaurer un trimestre cumulé en entreprise pour chaque élève entre la 4e et la terminale

— MESURE #12
Créer un tableau de bord public du devenir des élèves par formation et par établissement

— MESURE #13
Créer le label « Entreprise formatrice » et ses instances locales de pilotage

— MESURE #14
Faciliter les passerelles structurelles entre l'entreprise et l'enseignement

— MESURE #15
Refondre l'offre de diplômes professionnels et technologiques

Introduction

Une coopération à reconstruire

"L'Éducation nationale reste organisée sur le modèle napoléonien : un système monobloc, où l'on enseigne partout les mêmes contenus, selon les mêmes méthodes, à la même heure. Ce modèle, jadis garant d'unité, est devenu un frein à l'efficacité et à l'équité."

Cette assertion de la philosophe Monique Canto-Sperber[1], résume à elle seule les difficultés du système éducatif français, enfermé dans une lente dégradation de son efficacité.

Depuis plus de vingt ans, les performances de l'école française se dégradent. La baisse du niveau des élèves, l'accroissement des inégalités de réussite et l'affaiblissement des compétences fondamentales ne constituent plus seulement un enjeu scolaire : ils sont devenus un enjeu économique. Dans un contexte de réindustrialisation, de transition écologique et de diffusion de l'intelligence artificielle, les entreprises peinent à recruter les techniciens, ingénieurs et professionnels qualifiés dont elles ont besoin, tandis que le ralentissement de la productivité et les difficultés d'insertion d'une partie des jeunes témoignent d'un affaiblissement du capital humain.

L'école et l'entreprise font aujourd'hui face à un même défi : mieux préparer les compétences dont dépendra la croissance de demain

Ce décrochage ne résulte pas d'un manque d'investissement, mais d'une organisation peinant à s'adapter. Gouvernance excessivement centralisée, autonomie limitée des établissements, orientation insuffisamment tournée vers les besoins de l'économie, valorisation insuffisante des filières scientifiques et techniques, coopération encore trop ponctuelle avec les entreprises : autant de rigidités qui freinent l'efficacité du système éducatif. Refonder la relation entre l'école et l'entreprise suppose donc d'agir sur ces causes structurelles afin de construire un système plus exigeant, plus agile et davantage orienté vers la réussite des élèves comme vers les besoins du pays.

L'école et l'entreprise sont en effet deux piliers d'une même économie de la connaissance. L'école forme le capital humain dont dépendront l'innovation, la compétitivité et la cohésion sociale ; l'entreprise, au contact des évolutions technologiques, des métiers et des compétences, peut en retour éclairer les besoins futurs, contribuer à l'orientation des élèves et enrichir les parcours de formation. Il ne s'agit pas de subordonner l'école aux attentes immédiates de l'économie, mais de reconstruire un partenariat durable au service de l'intérêt général.

Ce livre blanc dresse ainsi le constat d'une défaillance du système éducatif et en identifie les causes. Il formule ensuite trois grandes propositions, déclinées en quinze mesures, pour susciter un sursaut éducatif au bénéfice des élèves et du pays.

[1] *Monique Canto-Sperber, entretien « Éduquer, former, intégrer »,* Sociétal, *Institut de l'Entreprise, juin 2024*



LA DÉFAILLANCE ÉDUCATIVE ET SES RÉPERCUSSIONS ÉCONOMIQUES

Les performances scolaires des élèves français, mesurées par les évaluations internationales, ont connu une dégradation constante depuis une vingtaine d'années.

Si ce phénomène n'est pas spécifique à la France et concerne l'ensemble des pays de l'OCDE, il n'en demeure pas moins préoccupant compte tenu de ses conséquences à long terme.

En effet, une baisse des performances scolaires se répercute sur les compétences des adultes et, au niveau macroéconomique, sur le stock et la qualité du capital humain disponible au sein de l'économie. Or, celui-ci est clef pour l'innovation et la productivité, mais également pour l'insertion professionnelle et le dynamisme du marché du travail. Le ralentissement des gains de productivité dans l'OCDE, et singulièrement en France, s'explique ainsi pour partie par la dégradation des performances éducatives. En parallèle, un nombre toujours élevé de jeunes demeure exclu du marché du travail, sans bénéficier de formation leur offrant des perspectives d'insertion.

Plus largement, une population formée et insérée professionnellement contribue à la préservation du contrat social et à l'équilibre budgétaire des États.

1. Une baisse du niveau des élèves

L'enquête PISA[2] de l'OCDE révèle une diminution continue des performances des élèves français depuis le début des années 2000 en culture scientifique, en mathématiques et en compréhension de l'écrit.

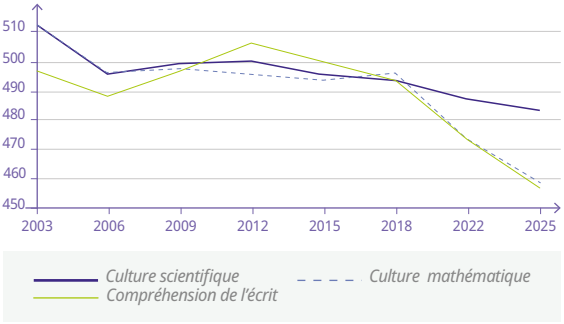
En culture scientifique, le score moyen des élèves français est ainsi passé de 511 points en 2003 à 499 points en 2012 puis 483 points en 2025, date de la dernière évaluation PISA.

En mathématiques, la dégradation des résultats est encore plus prononcée. Alors que le score des élèves français atteignait 511 points en 2003, il était descendu à 495 points en 2018 avant de s'affaisser nettement pour atteindre 458 points en 2025.

Enfin, en compréhension de l'écrit, les résultats des élèves français avaient enregistré un progrès entre 2003 et 2012, avant de décliner graduellement, puis de manière accélérée ces dernières années. Le score PISA atteignait ainsi 456 points en 2025, nettement en deçà de son point haut de 2012 à 505 points.

D'autres enquêtes confirment les résultats de l'évaluation PISA. L'enquête TIMSS[3], qui mesure la performance des élèves en sciences et en mathématiques, conduit à des conclusions similaires.

Graphique 1 — Évolution du score moyen des élèves français dans l'évaluation PISA



Source : OCDE

[2] *PISA: Programme for International Student Assessment | OCDE : Programme international pour le suivi des acquis des élèves, étude menée par l'OCDE pour évaluer les compétences des jeunes de 15 ans en mathématiques, en compréhension écrite et en sciences*

[3] *Enquête internationale évaluant les compétences en mathématiques et en sciences, des élèves en fin de CM1 (TIMSS 4) et en classe de quatrième (TIMSS 8)*

Le décrochage enregistré en 2025 par rapport aux évaluations précédentes n'est pas spécifique à la France. Il se vérifie dans l'ensemble des pays de l'OCDE, mettant en évidence les effets de la pandémie de Covid-19 sur l'apprentissage. En tout état de cause, les performances de la France continuent de se situer légèrement en deçà de la moyenne des pays de l'OCDE et à une distance importante des pays les plus performants.

L'enquête PISA de 2025 montre ainsi que la France se situe dans l'ensemble des disciplines évaluées en seconde partie de classement, entre la 23e et la 29e place sur les 38 pays de l'OCDE étudiés:

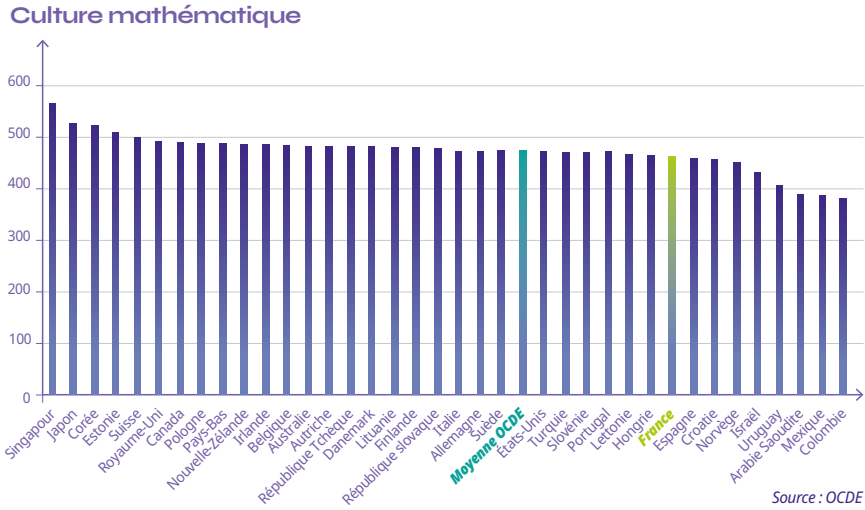
— en culture scientifique, la France se situe en 23e position sur 38 pays (-1 place en trois ans), avec un score de 483 points (-16 points depuis 2012) ;

— en mathématiques, la France se situe également en 29e position (-7 places en trois ans), avec un score de 458 points (-37 points depuis 2012) ;

— en compréhension de l'écrit, 24e position sur 38 pays (+1 place en trois ans), avec un score de 456 points (-49 points depuis 2012) ;

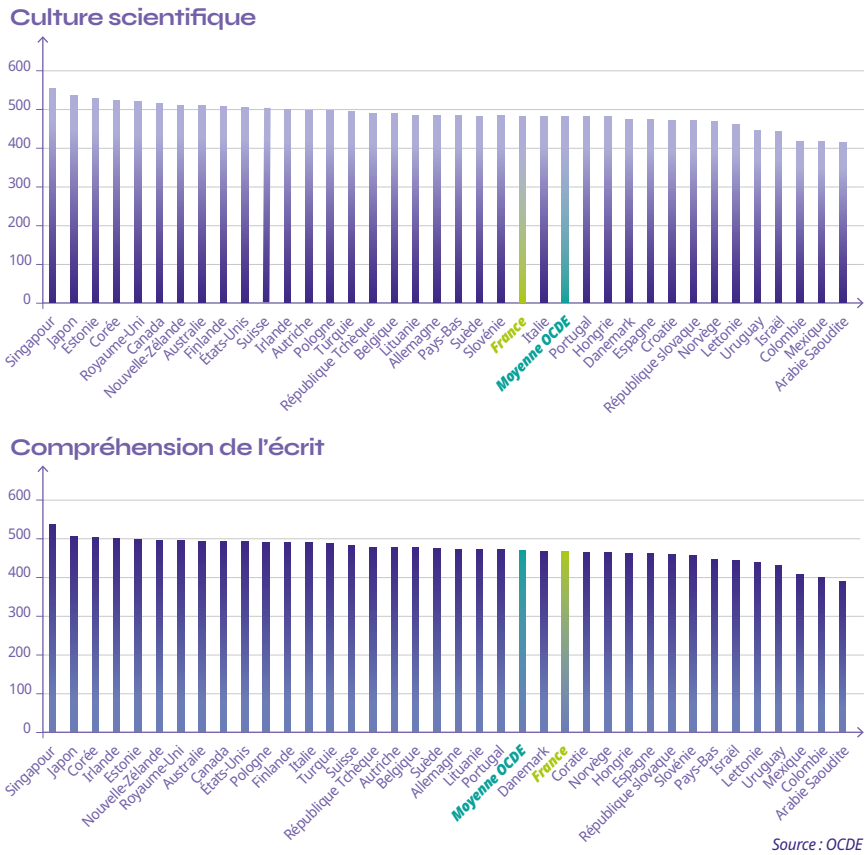
— en révolution informatique des problèmes, nouvelle catégorie d'évaluation introduite à l'occasion de la publication du rapport portant sur 2025, la France se classe en 25e position, avec 497 points.

Graphique 2 — Scores moyens de l'enquête PISA 2026



Source : OCDE

Graphique 2 — Scores moyens de l'enquête PISA 2026

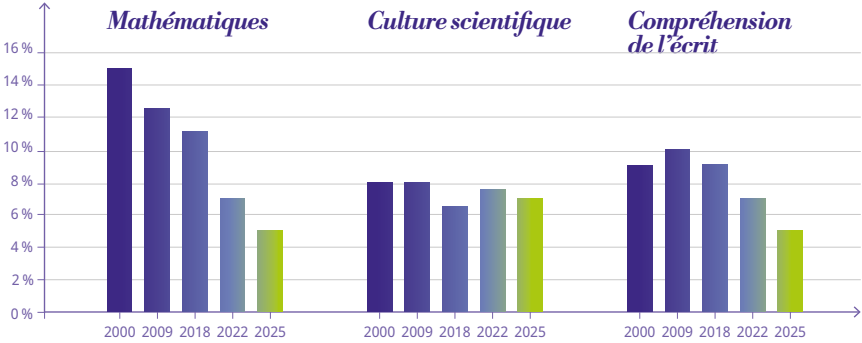


Source : OCDE

Au-delà du niveau global des élèves, le système éducatif français est confronté à un étiolement de la part de très bons élèves, tandis que celle des élèves dont le niveau est « bas » s'accroît.

L'enquête PISA montrait ainsi que la part des élèves les plus performants[4] en mathématiques et en compréhension de l'écrit atteignait 5 % en 2022 alors qu'ils étaient encore 15 % et 9 % en 2000. En culture scientifique, cette part se maintient, mais demeure à un niveau relativement bas (7 %). L'enquête TIMSS de 2023 parvenait à des conclusions similaires et montrait que seuls 3 % des élèves français présentaient un niveau « avancé » en mathématiques contre 11 % en moyenne au sein de l'OCDE[5].

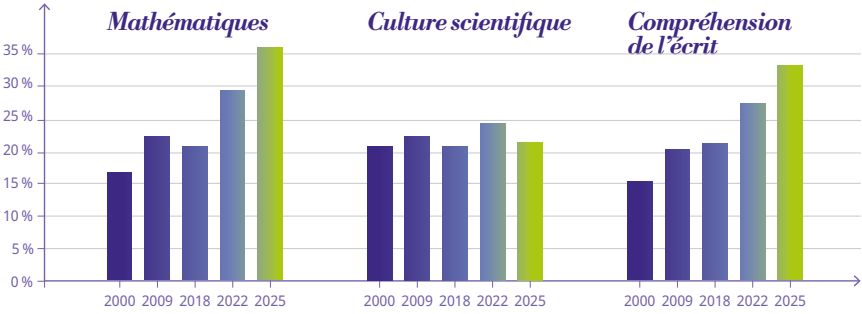
Graphique 3 — Part des élèves français les plus performants



Source : OCDE

Inversement, la part des élèves en difficulté s'accroît. En mathématiques et compréhension de l'écrit, celle-ci a presque doublé, passant de 17 % à 36 % des élèves entre 2000 et 2025 pour la première discipline et de 15 % à 33 % pour la seconde. En culture scientifique, cette part augmente dans une ampleur plus modérée mais partait de niveaux déjà élevés (passage de 21 % à 26 %).

Graphique 4 — Part des élèves français en difficulté



Source : OCDE

[4] *Selon les critères de l'évaluation PISA, les élèves sont classés sur une échelle de compétence selon neuf groupes. Le niveau 2 de l'échelle est considéré comme le seuil à partir duquel les élèves maîtrisent les connaissances et compétences leur permettant de faire face aux situations de la vie courante. Les élèves « en difficulté » sont les élèves se situant en-dessous du niveau 2. Les élèves les plus performants, à l'inverse, se situent au-dessus du niveau 4*

[5] *Lacroix A., Philippe C., Salles F., « Timss 2023 en quatrième pour les mathématiques : des résultats stables en France et un accroissement des écarts de performance entre les élèves », Note d'Information n° 24.48, DEPP, décembre 2024*

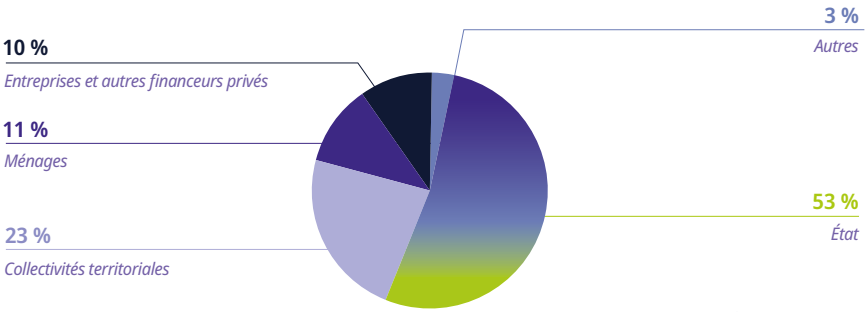
2. Une fracture budgétaire : dépense biaisée et allocation contestable

La dépense intérieure d'éducation, qui concerne l'enseignement primaire, secondaire et tertiaire ainsi que la formation professionnelle continue et extrascolaire, est globalement stable en France.

Selon le ministère de l'Éducation nationale[6], elle s'élevait ainsi à 190 Md€ en 2023, soit 6,7 % du PIB. Depuis les années 1980, la dépense intérieure d'éducation a oscillé autour de 7 %. L'effort public en faveur de l'éducation a donc légèrement diminué en plus de 40 ans, quand les enjeux mondiaux, sociétaux et démographiques appelaient pourtant à son intensification.

L'État est aujourd'hui le premier financeur de l'éducation, avec 53 % des financements totaux, suivi par les collectivités territoriales avec 23 %. Les autres financeurs sont les ménages (11 %) ainsi que les entreprises et autres financeurs privés (10 %).

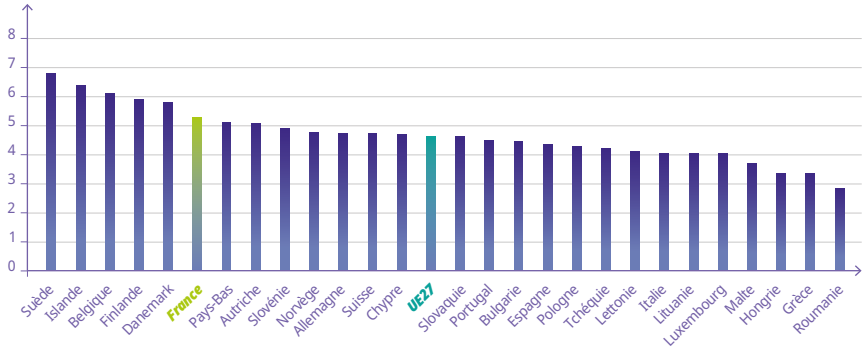
Graphique 5 — Répartition du financement de la dépense intérieure d'éducation



Source : Ministère de l'Éducation nationale

La France consacre relativement plus de moyens à l'éducation que les autres pays européens. Selon Eurostat[7], la dépense publique de l'enseignement pré-primaire à l'enseignement supérieur atteignait 5,3 % du PIB en France en 2022, contre 4,7 % en moyenne dans l'Union européenne. Seuls les pays d'Europe du Nord (Suède, Islande, Belgique, Finlande, Danemark) produisent un effort de dépense plus important relativement au PIB, l'Allemagne atteignant quant à elle un niveau de dépense de 4,8 % du PIB.

Graphique 6 — Part de la dépense d'éducation dans le PIB (2022)



Source : Eurostat. Dépense publique de l'enseignement pré-primaire à l'enseignement supérieur.

Pour autant, la dépense d'éducation en France est partiellement biaisée par le poids des pensions de retraite des enseignants. La comparaison des dépenses d'éducation entre la France et les autres pays de l'OCDE doit être interprétée avec prudence en raison des différences de traitement comptable des pensions de retraite des enseignants. En France, les pensions des enseignants retraités sont intégralement imputées à la dépense publique d'éducation[8] (environ 30% de celle-ci[9]), ce qui tend à majorer le niveau de dépense observé dans les comparaisons internationales.

[6] *Repères et références statistiques, ministère de l'Éducation nationale, 2025*

[7] *https://ec.europa.eu/eurostat/fr/*

[8] *Institut des politiques publiques, « Retraites des fonctionnaires d'État : faut-il changer la convention comptable ? », chapitre 3, juin 2025 ; Conseil d'analyse économique, note sur la présentation comptable du CAS Pensions, 2025*

[9] *Réponse du Gouvernement, question au Gouvernement n° 898, Assemblée nationale, octobre 2025*

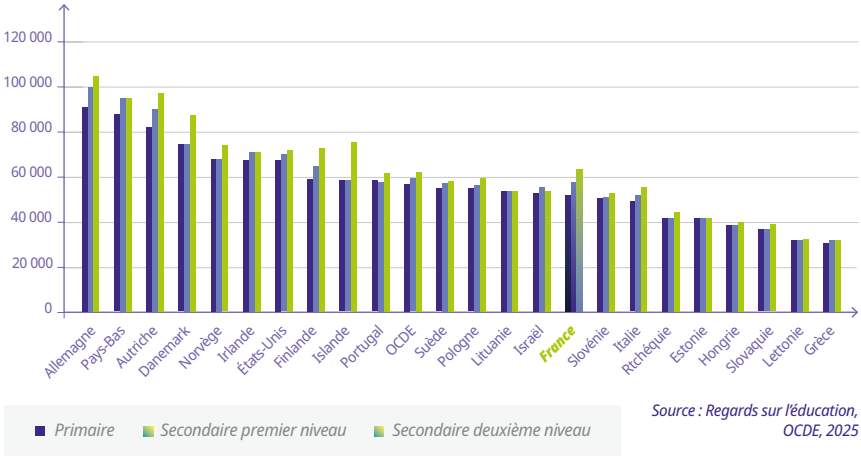
Dans de nombreux autres pays, les retraites sont financées par des fonds dédiés ou des systèmes de capitalisation et sont comptabilisées différemment.

Dès lors, les comparaisons internationales ne sont pas parfaitement harmonisées. Si l'objectif est d'apprécier les ressources effectivement consacrées à l'éducation des élèves aujourd'hui, l'inclusion de l'ensemble des pensions des enseignants retraités peut conduire à surestimer l'effort éducatif courant. Ces dépenses ne financent ni les conditions d'enseignement actuelles, ni les moyens pédagogiques des établissements ; elles reflètent principalement des engagements passés et, dans le cas français, une partie des déséquilibres du système de retraite de la fonction publique.

La stagnation des moyens dévolus à l'éducation, voire leur diminution compte tenu du poids croissant des dépenses de retraite, a des conséquences directes. Elle pèse en premier lieu sur la rémunération enseignante et donc sur l'attractivité du métier. Un enseignant débutant gagnait de l'ordre de 2,2 fois le SMIC en 1980 contre 1,2 fois aujourd'hui[10]. Si cette évolution est pour partie la conséquence du dynamisme du SMIC relativement au reste de l'échelle des salaires, elle traduit aussi un investissement limité dans la rémunération du personnel enseignant.

De fait, la rémunération effective des enseignants en France se situe dans la moyenne de l'OCDE pour l'enseignement secondaire et près de 10 % plus bas dans l'enseignement primaire, et très loin de pays comme l'Allemagne, les Pays-Bas ou l'Autriche.

Graphique 7 — Rémunération effective des enseignants (en $, parité de pouvoir d'achat)



Source : Regards sur l'éducation, OCDE, 2025

Ainsi, les enseignants français perçoivent-ils une rémunération de l'ordre de 40 % inférieure à celle de leurs homologues allemands, alors que le PIB par tête de la France est 15% inférieur à celui de l'Allemagne[11].

Si la rémunération doit également s'apprécier au regard des obligations horaires et du temps de travail, il n'en demeure pas moins que les niveaux proposés en France contribuent à la perte d'attractivité du métier d'enseignant relativement à des opportunités accessibles avec un niveau de diplôme équivalent.

Cette dévalorisation salariale alimente directement la baisse d'attractivité des concours, qui est aujourd'hui particulièrement marquée en mathématiques et concentrée sur certaines académies *(cf. infra, partie 02)*.

Au niveau désagrégé, la dépense d'éducation en France se caractérise en outre par une mauvaise allocation interne. La France investit ainsi 30 % de plus que la moyenne OCDE au lycée[12] (principalement à cause de la multiplication des filières et des disciplines) et 10 % de moins au primaire. Cette répartition va à rebours des recommandations scientifiques en la matière, qui invitent a contrario à renforcer les efforts sur l'enseignement primaire.

La multiplication des disciplines et filières au lycée conduit à un ratio nombre d'élèves par enseignant faible et couteux, de l'ordre de 14 au lycée général et 8 au lycée professionnel[13].

Les évolutions de la démographie scolaire constituent une opportunité pour rééquilibrer l'allocation des moyens. Le nombre de naissances en diminution depuis 2010 a en effet pour conséquence une réduction de la taille des générations entrant chaque année dans le système scolaire.

Dans le premier degré, les effectifs sont en baisse depuis 2016 et cette tendance se retrouve depuis 2024 dans le second degré. Selon le ministère de l'Éducation nationale, les effectifs des premier et second degrés auront diminué de 1,7 million d'élèves à horizon 2035, soit une baisse de 14 % de la population scolaire actuelle[14].

Ces tendances impliqueront des fermetures de classes et d'établissements scolaires, offrant ainsi une opportunité de réfléchir au maillage territorial des établissements d'enseignement ainsi qu'à l'allocation des moyens entre premier et second degré.

[10] Lucas Chancel, La chute du salaire des enseignants (1980-2024), septembre 2024

[11] OCDE, Regards sur l'éducation 2025 ; Eurostat

[12.13] OCDE, Regards sur l'éducation, 2024

[14] Projections d'effectifs d'élèves dans les premier et second degrés à horizon 2035, M. Barhoumi, N. Miconnet, P. Serre, direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, avril 2026

3. Les répercussions économiques : compétences, productivité, exclusion du marché du travail

La faiblesse des performances du système éducatif a des conséquences directes sur les compétences des adultes et l'insertion professionnelle des jeunes.

La faiblesse des résultats de la France dans les enquêtes PISA se répercute mécaniquement sur les compétences à l'âge adulte. En 2023, le niveau de compétences des adultes en France en littératie et numératie est inférieur au niveau moyen constaté dans l'OCDE.

L'enquête PIAAC[15] montre ainsi qu'en France plus d'un adulte sur quatre présente de faibles compétences en littératie (28 % des adultes), numératie (27 %) et en résolution adaptative de problèmes sur support informatique (30 %). En outre, la proportion d'adultes présentant des compétences jugées faibles est plus élevée en France qu'en moyenne dans les pays de l'OCDE. Cette situation apparaît structurelle, les conclusions de l'enquête PIAAC étant similaires depuis 2012.

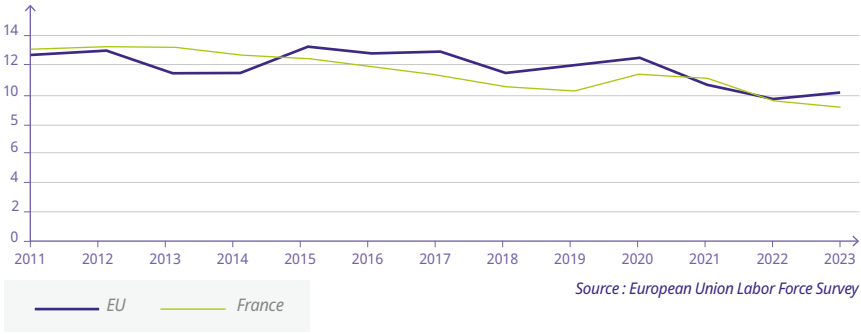
D'autre part, certaines filières de l'économie peinent à trouver sur le marché du travail les compétences dont elles ont besoin. France Stratégie[16] chiffre les besoins à 104 000 ingénieurs et 130 000 techniciens supplémentaires d'ici 2035. Or le déficit des diplômés des filières scientifiques et techniques (STEM) est important : les filières STEM représentent 20 % des diplômés français contre 35 % en Allemagne, 32 % en Corée du Sud, 28 % en Finlande, Autriche et Irlande.

Or, un niveau de compétences insuffisant a des effets sur l'insertion professionnelle des jeunes.

Le chômage des jeunes reste élevé en France, traduisant des difficultés d'insertion sur le marché du travail. À 19,7 %[17] en 2025, il est nettement plus élevé que le taux de chômage de l'ensemble de la population active (7,9 % à fin 2025) et se situe au 9e rang des taux les plus élevés de l'Union européenne.

Au-delà du taux de chômage, la part des jeunes de 15-24 ans n'étant ni en études, en emploi ou en formation (NEETS) atteint 10,1 % en France. Cette part est légèrement inférieure à la moyenne européenne et représente une perte importante de capital humain. Elle traduit à la fois la difficulté du système éducatif à accompagner les jeunes vers un diplôme, l'insuffisance des dispositifs de formation des adultes et un déficit de compétences chez une partie des jeunes pour s'insérer correctement sur le marché du travail.

Graphique 8 — Part des jeunes ni en études, emploi ou formation (NEETS), en % des 15-24 ans



Source : European Union Labor Force Survey

Une population moins bien formée se traduit par une économie moins productive et moins innovante.

La qualité du système scolaire, qui contribue à la formation du capital humain, a une incidence sur les gains de productivité. Des travailleurs mieux formés sont en effet davantage capables d'adopter les technologies existantes et de s'adapter aux évolutions des méthodes de production.

L'éducation s'inscrit ainsi dans les théories de la croissance endogène, portée par le capital humain et l'innovation.

[15] *Pour « programme d'évaluation internationale des compétences des adultes »*

[16] *Réindustrialisation de la France à l'horizon 2035 : besoins, contraintes et effets potentiels, document de travail, France Stratégie, 2024*

[17] *INSEE, enquête Emploi (taux de chômage des 15-24 ans)*

À cet égard, France Stratégie a calculé que le capital humain contribuait à hauteur des trois quarts des gains de productivité constatés entre 1976 et 2018[18].

La période de croissance de la productivité la plus forte, entre 1976 et 2000, est ainsi concomitante d'une forte hausse de la part des diplômés du secondaire, de 37 % à 68 %, et de celle des diplômés du supérieur, de 10 % à 25 %.

L'effet du système éducatif sur la productivité est fonction du nombre d'années de scolarité, mais également de la qualité du système lui-même.

À ce titre, l'OCDE estime qu'un alignement des scores PISA sur le score moyen des dix pays les plus performants en culture scientifique, mathématiques et compréhension de l'écrit se traduirait par une hausse de la productivité de 2,7 %[19].

Inversement, la poursuite de la dégradation des performances des élèves pourrait accentuer le ralentissement de la productivité.

L'OCDE estime à cet égard que la poursuite de la baisse des scores PISA pourrait réduire la croissance de la productivité globale des facteurs (PGF) à long terme de 3 %.

La dégradation des performances moyennes des élèves français, conjuguée à l'accroissement de la part des élèves les plus en difficulté et à l'attrition de celle des élèves les plus performants, pourrait expliquer une partie du ralentissement structurel des gains de productivité, qui stagnent désormais en France autour de 1 % par an.

[18] Vincent Aussilloux, Catherine Bruneau, Pierre-Louis Girard et Dimitris Mavridis, « Le rôle du capital humain dans le ralentissement de la pro-ductivité en France », Note de synthèse, France Stratégie, décembre 2020

[19] Egert, B., C. de la Maisonneuve et D. Turner (2022), « A new macroeconomic measure of human capital exploiting PISA and PIAAC: Linking education policies to productivity », Documents de travail du Département des affaires économiques de l'OCDE, n° 1709

[20] Draghi M., The Future of European Competitiveness, rapport à la Commission européenne, septembre 2024

[21] Commission européenne, Rapport sur l'état de la décennie numérique, 2024 (objectif de 20 millions de spécialistes TIC en 2030)

LES DÉFIS DE LA DÉCENNIE : TRANSITION ÉCOLOGIQUE, IA, RÉINDUSTRIALISATION

L'école doit appréhender trois défis structurels auxquels sont confrontées la société et l'économie : la transition écologique, le développement de l'intelligence artificielle et les enjeux de réindustrialisation et de production.

À ce titre, deux grands constats peuvent être établis :

— la transition écologique et la réindustrialisation nécessiteront des compétences scientifiques qui reposeront sur la capacité du système éducatif à former des ingénieurs et des techniciens pour des volumes suffisants. Ce déficit de compétences est un frein à l'innovation et à la compétitivité européennes, ainsi que le soulignait le rapport de Mario Draghi en 2024[20].

— l'intelligence artificielle constitue un domaine en évolution rapide, dont le potentiel et la portée demeurent indéterminés et qui est encore peu appréhendé comme outil pédagogique, comme objet d'enseignement ou comme enjeu éthique et anthropologique. En parallèle, les compétences en matière numérique demeurent insuffisantes sur le marché du travail, la Commission européenne estimant qu'il manquera 8 millions de spécialistes du numérique à horizon 2030[21].

Ces constats ont plusieurs implications opérationnelles. Premièrement, les sciences, technologies, l'ingénierie et les mathématiques (STEM) doivent être revalorisées dans les cursus et parcours de formation. Un nombre accru d'élèves devrait suivre des cursus permettant de développer ces compétences et le niveau moyen de celles-ci devrait être rehaussé. Deuxièmement, la prise en compte de l'intelligence artificielle dans le curriculum, notamment comme outil pédagogique, devrait être obligatoire, et ce dès le collège.

Troisièmement, un « brevet numérique », développé conjointement avec les entreprises, devrait être mis en place au collège et au lycée afin de s'assurer de la maîtrise d'un socle de compétences minimal dans les savoirs numériques et l'intelligence artificielle.

Ces éléments ne remettent pas en question le rôle incontournable des savoirs fondamentaux (français, mathématiques, lecture) dans l'utilisation efficace des technologies du numérique. Au contraire, leur maîtrise sera clef pour s'approprier les outils numériques et en mobiliser tout le potentiel. Enfin, réaffirmons que l'intelligence artificielle n'est pas un substitut aux savoirs fondamentaux.



LES CAUSES, DU POINT DE VUE DES ENTREPRISES

Tous ces dysfonctionnements ont des conséquences mesurables pour les entreprises. En y étant confrontées au quotidien, elles ont fini par remonter à leur racine et ont identifié les différentes causes, d'ordre organisationnelles, structurelles et culturelles.

1. Une cause majeure : l'absence d'autonomie réelle des établissements

Il n'existe pas un modèle éducatif unique produisant en toutes circonstances les meilleurs résultats.

Des modèles présentant des caractéristiques très différentes peuvent conduire à des performances excellentes en matière d'éducation, de même que des modèles proches peuvent se traduire par des résultats divergents.

Certains systèmes apparaissent en tout état de cause plus performants que d'autres.

Des pays présentent en effet des résultats positifs de manière continue sur un ensemble d'indicateurs clefs liés à la réussite scolaire et à l'insertion professionnelle. Ils arrivent ainsi à conjuguer des scores PISA relativement élevés tout en maîtrisant les inégalités entre élèves. En aval du système éducatif, ils se caractérisent par une bonne insertion professionnelle, marquée par un chômage des jeunes faible.

Tableau 1 — Comparatif des performances éducatives et d'insertion professionnelle

Indicateur	France	Allemagne	Suisse	Danemark	Estonie	Finlande	Pologne	R-U
Score PISA agrégé 2022	1 397	1 447	1 494	1 472	1 547	1 485	1 486	1 459
Évolution du score PISA agrégé depuis 2000	-125	-14	-25	-29	0	-135	+54	-48
Score mathématiques PISA 2022 moyenne OCDE : 472	458	475	508	489	510	484	489	489
Dispersion des scores mathématiques écart 90e-10e centile, points PISA	~240	~230	~220	~210	~200	~195	~220	~230
NEETs 15-29 ans (2024) Eurostat — % classe d'âge	12,5 %	8,5 %	~7 %	~9 %	10,4 %	10,2 %	10,1 %	~12,5 %
Chômage 15-24 ans (2024) Eurostat	17,2 %	6,7 %	~8 %	10,4 %	16,1 %	14,6 %	11,2 %	~14,5 %

Source : OCDE (PISA 2022, TALIS 2024, Regards sur l'éducation), Eurostat — calculs Institut de l'Entreprise

Les pays qui affichent ces bonnes performances en matière éducative et d'insertion professionnelle disposent de systèmes éducatifs aux caractéristiques proches.

À cet égard, ces systèmes ont en commun d'accorder une importance particulière à la voie professionnelle, qui s'exprime par un taux élevé de lycéens en voie professionnelle et un recours important à l'apprentissage en alternance.

De plus, ces systèmes produisent un volume relativement élevé de diplômés dans les filières scientifiques et techniques (STEM).

Au niveau du système éducatif dans son ensemble, les établissements d'enseignement bénéficient d'une importante autonomie dans le recrutement des enseignants.

Ces derniers reçoivent en outre une rémunération parfois significativement supérieure au salaire minimum national.

Tableau 2 — Comparatif des systèmes éducatifs

Indicateur	France	Allemagne	Suisse	Danemark	Estonie	Finlande	Pologne	R-U
Élèves en voie pro % lycéens — ISCED 3 voc. Eurostat 2023	31 %	46 %	63 %	40 %	37 %	71 %	50 %	42 %
Jeunes en alternance / système dual % classe d'âge — OCDE EAG 2024	~9 %	50 %	~65 %	~35 %	~25 %	~30 %	~25 %	~20 %
Diplômés STEM % des diplômés du supérieur — Eurostat	~20 %	~35 %	~28 %	~22 %	~26 %	~28 %	~23 %	~27 %
Autonomie de recrutement % écoles, recrutement direct enseignants — TALIS 2024	1,3 %	~30 %	~80 %	~90 %	~90 %	91 %	~70 %	~85 %
Salaire enseignant débutant en SMIC équivalent / unités locales	1,2 SMIC	~2,3 SMIC	~2,8 SMIC	~1,8 SMIC	~1,5 SMIC	~1,7 SMIC	~1,3 SMIC	~1,4 SMIC
Dépense d'éducation % du PIB — OCDE 2022, primaire à supérieur	5,4 %	4,6 %	5,1 %	5,9 %	5,3 %	5,8 %	5,1 %	5,2 %

Source : OCDE (PISA 2022, TALIS 2024, Regards sur l'éducation), Eurostat — calculs Institut de l'Entreprise

Parmi les différentes caractéristiques des systèmes éducatifs performants, l'autonomie des établissements semble jouer un rôle clef.

Cette autonomie recouvre principalement quatre dimensions : autonomie juridique, financière, de gestion et pédagogique. La littérature académique, notamment les études de l'OCDE[22], considère en effet que l'autonomie peut être un levier d'amélioration de la performance éducative, lorsqu'elle s'accompagne de la responsabilisation des acteurs vis-à-vis des résultats obtenus et de la mise en place de mécanismes d'assurance qualité et d'évaluation. L'autonomie des établissements présente plusieurs bénéfices :

— elle permet d'adapter l'organisation pédagogique aux besoins des élèves et aux spécificités du territoire ;

— elle contribue à la réactivité des équipes face aux besoins locaux ;

— elle renforce l'engagement collectif et l'innovation grâce à la capacité d'initiative accordée aux chefs d'établissement et aux enseignants ;

— elle permet une meilleure allocation des ressources, un accompagnement plus personnalisé des élèves et le développement de projets adaptés au contexte local.

[22] *OECD. (2013). PISA 2012 Results: What Makes Schools Successful? Resources, Policies and Practices (Volume IV). ; Hanushek, E. A., Link, S., & Woessmann, L. (2013). « Does School Autonomy Make Sense Everywhere? Panel Estimates from PISA. »*

Or en France l'autonomie des établissements d'enseignement est faible. Au plan juridique, les écoles primaires n'ont pas de personnalité morale. En matière de financement, la capacité réelle d'allocation des moyens dans le secteur public est réduite. La gestion des ressources humaines est centralisée et les chefs d'établissement ne sont pas en mesure de recruter les enseignants. Enfin, la liberté pédagogique est encadrée par l'existence de programmes nationaux et d'instructions descendantes fréquentes.

La comparaison entre la France et les pays accordant une autonomie importante à leurs établissements d'enseignement est à cet égard éclairante. La France se situe au niveau de la moyenne de l'OCDE en matière d'autonomie dans la définition des priorités d'amélioration de l'établissement, voire au-dessus de la moyenne s'agissant de la répartition du budget de l'école. En revanche, elle se distingue par une absence totale de marges de manœuvre au niveau décentralisé pour ce qui concerne le recrutement et l'évaluation des enseignants, de même que pour la détermination du contenu des enseignements.

À l'autre bout du spectre, certains pays (Pays-Bas, Finlande, Estonie) qui affichent de meilleures performances que la France dans l'évaluation PISA se caractérisent par un degré d'autonomie très élevé (souvent supérieur à 90 % des décisions), reflétant une volonté décentralisatrice très importante.

Ce décalage entre une certaine autonomie pour une partie de la gestion et une centralisation maximale pour le reste crée une autonomie de façade. Sans capacité d'agir sur les ressources humaines, les chefs d'établissement se trouvent en effet contraints dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur projet pédagogique ainsi que des initiatives pédagogiques qu'ils voudraient déployer.

Graphique 9 — Comparaison des degrés d'autonomie (% des décisions prises au niveau de chaque établissement)



Source : OCDE, TALIS 2024

CINQ CAS EUROPÉENS : CE QUE PRODUIT L'AUTONOMIE
(ET CE QU'ELLE EXIGE)

— *Finlande*

L'autonomie par la confiance

Le système finlandais repose sur une très forte autonomie des établissements et des enseignants, recrutés parmi les 10 % des meilleurs diplômés du pays et tous titulaires d'un master.

Les enseignants disposent d'une grande liberté pédagogique tandis que les chefs d'établissement gèrent directement le recrutement et les ressources de leur école.

L'inspection traditionnelle a été remplacée par l'autoévaluation et la responsabilité par les résultats.

Malgré un recul observé depuis une dizaine d'années, la Finlande conserve des performances élevées et l'une des plus faibles dispersions de résultats de l'OCDE.

Les difficultés récentes semblent davantage liées à des facteurs externes qu'au degré d'autonomie du système.



— *Estonie*

La révolution silencieuse

Après son indépendance en 1991, l'Estonie a entièrement restructuré son système éducatif autour de municipalités autonomes responsables de leurs écoles. Les chefs d'établissement disposent de larges pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines et de pédagogie, tandis que tous les enseignants sont titulaires d'un master et bénéficient d'une forte autonomie professionnelle.

Le numérique y est conçu comme une compétence transversale intégrée à tous les enseignements. Cette stratégie a permis au pays de devenir l'un des systèmes éducatifs les plus performants d'Europe (1er pays européen) tout en maintenant de faibles écarts de réussite entre les élèves.

— *Portugal*

Le miracle éducatif

La continuité politique sur trois alternances est la condition *sine qua non*.

Le Portugal est passé, en quinze ans, d'un des systèmes les moins performants de l'OCDE à un niveau proche de la moyenne internationale

grâce à une série de réformes cohérentes et ambitieuses (progression de +50 points PISA depuis 2000).

La publication des résultats des établissements, le renforcement des évaluations nationales, la mise en place d'un curriculum plus exigeant et l'octroi d'une plus grande autonomie aux écoles ont contribué à cette amélioration.

Des dispositifs ciblés de soutien aux élèves en difficulté ainsi que le développement de la voie professionnelle ont fortement réduit le décrochage scolaire (passant de 44 % à 14 %[23]). Le recul observé depuis 2022 rappelle toutefois que les progrès éducatifs nécessitent une continuité des réformes dans le temps.

— *Pologne*

La preuve par le retour en arrière

La Pologne a démontré à la fois l'efficacité de ses réformes et les conséquences de leur abandon.

La réforme de 1999, fondée sur la revalorisation de l'orientation vers les filières professionnelles, l'autonomie des établissements dans l'élaboration des programmes et des évaluations nationales standardisées, a permis une progression spectaculaire des résultats entre 2000 et 2012 (+130 points au score PISA). En 2017, le démantèlement de cette architecture a été suivi d'un net recul des performances scolaires (déclin polonais deux fois supérieur à la moyenne de l'OCDE en lecture et mathématiques). Cette expérience montre que le report de l'orientation peut constituer un puissant levier d'équité et que les réformes éducatives ne produisent des effets durables que lorsqu'elles sont protégées des alternances politiques.

— *Pays-Bas*

Quand l'autonomie maximale ne suffit plus

Les Pays-Bas disposent d'un système fondé sur une liberté d'enseignement garantie par la Constitution depuis 1917. Les établissements bénéficient d'une autonomie très large dans leurs choix pédagogiques et organisationnels, tandis qu'un système d'inspection rigoureux assure le contrôle de la qualité (avec une publication des rapports d'inspection).

Ce modèle a longtemps permis d'obtenir d'excellents résultats scolaires tout en laissant une place importante aux écoles privées financées par l'État.

Depuis 2012, toutefois, les performances se dégradent, révélant les limites d'une autonomie qui n'est pas accompagnée d'un renouvellement constant des enseignants (faute d'attractivité du métier), d'une plus grande fluidité des parcours (un tri est opéré dès 12 ans, qui accentue les inégalités) et d'un cadre curriculaire commun suffisamment structuré. Le cas néerlandais montre ainsi que l'autonomie est une condition nécessaire mais non suffisante de la réussite scolaire.

[23] Source décrochage Portugal : Eurostat, « Sorties précoces de l'éducation et de la formation (18-24 ans) », série edat_lfse_14 ; Portugal : environ 44 % en 2001, 13,7 % en 2015

ÉCLAIR : AUTOPSIE D'UNE RÉFORME AVORTÉE

Le dispositif ÉCLAIR[24] (« Écoles, collèges et lycées pour l'ambition, l'innovation et la réussite ») a été lancé à la rentrée 2011 dans le prolongement de l'expérimentation CLAIR menée en 2010.

Il ciblait les établissements de l'éducation prioritaire confrontés aux plus grandes difficultés scolaires et sociales.

Son objectif était de réduire les inégalités de réussite en accordant davantage d'autonomie aux établissements dans trois domaines : la pédagogie, la vie scolaire et la gestion des ressources humaines. Les chefs d'établissement disposaient notamment d'une plus grande marge de manœuvre pour constituer leurs équipes, tandis que les « préfets des études » assuraient un suivi individualisé des élèves. Le dispositif a rapidement été étendu à plus de 2 400 écoles et établissements.

Les évaluations conduites par les inspections générales ont mis en évidence des résultats contrastés.

Des progrès ont été observés dans l'organisation de la vie scolaire, le suivi des élèves et certaines pratiques de gestion des personnels.

En revanche, l'innovation pédagogique, pourtant au cœur du projet, est restée limitée et inégalement développée selon les établissements.

Les évaluateurs ont également souligné la complexité du dispositif, le manque de temps pour l'expérimentation et l'absence d'évaluation suffisamment robuste de ses effets sur les résultats scolaires.

Faute de preuves convaincantes d'une amélioration durable des performances des élèves, ÉCLAIR a finalement été remplacé en 2014 par la refondation de l'éducation prioritaire et la création des réseaux REP et REP+.

[24] IGEN-IGAENR, L'élargissement du programme ÉCLAIR, rapport n° 2012-076, juillet 2012

2. Le système d'orientation français trie plus qu'il n'oriente

Loin de répondre aux vocations et aspirations des élèves, le système d'orientation fonctionne pour répartir les élèves en fonction de leur niveau, générant de facto *une hiérarchie implicite des filières.*

Aux meilleurs élèves la voie générale, au sein de laquelle la filière scientifique faisait figure de « voie royale », les élèves moins performants se répartissant entre voie technologique — pour ceux ayant pu atteindre la classe de 2nde générale et technologique — et voie professionnelle pour les autres.

UN SERVICE PUBLIC DE L'ORIENTATION SCOLAIRE

DISPOSANT DE MOYENS IMPORTANTS POUR DES RÉSULTATS DÉCEVANTS

Le service public de l'orientation scolaire mobilise des moyens importants.

Selon la Cour des comptes, les politiques d'orientation au collège et au lycée mobilisent environ 400 M€ par an, principalement financés par l'État.

Elles s'appuient sur environ 8 000 équivalents temps plein, sans tenir compte des effectifs consacrés au décrochage scolaire.

L'organisation du service public de l'orientation est éclatée entre le niveau central (ministère), le niveau déconcentré (rectorats), les établissements (personnel de direction, professeurs principaux, psychologues de l'Éducation nationale), les centres d'information et d'orientation, l'Onisep et les régions.

Malgré ces moyens importants, 35 % des collégiens et 25 % des lycéens se disent insatisfaits des informations et conseils reçus en établissement ou au centre d'information et d'orientation pour s'orienter.

Près de 20 % des bacheliers poursuivant leurs études regrettent leur choix d'inscription.

L'orientation est par ailleurs fortement déterministe. La voie générale est ainsi la voie par défaut des élèves qui peuvent y prétendre.

Les données de la DEPP montrent une progression constante de l'orientation vers la 2nde générale et technologique : en 2022, 61,4 % des élèves de 3e générale s'y orientent, contre 57,4 % en 2011[25].

La progression, de l'ordre de 4 points, est cohérente avec l'objectif gouvernemental d'élévation du niveau de diplomation d'une classe d'âge.

À la session 2025 du baccalauréat, 54 % des bacheliers ont obtenu un bac général, 20 % un bac technologique et 26 % un bac professionnel. Toutefois, en donnant le sentiment que la voie générale est le débouché « naturel » des meilleurs élèves, elle accentue la perception que les autres voies constituent sinon des voies de relégation, du moins des choix de second rang.

Le système d'orientation ne parvient pas à corriger les déterminismes sociaux, territoriaux et de genre.

Les parcours restent fortement influencés par l'origine sociale des élèves.

Les familles disposant d'un capital culturel élevé maîtrisent davantage les mécanismes d'orientation et les attendus des filières sélectives. Les disparités territoriales demeurent également importantes.

L'accès à certaines formations, à l'information ou à des réseaux professionnels varie selon les territoires.

Enfin, les choix de filières restent marqués par des stéréotypes de genre : certaines spécialités scientifiques et techniques demeurent moins choisies par les filles tandis que les garçons restent sous-représentés dans certaines filières du soin ou du social.

Le déterminisme est également lié au parcours suivi au collège.

Les élèves qui suivent un enseignement général poursuivent à 67 % en GT, tandis que ceux ayant déjà choisi une coloration professionnelle (3e agricole, prépa-métiers) s'orientent majoritairement vers le CAP et la 2nde professionnelle[26].

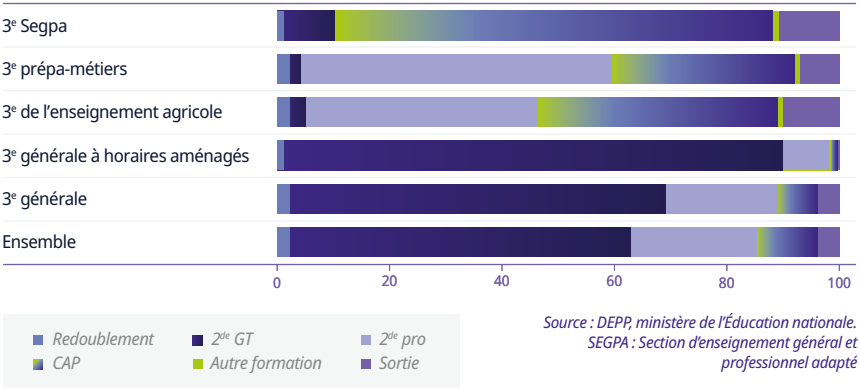
Autrement dit, le choix en amont du passage collège/lycée prédétermine la suite : la pré-orientation est déjà une orientation.

---

[25] DEPP, Repères et références statistiques 2025 ; MEN, note « Les résultats du baccalauréat, session 2025 »

[26] DEPP, Repères et références statistiques 2025. N.B. : rupture de série depuis 2021

Graphique 10 — Devenir des élèves à la rentrée 2023 selon la classe de troisième suivie en 2022



Source : DEPP, ministère de l'Éducation nationale.
SEGPA : Section d'enseignement général et professionnel adapté

Le déterminisme est renforcé par le caractère irréversible des « accidents de parcours ». Le retard scolaire est ainsi un marqueur important de l'orientation, suggérant qu'un redoublement ne se rattrape jamais. Dans la cohorte de 2020, seulement 18 % des élèves « en retard » (qui ont redoublé au moins une fois) souhaitent une seconde GT, contre 77 % des élèves « à l'heure » (n'ayant jamais redoublé). La décision finale amplifie l'écart : 75 % des élèves à l'heure obtiennent la seconde GT, contre 17,2 % des élèves en retard.

De fait, le système est extrêmement rigide et les communications entre les voies générale, technologique et professionnelle sont quasiment inexistantes. La Cour des comptes[27] estime que 1 à 1,5 % des élèves de seconde professionnelle accèdent ensuite à une première technologique ou générale. À l'inverse, 2,5 à 3 % des élèves de seconde générale et technologique se réorientent vers la voie professionnelle. Ces mouvements, d'une ampleur limitée, sont réservés aux élèves en difficulté. Inversement, les mouvements des voies professionnelle et technologique vers la voie générale sont rarissimes. Le système construit des trajectoires quasi irréversibles qui ne laissent pas le droit à l'erreur.

[27] *Cour des comptes, Rapport public annuel 2025, vol. 1, chap. « L'orientation au collège et au lycée »*

Tableau 3 — Décisions d'affectation selon le retard scolaire

Retard scolaire	Seconde GT	Seconde pro	CAP
À l'heure	75,0 %	19,4 %	4,2 %
En retard	17,2 %	43,9 %	38,2 %

Source : DEPP, Note d'Information n° 23.40, 2023

Dans ce contexte, la voie professionnelle apparaît ainsi comme la continuité naturelle des études pour les élèves en difficulté, indépendamment de leurs aspirations et sans pouvoir être considérée comme une passerelle vers la réussite et l'insertion professionnelle.

TROIS VOIES DANS LA VOIE PRO

La voie professionnelle[28] ne constitue pas un ensemble homogène. Elle agrège de nombreuses formations attirant une grande diversité de profils et proposant des débouchés de qualité elle-même variable.

Ainsi, trois voies peuvent être distinguées, dessinant trois profils de la voie professionnelle. Derrière le lieu commun d'une voie dévalorisante se trouvent en réalité des filières d'excellence, à la renommée internationale et présentant des niveaux d'insertion très élevés :

— Une « voie d'excellence » minoritaire et très sélective, avec une bonne insertion, dans des secteurs où le savoir-faire français est reconnu internationalement (hôtellerie, joaillerie, artisanat d'art) ;

— Une voie dans les filières de l'industrie offrant de bonnes perspectives d'insertion professionnelle mais à l'attractivité faible, qui reste insuffisamment développée au regard des besoins du marché du travail et qui dépend fortement des financements des régions ;

— Une voie tertiaire dont une part importante (accueil, vente notamment) fonctionne aujourd'hui en « voie de relégation ». Elle représente ainsi 50 % des places de l'ensemble de la voie professionnelle et regroupe des élèves dont 95 % appartiennent à des catégories socioprofessionnelles défavorisées. Elle se caractérise par une maîtrise insuffisante des compétences langagières pour des métiers qui les requièrent, un décrochage et un taux d'échec importants.

[28] *Troger V., Bernard P.-Y., Masy J., « Le baccalauréat professionnel : impasse ou nouvelle chance ? », PUF, 2016*

L'efficacité du service public de l'orientation pâtit notamment d'une information abondante et mal organisée. Les ressources mises à la disposition des élèves en matière d'orientation sont en effet très nombreuses :

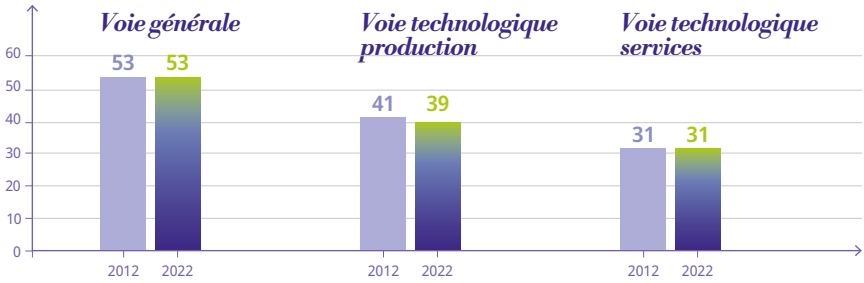
- 23 000 formations référencées sur Parcoursup ;
- les ressources de l'Onisep ;
- les sites des régions ;
- les salons étudiants ;
- les journées portes ouvertes ;
- les plateformes numériques développées par l'État.

Cette abondance d'information, couplée à un accompagnement insuffisant, renforce les inégalités. Les élèves ne bénéficiant pas d'un accompagnement familial suffisamment informé ne peuvent pas hiérarchiser toute cette information pour construire un projet cohérent. La qualité de l'information constitue également un enjeu. La Cour des comptes pointe l'existence de 363 diplômes de formations professionnelles aux libellés déconnectés de leur contenu, pouvant générer « incompréhensions et désillusions »[29].

Du fait des défaillances du service public de l'orientation, les facteurs familiaux et sociaux jouent un rôle démesuré dans l'orientation des élèves. Le centre national d'étude des systèmes scolaires (Cnesco) montre que l'ambition des aspirations parentales est déterminante : 80 % des parents qui expriment une intention d'orientation en filière scientifique pour leur enfant à l'entrée en 6e renouvellent ce choix en 3e et voient leur enfant entrer en 1re scientifique. À l'inverse, les parents de milieux défavorisés, moins familiers des codes scolaires, s'autocensurent davantage. De fait, les parents les plus diplômés connaissent mieux le système et savent trier et exploiter l'information disponible pour accompagner leur enfant.

[29] *Cour des comptes, Rapport public annuel 2025, vol. 1, chap. « L'orientation au collège et au lycée »*

Graphique 11 — Part des jeunes issus de milieux favorisés ou très favorisés dans la voie générale et technologique (en %)



Source : Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP), L'état de l'école 2024, champ public et privé sous contrat.

Ainsi, l'orientation française est également le résultat d'une influence sociale et familiale. Pour l'essentiel des élèves qui rejoignent la voie professionnelle, l'orientation ne fait qu'entériner une trajectoire dont les ressorts se sont joués bien avant la 3e — maîtrise insuffisante des fondamentaux dès le primaire, origine sociale, rapport au cadre scolaire académique. Ainsi, 41 % des bacheliers professionnels sont enfants d'ouvriers, 8% seulement enfants de cadres, soit exactement le profil inverse de la voie générale. La question est donc autant celle de l'amont (prévention du décrochage, soutien aux fondamentaux) que celle des procédures d'orientation.

Ce processus de sélection entretient en premier lieu une dévalorisation symbolique de la voie professionnelle. Les voies professionnelle et technologique étant alimentées par défaut, elles deviennent dans l'imaginaire collectif des voies de relégation. Les discours institutionnels ne permettront pas de les revaloriser tant que le mécanisme d'orientation restera basé essentiellement sur les notes obtenues en 3e et moins sur les souhaits professionnels.

Il contribue à une inadéquation entre les compétences des élèves et les besoins de l'économie. Les flux d'élèves qui entrent dans la voie professionnelle suivent une logique de places disponibles. La voie tertiaire représente 50 % des places de l'ensemble des filières professionnelles parce qu'elle représente un coût de formation limité (pas de plateau technique) et non parce qu'elle serait le reflet d'une tension particulière de l'emploi dans le secteur des services. Au contraire, les taux d'emploi restent modestes dans le secteur des services à la collectivité (48 %) et aux personnes (47 %), voire très faibles dans le secteur du commerce (23 %).

Enfin, le processus de sélection entérine un renoncement sur la maîtrise des savoirs fondamentaux. L'orientation par défaut des élèves en retard vers la voie professionnelle déplace le pro-

blème sans en traiter les causes. Les compétences langagières et mathématiques qui manquaient aux élèves en 3e leur manquent toujours en seconde professionnelle, où aucun dispositif structuré ne permet de rattraper le retard accumulé. Seuls 50% des élèves entrant en seconde professionnelle maîtrisent la compréhension de l'écrit, 40% les nombres et calculs, 17,7% l'espace et la géométrie. Or, ce recul des savoirs fondamentaux ne va pas de pair dans toutes les filières avec une attention renforcée aux compétences pratiques et à l'apprentissage d'un métier. À ce titre, Paddeu & Veneau[30] montrent que les épreuves du baccalauréat professionnel en électrotechnique privilégient les savoirs technico-scientifiques plutôt que la pratique concrète : dans certaines situations, les élèves conservent leurs lacunes sur les savoirs fondamentaux, sans pour autant se former à l'apprentissage d'un métier.

[30] *Paddeu J., Veneau P., « L'enseignement dispensé en bac pro est-il professionnel ? L'exemple du baccalauréat Électrotechnique », Formation Emploi, n° 131, 2015, pp. 41-60.*

EN ALLEMAGNE, UNE ORIENTATION TOURNÉE VERS LE MONDE DU TRAVAIL ET L'EMPLOI

En Allemagne, l'orientation relève d'une responsabilité partagée entre le gouvernement fédéral, les Länder et les municipalités.
Les programmes d'éducation intègrent depuis 2014 de manière obligatoire une « introduction au monde du travail et à l'emploi » qui peut faire l'objet d'une discipline spécifique ou être intégrée dans les matières existantes.

Les élèves suivent ainsi des modules consacrés aux différents secteurs professionnels, au fonctionnement du marché du travail, aux métiers et qualifications, à l'analyse de leurs intérêts et compétences ainsi qu'aux techniques de candidature et aux entretiens.

Les entreprises sont également impliquées, dans le cadre de journées d'immersion, de visites d'usines et d'ateliers, de rencontres avec des apprentis, de simulations de recrutement et de stages obligatoires.

Le suivi des parcours et des aspirations des élèves est réalisé par un conseil individuel qui se réunit sur plusieurs années afin d'analyser les centres d'intérêt et vœux des élèves au regard de leurs capacités.

3. Un déficit chronique de valorisation des STEM, aggravé par les biais de genre et la formation enseignante

Les enjeux d'innovation et de transitions écologique et numériques exigent des compétences plus poussées et nombreuses dans les filières scientifiques, techniques, d'ingénierie et en mathématiques (STEM).

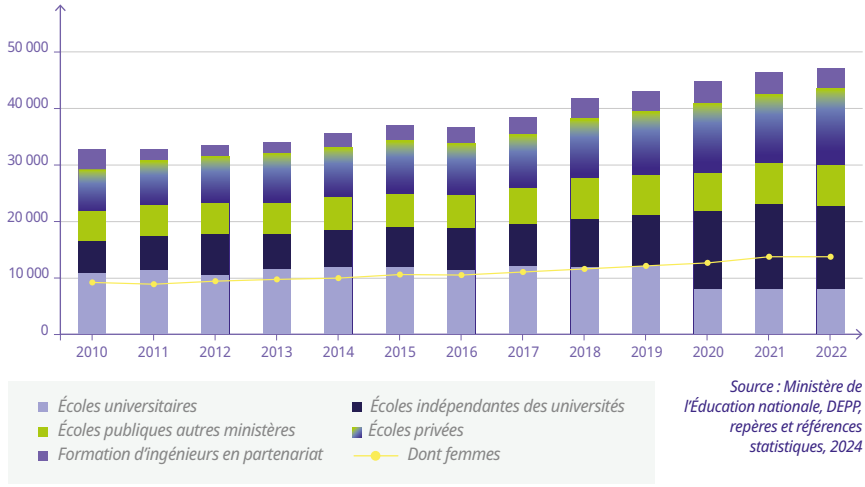
La France peine à produire suffisamment de professionnels dans la filière STEM.

Le nombre de diplômés dans les filières STEM stagne en France malgré une progression du nombre d'ingénieurs. La part des étudiants diplômés des filières STEM parmi l'ensemble des diplômés atteignait ainsi 20 % en 2021, soit une quasi-stagnation depuis 2014 où elle atteignait 19 %. Si le nombre d'ingénieurs progresse, il reste insuffisant pour répondre aux besoins de l'économie.

Le nombre de diplômés d'écoles d'ingénieurs a en effet connu une progression de 44 % entre 2010 et 2022 pour atteindre 46 800 diplômés cette dernière année[31]. Ce dynamisme est en particulier porté par les écoles d'ingénieurs publiques relevant du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche indépendantes des universités, et les écoles privées, qui ont respectivement presque triplé et doublé le nombre de diplômes d'ingénieurs délivrés sur la période.

[31] *DEPP, Repères et références statistiques 2024*

Graphique 12 — Diplômes d'ingénieurs délivrés chaque année en France, par filière



Source : Ministère de l'Éducation nationale, DEPP, repères et références statistiques, 2024

La part des femmes parmi les étudiants ne progresse que de manière limitée. Celles-ci représentaient 27 % des lauréats d'un diplôme d'ingénieur en 2010 et 29 % en 2022. Elles sont relativement mieux représentées dans les écoles d'ingénieurs publiques ne relevant pas du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (36 % de femmes en 2022) et dans les écoles universitaires (33 %) qu'au sein des écoles du ministère de la Recherche ou des écoles privées (28 % dans chaque cas).

La France forme comparativement moins d'étudiants dans les filières STEM que les autres pays de l'OCDE. Dans les pays les plus performants, près de 30 % des jeunes diplômés sont issus de filières STEM, comme en Allemagne (35 %), en Corée du Sud (32 %), en Grèce (29%), en Finlande, en Autriche ou en Irlande (28 % pour ces trois pays).

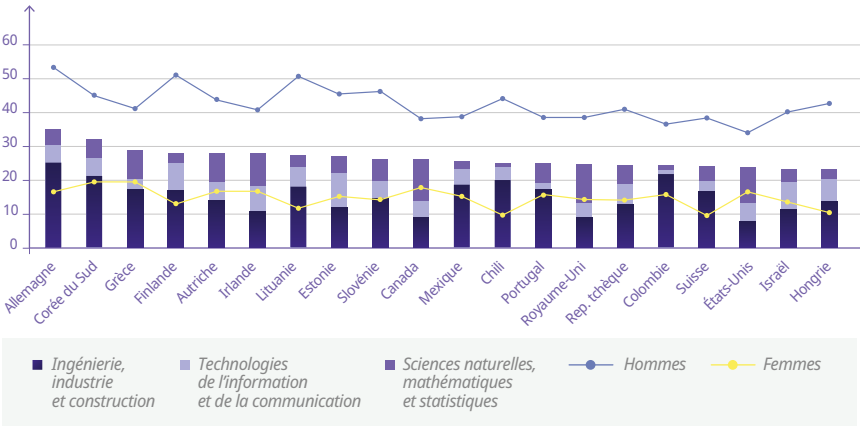
Ce déficit de valorisation des STEM ne peut pas s'expliquer par une allocation défavorable aux sciences des heures d'enseignement, même s'il faut souligner que le temps scolaire global est en moyenne plus faible en France que dans les autres pays. Les élèves français bénéficient en effet d'un enseignement des matières fondamentales en général, et des mathématiques en particulier, plus important que dans les autres pays de l'OCDE.

Au primaire, 59 % du temps d'instruction obligatoire est consacré aux matières fondamentales en 2025, dont 38 % au français et 21 % aux mathématiques. Dans les pays de l'OCDE, cette part est de 41 %, dont 16 % pour les mathématiques. Dans le secondaire, les enseignements fondamentaux occupent 30 % du temps d'instruction obligatoire, dont 14 % pour les mathématiques, contre 27 % dans les pays de l'OCDE, dont 13 % pour les mathématiques[32].

Plusieurs facteurs conduisent au sous-développement des filières STEM. **Pour transmettre des savoirs mathématiques, la maîtrise des concepts par les enseignants est indispensable**. Selon une étude du ministère de l'Éducation nationale, 78 % des nouveaux professeurs des écoles étaient issus de formations en lettres et sciences humaines au début des années 2000[33]. Cette forte prédominance des profils non scientifiques est encore soulignée par plusieurs rapports récents de l'IGÉSR et de l'Assemblée nationale. Dans le secondaire, le risque existe que la baisse de sélectivité du concours du Capes constatée dans certaines matières se traduise, à terme, par une dégradation du niveau des enseignants. La baisse de sélectivité est en effet manifeste depuis plusieurs années et s'observe dans la diminution du nombre d'inscrits et la barre d'admissibilité au concours. Le nombre de candidats inscrits a ainsi enregistré une baisse de 25 % entre 2010 et 2025, tandis que la moyenne du dernier admissible s'est élevée à 5,06/20 au Capes de mathématiques en 2025[34].

Les filles sont systématiquement sous-représen-

Graphique 13 — Part des diplômés du premier cycle (bachelor) des pays de l'OCDE dans les filières STEM (en % du total des diplômés)



tées dans les filières STEM. Au lycée, les filles sont sous-représentées dans les enseignements de mathématiques (42 % alors qu'elles représentent 56 % des élèves de terminale générale). Ainsi, 59 % et 39 % des garçons choisissent les enseignements de spécialité de mathématiques et de physique-chimie, respectivement, contre 34 % et 28 % pour les filles[35]. Seul un tiers des élèves qui suivent l'enseignement optionnel de mathématiques expertes sont des filles. Les stéréotypes de genre demeurent importants, conduisant à des choix sous-optimaux pour les filles elles-mêmes, et pour l'économie et la société plus généralement.

Du reste, malgré des écarts de niveau relativement faibles entre filles et garçons à l'âge de quinze ans, la part des diplômés de premier cycle des filières STEM de chaque sexe présente un écart important : si 32 % des garçons diplômés du premier cycle sont issus des filières STEM, c'est le cas de seulement 13 % des filles.

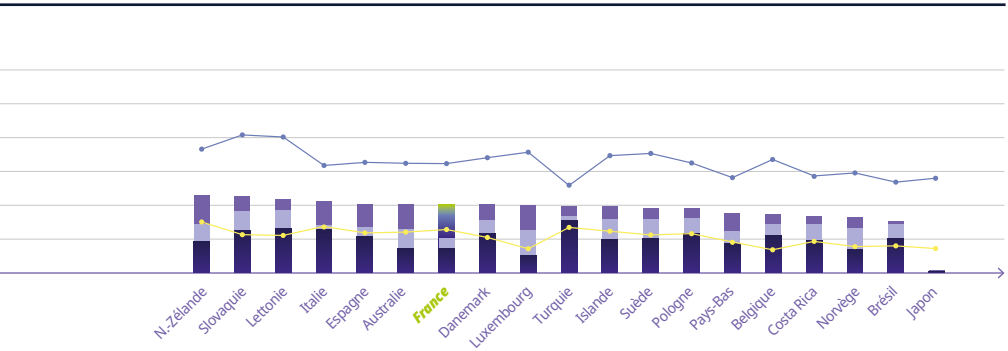
Or, le fait de disposer de diplômés en nombre suffisant dans les filières STEM constitue un enjeu clef pour l'économie. Les compétences dans les filières STEM sont importantes pour l'innovation et la productivité. L'OCDE montre ainsi qu'une augmentation d'un point dans le score moyen des compétences d'un pays dans les filières STEM se traduit par une hausse de la productivité de 0,2 %.

[32] *OCDE (2025). Regards sur l'éducation 2025 : France – Note pays*

[33] *Ministère de l'Éducation nationale, Éducation & formations, n° 66, 2003*

[34] *Rapport du jury, concours externe du Capes de mathématiques, session 2025*

[35] *Leduc A., Miconnet N., 2026, « Les choix d'enseignement de spécialité et d'enseignements optionnels à la rentrée 2025 », Note d'Information, n°26.06, DEPP*



Source : Digital Toolkit (New tertiary graduates in science, technology, engineering and mathematics as a share of new graduates | Jobs Indicators), OCDE


9
10
6
7
5
4
2
3
1

NOS PROPOSITIONS POUR REFAIRE DE L'ÉCOLE UN MOTEUR DE NOTRE SOCIÉTÉ

PROPOSITION PHARE N°1

Donner aux établissements une autonomie réelle

L'autonomie proposée ici procède d'un principe de subsidiarité : chaque niveau de décision doit exercer les compétences qu'il est le mieux placé pour assumer.

Un contrat triennal d'objectifs négocié avec le rectorat, fondé sur la valeur ajoutée corrigée des effets de composition sociale, adossé à un tableau de bord public et accompagné de véritables leviers de gestion des ressources humaines, permettrait de transformer une autonomie aujourd'hui essentiellement théorique en une responsabilité pleinement assumée.

Cette autonomie doit être pensée dans ses quatre dimensions : juridique, avec l'achèvement du statut du directeur d'école

et une personnalité juridique des écoles primaires ; budgétaire, grâce à une plus grande lisibilité de la DHG (Dotation horaire globale) et à une capacité d'initiative financière encadrée ; ressources humaines, par des marges accrues dans le recrutement et la reconnaissance des engagements ; pédagogique enfin, en laissant aux équipes une part significative du temps scolaire afin de répondre aux besoins de leurs élèves.

Cette réforme ne remet nullement en cause le statut de fonctionnaire des enseignants, qui demeure une garantie essentielle de neutralité, d'indépendance et d'égalité du service public. La question du statut ne doit pas être confondue avec celle de l'affectation. Aujourd'hui, les établissements ne choisissent pratiquement jamais les compétences qu'ils mobilisent, alors même qu'ils sont évalués sur leurs résultats.

/Contractualiser pour responsabiliser

Mesure 1 — Instaurer un dispositif intégré d'évaluation et de transparence des établissements

Chaque établissement disposerait d'un tableau de bord public construit autour d'un référentiel national d'indicateurs simples, comparables et régulièrement actualisés. Ces indicateurs porteraient sur les résultats aux examens mais également sur la valeur ajoutée de l'établissement, le climat sco-laire, l'assiduité, les taux de décrochage, les poursuites d'études, ou encore la satisfaction des familles.

L'objectif est de rendre visible la progression des établissements et d'objectiver le dialogue avec les autorités académiques. L'exemple portugais montre qu'une telle transparence favorise autant la confiance des fa-milles que la diffusion des bonnes pratiques entre établissements.

Cette démarche serait complétée par un cycle régulier associant auto-évaluation des équipes, évaluation externe conduite sous l'égide du Conseil d'évaluation de l'École et contractualisation avec le rectorat. Les moyens supplémentaires ne seraient plus attribués uniquement en fonction de critères administratifs mais également au regard des projets d'amélioration portés localement.

Enfin, la dotation horaire globale ferait l'objet d'un bilan annuel présenté devant le conseil d'administration, permettant aux équipes comme aux familles de comprendre les arbitrages opérés et de renforcer la transparence de la gestion publique.

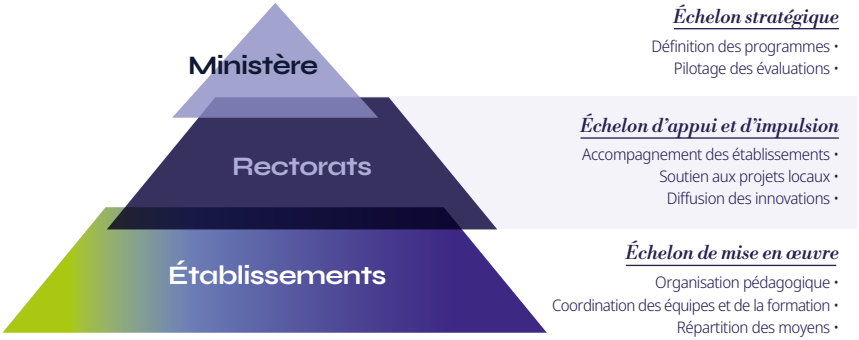
Mesure 2 — Redéfinir et sanctuariser la répartition des compétences entre ministère, rectorats et établissements

Le ministère devrait concentrer son action sur les missions stratégiques : définition des programmes, élaboration des diplômes, pilotage national des évaluations et fixation des grands objectifs stratégiques.

Les rectorats seraient quant à eux les autorités de contractualisation. Leur rôle serait d'accompagner les établissements, de moduler les moyens selon les projets et de diffuser les innovations ayant fait leurs preuves.

Les établissements auraient la responsabilité de l'action de proximité. Ils seraient chargés de l'organisation pédagogique, de la coordination des équipes, de la formation continue de proximité, de la répartition d'une partie des moyens horaires et de la gestion quotidienne des ressources humaines.

Figure 1 — Organisation proposée de la gouvernance en matière d'action pédagogique



Cette clarification suppose également d'achever la réforme engagée par la loi Rilhac[36] en donnant au directeur d'école un statut juridique et des compétences clairement identifiées. Dans le premier degré, la dispersion actuelle des responsabilités constitue un frein à toute politique d'établissement. Pour produire tous leurs effets, ces réformes devront être sanctuarisées dans le temps, comme en témoigne l'exemple polonais.

[36] *Loi n° 2021-1716 du 21 décembre 2021 créant la fonction de directrice ou de directeur d'école*

Mesure 3 — Refonder le métier enseignant par un nouveau pacte temps-rémunération-formation

Les salaires des enseignants doivent être revalorisés, c'est un enjeu d'attractivité du métier, et de signal que l'éducation redevient une priorité nationale. Cette revalorisation salariale doit toutefois s'accompagner d'une redéfinition des missions et du parcours de formation. Une augmentation progressive de l'ordre de 25 % des rémunérations permettrait de rapprocher la France de la moyenne européenne, tout en intégrant davantage de missions dans le service des enseignants : coordination pédagogique, accompagnement personnalisé, relations avec les familles, orientation et formation continue.

L'établissement deviendrait également le lieu privilégié du développement professionnel des équipes. Inspirée des pratiques japonaises ou des dispositifs REP+, la formation serait davantage fondée sur le travail collectif, l'observation mutuelle des pratiques et l'analyse des difficultés rencontrées avec les élèves.

Mesure 4 — Créer un fonds d'établissement abondé sur projets pédagogiques

Chaque établissement disposerait d'un fonds destiné à financer des initiatives locales : dispositifs de soutien, projets interdisciplinaires, innovations pédagogiques, accompagnement des élèves ou missions complémentaires confiées aux enseignants. Ce fonds serait à la main du chef d'établissement.

L'objectif est double : reconnaître financièrement l'engagement des équipes et donner aux chefs d'établissement des leviers réels pour accompagner les projets correspondant aux besoins locaux.

L'expérimentation conduite dans l'académie de Marseille[37] illustre le potentiel d'innovation apporté par une autonomie financière ciblée, tout en responsabilisant les acteurs.

Mesure 5 — Réformer les modalités d'affectation des enseignants sans toucher au statut

Le concours continuerait de garantir le recrutement national des enseignants du secondaire (et par académie au primaire).

En revanche, l'affectation évoluerait progressivement vers un recrutement local sur profil, organisé au niveau académique après réussite au concours. Le système d'affectation sur la base de points serait graduellement supprimé.

Les établissements recevraient les candidats correspondant à leurs besoins et conduiraient un entretien permettant d'apprécier leur adhésion au projet pédagogique local.

Cette évolution favoriserait la stabilité des équipes, réduirait les mutations subies et renforcerait la cohérence des projets d'établissement.

Les établissements les moins attractifs bénéficieraient de moyens spécifiques : primes, perspectives de carrière, accompagnement renforcé et financement de projets pédagogiques.

De plus, le nombre de candidats admis correspondant à peu près au nombre de postes ouverts, tous les établissements seraient servis.

[37] *Académie d'Aix-Marseille, « Présentation du projet Marseille en grand », 2023 ; Sénat, rapport d'information sur le financement du volet « écoles » du plan Marseille en grand, juin 2024*

PROPOSITION PHARE N°2

Refonder l'orientation et créer le Lycée des Métiers

La séparation française entre voie professionnelle et voie technologique est devenue une singularité plus qu'un atout.

Conçues à l'origine pour répondre à des finalités différentes, ces deux voies se sont progressivement hiérarchisées dans les représentations sociales. La première est trop souvent perçue comme une orientation par défaut ; la seconde comme une voie de repli pour les élèves qui ne trouvent pas leur place dans la voie générale. Cette organisation entretient une logique de sélection négative qui pénalise les élèves comme les entreprises.

Pour y pallier, nous proposons de fusionner les voies professionnelle et technologique en un cycle unique structuré (la voie générale reste distincte, l'hétérogénéité des publics en fin de 3e ne permettant pas une 2nde unique GT/T/P), articulé en deux temps : un cycle de découverte (2nde et 1re) autour de grandes familles de métiers, et un cycle de spécialisation (terminale et Bac+1) ouvrant sur l'emploi, le BTS ou le BUT.

Des Campus des métiers et des qualifications[38] deviendraient les nœuds régionaux de coordination. Un droit au retour (sur le modèle danois) serait créé entre les différentes voies afin de briser le caractère irréversible de l'orientation précoce.

/Refonder l'orientation : du tri au choix éclairé

L'orientation française demeure largement organisée comme un mécanisme de répartition des élèves entre différentes filières plutôt que comme un processus d'accompagnement vers un projet personnel.

Les familles les mieux informées mobilisent leur capital culturel et relationnel pour contourner les effets de cette sélection, tandis que les autres subissent davantage les décisions d'orientation. Cette situation constitue aujourd'hui l'une des principales sources d'inégalités scolaires.

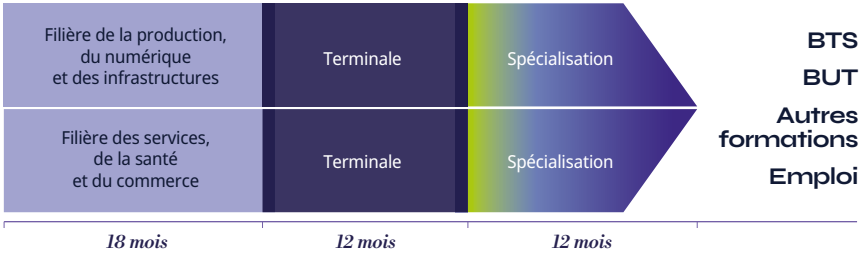
Mesure 6 — Créer le Lycée des Métiers en fusionnant filières professionnelle et technologique par finalité sectorielle

La distinction actuelle entre voie professionnelle et voie technologique sera progressivement remplacée par une organisation autour de grandes familles de métiers, plus lisibles pour les élèves comme pour les employeurs. **Une première filière** regroupera les métiers de l'industrie, de la production, de l'énergie, du numérique et des infrastructures ; **une seconde** rassemblera les métiers des services, de la santé, de la personne, de l'hôtellerie, du commerce et des fonctions administratives présentant de réels débouchés.

Les dix-huit premiers mois constitueront un cycle de découverte permettant aux élèves d'acquérir une culture professionnelle commune, de consolider leurs compétences générales et de découvrir plusieurs secteurs avant toute spécialisation. La terminale et une année supplémentaire post-bac-calauréat permettront ensuite une spécialisation plus progressive, ouvrant indifféremment vers l'emploi, le BTS, le BUT ou d'autres formations supérieures.

Cette organisation rompt avec la logique actuelle de relégation. Pour les élèves en difficulté, l'entrée dans un parcours métier ne doit plus être vécue comme une sanction mais comme un choix positif, valorisant des compétences différentes et ouvrant des perspectives. Cette clarification suppose également de mieux distinguer les finalités des différents diplômes afin de ne plus laisser croire que chaque baccalauréat ouvre automatiquement les mêmes perspectives dans l'enseignement supérieur.

Figure 2 — Organisation proposée pour le Lycée des Métiers



[38] *Académie d'Aix-Marseille, « Présentation du projet Marseille en grand », 2023 ; Sénat, rapport d'information sur le financement du volet « écoles » du plan Marseille en grand, juin 2024*

Mesure 7 — Doter le Lycée des Métiers d'outils d'orientation augmentée

L'information sur les métiers est inégalitaire. Les élèves issus de familles disposant d'un réseau professionnel connaissent mieux les parcours possibles, les débouchés et les réalités des métiers. Les autres se décident à partir d'informations incomplètes.

Un service d'orientation mutualisé serait constitué à l'échelle de chaque bassin d'emploi, réunissant collèges, lycées, CFA, établissements d'enseignement supérieur, entreprises et branches professionnelles. Ce service diffuserait des données sur les métiers, les perspectives d'emploi et les évolutions économiques locales afin d'éclairer les décisions d'orientation.

Ces dispositifs pourraient être complétés par des immersions en réalité virtuelle permettant de découvrir des environnements professionnels difficilement accessibles aux collégiens, ainsi que par des outils d'intelligence artificielle intégrés aux plateformes existantes.

Ceux-ci auraient vocation à faciliter la projection dans des parcours à partir d'un même profil scolaire, en explicitant les conditions de réussite et les passerelles disponibles. L'orientation deviendrait ainsi un processus d'exploration plutôt qu'un simple moment de sélection.

Mesure 8 — Briser l'irréversibilité de l'orientation par des parcours alternatifs et des dispositifs de seconde chance

L'une des principales faiblesses du système français réside dans la difficulté à revenir sur un choix effectué à l'âge de quinze ou seize ans. Les réorientations existent mais demeurent complexes et souvent vécues comme un échec.

Il convient d'instaurer un véritable droit au retour inspiré du modèle danois. Chaque jeune pourrait, après une première expérience professionnelle ou une interruption d'études, reprendre un parcours de formation sans être pénalisé par son orientation initiale. Les dispositifs de validation des acquis de l'expérience, les parcours de requalification par apprentissage et les passerelles vers les formations supérieures techniques seraient davantage structurés et valorisés.

Les classes préparatoires à la seconde ou à la reprise d'études seraient également développées.

Elles permettraient aux élèves de renforcer leurs acquis avant d'intégrer une formation plus exigeante. Les établissements publieraient les taux de réussite de ces parcours afin d'en faire de véritables outils d'ambition plutôt que des filières invisibles.

Un ancien élève ayant rejoint le monde professionnel pourrait ainsi décider de reprendre un parcours de formation, par exemple dans le but d'obtenir le baccalauréat (après une année de « préparation à la seconde ») ou d'entreprendre des études supérieures.

/Reconstruire le socle scientifique

La revalorisation de la voie des métiers ne pourra réussir que si les élèves disposent des compétences fondamentales nécessaires pour évoluer dans une économie profondément transformée par la numérisation et la transition écologique.

Mesure 9 — Augmenter le temps de mathématiques au collège pour les élèves sous le niveau 2 PISA et assurer une cohérence didactique CM1-2nde sur le modèle singapourien

Les évaluations nationales montrent qu'une proportion importante d'élèves entre aujourd'hui au lycée professionnel avec des difficultés majeures en calcul, en résolution de problèmes ou en compréhension de l'écrit. Ces fragilités compromettent l'insertion professionnelle comme la poursuite d'études supérieures.

Il est proposé de concentrer les efforts sur les élèves les plus fragiles dès le collège, en mettant en place un parcours de mise à niveau en mathématiques en groupe réduit lorsque les évaluations mettent en évidence un niveau inférieur au seuil fixé par PISA (les établissements seraient alors libres de fixer le volume horaire en fonction du besoin des élèves concernés). Cette intensification s'accompagnerait d'une progression des apprentissages entre le CM1 et la classe de seconde, inspirée des recommandations du rapport Torossian-Villani[39] et des pratiques observées à Singapour.

[39] *Villani C., Torossian C., 21 mesures pour l'enseignement des mathématiques, rapport au ministre de l'Éducation nationale, février 2018*

Mesure 10 — Déployer un plan STEM articulant ouverture aux filles, numérique et intelligence artificielle

La transition numérique transforme l'ensemble des métiers, si bien que la maîtrise des outils numériques, des principes de l'intelligence artificielle et des raisonnements scientifiques devient une compétence générale indispensable.

Un plan national STEM serait donc mis en œuvre autour de trois priorités. La première viserait à accroître durablement la présence des jeunes filles dans les filières scientifiques grâce à des dispositifs de mentorat, à la mobilisation de rôles modèles et à une communication renouvelée sur les métiers.

La seconde consisterait à créer un « Pass numérique et IA » obligatoire pour tous les lycéens, associant culture générale, usages professionnels et sensibilisation aux enjeux éthiques.

Enfin, la troisième reposerait sur une coopération renforcée avec les entreprises afin d'actualiser régulièrement les contenus de formation et de familiariser les élèves avec les technologies qu'ils rencontreront dans leur vie professionnelle.

PROPOSITION PHARE N° 3

Sceller un nouveau Pacte École-Entreprise

La relation entre l'école et l'entreprise pourrait être refondée autour des trois axes suivants :

— Un trimestre cumulé en entreprise pour chaque élève entre la 4e et la terminale, fléché dans la DHG (dotation horaire globale), articulé au Parcours Avenir effectif.

— Un statut de « Professeur Praticien » permettant à des cadres et techniciens en activité d'enseigner à temps partiel dans le secondaire.

— L'« InsertScore », un tableau de bord public, par formation et par établissement, du devenir des élèves : taux d'emploi, salaire médian, poursuite d'études.

Aujourd'hui, le partenariat école-entreprise dépend des bonnes volontés locales, alors même que les attentes sont convergentes. Il ne sera structurel que s'il est institutionnalisé.

L'entreprise n'a pas vocation à se substituer à l'école, ni à lui dicter ses objectifs ; mais elle peut être un partenaire éducatif parmi d'autres, reconnu, organisé et responsabilisé.

L'engagement des entreprises repose aujourd'hui sur des dispositifs nombreux mais dispersés : stages de 3e, périodes de formation en milieu professionnel, interventions ponctuelles, etc. La première ambition du Pacte consiste donc à passer d'une logique d'expérimentations locales à une politique nationale.

Mesure 11 — Instaurer un trimestre cumulé en entreprise pour chaque élève entre la 4e et la terminale

Chaque élève effectuerait, au cours de sa scolarité secondaire, l'équivalent d'un trimestre cumulé d'immersion en entreprise, réparti entre la classe de quatrième et la terminale.

Ces périodes prendraient des formes variées — stages d'observation, projets tutorés, visites de sites industriels, semaines d'immersion, mini-stages ou missions collectives — pour tenir compte de l'âge des élèves et des objectifs poursuivis.

Chaque expérience serait préparée en amont, exploitée pédagogiquement au retour et intégrée dans le projet d'orientation de l'élève. L'immersion en entreprise deviendrait un élément normal du cursus scolaire.

Le financement serait explicitement prévu dans la dotation horaire globale afin d'éviter que ces périodes ne reposent sur des initiatives individuelles ou sur les seuls moyens des établissements.

En garantissant à tous les élèves une expérience professionnelle minimale, la réforme réduirait les inégalités aujourd'hui liées au capital social des familles.

Mesure 12 — Créer un tableau de bord public du devenir des élèves par formation et par établissement

Le système éducatif mesure avec précision les résultats aux examens, mais beaucoup plus imparfaitement l'insertion professionnelle des jeunes. Cette absence de visibilité entretient des représentations parfois déconnectées de la réalité des parcours.

Chaque établissement publierait donc un InsertScore comprenant un nombre limité d'indicateurs : taux d'insertion professionnelle, poursuite d'études, salaire médian à l'entrée dans la vie active, taux de réorientation réussie, part des orientations choisies et évolution à moyen terme des diplômés.

Ces données constitueraient un outil de pilotage partagé afin d'alimenter le dialogue entre rectorats et établissements, et d'éclairer les choix des familles. La logique est identique à celle retenue pour l'autonomie des établissements : rendre les résultats visibles afin de favoriser l'amélioration continue plutôt que le contrôle administratif.

Mesure 13 — Créer le label « Entreprise formatrice » et ses instances locales de pilotage

Les entreprises qui s'investissent durablement dans la formation des jeunes doivent voir leur engagement reconnu. Un label national « Entreprise formatrice » distinguerait celles qui accueillent régulièrement des stagiaires, participent au mentorat, interviennent dans les établissements ou contribuent à la conception de projets pédagogiques.

Au niveau local, chaque établissement du second degré mettrait en place un **Conseil de perfectionnement École-Entreprise (CP2E)** réunissant représentants des entreprises, enseignants, collectivités, élèves et partenaires de l'orientation. Ces conseils seraient fédérés au sein d'un **Conseil départemental des partenariats École-Entreprise (CDP2E)** chargé de coordonner la carte des formations, de mutualiser les initiatives et de simplifier les nombreuses instances aujourd'hui existantes.

Mesure 14 — Faciliter les passerelles structurelles entre l'entreprise et l'enseignement

Le rapprochement entre l'école et l'entreprise suppose également une circulation accrue des compétences.

Les professionnels disposent d'une connaissance précieuse des évolutions technologiques, des organisations du travail et des métiers émergents ; les enseignants apportent leur maîtrise des apprentissages, de la pédagogie et de la formation des jeunes.

La création d'un statut de Professeur Praticien permettrait à des cadres, ingénieurs, techniciens ou artisans expérimentés d'assurer cinq à dix heures d'enseignement hebdomadaire tout en conservant leur activité principale.

Leur intervention concernerait prioritairement les enseignements technologiques, professionnels et les modules d'orientation.

Parallèlement, des dispositifs de détachement temporaire ou de seconde carrière seraient développés afin de faciliter les mobilités entre les deux univers.

Ces échanges contribueraient à actualiser les contenus de formation, à renforcer l'attractivité des métiers de l'enseignement technique et à diffuser une meilleure connaissance réciproque des contraintes de chacun.

/Refonder l'architecture des diplômes professionnels et technologiques

La réforme de l'orientation doit s'accompagner d'une simplification profonde de l'offre de diplômes. L'accumulation des spécialités rend le système peu lisible pour les familles comme pour les entreprises.

Mesure 15 — Refondre l'offre de diplômes professionnels et technologiques

Les spécialités actuelles seraient progressivement regroupées autour de grands blocs de compétences transversaux correspondant aux principales familles professionnelles.

Cette simplification faciliterait les réorientations, améliorerait la lisibilité des parcours et favoriserait l'acquisition de compétences transférables entre plusieurs métiers.

Les référentiels de formation seraient élaborés conjointement par l'Éducation nationale, les branches professionnelles, les établissements et les partenaires territoriaux réunis au sein des CDP2E.

Cette construction commune permettrait d'actualiser plus rapidement les contenus tout en préservant la vocation nationale des diplômes.

Enfin, une exigence de résultat serait introduite dans le pilotage de l'offre. Toute formation présentant des résultats insuffisants en matière d'insertion et de poursuite d'études ferait l'objet d'une révision ou d'une fermeture progressive.

Chaque diplôme devrait conserver une réelle valeur d'usage pour les jeunes qui s'y engagent.

Conclusion

Le décrochage de l'école n'est pas une fatalité

L'école française a de réels atouts. Elle ne manque pas de talents, d'engagement des personnels de l'Éducation nationale, ni même de moyens.

Pourtant, la dégradation continue du niveau des élèves, particulièrement en mathématiques et en sciences, l'insuffisance des vocations dans les filières STEM, une orientation encore trop souvent vécue comme un mécanisme de relégation plutôt que comme un choix éclairé, et une allocation des ressources insuffisamment tournée vers les apprentissages fondamentaux fragilisent durablement notre capital humain. Les conséquences dépassent le seul champ éducatif et s'étendent au marché du travail et au reste de l'économie : difficultés de recrutement, ralentissement de la productivité, réindustrialisation insuffisante.

Ces difficultés ne sont pas une fatalité

Elles trouvent leur origine dans un système centralisé, peu capable d'adapter son action aux réalités des établissements, dans une orientation souvent irréversible, ainsi que dans une coopération entre l'école et les acteurs économiques qui dépend davantage des circonstances que d'une stratégie institutionnelle.

Les propositions de ce Livre blanc visent à répondre à ces défis. Elles reposent sur la conviction que l'école doit être plus autonome, mais aussi plus responsabilisée ; qu'une orientation mieux construite est une orientation plus juste ; qu'une coopération avec les entreprises est un levier de réussite pour les élèves autant que pour l'économie, sans remettre en question le rôle central et singulier de l'école et des enseignants. En redonnant aux établissements la capacité d'agir et de décider, en créant un Lycée des Métiers comme voie d'excellence et en construisant un Pacte École-Entreprise, il est possible de renouer avec la promesse de l'école républicaine.

L'avenir économique de la France dépendra aussi de notre capacité collective à redresser le système éducatif.

01

02

03

04



02

LA SANTÉ, MOTEUR DE LA CROISSANCE

Sortir de la gestion
de la pénurie pour investir
dans le capital humain

Liste des contributeurs

Président du groupe de travail



- Christian Schmidt de la Brélie, *Directeur général de KLESIA*

Direction du groupe de travail

- Erwann Tison, *Directeur des études de l'Institut de l'Entreprise*
- Matthieu Leclercq, *Rapporteur des travaux*
- Nathalie Garroux, *Responsable de l'Agora*

Membres du groupe de travail

- Max Barbier, *Mercer (ancien Président)*
- Myriam El Khomri, *Diot-Siaci (Directrice du conseil et de la Stratégie RSE)*
- Jean-Pierre Fine, *UIMM (Secrétaire général)*
- Anne-Sophie Godon-Rensonnet, *Malakoff Humanis (Directrice accompagnement social et prévention en entreprise)*
- Corinne Guillemin, *AXA France (Directrice Innovations et services santé et prévoyance)*
- Vincent Harel, *Verlingue (Directeur général)*
- Christophe Harrigan, *CNP Protection sociale (Directeur général)*
- Laurent Marquet de Vasselot, *CMS Francis Lefebvre (Directeur général)*
- Clément Michaud, *Crédit Agricole Assurances (Directeur)*
- Estelle Sauvat, *Groupe Alpha (Présidente)*
- Jérôme Sennelier, *Monceau Assurances (Directeur général)*

Personnalités auditionnées

Le groupe de travail remercie les personnalités auditionnées dans le cadre de ses travaux, dont l'expertise a nourri la réflexion. Cette mention n'engage en rien les experts susnommés et ne préfigure pas de leur adhésion aux propositions publiées, qui relèvent de la seule responsabilité de l'Institut de l'Entreprise.

- Maëlig Le Bayon, *Directeur de la CNSA*
- Laurent Cappelletti, *Économiste, professeur au CNAM*
- Jean de Kervasdoué, *Économiste de la santé*
- Hervé Martini, *Psychiatre et secrétaire général Addictions France*
- Bruno Palier, *Directeur de recherche du CNRS au Centre d'études européennes de Sciences Po*
- Alexandra Roulet, *Professeur à l'Insead*
- Serge Volkoff, *Statisticien, ergonome, fondateur du CREAPT (Centre de Recherche sur l'Expérience, l'Âge et les Populations au Travail)*

Synthèse

2027, l'année où la santé ne pourra plus attendre

En 2027, les Français n'éliront pas seulement un président. Ils décideront de ce qu'il advient de leur système de santé : la poursuite d'un modèle qui s'épuise en gérant les urgences au fil de l'eau, ou un investissement assumé dans la prévention et le travail.

Ce choix ne peut plus être différé car le malade, désormais, c'est le système lui-même.

Les symptômes sont connus de tous : 6 millions de Français sans médecin traitant, 87 % du territoire classé en désert médical, des services saturés, des délais qui s'allongent.

Ce que l'on mesure moins, c'est ce que cette dégradation coûte à l'économie. En 2023, 42 % des salariés du privé se sont vu prescrire au moins un arrêt maladie.

L'absentéisme représente plus de 100 milliards d'euros par an, 79 millions de journées de travail perdues, des restrictions d'aptitude, des reconversions contraintes, des départs précoces. La mauvaise santé des Français est devenue un problème de compétitivité nationale.

Le paradoxe est que cette dérive ne s'explique pas par un manque de moyens. La France consacre 333 milliards d'euros par an à sa santé, 11,4 % de sa richesse, plus que la quasi-totalité de ses voisins.

Elle dépense beaucoup, elle dépense surtout mal. Le système paie la maladie, rarement son évitement : 40 milliards d'euros partent chaque année en actes non pertinents pendant que la prévention reste marginale et que la Sécurité sociale creuse un déficit de 21,6 milliards.

La France paie un système d'excellence et obtient des résultats moyens.

L'entreprise est la première victime de ces dysfonctionnements. Elle en est aussi la clé. Présente dans le quotidien de l'essentiel de la population active, elle voit les signaux faibles avant l'hôpital et supporte

directement le coût de l'inaction.

Elle peut devenir un territoire de prévention, réduire les effets des pathologies chroniques, mieux insérer les jeunes, les femmes, les personnes en situation de handicap, et surtout maintenir en emploi, ce qui demeure la meilleure protection contre le chômage et la désinsertion.

À une condition : que la puissance publique lui en donne les moyens.

C'est l'objet des dix-huit propositions de ce livre blanc, dont trois structurent l'ensemble.

Un passeport « prévention santé » universel, ouvert dès l'entrée dans la vie active, pour faire de la prévention un droit individuel et lisible.

Une loi-cadre de recomposition des métiers de santé, pour garantir l'accès à un professionnel en vingt-quatre heures.

Des accords de branche santé-prévention obligatoires, visant une baisse de 20 % de l'absentéisme en cinq ans.

Autour de ces piliers, une boîte à outils complète la transformation : nouveaux modes de rémunération, numérique en santé, financement pluriannuel.

Les candidats de 2027 devront dire ce qu'ils feront de ce constat. Ce choix engagera plus qu'un quinquennat, il engagera toute une génération.

Synthèse de nos propositions

PROPOSITION PHARE N° 1

Créer un passeport « prévention santé » universel,

ouvert dès l'entrée dans la vie professionnelle

PROPOSITION PHARE N° 2

Adopter une loi-cadre de recomposition des métiers de santé

pour garantir l'accès à un professionnel de santé en vingt-quatre heures

PROPOSITION PHARE N° 3

Signer un accord de branche santé-prévention

visant une baisse de 20 % de l'absentéisme en cinq ans

La boîte à outils de la réforme

— **PROPOSITION #4**
Créer un fonds national de prévention des addictions en entreprise

— **PROPOSITION #5**
Accentuer l'inclusion des personnes en situation de handicap ou d'invalidité

— **PROPOSITION #6**
Renforcer la santé des femmes dans le Plan santé au travail 2026-2030

— **PROPOSITION #7**
Prévenir la santé mentale et climatique en entreprise

— **PROPOSITION #8**
Créer un label « Entreprise engagée pour la santé au travail »

— **PROPOSITION #9**
Sécuriser l'entrée des jeunes dans l'emploi et permettre aux seniors de transmettre leurs compétences plus longtemps

— **PROPOSITION #10**
Créer « France Santé au Travail »

— **PROPOSITION #11**
Sortir de l'exclusivité du paiement à l'acte

— **PROPOSITION #12**
Faciliter l'accès rapide au médicament et à l'innovation utile

— **PROPOSITION #13**
Multiplier par cinq les expérimentations de l'article 51 passant dans le droit commun

— **PROPOSITION #14**
Déployer massivement le numérique en santé

— **PROPOSITION #15**
Poursuivre la réforme de l'offre et de l'organisation des soins

— **PROPOSITION #16**
Réformer l'articulation AMO/AMC pour optimiser la prévention sans créer une médecine à deux vitesses

— **PROPOSITION #17**
Changer l'assiette du financement de la santé

— **PROPOSITION #18**
Passer à un Ondam pluriannuel pour donner de la stabilité au secteur

Introduction

Le paradoxe français :

Une dépense de santé élevée mais un capital humain insuffisamment protégé

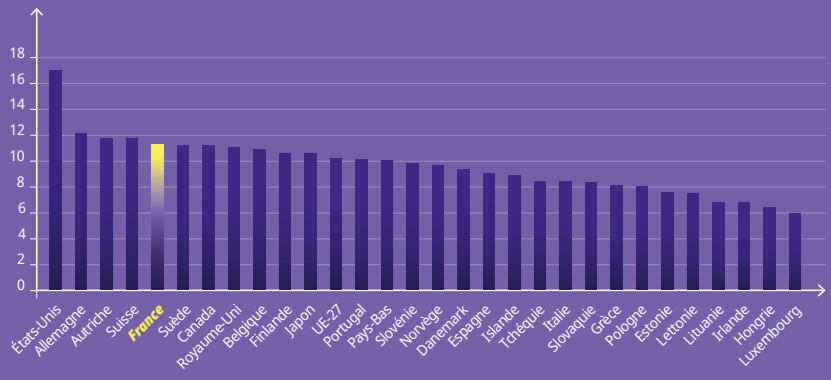
"La Sécurité sociale fait partie de l'identité de la France et du patrimoine des Français. Elle a sa place dans notre Histoire, comme dans notre quotidien."

Prononcés par le président de la République Jacques Chirac lors du 50e anniversaire de la Sécurité sociale en 1995, ces mots rappellent l'attachement profond de la Nation à son modèle social. Si le système de santé en est l'un des piliers, il en est aussi devenu l'un des principaux points de tension.

À mesure que les besoins et les dépenses de santé ont progressé sous les effets combinés du vieillissement, des maladies chroniques et du progrès médical, les principes hérités de l'après guerre et les équilibres qui en découlent s'avèrent de plus en plus fragiles. Une refondation s'impose pour que le système soit à nouveau capable de tenir ses promesses : soigner, prévenir, maintenir en emploi et préserver le capital humain dont dépend aussi notre économie.

La France est l'un des pays européens qui consacrent le plus de ressources à la santé. En 2024, la dépense courante de santé au sens international s'élève à 333 milliards d'euros, soit 11,4 % du produit intérieur brut (PIB)[1]. Ce niveau situe la France au-dessus de la moyenne de l'Union européenne et des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), tout en restant en deçà des États-Unis (17,2 %) et de l'Allemagne (12,3 %). En termes de dépense par habitant, les Français dépensent 6 600 dollars en parité de pouvoir d'achat, contre environ 5 000 dollars en moyenne dans les pays de l'OCDE[2].

Graphique 1 — Dépense courante de santé par pays en 2024 (en % du PIB)



Source : Drees, 2025

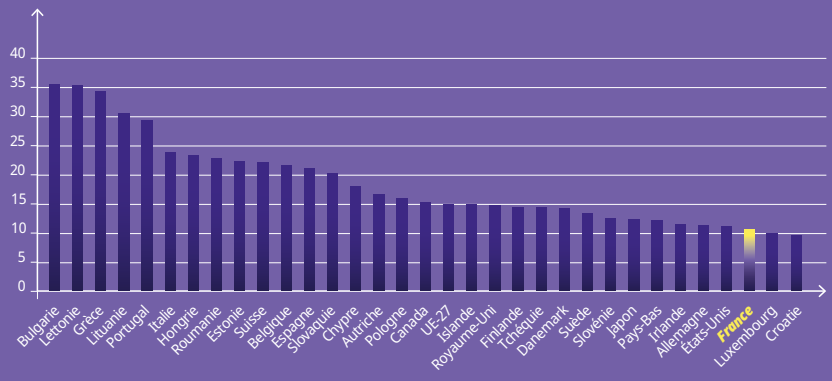
[1] *Drees (2025),* Les dépenses de santé en 2024

[2] *OCDE (2023),* Health at a Glance

Ce niveau de dépense dit quelque chose du choix de modèle en France. La santé est considérée comme un bien commun auquel la société accepte de consacrer une part importante de sa richesse.

Ce choix a produit des résultats qu'il faut reconnaître. La France reste un pays où la protection financière des patients est forte. Le reste à charge y demeure parmi les plus faibles d'Europe (10,2 %), constituant l'un des acquis majeurs du système[3].

Graphique 2 — Part du reste à charge des ménages par pays en 2023 (en % de la dépense courante de santé)



Source : Drees, 2025

Ces acquis ne doivent pourtant pas cacher un paradoxe. La France paie un système d'excellence et obtient des résultats moyens. Certes, le système protège relativement bien les patients une fois les soins engagés mais il est moins adapté quand il s'agit de trouver un médecin, obtenir un rendez-vous, être orienté rapidement, éviter qu'une pathologie ne s'aggrave faute de prise en charge précoce.

Ce paradoxe se retrouve d'abord dans l'accès aux soins primaires. En 2024, plus de 6 millions de Français n'avaient pas de médecin traitant et 87 % du territoire national était classé en situation de désert médical[4].

La difficulté à trouver un médecin ne constitue plus une exception locale, mais une expérience partagée nationalement.

Les résultats en matière de prévention sont aussi en berne. En 2024, les dépenses institutionnelles de prévention représentaient 8,7 milliards d'euros, soit 2,6 % de la dépense courante de santé au sens international. Ces montants ne sont pas négligeables, mais ils restent modestes au regard des masses engagées dans les soins curatifs, dans la prise en charge hospitalière et dans les affections chroniques.

La France investit encore trop peu pour éviter que la maladie, l'usure professionnelle ou la perte d'autonomie ne se produisent. Quant à la santé au travail, les dépenses de prévention associées ne pèsent qu'environ 2,7 milliards d'euros[5] alors que le coût de l'absentéisme est estimé à plus de 100 milliards d'euros par an[6].

Ce livre blanc propose de changer de paradigme. La santé doit désormais être pensée comme un investissement dans le capital humain. L'idée n'a rien de neuf en économie.

De Mushkin à Grossman en passant par Becker, la théorie en fait une composante de ce capital, au même titre que l'éducation, les compétences ou l'expérience professionnelle. Une population en meilleure santé travaille plus longtemps, apprend mieux, s'adapte plus facilement, connaît moins d'interruptions d'activité et contribue plus durablement à la production nationale.

La santé représente, sous ce prisme, l'une des conditions de la croissance économique.

[3. 5] *Drees (2025),* Les dépenses de santé en 2024

[4] *Gouvernement (2025),* dossier de presse du pacte de lutte contre les déserts médicaux. *Cela ne signifie toutefois pas que 87 % de la population soit sans accès aux soins*

[6] *Institut Sapiens (2018),* Le coût caché de l'absentéisme au travail

La santé est souvent considérée, à juste titre, comme un secteur en crise.

Mais elle est rarement vue comme un levier de souveraineté, de compétitivité pour les entreprises, de cohésion sociale et d'emploi. Le secteur de la santé est pourtant producteur de valeur, d'emplois qualifiés, d'innovation, d'exportations et de recherche.

La seule industrie pharmaceutique représente plus de 18 milliards d'euros de valeur ajoutée, et on compte 1,23 million de professionnels de santé[7] et 370 000 postes à créer d'ici 2030.

Cette économie de la santé reste pourtant sous-optimale.

D'un côté, elle mobilise des ressources publiques et privées considérables ; de l'autre, elle laisse se développer des pathologies évitables, une désorganisation de l'accès aux soins, des ruptures de médicaments, des pertes de chances et une dégradation mesurable de la santé au travail.

L'OCDE estime que jusqu'à un cinquième des dépenses de santé seraient des dépenses inefficaces ou évitables.

En France, cela se traduit selon la FHF par 40 milliards d'euros gaspillés chaque année en actes non pertinents[8].

La santé au travail est un exemple des difficultés du système.

Les comparaisons européennes montrent d'ailleurs un décrochage de cette spécialité en France.

Les effectifs de médecins du travail ne cessent de reculer et, en 2023, 42 % des salariés du secteur privé se sont vu prescrire au moins un arrêt maladie dans l'année[9].

[7] *Insee (2025),* Ratios de l'industrie par activité – données annuelles 2023 *; Insee (2025),* Professions de santé – données annuelles 2024

[8] *Fédération hospitalière de France (2019),* La santé au cœur des préoccupations des Français

[9] *Malakoff Humanis (2024),* Baromètre absentéisme 2024

[10] *Eurofound (2022),* Working conditions in the time of COVID-19: Implications for the future *; Barnay T. (2025),* L'influence des conditions de travail sur la santé, Revue Regards

Selon l'enquête européenne sur les conditions de travail de 2021[10] :

— 66 % des salariés français déclarent effectuer des mouvements répétitifs, contre 58 % en moyenne en Europe ;

— 34 % déclarent des postures douloureuses ou fatigantes, contre 27 % en Europe et 22 % en Allemagne ;

— 39 % estiment que leur travail détériore leur santé, contre 31 % en Allemagne et 28 % en Italie ;

— 38 % des salariés français déclarent avoir toujours le sentiment d'un travail bien fait, contre 46 % en moyenne européenne.

Ce phénomène pèse sur la performance des entreprises.

Arrêts de travail, restrictions d'aptitude, difficultés de maintien dans l'emploi, reconversions contraintes et départs précoces du marché du travail sont autant de signes d'un capital humain insuffisamment entretenu.

Deux idées traversent ce livre blanc.

D'une part, la France souffre d'un modèle de santé organisé autour de la gestion de la pénurie (pénurie de professionnels disponibles, pénurie de temps médical utile, pénurie de médicaments essentiels, pénurie d'innovation organisationnelle).

L'entreprise est l'acteur de santé publique que la France n'a jamais pleinement mobilisé.

Elle touche presque toute la population active, dispose déjà d'outils de prévention, finance une part importante de la protection complémentaire et supporte directement le coût économique de la mauvaise santé.

Elle doit devenir le partenaire structuré d'une politique nationale de production de santé.



UN SYSTÈME QUI GÈRE LA PÉNURIE AU LIEU DE PRÉPARER L'AVENIR

La crise du système de santé français est souvent résumée à un manque de moyens. La réalité est plus dérangeante. La France dépense beaucoup pour sa santé mais elle dépense mal.

Le problème central tient moins au volume des moyens qu'à leur orientation. Une grande partie de l'effort est mobilisée trop tardivement, quand les soins doivent déjà être remboursés, quand les services sont saturés ou quand les patients ont déjà renoncé à se faire suivre.

À l'inverse, trop peu de ressources sont consacrées à organiser les parcours, prévenir les maladies et maintenir les personnes en emploi.

Peu à peu, le système s'organise comme si le manque était normal. On ne se demande plus comment produire davantage de soins avec les ressources disponibles, mais comment répartir une rareté qui s'accentue. Le rationnement se fait par l'attente, la distance, la complexité administrative, le renoncement ou la saturation des professionnels. Patients, soignants, employeurs et territoires le vivent au quotidien. Au bout du compte, ces dysfonctionnements structurels pèsent sur les entreprises et sur la productivité nationale.

Pour sortir de cette logique, il faut partir des trois pénuries que vivent patients, soignants et entreprises. Celle des compétences et du temps médical. Celle des médicaments. Celle des innovations.

1. La triple pénurie

La pénurie de compétences médicales

La première pénurie est celle des compétences médicales disponibles. 62 % des communes de moins de 10 000 habitants présentaient un risque de ne plus disposer de médecin généraliste[11]. À l'échelle nationale, 87 % du territoire est désormais classé en situation de fragilité médicale. Cette tension est d'autant plus préoccupante qu'une partie importante des médecins approche de la fin de carrière, 30 % d'entre eux ayant plus de 63 ans.

Au 1er janvier 2025, la Drees recense environ 237 200 médecins en activité. La profession commence à montrer des signes de rajeunissement : 49 % des médecins ont 50 ans ou plus, tandis que 31 % ont moins de 40 ans[12].

Les projections annoncent une légère amélioration dans les années 2030 du fait de l'assouplissement du numerus clausus, voté en juillet 2019. Mais cette inflexion statistique ne change pas encore l'expérience quotidienne des patients et dans beaucoup de territoires, trouver un médecin reste difficile.

Cette tension est accentuée par le vieillissement de la population. Les besoins de soins augmentent mécaniquement avec l'âge, mais aussi avec la chronicisation des maladies, les polypathologies, la dépendance et la complexité des parcours. Le choc démographique le plus fort est encore devant nous, car les premiers baby-boomers atteindront les âges de forte perte d'autonomie à partir des années 2030.

Face à cette évolution, la France a longtemps temporisé. Elle a tardé à former davantage, à faire évoluer les métiers, à organiser la délégation de tâches et à redéfinir ce qui relève vraiment du médecin. D'autres pays ont avancé plus vite dans l'évolution des métiers et l'intégration des infirmiers en pratique avancée (IPA), des assistants médicaux, des pharmaciens, des sages-femmes et des autres professionnels de premier recours dans les parcours de soins. Les travaux de l'OCDE soulignent d'ailleurs que les IPA peuvent améliorer l'accès aux soins et réduire les délais d'attente, avec une qualité comparable à celle des médecins pour certaines prises en charge de routine, notamment le suivi de pathologies chroniques ou les soins de premier recours simples[13].

Les pays ayant pris de l'avance, des Pays-Bas à la Scandinavie, rappellent que lorsque le temps médical devient rare, il faut l'utiliser là où il a le plus de valeur.

La France a néanmoins commencé à faire bouger les choses. En 2009, la loi hôpital, patients, santé, territoires a autorisé les protocoles de coopération, qui organisent des délégations d'actes entre professionnels travaillant en équipe. 58 protocoles de coopération nationaux ont été autorisés

depuis, et permettent de prendre en charge chaque année 1,1 million de patients tout en préservant la sécurité et la qualité des soins[14].

Les coopérations entre ophtalmologistes et orthoptistes ont ainsi permis un gain de 7 à 12 minutes de temps médical par consultation lorsque la préconsultation et les examens techniques étaient réalisés par un orthoptiste, avec une hausse nationale de capacité de prise en charge de 3,1 millions de patients supplémentaires en quatre ans[15]. En obstétrique, les sages-femmes prennent en charge une part croissante du suivi physiologique et de la gynécologie préventive (de 16 % des suivis des grossesses réalisés par des sages-femmes libérales en 2010 à 25 % en 2016[16], et de 2 % des actes de suivi gynécologique en 2016 à 23 % en 2022)[17].

La pratique avancée se développe également chez les infirmiers, avec environ 4 000 IPA en exercice. Plus récemment, la loi de 2025 sur la profession d'infirmier, l'affectation de plus de 3 700 internes de quatrième année en zones sous-dotées à la rentrée 2026 et le pacte de lutte contre les déserts médicaux prolongent ce mouvement[18].

Ces mesures peuvent contribuer à libérer du temps médical et soulager certains territoires, mais elles ne suffiront pas si elles ne s'inscrivent pas dans une refonte plus profonde du cadre d'exercice de l'ensemble des professions et de l'organisation du premier recours.

La pénurie concerne aussi la santé au travail. Les services de prévention et de santé au travail disposent d'un avantage unique, ils sont au contact du travail réel (postes, gestes répétés, expositions, tensions dans les organisations et difficultés de maintien dans l'emploi).

Pourtant, ils restent trop souvent cantonnés à une logique de conformité réglementaire. En outre, la pyramide des âges de cette spécialité est plus défavorable, les effectifs ont reculé de 20 % entre 2015 et 2022, les visites réglementaires ne sont pas toutes réalisées et les médecins du travail peuvent suivre jusqu'à 12 000 salariés[19]. Dans un pays où de nombreux salariés déclarent que leur travail abîme leur santé, la médecine du travail doit pourtant devenir un outil concret de prévention, de maintien dans l'emploi et de lutte contre l'usure professionnelle.

[11] *Vigneron E. (2019),* Le manque de médecins : aux sources de la désertification – Étude sur la santé en milieu rural

[12] *Drees (2025),* 237 200 médecins sont en activité en France au 1er janvier 2025

[13] *OCDE (2024), Health at a Glance ; Brownwood, I. et Lafortune G. (2024),* Advanced practice nursing in primary care in OECD countries: Recent developments and persisting implementation challenges, OECD Health Working Papers, No. 165

[14] *Ministère de la Santé (2026), page « les protocoles de coopération » du site internet*

[15] *Guillot A. et Boussel S. (2012),* Le travail de l'orthoptiste dans la préconsultation en ophtalmologie de l'adulte *; Syndicat national des ophtalmologistes de France (2019)*

[16] *Conseil national de l'ordre des sages-femmes (2020), 2020 :* 20 propositions pour la santé des femmes

[17] *Karnycheff T., Chevillard G., Voillequin S. et Roquebert Q. (2025),* Les professionnels de santé assurant le suivi gynécologique en France : différents profils d'activité

[18] *Gouvernement (2025),* dossier de presse du pacte de lutte contre les déserts médicaux

La pénurie de temps médical utile

La deuxième pénurie est celle du temps médical utile. Un pays peut manquer de médecins tout en utilisant mal le temps médical à sa disposition. Un système peut compter davantage de professionnels sans amélioration de l'accès aux soins si ces professionnels ne sont pas là où les besoins augmentent, s'ils exercent moins d'heures cliniques, s'ils sont absorbés par des tâches administratives, si les patients âgés et atteints de maladies chroniques nécessitent davantage de temps ou si les parcours sont mal coordonnés.

Il faut donc revoir très concrètement l'organisation des soins en confiant certaines tâches à d'autres professionnels, en allégeant les procédures inutiles et en utilisant mieux les outils numériques.

Jusqu'à un cinquième des dépenses de santé pourrait relever de dépenses évitables ou inefficaces[20]. Une partie importante des dépenses pourrait donc être mieux utilisée pour éviter les actes inutiles et les parcours mal coordonnés. En outre, chaque acte redondant, chaque prescription injustifiée, chaque hospitalisation évitable mobilise du temps et des ressources. Dans un système saturé, un acte inutile ne coûte pas seulement de l'argent, il prend aussi la place d'un soin qui aurait pu être utile à un autre patient. Repenser la pertinence des soins doit être un enjeu prioritaire des politiques de santé.

Les chiffres concernant les sur-prescriptions et la non-observance thérapeutique sont éloquents : 10 milliards d'euros liés aux sur-prescriptions ; 9 milliards d'euros par an et plusieurs milliers de décès évitables liés à la mauvaise observance des traitements chroniques[21]. Prescrire ne suffit donc pas. Encore faut-il que le patient comprenne le traitement, l'accepte, puisse l'intégrer dans sa vie quotidienne et dispose des moyens matériels de le suivre.

La pénurie de temps médical utile est aussi entretenue par des incitations économiques imparfaites. La rémunération à l'acte a des vertus car elle soutient l'activité, donne de la lisibilité et garantit une forme de réactivité. Mais elle valorise encore trop peu la prévention, la coordination, le temps long, l'éducation thérapeutique et l'évitement d'actes inutiles. Le système a introduit des forfaits, des rémunérations

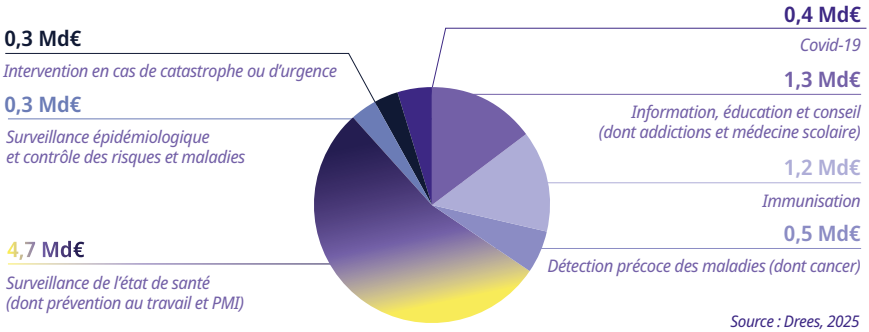
[19] *Inspection générale des affaires sociales (2020),* Évaluation des services de santé au travail interentreprises *; Inspection générale des affaires sociales (2025),* L'innovation en santé au travail *; Cour des comptes (2022),* Les politiques publiques de prévention en santé au travail dans les entreprises

[20] *OCDE (2017),* Tackling Wasteful Spending on Health, OECD Publishing

[21] *Bégaud B. et Costagliola D. (2013),* Rapport sur la surveillance et la promotion du bon usage du médicament en France *; IMS Health et Cercle de réflexion de l'industrie pharmaceutique (2022), Améliorer l'observance*

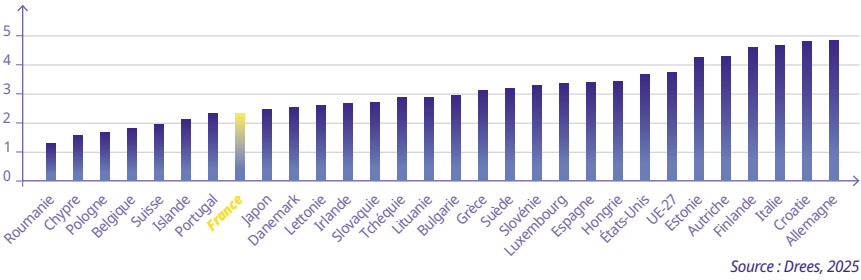
sur objectifs, des incitations à la qualité et des expérimentations, mais ils restent marginaux. Le système prend en charge la maladie, rarement son évitement. L'hospitalisation, l'acte, la molécule, le dispositif sont rémunérés, quand le temps passé à prévenir l'aggravation d'une pathologie l'est beaucoup moins. Or les maladies chroniques, les troubles psychiques, la sédentarité, les addictions ou les risques professionnels se combattent d'abord par la prévention, le dépistage, l'accompagnement et l'évolution des comportements.

Graphique 3 — Répartition des dépenses de prévention en 2024 (en Md€)



Source : Drees, 2025

Graphique 4 — Part des soins préventifs dans la dépense courante de santé en 2023 (en %)



Source : Drees, 2025

Le système de santé raisonne encore la plupart du temps en épisodes de soins. L'entreprise, elle, observe les situations dans la durée. Un diabète mal suivi, une dépression non prise en charge ou un trou-ble musculosquelettique qui s'installe finissent par peser sur l'activité. Il con-vient désormais construire des parcours plus simples, où chacun intervient là où il est le plus utile.

La pénurie de médicaments et d'innovation

La troisième pénurie est celle des produits de santé et de l'innovation. Les ruptures d'approvisionnement en médicaments ne sont plus des accidents isolés. L'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé (ANSM) a recensé 4 925 déclarations de ruptures ou de risques de rupture en 2023, contre 3 761 en 2022 et 2 160 en 2021.

En 2024, le nombre de signalements a diminué à 3 825, mais il demeure très élevé[22], signe que la tension est devenue structurelle. Ces tensions concernent en particulier les médicaments d'intérêt thérapeutique majeur, c'est-à-dire ceux dont l'indisponibilité peut entraîner une perte de chance importante pour les patients.

Les causes sont multiples : mondialisation des chaînes de production, concentration des besoins sur certains principes actifs, fragilités industrielles européennes, hausse de la demande mondiale, complexité réglementaire et arbitrages de prix. Il serait simpliste de tout imputer à l'administration des prix.

Il serait tout aussi simpliste de nier que le prix, la visibilité économique et l'attractivité du marché français jouent un rôle dans la disponibilité de certains produits matures à faible marge. La pénurie de médicaments pose une question de souveraineté sanitaire. Les ruptures désorganisent l'offre de soins, inquiètent les patients, conduisent à des substitutions parfois imparfaites et dégradent l'observance.

La France connaît également un retard dans l'accès aux innovations médicamenteuses. L'accès aux innovations thérapeutiques peut y être relativement long et complexe. En témoignent les délais français d'accès effectif aux médicaments après les autorisations européennes de mise sur le marché. Environ un tiers des médicaments autorisés par l'Agence européenne des médicaments entre 2018 et 2021 n'étaient toujours pas disponibles pour les patients français fin 2022 (contre 13 % en Allemagne), avec des goulots d'étranglement identifiés au niveau de l'évaluation par la Haute Autorité de santé (HAS), de la détermination de prix par le Comité économique des produits de santé (CEPS) et de la publication au Journal Officiel[23].

Ces contraintes sont particulièrement critiques dans les domaines où les traitements innovants présentent des coûts unitaires élevés (le cancer en particulier).

À cette pénurie de produits de santé s'ajoute une pénurie d'innovation organisationnelle. La France dispose d'un potentiel scientifique et médical considérable, mais elle peine à transformer rapidement les innovations en gains d'accès, de qualité et de productivité.

Les expérimentations existent, notamment à travers l'article 51, mais leur généralisation reste lente[24]. Le système sait expérimenter mais peine davantage à passer à l'échelle.

La révolution numérique et l'intelligence artificielle rendent ce retard plus visible encore. Les outils existent : télésurveillance, aide à la décision, orientation des patients, prévention personnalisée, suivi de l'observance… Bien utilisés, ils peuvent libérer du temps médical et éviter des ruptures de parcours. Mais leur diffusion reste freinée par des exigences légitimes (protection des données, sécurité, éthique, souveraineté) et par des blocages qui le sont moins (systèmes d'information fragmentés, absence de modèle économique clair et résistance au changement organisationnel).

L'innovation ne devrait plus être appréciée seulement à l'aune de sa nouveauté ou de son coût immédiat, mais aussi de ce qu'elle apporte concrètement aux patients, aux soignants et au système : délais de prise en charge, complications évitées, temps médical libéré, observance, retour au travail.

Toute expérimentation devrait ainsi comporter, dès l'origine, une méthode d'évaluation, des critères de passage à l'échelle et une trajectoire budgétaire *(cf. propositions n° 13 et 14)*.

[22] *ANSM (2025),* Rapport d'activité 2024

[23] *Mission à la demande de la Première ministre sur la régulation des produits de santé (2023),* Pour un « new deal » garantissant un accès égal et durable des patients à tous les produits de santé

[24] *1 264 projets déposés, 158 projets autorisés et 30 projets en phase transitoire de généralisation, selon le rapport au Parlement 2025 des expérimentations de l'article 51*

2. Une gouvernance en panne

Ces trois pénuries ont comme racine commune une gouvernance trop peu tournée vers le long terme. Le système de santé français dispose d'outils de pilotage indispensables, qui sont encore trop concentrés sur l'année à venir et dépendants du budget à tenir, et desservent les transformations pluriannuelles.

L'objectif national de dépenses d'assurance maladie (Ondam) est utile car il fixe un objectif de dépenses annuelles. Mais lorsqu'il devient l'outil central du pilotage, il tend à privilégier la maîtrise annuelle des dépenses plutôt que la transformation structurelle des organisations.

Cette logique annuelle réduit la visibilité des acteurs (hôpitaux, professionnels de santé, industriels), alors même que les investissements dans le secteur de la santé (infrastructures hospitalières, systèmes d'information, réorganisations territoriales entre autres) nécessitent des horizons pluriannuels.

La Cour des comptes souligne régulièrement cet enjeu[25]. Elle appelle à renforcer l'efficacité de la dépense et à inscrire davantage le pilotage dans une logique pluriannuelle.

La gouvernance actuelle souffre aussi d'un décalage entre la responsabilité nationale et la réalité des territoires. Les besoins de santé ne sont pas homogènes, et varient selon l'âge de la population, la densité médicale, les conditions de travail, la pauvreté, l'offre hospitalière, les mobilités et les pathologies dominantes.

Pourtant, les marges de manœuvre territoriales restent limitées. Les agences régionales de santé (ARS) portent une responsabilité considérable, mais ne disposent pas toujours des leviers financiers, opérationnels et politiques nécessaires pour articuler prévention, soins de ville, hôpital, médico-social et

[25] *Cour des comptes (2025),* L'objectif national de dépenses d'assurance maladie – maîtriser sa progression en veillant à la qualité des soins

santé au travail à l'échelle territoriale.

L'État ne peut pas piloter finement tous les parcours et la décentralisation ne suffit pas à produire une responsabilité locale. La bonne échelle doit combiner un cadre national exigeant (égalité d'accès, qualité, solidarité, objectifs de santé publique) et une responsabilité territoriale réelle sur l'organisation des moyens.

Les régions constituent, pour cela, un échelon pertinent pour penser les investissements, les ressources humaines, l'offre hospitalière et les politiques de prévention, à condition que les ARS disposent d'une autonomie renforcée et d'indicateurs publics de résultats.

Cette gouvernance doit également mieux investir dans l'expertise publique. Pour piloter un système de plus de 330 milliards d'euros, les agences qui produisent et exploitent la donnée (ATIH, HAS, assurance maladie, Santé publique France, ANAP, ARS) doivent être traitées comme des infrastructures essentielles, dont le rôle est d'identifier les écarts de pertinence, les coûts complets et les organisations reproductibles.

L'hôpital rassemble les difficultés du système. Il est à la fois indispensable, saturé, trop souvent utilisé comme recours par défaut et insuffisamment articulé avec les autres acteurs de santé.

La France ne peut pas continuer à demander à l'hôpital de compenser les faiblesses du premier recours, de la prévention, de la permanence des soins et de la prise en charge de la dépendance. Un hôpital performant doit être recentré sur ce qui justifie son plateau technique, son expertise et sa capacité de prise en charge lourde.

Cela suppose d'assumer des choix difficiles sur l'organisation hospitalière. Certains soins doivent rester proches des patients. D'autres, notamment en chirurgie ou en obstétrique, exigent des équipes suffisamment nombreuses, des plateaux techniques solides et une activité suffisante pour garantir la qualité et la sécurité.

3. Le coût de l'immobilisme pour l'économie réelle

L'immobilisme a un coût macroéconomique. Ce coût est souvent peu visible, parce qu'il est dispersé entre les comptes de l'Assurance maladie, les budgets hospitaliers, les cotisations des entreprises, les arrêts de travail et les pertes de productivité.

La mauvaise santé est une perte collective de capacité productive. Quand la prévention arrive trop tard, quand le dépistage est insuffisant ou quand la prise en charge se fait attendre, les pathologies s'aggravent. Elles deviennent plus longues, plus coûteuses, plus difficiles à traiter. Elles se traduisent ensuite dans la vie des entreprises à travers les absences, les restrictions d'aptitude, la désorganisation des équipes, les remplacements et la perte de compétences.

Le cas de l'absentéisme est emblématique : 42 % des salariés du privé ont eu au moins un arrêt maladie prescrit en 2023[26], une estimation de plus de 100 milliards d'euros de coût annuel[27], 79 millions de journées de travail ont été perdues, liées aux accidents du travail et maladies professionnelles[28]. L'absentéisme renvoie à l'organisation du travail, à la qualité du management, aux contraintes physiques, aux risques psychosociaux, mais aussi aux enjeux de prévention, de vieillissement des salariés et d'efficacité des parcours de soins.

À terme, ces dysfonctionnements réduisent aussi les recettes sociales et fiscales qui financent le système. La pénurie nourrit donc la contrainte économique qui, en retour, limite la capacité d'investissement dans la santé.

L'immobilisme a aussi un coût budgétaire. La dépense de santé progresse dans un contexte de vieillissement, de chronicisation et d'innovation technolo-

[26] *Malakoff Humanis (2024),* Baromètre absentéisme 2024

[27] *Institut Sapiens (2018),* Le coût caché de l'absentéisme au travail

[28] *Assurance maladie (2025),* Rapport annuel 2024 de l'Assurance Maladie - Risques professionnels

[29] *Cour des comptes (2025),* La situation financière de la Sécurité sociale

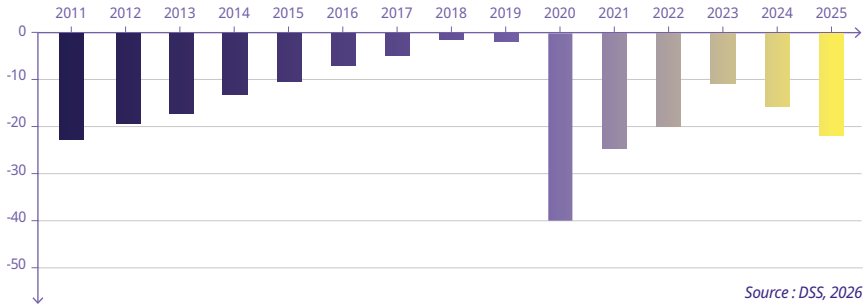
gique. En 2024, la consommation de soins et de biens médicaux a augmenté tendanciellement d'environ 4 %, alors que la croissance évoluait autour de 1 %.

La situation financière de la Sécurité sociale confirme cette tension. Le déficit des régimes de base et du Fonds de solidarité vieillesse (FSV) s'est établi à 21,6 milliards d'euros en 2025.

Alors que la reprise économique et la réduction des dépenses liées à la crise sanitaire ont été de puissants facteurs d'amélioration du solde entre 2021 et 2023, le déficit se creuse de nouveau après 2023.

Cette situation reflète des déséquilibres de grande ampleur, d'autant plus préoccupants que la France n'est ni en récession économique, ni en proie à une crise sanitaire[29].

Graphique 5 — Solde de l'ensemble des régimes obligatoires de base et du Fonds de solidarité vieillesse (en Md€)



Source : DSS, 2026

La branche maladie dont le déficit s'établit à 15,9 milliards d'euros (-2,1 milliards d'euros par rapport à 2024) est la branche dont la situation est la plus dégradée.

Tableau 1 — Soldes par branche des régimes obligatoires de base de la Sécurité sociale (en Md€)

Branches	2022	2023	2024	2025	Évolution 24-25
Maladie	-21,0	-11,1	-13,8	-15,9	-2,1
AT-MP	1,7	1,4	0,7	-0,2	-0,9
Vieillesse	-3,9	-2,6	-5,6	-7,2	-1,6
Famille	1,9	1,0	1,1	1,2	+0,1
Autonomie	0,2	-0,6	1,3	0,1	-1,2
Total régimes de base	**-21,0**	**-11,9**	**-16,4**	**-22,0**	**-5,6**
FSV	1,3	1,1	1,1	0,4	-0,7
Total	**-19,7**	**-10,8**	**-15,3**	**-21,6**	**-6,3**

Le choc de la dépendance rend cette trajectoire encore moins soutenable. La décennie 2030 sera celle de l'entrée de nouveaux baby-boomers dans les âges de forte perte d'autonomie. L'Insee anticipe une hausse très importante du nombre de personnes de 85 ans ou plus entre 2031 et 2052[30].

Autrement dit, **la majorité de l'effort à fournir est devant nous**.

Continuer à gérer la santé comme une dépense annuelle, essentiellement curative, revient à organiser l'insoutenabilité future. La France devra soit subir une hausse continue des prélèvements, soit accepter une dégradation des soins, soit transformer son modèle. Le choix le plus responsable est le troisième : transformer le modèle pour renforcer la prévention, la pertinence, la délégation, l'exploitation des données, la santé au travail et le maintien en emploi, et réduire ainsi, demain, les coûts de la réparation.

LA SOUS-EXPLOITATION DES DONNÉES DE SANTÉ EN FRANCE

La France dispose, avec le système national des données de santé (SNDS), de l'une des plus vastes bases de santé au monde :

elle couvre plus de 67 millions de personnes et rassemble chaque année 1,2 milliard de feuilles de soins, 500 millions d'actes et 11 millions de séjours hospitaliers. Pourtant, ce potentiel reste sous-exploité : fin 2023, 110 demandes déjà autorisées attendaient encore leurs données, depuis 29 mois en moyenne.

La doctrine protectrice de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) contribue à cette situation, notamment sur l'hébergement et l'accès aux données. Cette sous-utilisation des données constitue une perte de chance pour la prévention, la recherche et l'évaluation des soins, alors qu'il semble possible de garantir la vie privée tout en permettant un accès plus rapide, sécurisé et efficace aux données[31].

[31] *Cour des comptes (2024), Le système national des données de santé : un vaste gisement d'informations à mieux exploiter*

[30] *Insee (2025),* 700 000 seniors en perte d'autonomie supplémentaires d'ici 2050

Au-delà des données à mobiliser davantage, la méthode de réforme doit aussi changer. Les grandes réformes du système de santé ne peuvent plus être de simples ajustements paramétriques et doivent se fixer des ambitions plus structurelles :

— une préparation technique, assumée politiquement et conduite dans la durée ;

— une combinaison d'un cadrage national, d'une responsabilité territoriale et d'une mobilisation des acteurs économiques ;

— et une mesure des résultats sur l'accès réel à un médecin traitant, les hospitalisations évitables, les arrêts longs, le maintien en emploi des seniors et le coût complet des parcours.

La France a longtemps considéré que la santé relevait principalement de la solidarité nationale et du colloque singulier entre le patient et le médecin. Si ces deux dimensions restent fondamentales, elles ne suffisent plus. Face aux maladies chroniques, au vieillissement et aux tensions de recrutement, la santé devient une infrastructure productive, devant être gouvernée comme telle, avec une vision longue, des investissements, des indicateurs, des responsabilités et une place centrale donnée à la prévention.

LES CHIFFRES-CLÉS DE L'INEFFICIENCE DU SYSTÈME DE SANTÉ

— une dépense courante de santé au sens international de 333 milliards d'euros, soit 11,4 % du produit intérieur brut (PIB) en 2024 ;

— seuls 8,7 milliards d'euros, soit moins de 3 % de la dépense de santé, consacrés à la prévention ;

— plus de 6 millions de Français n'ont pas de médecin traitant et 87 % du territoire national est classé en situation de désert médical ;

— 40 milliards d'euros gaspillés chaque année en actes non pertinents ; 10 milliards d'euros liés aux sur-prescriptions ; 9 milliards d'euros par an et plusieurs milliers de décès évitables liés à la mauvaise observance des traitements chroniques ;

— 42 % des salariés du privé ont eu au moins un arrêt maladie prescrit en 2023, un coût complet de l'absentéisme de l'ordre de 100 milliards d'euros, 79 millions de journées de travail perdues liées aux accidents du travail et maladies professionnelles ;

— un déficit de 21,6 milliards d'euros de la Sécurité sociale dont 15,9 pour la branche maladie.



L'ENTREPRISE, ACTEUR STRATÉGIQUE DE LA SANTÉ

Le système gère la pénurie. L'entreprise peut l'aider à en sortir. Encore faut-il la mobiliser comme acteur de prévention et de maintien en emploi.

L'entreprise touche l'essentiel de la population active. Elle voit les signaux faibles, dispose déjà d'outils de prévention et supporte directement une partie du coût de la mauvaise santé.

Pourtant, elle reste largement sous-utilisée comme levier de santé publique. Le système de santé continue de penser l'entreprise principalement comme un lieu d'exposition aux risques, un espace à encadrer, voire un acteur à contrôler.

Certes, l'employeur a une responsabilité légale de sécurité, inscrite dans le Code du travail, lui imposant de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, par des actions de prévention, d'information, de formation et par une organisation adaptée du travail.

Mais l'entreprise est aussi l'un des lieux où la santé peut être protégée, restaurée et prolongée.

1. Le travail, facteur de santé et de compétitivité : la double évidence oubliée

Avant d'examiner les outils et les politiques d'entreprise, il faut rappeler deux réalités. Le travail contribue à la santé, et la santé au travail crée de la valeur. La première est souvent masquée par un débat public centré sur les risques liés au travail (accidents, troubles musculosquelettiques, risques psychosociaux, exposition aux substances chimiques, horaires atypiques, pénibilité, surcharge cognitive). La seconde est encore trop peu intégrée aux stratégies publiques, alors que la santé au travail est un levier d'attractivité et une condition de performance durable.

Le travail protège la santé : un impensé des politiques publiques

Le travail protège d'abord la santé par des mécanismes économiques, sociaux et psychologiques bien identifiés. Il procure un revenu, donc une capacité d'accès au logement, à l'alimentation, aux soins et aux autres conditions matérielles de vie. En matière de pauvreté et de niveau de vie, l'écart entre salariés et demandeurs d'emploi est significatif. En 2023, le taux de pauvreté monétaire est de 6,6 % chez les salariés, contre 36,1 % chez les demandeurs d'emploi[32].

Au-delà du revenu, le travail donne un cadre. Il structure les journées, crée des routines, maintient des relations sociales régulières et nourrit un sentiment d'utilité. Le travail peut, en conséquence, protéger la santé mentale lorsqu'il apporte un moyen de subsistance, un sentiment d'utilité, des relations positives et une appartenance à une communauté[33].

Le travail facilite également l'accès au système de soins. Depuis 2016, les employeurs du secteur privé doivent proposer une com-

plémentaire santé et en financer au moins 50 % de la cotisation. En revanche, seulement 56 % des personnes au chômage anciennement couvertes par un contrat d'entreprise conservent cette couverture au moment de leur départ[34]. Le travail donne aussi accès à des dispositifs spécifiques de prévention et de maintien en emploi : visites médicales, dépistages, actions de prévention en milieu professionnel, accompagnement du retour au poste ou prévention de la désinsertion professionnelle.

C'est pourquoi la santé des actifs occupés apparaît, en moyenne, meilleure que celle des personnes sans emploi. Les chômeurs se déclarent environ deux fois plus souvent en mauvaise santé que les actifs occupés (16,3 % contre 8,2 %) et sont plus souvent en situation de détresse psychologique (26,4 % contre 15,0 %). Le renoncement aux soins illustre aussi ce différentiel : en 2016, près d'un chômeur sur trois déclarait avoir dû renoncer à un soin pour raisons financières, soit une proportion environ deux fois plus élevée que chez les actifs occupés[35].

Ces constats rejoignent la théorie du capital humain. Michael Grossman, dans la lignée de Mushkin et de Becker, décrit la santé comme un capital durable, qui produit du « temps en bonne santé », se déprécie avec l'âge et peut être entretenu par l'investissement[36]. Une population active en meilleure santé travaille mieux, apprend plus vite, connaît moins d'interruptions de carrière et reste plus longtemps employable[37].

Néanmoins, la relation entre emploi et santé doit être nuancée. Une partie de l'écart tient à des effets de sélection : les personnes en meilleure santé sont plus susceptibles d'être en emploi. Par ailleurs, il convient de ne pas confondre corrélation et causalité. La perte d'emploi n'entraîne pas mécaniquement une dégradation massive de la santé lorsque les mécanismes d'assurance fonctionnent, lorsque l'accès aux soins est garanti et lorsque le choc de revenu est amorti[38]. Ainsi, l'emploi protège, mais il le fait d'autant mieux s'il est stable, soutenable, correctement rémunéré et inscrit dans un environnement social sécurisé.

[32] *Insee (2025),* L'essentiel sur la pauvreté

[33] *OMS (2024),* Mental health at work

[34] *Drees (2024),* La complémentaire santé – édition 2024

[35] *Blanco Cazeaux I. et al. (2022),* Le renoncement aux soins des chômeurs en France, Revue Population n°77

[36] *Grossman M. (1972),* On the Concept of Health Capital and the Demand for Health, Journal of Political Economy

[37] *Becker G. (1964),* Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, NBER. *Mushkin S. (1962),* Health as an Investment, Journal of Political Economy

[38] *Roulet A. (2017),* The Causal Effect of Job Loss on Health: The Danish Miracle?

À l'inverse, la précarité de l'emploi est associée à une santé plus dégradée.

Elle n'est pas marginale : la part des CDD et de l'intérim est passée de 4,5 % de l'emploi en 1982 à 10,2 % en 2022[39], et le temps partiel contraint concernait un million de salariés en 2023[40].

Ces formes d'emploi concentrent les facteurs de risques psychosociaux (horaires imprévisibles, faible autonomie, insécurité économique) et leur nocivité s'accroît quand elles durent, quand elles sont subies et quand elles s'accumulent[41].

Pour protéger la santé, la question n'est donc pas seulement de promouvoir l'emploi, mais aussi l'emploi de qualité. Le maintien dans ce type d'emploi est, en soi, une politique de santé, et le capital santé nourrit la productivité et l'employabilité, qui le nourrissent en retour.

À l'inverse, un modèle centré sur la gestion de la pénurie et du soin curatif ignore ce cercle vertueux.

Il intervient trop tard, lorsque la pathologie est déjà installée, que le salarié est déjà en arrêt ou lorsque l'inaptitude est déjà prononcée, ce qui rend ainsi difficile le retour à l'emploi.

Le système vit encore sous le triptyque soigner, indemniser, reclasser. La politique de santé au travail doit passer à prévenir, maintenir, adapter. Cette approche est particulièrement importante dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle.

Si la France veut augmenter l'emploi des seniors, réduire l'absentéisme, prévenir la désinsertion professionnelle et soutenir la productivité, elle ne peut pas se contenter de repousser l'âge légal ou d'inciter à travailler plus longtemps.

[39] *Rémy V., Simonnet V. (2026),* CDD court, long, subi ou choisi… Quelles conséquences sur les conditions de travail et le bien-être relatifs des salariés temporaires et permanents

[40] *Inspection générale des affaires sociales (2024),* Temps partiel et temps partiel contraint : des inflexions possibles pour un cadre rénové

[41] *INRS (2021),* Prévenir les risques psychosociaux

[42] *International social security association (2011),* The return on prevention: Calculating the costs and benefits of investments in occupational safety and health in companies

La santé au travail : un avantage compétitif silencieux

La santé au travail est un facteur de compétitivité, à double titre. En premier lieu, elle réduit les coûts évitables : accidents, arrêts, remplacements, désorganisation, pertes d'expérience. Dans un second temps, elle génère de la performance : engagement, qualité du travail, fidélisation des équipes, attractivité sur un marché du travail où les tensions de recrutement demeurent fortes. Pour l'entreprise, elle devient un facteur réputationnel, notamment auprès des jeunes générations, pour qui la rémunération ne suffit plus et qui cherchent un environnement de travail sain, un management respectueux, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et une vraie attention portée à la santé mentale. L'intérêt économique à agir est documenté.

Selon l'Association internationale de la sécurité sociale, chaque euro investi dans la prévention peut rapporter 2,20 euros[42].

À l'inverse, l'inaction coûte cher *(cf. page 98)*.

La santé au travail devient donc un avantage compétitif silencieux. Les effets ne se voient pas toujours immédiatement dans les résultats financiers, mais ils apparaissent dans la durée : moins d'absences, moins de turnover, moins de perte de savoir-faire.

Certaines entreprises en ont déjà fait un axe stratégique et ont intégré la santé au travail dans leur politique RH et leur positionnement employeur.

EXEMPLE D'AIRBUS

Airbus publie un magazine de sécurité* Safety First *qui diffuse des retours d'expérience sur des incidents, des tests, des enquêtes et des rapports d'essais, aussi bien internes qu'en lien avec des partenaires ou organismes externes.

L'objectif est de partager la culture sécurité, d'améliorer la connaissance des risques liés aux opérations, à la maintenance et à la conception.

Airbus mène aussi, depuis juin 2025, un programme pilote d'intégration de 118 exosquelettes dans ses lignes d'assemblage, en France, en Espagne et au Canada, avec des campagnes de test à venir en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Ces exosquelettes sont passifs (non motorisés), conçus pour aider à supporter des tâches spécifiques qui imposent une contrainte importante sur certaines parties du corps (épaules, nuque, lombaires, genoux).

EXEMPLE DE RENAULT

Renault s'est fixé l'ambition « zéro accident et maladie professionnelle à l'horizon 2030 ».

Quelques actions illustrent la mobilisation du groupe :

— la sécurité dans les projets de véhicules électriques et hybrides est renforcée dès la conception.

Des solutions standards comme la conception sécurisée des batteries haute tension et des procédures de verrouillage pour le montage et la maintenance ont été intégrées.

Tous les acteurs impliqués suivent régulièrement une formation spécifique en collaboration avec des organismes certifiés.

Depuis 2020, plus de 3 500 personnes ont été formées, dont 1 000 en 2023 sur ses sites de production.

— au cours des 10 dernières années, l'utilisation de plus de 1 000 produits chimiques les plus dangereux a été supprimée ou évitée, dont plus de 300 en 2023, notamment en peinture.

L'objectif est de réduire de 50 % leur nombre d'ici à 2030 par rapport à 2021.

— un nouveau système de gestion de l'ergonomie a été déployé sur l'ensemble des sites industriels et d'ingénierie pour optimiser cet aspect dès la phase de conception.

EXEMPLE DE SPIE BATIGNOLLES

Depuis 2024, le groupe BTP Spie Batignolles, en partenariat avec la start-up CAD.42, expérimente à Marseille un boîtier connecté monté sur une grue.

Ce dispositif utilise l'intelligence artificielle pour détecter en temps réel des situations à risque, telles que des comportements dangereux ou des anomalies sur le chantier.

Cette initiative vise à renforcer la sécurité des travailleurs en anticipant les accidents avant qu'ils ne se produisent.

De nombreux grands groupes, d'AXA à Danone en passant par Veolia ou Saint-Gobain, intègrent aujourd'hui dans leurs politiques RSE des mesures de prévention (addictions, activité physique, mobilité active, équilibre des temps de vie).

Ces exemples montrent que les entreprises les plus avancées ne traitent plus la santé au travail comme une obligation minimale, mais comme un actif immatériel.

Elles investissent dans la prévention, les parcours de maintien en emploi, l'ergonomie, la santé mentale, l'inclusion, la déconnexion ou encore l'accompagnement des maladies chroniques.

Le Danemark offre une source d'inspiration : sa politique de réhabilitation organise un retour au travail proactif et concerté entre le salarié, l'employeur, les professionnels de santé et les assureurs, en préparant la reprise et en adaptant les tâches plutôt qu'en se limitant à indemniser l'arrêt, au bénéfice de toutes les parties.



Le groupe BNP Paribas s'est engagé, depuis 2024, dans un programme mondial « We care » pour la santé et le bien-être de ses salariés s'appuyant sur trois axes :

EXEMPLE DE BNP PARIBAS

— un dispositif d'écoute et de soutien psychologique, avec une ambition d'étendre sa couverture de 84 % à 100 % des collaborateurs ;

— un « bilan de prévention santé » avec restitution individuelle et conseils adaptés ;

— l'accompagnement des longues maladies, pour éviter l'isolement, favoriser le maintien dans l'emploi et faciliter la reprise d'activité.

2. L'entreprise, levier de prévention sous-exploité

L'entreprise doit devenir un acteur stratégique de prévention parce qu'elle est l'un des rares lieux où les signaux faibles de santé apparaissent tôt. Un atout que les politiques publiques n'ont jamais pleinement mobilisé pour des raisons culturelles, institutionnelles et parfois idéologiques

Il est temps de franchir ce seuil en faisant de l'entreprise le partenaire de la politique de prévention, de maintien en emploi et d'investissement dans le capital humain.

La France dépense beaucoup pour soigner, mais trop peu pour prévenir, au point de faire figure de mauvais élève en matière de prévention à l'échelle de l'OCDE :

— des dépenses de prévention inférieures à la moyenne de l'OCDE (2,6 % des dépenses de santé courante vs. 3,4 % pour la moyenne de l'OCDE en 2023) ;

— une efficacité des soins préventifs également sous la moyenne (47 % des femmes âgées de 50 à 69 ans ayant bénéficié d'un dépistage par mammographie au cours des deux dernières années vs. 55 % pour la moyenne OCDE).

L'entreprise a trois avantages que le système de santé mobilise encore trop peu. En plus de toucher une grande partie de la population active, parfois quotidiennement et sur de longues périodes, elle dispose d'outils déjà en place (médecine du travail, DUERP, complémentaire santé collective, prévoyance, dialogue social, politiques RH, aménagements de poste, formation des managers). Elle a donc un intérêt direct à agir car elle bénéficie d'une baisse des accidents, des arrêts, du turnover, et d'une plus grande capacité à fidéliser les salariés.

Les entreprises peuvent intervenir sur un ensemble d'actions :

— la prévention des pathologies endogènes, qui sont celles que l'organisation du travail peut produire ou aggraver (troubles musculosquelettiques, risques psychosociaux, usure professionnelle, troubles du sommeil liés aux horaires, accidents liés à la fatigue, surcharge cognitive, exposition à la chaleur, sédentarité) ;

— la prévention exogène, via la médecine du travail, qui désigne les actions per-

mettant de repérer ou d'accompagner des risques de santé qui ne naissent pas nécessairement dans l'entreprise mais qui affectent le travail (maladies chroniques, addictions, santé mentale, handicap, vulnérabilités familiales, aidance) ;

— l'accompagnement des salariés-aidants, qui devient un sujet central dans une société vieillissante car les actifs qui soutiennent un proche dépendant cumulent souvent charge professionnelle, charge mentale et fatigue durable.

Les entreprises ne partent pas de rien. Depuis la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, elles doivent toutes (depuis 2016) participer à la gestion et à la prise en charge des risques santé à travers un socle minimal de garanties. D'après le baromètre 2023 du Centre technique des institutions de prévoyance (CTIP) réalisé avec l'IFOP :

— 90 % des employeurs déclarent avoir mis en place une complémentaire santé d'entreprise ;

— 88 % des salariés déclarent être couverts par une complémentaire santé collective (82 % via leur entreprise, 6 % via celle du conjoint) ;

— en prévoyance, 94 % des employeurs déclarent avoir mis en place au moins une garantie collective pour leurs salariés (vs. 90 % en 2021) et 75 % des salariés sont couverts par au moins une garantie (vs. 70 % en 2021)[43].

Pour autant, la mobilisation reste très inégale. Le DUERP illustre ces inégalités. Il est prévu par la loi et oblige l'entreprise à identifier, hiérarchiser et tracer les risques. Mais un DUERP peut être à jour sans être vivant. La prévention réelle suppose qu'il soit discuté, actualisé, relié à des actions concrètes et partagé entre salariés, représentants du personnel, managers, services de santé au travail et direction. Les grandes entreprises sont mieux outillées : 91 % des entreprises de plus de 250 salariés disposent d'un plan de prévention formalisé, d'un DUERP actualisé et d'un programme annuel de prévention et de formations obligatoires. Dans les PME et les TPE, la situation est beaucoup plus fragile : seulement 41 % des entreprises de moins de 10 salariés disposeraient d'un DUERP à jour.

La France a construit un droit de la santé au travail largement uniforme, mais les capacités réelles de mise en œuvre varient fortement selon la taille, le secteur, les marges économiques, la présence d'une fonction RH, la maturité managériale et l'accès à l'expertise. Les grandes entreprises développent des politiques parfois très innovantes *(cf. page 107)* quand les petites, souvent présentes dans des secteurs exposés, restent insuffisamment accompagnées. Il faut donc mieux mutualiser les outils, les méthodes et l'expertise.

Cette difficulté est aggravée par la densité normative.

[43] *CTIP/IFOP (2023),* 15e baromètre de la prévoyance CTIP – la couverture des salariés en santé et en prévoyance

Le cadre réglementaire français en matière de santé et de sécurité au travail est l'un des plus fournis d'Europe. Selon une étude publiée par Légifrance le 30 avril 2025, le Code du travail français continue de gagner en épaisseur avec plus de 11 000 articles sur 4 020 pages. Le nombre d'articles est, en effet, passé de 5 131 à 11 487 entre le 1er janvier 2004 et le 1er janvier 2025, soit +124 % en une vingtaine d'années[44].

L'empilement normatif n'améliore pas automatiquement la santé au travail. Dans les petites structures, il peut même produire l'effet inverse en créant une focalisation sur le risque juridique au détriment de l'action concrète. La bonne réforme ne serait donc pas moins de prévention, mais une prévention plus lisible, plus outillée, plus adaptée aux spécificités des secteurs d'activité, plus accompagnée et davantage orientée vers les résultats.

La prévention se heurte aussi à un frein culturel. Même lorsque des bilans de santé sont proposés gratuitement et dans de bonnes conditions, ils ne sont pas toujours utilisés. Les salariés peuvent craindre la stigmatisation ou l'usage de leurs données, ou considérer que la prévention relève de la sphère privée. Ce frein est particulièrement fort pour les addictions, la santé mentale, le handicap ou les maladies chroniques. La confiance est donc une condition de succès. Sans garantie de confidentialité, sans implication des représentants du personnel, sans clarté sur le rôle du médecin du travail, la prévention peut être perçue comme une intrusion.

La question des trois millions d'indépendants et auto-entrepreneurs doit également être posée. Souvent exclus des mécanismes collectifs de prévention, de complémentaire santé d'entreprise et de suivi en santé au travail, ils sont pourtant exposés à des risques importants : seuls 45 % des travailleurs non salariés ont souscrit un contrat de prévoyance individuelle[45].

Une stratégie nationale de santé au travail ne peut pas ignorer ces actifs au motif qu'ils ne relèvent pas du salariat classique. Elle doit inventer des formes de mutualisation adaptées, notamment par les branches, les plateformes, les donneurs d'ordres ou les organisations professionnelles.

L'entreprise est donc un levier de prévention encore sous-exploité. Elle dispose déjà d'outils, d'informations et d'un intérêt direct à agir, mais son action reste trop fragmentée, trop inégale selon la taille des structures et trop peu soutenue par les politiques publiques. Il s'agit de l'intégrer pleinement à la stratégie de prévention.

[44] *Secrétariat général du gouvernement (2025),* Indicateurs de suivi de la production normative

[45] *CSA (2025),* Étude sur la prévoyance des travailleurs non salariés

3. Les risques à prendre en compte pour les entreprises

Les risques professionnels physiques demeurent. Près de 927 000 sinistres professionnels ont été enregistrés en 2024.

En 2024, environ 550 000 accidents du travail avec arrêt ont été enregistrés dans le régime général, soit une baisse de 1,1 % par rapport à 2023 et de 16,2 % par rapport à 2019.

Les accidents de trajet reculent également de 4,3 % par rapport à 2019 et les maladies professionnelles sont quasiment stables par rapport à 2019.

Ces évolutions témoignent d'un effort collectif, impulsé à la fois par les politiques publiques et par les stratégies de prévention internes aux entreprises[48].

Toutefois, les disparités selon les secteurs et les tailles d'entreprises restent fortes et de nouveaux risques apparaissent, portés par la transformation numérique, les mutations des organisations de travail et le changement climatique.

D'après l'Assurance maladie, la fréquence des accidents va de près de 40 pour 1 000 salariés dans le BTP et 37 dans les transports et l'entreposage à 7 dans les services tertiaires, pour une moyenne nationale de 27[49].

Au-delà de ces risques physiques, les entreprises font face à une grammaire nouvelle des risques.

Certains sont hérités, trouvant leurs racines dans des contextes personnels, mais restent peu identifiés et traités dans le monde professionnel.

D'autres sont en explosion, au premier rang desquels la santé mentale. D'autres encore sont structurants, comme le climat, le numérique, la sédentarité, le vieillissement, la porosité entre vie professionnelle et vie personnelle.

[45] *Assurance maladie (2025),* Rapport annuel 2024 de l'Assurance Maladie - Risques professionnels

[47] *Assurance maladie (2025),* Rapport annuel 2024 – Risques professionnels : éléments statistiques et financiers

Les risques hérités : les addictions, un tabou qui coûte 270 Md€

Les risques hérités sont d'abord ceux des addictions.

Les conduites addictives, qu'il s'agisse de substances psychoactives (SPA) licites ou illicites ou d'addictions comportementales (jeux, écrans notamment), constituent un enjeu de santé publique et un défi pour les entreprises.

Sur le plan sanitaire, les addictions restent une des principales causes de décès évitables en France. Chaque année, la consommation de SPA est responsable de plus de 100 000 décès évitables par accident et par maladie, dont près de 40 000 par cancer. En outre, les conduites addictives interviennent dans environ 30 % des décès avant 65 ans[48].

Sur le plan économique, leurs coûts sanitaires et sociaux sont considérables, non seulement en termes de santé publique (hospitalisations, soins), mais aussi pour les entreprises (absentéisme, accidents, turnover, moindre performance) et plus globalement pour l'économie française (perte de PIB liée aux sorties du marché du travail).

Ces coûts ont, par exemple, été évalués à près de 270 milliards d'euros en France en 2019 : 160 milliards d'euros pour le tabac, 100 milliards d'euros pour l'alcool et 8 milliards d'euros pour les drogues illicites[49].

Le marché des drogues illicites (cannabis, cocaïne, crack, héroïne, opioïdes, MDMA, ecstasy et amphétaminiques) en France entre 2010 et 2023 est en forte expansion (+195 %), passant de 2,3 à 6,8 milliards d'euros[50].

Cette dynamique finit nécessairement par dépasser l'espace privé et par entrer dans le monde du travail, sous forme de baisse de vigilance, d'accidents, d'absences, de conflits, de désorganisation, d'altération des collectifs et de difficultés managériales.

L'addiction naît de l'interaction entre un produit, un individu et un environnement. Agir uniquement sur le produit ou sur la personne est insuffisant.

Le continuum qui va de l'expérimentation à l'usage à risque, puis à la dépendance, appelle des politiques graduées : information, réduction des risques, repérage précoce, orientation vers le soin, adaptation temporaire du poste, accompagnement au retour, mais aussi sanctions lorsque la sécurité est engagée.

Dans une enquête conduite auprès de professionnels des services de santé au travail, l'alcool est identifié par 91 % des répondants comme la substance posant le plus de problèmes, devant le tabac, le cannabis et les médicaments psychotropes.

Ces consommations existent dans tous les secteurs, même si les facteurs de risque (horaires atypiques, travail isolé, intensité, risques psychosociaux, culture de convivialité alcoolisée, télétravail, événements internes, pression de performance) varient entre ces secteurs[51].

Face à ces risques, l'engagement du top management est une condition d'efficacité.

Aucune politique de prévention des addictions n'est crédible si la direction tolère implicitement les pratiques qu'elle prétend prévenir, si les événements internes contredisent les messages de santé, ou si les managers ne sont pas formés à repérer et orienter sans stigmatiser.

Les dispositifs existent mais restent insuffisamment utilisés.

Prev'Camp, piloté par l'Anact avec le soutien du Fonds de lutte contre les addictions, propose aux entreprises une démarche sur mesure de prévention ; la campagne Addict'AIDE Pro, soutenue par la MILDECA et le ministère du Travail, met à leur disposition des ressources opérationnelles ; la HAS, l'INRS et la MILDECA ont publié des guides, la HAS ayant labellisé en 2025 des recommandations de bonnes pratiques en milieu professionnel[52] ; la charte ESPER, enfin, fournit un cadre d'engagement volontaire, signé par 100 organisations employant 1,5 million de personnes, soit 5 % de la population active.

[48] *Ministère de la santé (2025), page « addictions » du site internet ministériel*

[49] *Kopp P. (2019), « Le coût social des drogues en France », OFDT*

[50] *Ben Lakhdar et Massin (2025), « Taille des marchés des drogues illicites en France (2010-2023) », note de l'OFDT*

[51] *INRS (2021),* Enquête conduite auprès de 1 245 professionnels des services de santé au travail

[52] *HAS (2025),* Recommandation « Usage des substances psychoactives : prévention en milieu professionnel »

Les risques en explosion : la santé mentale, grand impensé de la performance durable

Le second grand risque est celui de la santé mentale. Il ne s'agit plus d'un sujet périphérique, ni d'un simple effet post-Covid. La santé mentale est devenue un déterminant majeur de la santé au travail. La santé mentale au travail ne doit pas être réduite à la fragilité individuelle. Elle renvoie à l'organisation du travail, à l'intensité, au manque d'autonomie, à la qualité du management, aux conflits de valeurs, à la perte de sens, à la reconnaissance, aux violences internes, aux incivilités externes, à la surcharge informationnelle et à la porosité entre vie professionnelle et vie personnelle.

En 2019, selon la Dares, plus de 40 % des salariés déclarent subir une intensité de travail élevée et une pression temporelle importante[53]. Et en 2021, d'après l'enquête européenne sur les conditions de travail :

— 38 % des Français déclarent avoir toujours le sentiment d'un travail bien accompli (46 % en Europe) ;

— 20 % des Français jugent ne pas recevoir la reconnaissance méritée (18 % en Europe) ;

— 55 % des Français estiment que leur travail est utile (61 % en Europe).

Le numérique pèse particulièrement sur la santé mentale. L'hyperconnexion, la multiplicité des canaux de communication ou la dépendance aux outils numériques créent de nouvelles tensions, comme une fatigue visuelle ou cognitive liée à l'usage intensif des écrans.

Trois quarts des salariés déclarent avoir déjà ressenti des effets négatifs liés à leur usage du numérique : troubles du sommeil, difficultés de concentration, sentiment de pression constante ou d'anxiété face aux sollicitations[54]. Selon un rapport de Microsoft portant sur 31 000 travailleurs dans 31 pays, les salariés sont interrompus en moyenne toutes les deux minutes, soit 275 fois par jour[55].

Les réponses commencent à se structurer. Au 1er décembre 2024, selon le ministère de la Santé, la France comptait 165 000 secouristes en santé mentale et 1 752 formateurs accrédités. La formation vise à mieux repérer les troubles psychiques, adopter un comportement adapté, informer sur les ressources disponibles et encourager l'orientation vers les professionnels compétents.

Elle crée ainsi une capacité de repérage et d'orientation dans les collectifs de travail. Michelin a par exemple, mis en place un outil d'alerte lorsqu'un salarié se connecte plus de cinq fois à sa messagerie en dehors de ses horaires.

Cela montre que les outils numériques peuvent servir à prévenir les risques qu'ils contribuent eux-mêmes à créer.

Les risques structurants : climat, numérique, sédentarité

Le troisième ensemble de risques est structurant : climat, numérique, sédentarité.

Le changement climatique modifie déjà les conditions de travail. Il augmente l'exposition aux vagues de chaleur, transforme les risques biologiques et chimiques, modifie les rythmes de travail et oblige à repenser les bâtiments, les équipements, les horaires, les protections individuelles et l'organisation des tâches[56].

Parmi les professions les plus exposées, on compte 1,5 million de salariés travaillant dans une atmosphère à plus de 24 °C et 3,6 millions qui travaillent en extérieur (soit entre 6 % et 14 % de l'emploi salarié) voire 9,7 millions de travailleurs déclarant être incommodés par la chaleur dans leur activité professionnelle (soit 36 % de l'emploi total)[57].

La prise en compte de ces risques reste partielle. Selon une enquête du Conseil économique, social et environnemental (CESE), seuls 20 % des répondants indiquent que le DUERP intègre des facteurs de risque liés au climat, 37 % indiquent qu'il ne les intègre pas et 42 % ne savent pas[58].

Le climat deviendra l'un des principaux chantiers de prévention des prochaines années et certaines entreprises avancent sur ce sujet. EDF a par exemple lancé le projet ADAPT avec le Human Adaptation Institute, visant à développer des actions concrètes : fiches pratiques, adaptation des horaires, ciblage des personnes vulnérables, amélioration des bâtiments, protection des postes extérieurs, formation, sensibilisation.

La sédentarité est un autre risque. Elle est désormais reconnue par les autorités sanitaires comme un facteur de risque pour la survenue de nombreuses pathologies chroniques (maladies cardiovasculaires, diabète de type 2, cancers, troubles musculosquelettiques, détresse psychique).

Un nombre non négligeable d'adultes demeure en deçà des repères de santé publique en matière d'activité physique[59].

[53] *DARES (2021),* Quelles étaient les conditions de travail en 2019, avant la crise sanitaire ?

[54] *Verbateam (2025),* Enquête Viavoice « Écrans omniprésents, salariés épuisés : l'hyperconnexion n'épargne personne »

[55] *Microsoft (2025),* Work Trend Index 2025

[56] *Anses (2018),* Évaluation des risques induits par le changement climatique sur la santé des travailleurs

[57] *Dares (2020),* Les expositions aux risques professionnels : les contraintes physiques

[58] *Cese (2023),* Travail et climat. « Quelle prise en charge de l'impact du climat sur la santé au travail »

[59] *Recommandations nationales (Anses, Santé publique France) : 30 minutes d'activité physique dynamique par jour au minimum 5 fois par semaine et faire au moins deux fois par semaine des activités de renforcement musculaire, d'assouplissement et d'équilibre*

Seuls 53 % des femmes et 71 % des hommes de 18-74 ans atteignent les recommandations d'activité physique, avec de nombreuses disparités au détriment des femmes et des moins diplômés[60].

En matière de sédentarité proprement dite, Santé publique France signale que « plus d'un adulte sur cinq déclarait passer plus de sept heures par jour en position assise »[61], un niveau qui expose à un risque pour la santé. L'Anses ajoute que « plus d'un tiers des adultes cumulent un niveau de sédentarité élevé et une activité physique insuffisante »[62], mettant en lumière une double vulnérabilité pour cette population, à savoir une activité physique trop faible et une forte sédentarité, conditions qui, additionnées, constituent un risque aggravé.

L'usage personnel des écrans, environ quatre heures par jour en moyenne, soit un quart du temps éveillé[63], nourrit cette sédentarité et favorise la porosité entre usages professionnel et personnel, dans un contexte propice aux comportements addictifs.

Le développement du télétravail, accéléré par la crise sanitaire, accentue certains de ces phénomènes, sachant qu'en 2023, environ 26 % des salariés travaillaient à distance au moins un jour par semaine.

Du côté de l'entreprise, des actions simples peuvent être mises en place, allant des réunions raccourcies ou debout lorsque cela a du sens aux pauses actives et à l'ergonomie des postes, jusqu'à l'incitation au vélo ou à la marche et la limitation des réunions successives, en passant par les campagnes internes, l'accompagnement nutritionnel ou encore les programmes d'activités physiques adaptées.

Ces risques (addictions, santé mentale, climat, numérique, sédentarité) ont comme point commun de ne pas pouvoir être traités par une réponse uniquement médicale, mais par une action sur l'environnement de travail. Ils exigent de l'employeur qu'il regarde le travail réel, les contraintes, les horaires, les collectifs, les outils, les espaces, les pratiques managériales. Ils exigent aussi une coopération avec les acteurs de santé, les branches, les organismes de prévention et les pouvoirs publics. C'est pourquoi l'entreprise doit être reconnue comme acteur stratégique. Elle est le lieu où ces risques deviennent concrets, mais aussi le lieu où leur prévention peut devenir opérationnelle.

[60] *Santé publique France (2024),* Activité physique et sédentarité dans la population en France

[61] *Santé publique France (2021),* Prévalences nationales et régionales de l'activité physique et de la sédentarité des adultes en France

[62] *Anses (2022),* Manque d'activité physique et excès de sédentarité : une priorité de santé publique

[63] *Crédoc (2025),* Baromètre du numérique 2025

[64] *INRS (2018),* Étude épidémiologique (Boini S, Colin R, Grzebyk M. Effect of occupational safety and health education received during schooling on the incidence of workplace injuries in the first 2 years of occupational life: a prospective study)

4. Le cycle de vie professionnel : tous les âges, tous les profils, tous les passages

Les politiques de santé au travail regardent souvent les publics séparément : jeunes, seniors, femmes, personnes handicapées, aidants, salariés exposés, demandeurs d'emploi, inaptes. Or les problèmes apparaissent dans les transitions et la santé au travail se construit dans la durée, tout au long du cycle professionnel. Les différentes étapes et transitions des parcours professionnels et personnels (maternité, maladie, handicap, aidance, reconversion, chômage, reprise, fin de carrière) sont des moments de vulnérabilité, mais aussi une opportunité pour faire intervenir la prévention.

L'entrée sur le marché du travail : sécurisé pour mieux protéger

L'entrée des jeunes sur le marché du travail constitue une phase particulièrement sensible du point de vue de la santé et de la sécurité. Les jeunes salariés, notamment ceux âgés de moins de 25 ans, présentent une fréquence d'accidents du travail significativement supérieure à celle de l'ensemble des salariés. Selon l'INRS, la fréquence annuelle des accidents du travail pour l'ensemble des salariés tous secteurs d'activités confondus est d'environ 4 %. Chez les jeunes de moins de 25 ans, cette fréquence est de 10 %, soit 2,5 fois plus importante[64].

Cette surexposition tient d'abord au manque d'expérience : la découverte simultanée d'un environnement de travail, de gestes professionnels et de contraintes de production s'accompagne mécaniquement d'un risque accru d'erreur et de mauvaise appréciation des dangers.

Elle tient ensuite à la nature des emplois occupés : les jeunes sont plus souvent présents dans des secteurs à forte sinistralité (bâtiment, industrie, logistique, restauration), sur des postes physiquement exigeants, avec des horaires atypiques ou une forte intensité de travail[65].

Par ailleurs, la précarité est plus répandue parmi les jeunes. En 2023, 55,9 % des salariés de moins de 25 ans occupent un emploi précaire (CDD, intérim, apprentissage)[66], présentant une exposition accrue aux risques physiques et organisationnels. Cette plus forte précarité accroît également les risques de présentéisme, lorsqu'elle s'accompagne de longues semaines de travail ou d'horaires atypiques[67].

L'apprentissage et l'alternance jouent un rôle central pour cette tranche d'âge. La France compte plus de 900 000 apprentis, selon les données de la Dares, et ce mode de formation constitue une voie majeure d'accès à l'emploi durable.

L'apprentissage a fortement progressé au début des années 2020 à la faveur de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel et du renforcement des aides à l'embauche, mais tend à refluer sous l'effet des baisses de ces aides depuis 2024. L'apprentissage implique toutefois une responsabilité particulière en matière de santé au travail, dans la mesure où les jeunes alternants cumulent les contraintes de la formation et celles du travail en entreprise.

Si les données de l'INRS montrent que les apprentis sont exposés à des risques comparables, voire supérieurs, à ceux des jeunes salariés en contrat classique, en particulier lors des premières semaines de présence en entreprise, elles révèlent aussi un risque d'accidents du travail divisé par 2 lorsque les jeunes travailleurs ont reçu un enseignement en santé et sécurité au travail au cours de leur scolarité.

La formation précoce à la santé et à la sécurité au travail constitue ainsi un levier efficace de prévention. Sécuriser l'entrée dans l'emploi, c'est installer dès le début une culture de santé et de sécurité.

Cela suppose que les maîtres d'apprentissage, tuteurs et managers de proximité soient formés ; que les jeunes connaissent leurs droits et devoirs ; que la visite d'information et de prévention soit effective ; que les secteurs à forte sinistralité bénéficient d'outils spécifiques et que les écoles, CFA et entreprises partagent des référentiels communs.

[65] *Dares (2025),* Quelles sont les spécificités des conditions de travail des jeunes salariés ?

[66] *Observatoire des inégalités (2024),* La précarité du travail a été multipliée par deux en quarante ans

[67] *Hamon-Cholet S. et Lanfranchi J. (2021),* Présentéisme pour maladie : une conséquence de l'organisation du travail ? - Connaissance de l'emploi, n°170, mai 2021

Le parcours : des populations invisibilisées

Le parcours professionnel fait ensuite apparaître des populations longtemps invisibilisées.

La première est celle des femmes. Un chiffre interpelle d'abord : 20 % des femmes subissent au moins un fait de violence (agression, harcèlement, violences sexistes ou sexuelles) dans le cadre du travail chaque année[68].

En 2023, les femmes représentaient 49 % de la population active française[69] mais leur santé au travail a longtemps été pensée à partir d'un modèle masculin. L'ergonomie des postes et des équipements de protection a, par exemple, souvent été conçue à partir des références d'un « homme moyen ».

Par ailleurs, sur la période 2001-2019, les accidents du travail ont diminué globalement, mais avec une forte baisse chez les hommes et une hausse chez les femmes. Les troubles musculosquelettiques touchent majoritairement les femmes[70]. Cela tient en partie à la structure de l'emploi, les femmes étant surreprésentées dans des métiers (soin, aide à domicile, nettoyage, commerce) exposés aux ports de charges, aux horaires atypiques et aux expositions chimiques.

La santé mentale des femmes au travail appelle également une attention spécifique. La souffrance psychique liée au travail, plus élevée chez les femmes, a augmenté significativement depuis 2007. Les femmes sont davantage exposées à certaines exigences émotionnelles, à une moindre autonomie, à des emplois répétitifs, au temps partiel subi et à la double journée[71].

Jusqu'à récemment, les questions liées à la santé reproductive (grossesse, endométriose, ménopause) étaient absentes des analyses de la santé au travail.

Pourtant, elles concernent directement une part significative des femmes en emploi et peuvent avoir des implications sur la santé, l'organisation du travail et la performance.

Les entreprises se sont emparées de ces enjeux. GE HealthCare France a, par exemple, lancé en 2023 le programme EndoPro afin de sensibiliser les équipes à l'endométriose, d'interroger son impact dans l'organisation et de réfléchir à des aménagements de poste ou d'horaires.

[68] *Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes du Sénat (2023),* Rapport d'information n° 780

[69] *Insee (2025),* Séries Emploi selon l'âge et le sexe

[70] *Anact (2022),* Photographie statistique de la sinistralité au travail en France selon le sexe

[71] *Santé publique France (2024),* La souffrance psychique en lien avec le travail à partir du Programme de surveillance des maladies à caractère professionnel : résultats des enquêtes transversales 2013 à 2019 et évolution depuis 2007

D'autres entreprises reconnues dans des palmarès RH[72] développent des programmes autour de la parentalité, de la conciliation des temps de vie, du mentorat, des réseaux internes et de l'accès aux responsabilités.

La deuxième population invisibilisée est celle des personnes en situation de handicap.

La France compte 3,3 millions de personnes reconnues administrativement handicapées[73], mais la réalité fonctionnelle est plus large.

14,5 millions de personnes de 15 ans ou plus vivant à domicile déclarent avoir au moins une limitation fonctionnelle sévère, et 5,4 millions déclarent être fortement restreintes dans des activités essentielles du quotidien[74].

Cette différence entre reconnaissance administrative et limitation vécue montre que beaucoup de situations de handicap restent invisibles, non déclarées ou non reconnues.

L'emploi des personnes en situation de handicap a progressé, mais les marges d'amélioration restent importantes.

Leur taux de chômage s'établit à 12 %, soit près du double du taux de l'ensemble de la population (environ 7 %). Il était de 19 % en 2017.

Le taux d'emploi des personnes de 15 à 64 ans est de 78 % parmi les personnes sans handicap, contre 61 % parmi les personnes en situation de handicap.

Fin 2024, le nombre de demandeurs d'emploi en situation de handicap bénéficiant de l'obligation d'emploi (DEBOE) atteint plus de 500 000, sachant que 54 % d'entre eux sont en chômage de longue durée[75].

En 2024, le taux d'emploi direct des personnes en situation de handicap est de 4,0 % des effectifs assujettis, pour une obligation légale de 6 %, et seules 35 % des entreprises assujetties remplissent cette obligation.

Le respect de l'OETH varie fortement avec la taille : le taux d'emploi atteint 6,4 % dans les entreprises de plus de 2 500 salariés, contre 3,8 % dans celles de moins de 50 salariés.

Parmi les personnes handicapées en emploi, les temps partiels sont plus fréquents, les postes de cadres moins nombreux et les personnes de 50 ans et plus surreprésentées[76].

Au-delà des embauches, le maintien en emploi est essentiel. Il faut accompagner, adapter les postes, former, reconvertir, anticiper l'aggravation éventuelle, organiser le dialogue avec le salarié, mobiliser le référent handicap et articuler l'action de l'entreprise avec Cap emploi, l'Agefiph, France Travail, les services de santé au travail et les dispositifs d'emploi accompagné.

En 2024, près de 27 000 personnes handicapées ont été maintenues dans l'emploi[77], en progression de 9 % sur un an, et plus de 15 700 personnes handicapées sont entrées en ap-

prentissage, même si elles ne représentent encore que 1,8 % des entrées.

Les entreprises peuvent aussi s'appuyer sur des initiatives collectives.

Le Manifeste Inclusion réunit plus de 130 dirigeants d'entreprise engagés en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, et dont les pratiques concrètes doivent être diffusées au-delà des grandes entreprises, notamment vers les PME *(cf. proposition n° 5)*.

La transmission : le mentorat intergénérationnel comme articulation

La transmission constitue une articulation décisive entre les générations.

Le mentorat intergénérationnel, qui organise des relations structurées de partage entre salariés expérimentés et plus jeunes, voire en mentorat inversé sur le numérique, doit être pensé comme un levier de santé au travail autant que de gestion des talents. Pour les jeunes, il sécurise l'entrée dans l'emploi, transmet les gestes sûrs et installe une culture de prévention ; pour les seniors, il valorise l'expérience et permet d'évoluer vers des fonctions de transmission moins exposées à l'usure professionnelle[78].

Michelin a ainsi réduit de 30 % les incidents qualité sur les lignes où un parcours de passation des savoir-faire a été instauré, et Leroy Merlin a fait baisser son turnover de 16 % en deux ans en associant systématiquement un jeune et un expérimenté lors de l'intégration.

---

[72] *Par exemple « Great Place to Work Women »*

[73-75] *Agefiph (2025),* Tableau de bord 2024 « Emploi et chômage des personnes handicapées »

[74] *Drees (2025),* Le handicap en chiffres

[76] *INSEE (2025),* Enquête emploi 2024

[77] *Ensemble des dispositifs et des actions visant à permettre à un salarié, dont l'état de santé ou le handicap vient à réduire les possibilités pour la personne de conserver un emploi, de conserver un emploi adapté dans une entreprise (aménagements de poste, reclassement à un poste dans la même entreprise, reclassement dans une autre entreprise, aide à la création d'activité)*

[78] *C. M. Underhill (2005),* The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature ; K. Gadomska-Lila (2020), Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships

La seconde partie de carrière : seniors, usure, adaptation

La seconde partie de carrière constitue enfin un enjeu majeur.

Le vieillissement de la population active et l'augmentation progressive du taux d'emploi des 55-64 ans modifient structurellement la place des seniors dans les entreprises[79].

En 2024, 60,4 % des 55-64 ans ont un emploi, contre 82,8 % des 25 à 49 ans. Le taux d'emploi des seniors continue ainsi d'augmenter et se situe à son plus haut niveau depuis qu'il est mesuré (1975)[80].

Cette progression, continue depuis le début des années 2000, s'accompagne de nouveaux défis en matière de santé au travail.

La fréquence des accidents du travail diminue avec l'âge, mais leur gravité augmente sensiblement.

Les salariés de plus de 50 ans sont proportionnellement moins souvent victimes d'accidents, mais ceux-ci entraînent plus fréquemment des incapacités permanentes et des durées d'arrêt plus longues. 32 % des incapacités permanentes consécutives à un accident du travail concernent des salariés de plus de 50 ans, contre 14 % pour les moins de 30 ans[81].

De fait, le vieillissement physiologique accroît la vulnérabilité aux blessures et ralentit les processus de récupération.

Les expositions cumulées aux contraintes physiques, aux gestes répétitifs, aux postures pénibles ou aux horaires atypiques produisent aussi des effets différés, qui se manifestent plus fortement en fin de carrière.

Les troubles musculosquelettiques, en particulier, constituent un facteur majeur de désinsertion professionnelle des seniors.

La question de l'usure professionnelle occupe ainsi une place centrale dans l'analyse de la santé au travail des seniors. 35 % des personnes âgées de 50 à 59 ans ayant au moins dix ans d'emploi déclarent avoir été exposées pendant quinze ans ou plus à

[79] *Insee (2024),* Emploi, chômage, revenus du travail – Insee Références

[80] *Dares (2025),* Les seniors sur le marché du travail en 2024

[81] *INRS (2012),* Accidents du travail : quelles particularités chez les seniors ?

[82] *Dares (2011),* Enquête Santé et itinéraire professionnel

[83] *Weil E. (2025),* Retraites : un blocage français

au moins une pénibilité physique (parmi travail de nuit, travail répétitif, travail physiquement exigeant, produits nocifs), signe que de nombreux seniors ont accumulé des expositions physiques au cours de leur carrière[82].

L'adaptation des postes de travail apparaît dès lors comme un levier déterminant du maintien en emploi. Les acteurs publics de la prévention et de l'amélioration des conditions de travail, et notamment l'Anact, ont d'ailleurs documenté l'existence de démarches concrètes mises en œuvre par des entreprises pour prévenir l'usure professionnelle et favoriser le maintien en emploi des salariés expérimentés.

Ces démarches relèvent à la fois de la prévention primaire, en réduisant l'exposition aux risques, et de la prévention secondaire, en limitant l'aggravation des atteintes à la santé.

Il demeure que la France se caractérise par une sortie précoce du marché du travail, via le chômage, l'invalidité ou des dispositifs de préretraite.

En comparaison internationale, elle reste en retard : 60,4 % de taux d'emploi des 55-64 ans en 2024, contre 65,2 % dans l'UE. L'écart est encore plus marqué pour les 60-64 ans, dont seulement environ 38 % travaillent en France, contre souvent plus de 60 % dans les pays les plus performants.

Ce retard, hérité d'une culture du départ précoce et de politiques ayant longtemps encouragé les sorties anticipées, réduit le nombre de cotisants et fragilise le financement du système par répartition.

L'enjeu principal est d'augmenter l'âge réel de sortie du travail, plutôt que de se focaliser sur l'âge légal de départ à la retraite, notamment en adaptant et améliorant l'emploi des seniors[83].

La France a besoin d'un nouveau pacte de santé au travail. Ce pacte devrait reposer sur quatre convictions.

Premièrement, le travail est un déterminant de santé.

Deuxièmement, la prévention est un investissement productif et les entreprises, loin d'être seulement des lieux de risque, sont aussi des lieux de prévention.

Troisièmement, les risques nouveaux ou émergents doivent entrer dans le cœur des politiques de prévention.

Quatrièmement, la santé au travail doit être pensée comme une politique de trajectoire, couvrant l'entrée dans l'emploi, le parcours, les transitions et la seconde partie de carrière.



LIBÉRER, PRÉVENIR, FINANCER : NOS PROPOSITIONS POUR SOIGNER LE SYSTÈME DE SANTÉ

Aucune mesure, à elle seule, ne permettra de sortir de l'impasse. Si on ne cherche à résoudre que la pénurie médicale, on continuera à alimenter le tropisme curatif du système de santé.

Si on ne renforce que la prévention, on laissera les patients sans réponse rapide lorsqu'ils ont besoin d'un professionnel. Si on ne réforme que le financement, on ne changera pas le modèle et les parcours de prise en charge. Si on oublie les entreprises, on se privera d'acteurs essentiels à la santé de la population et au financement de la santé.

Le prochain quinquennat devra donc poursuivre trois objectifs : libérer l'offre de soins, prévenir avant de soigner et financer dans la durée. Cette dernière partie formule trois propositions phares en ce sens, puis une boîte à outils technique de réformes complémentaires. Ces mesures forment un tout, chacune répondant à une faille différente du système.

Par exemple, le passeport « prévention santé » universel donne à chaque actif un droit individuel et personnalisé à la prévention. La loi-cadre de recomposition des métiers de santé rend possible l'accès rapide à un professionnel et concentre le médecin sur les cas complexes.

L'accord de branche santé-prévention renforce la place de l'entreprise dans la prévention, en particulier pour les PME et TPE qui ne disposent pas des mêmes moyens que les grandes entreprises.

PROPOSITION PHARE N°1

Créer un passeport « prévention santé » universel,

ouvert dès l'entrée dans la vie professionnelle

Cette première proposition vise à créer un passeport « prévention santé » universel, ouvert dès le début de carrière et alimenté tout au long de la vie.

En milieu professionnel, ce passeport serait abondé par l'employeur, la Sécurité sociale et la complémentaire santé, adossé au dossier médical partagé et articulé avec la médecine du travail.

Une fois à la retraite, il continuerait d'être abondé par la Sécurité sociale et la complémentaire santé et par des versements volontaires et individuels.

Le financement devrait ainsi être mixte. L'assurance maladie obligatoire financerait les actions de prévention usuelles telles que les dépistages, les vaccinations, les bilans aux âges clés et les programmes validés de prévention des maladies chroniques. Les complémentaires santé financeraient quant à elles des modules additionnels, en particulier dans le cadre des contrats collectifs.

L'employeur contribuerait au titre de la santé au travail et de la prévention des risques professionnels, par exemple en abondant des actions collectives ou des parcours liés aux expositions du métier. Les branches pourraient compléter pour les métiers les plus exposés dans le BTP, le transport, la logistique, l'aide à domicile, l'hôtellerie-restauration, l'industrie, le soin et la propreté.

Chaque Français disposerait d'un espace de prévention rassemblant ses bilans, ses dépistages, ses actions de sevrage, ses programmes d'activité physique adaptée, ses interventions de santé mentale, ses rappels vaccinaux

et ses risques professionnels connus, et tout autre élément utile à la poursuite de l'objectif inhérent. L'espace en question serait personnalisé et comprendrait des recommandations adaptées selon l'âge, le sexe, les antécédents, les métiers et leur exposition.

Cette création répond à la faiblesse structurelle de la politique de prévention française : campagnes nationales, bilans, complémentaires santé, médecine du travail et entreprises agissent chacun dans leur périmètre, sans lisibilité d'ensemble pour le patient comme pour le médecin.

Le passeport que nous proposons aurait pour rôle de relier ces briques, en intégrant les trois niveaux de prévention :

— prévention primaire : activité physique, nutrition, réduction de l'exposition à certains risques, prévention des addictions, ergonomie, prévention des risques psychosociaux ;

— prévention secondaire : dépistage, bilans, alertes, orientation rapide ;

— prévention tertiaire : accompagnement des maladies chroniques, retour au travail après arrêt long, adaptation du poste, maintien dans l'emploi.

À horizon de dix ans, un objectif de 15 à 20 milliards d'euros d'économies par an pourrait être visé par :

— la réduction d'actes évitables (exemples : examens d'imagerie non pertinents pour les lombalgies communes, bilans biologiques redondants, actes répétés faute de partage de données, ou certains passages aux urgences qui pourraient être traités en soins primaires) ;

— l'amélioration de l'observance (exemples : mise en place de rappels numériques, d'entretiens pharmaceutiques ou de suivi infirmier, en particulier pour les pathologies chroniques) ;

— la prévention et la limitation de certaines complications (exemples : suivi renforcé des patients insuffisants cardiaques et rénaux, réadaptation après infarctus, programmes de sevrage tabagique, activité physique adaptée pour les patients à risque) ;

— la réduction des arrêts longs (exemples : prévention des troubles musculosquelettiques dans les secteurs les plus à risque, repérage précoce des troubles psychiques, cellule de soutien au retour au travail après un arrêt long) ;

— et l'amélioration du maintien en emploi (exemples : aménagement de poste pour salariés atteints de cancer, de maladies chroniques, de handicap ou de troubles musculosquelettiques ; reconversion interne avant inaptitude).

PROPOSITION PHARE N° 2

Adopter une loi-cadre de recomposition des métiers de santé

pour garantir l'accès à un professionnel de santé en vingt-quatre heures

Notre deuxième proposition consiste à adopter une loi-cadre de recomposition des métiers de santé autour d'une garantie d'accès au premier recours. Chaque citoyen devrait pouvoir accéder à un professionnel de santé en vingt-quatre heures.

Il ne s'agit pas de promettre un rendez-vous chez un spécialiste pour tous les besoins dans ce délai, mais de garantir une première réponse qualifiée (orientation, examen simple, renouvellement de prescription, dépistage, premier avis, alerte vers un médecin, le cas échéant spécialiste, lorsque la situation est complexe).

Le temps médical est rare et mal utilisé *(cf. page 90)*, et le système reste excessivement organisé autour de l'accès au médecin comme point d'entrée quasi exclusif.

IPA, pharmaciens, kinésithérapeutes, orthoptistes, sages-femmes, infirmiers de santé au travail et assistants médicaux peuvent absorber une partie des demandes simples et orienter les patients vers le bon niveau de prise en charge. L'enjeu est d'utiliser chaque compétence à son niveau maximal de valeur.

La loi-cadre devrait donc construire une chaîne de compétences structurée, fondée non sur la délégation ponctuelle mais sur la délégation de responsabilité.

La délégation ponctuelle laisse subsister une logique dans laquelle le médecin autorise au cas par cas, alors que la délégation de responsabilité crée des périmètres clairs, des protocoles et des obligations de traçabilité[84].

Elle permet aux professionnels paramédicaux de trouver leur place dans le parcours de soins, tout en garantissant que les cas complexes reviennent au médecin.

Dans cette organisation, le rôle du médecin généraliste serait recentré sur la coordination des cas complexes. Il serait moins mobilisé sur les actes routiniers, les renouvellements simples, les certificats et les situations pouvant relever d'un autre professionnel.

Les IPA doivent aussi devenir l'un des nouveaux maillons du premier recours. Ils peuvent suivre des patients stabilisés, adapter certaines prises en charge dans un cadre défini, repérer une dégradation, alerter le médecin et renforcer l'éducation thérapeutique.

Avec près de 4 000 IPA en exercice aujourd'hui, l'objectif devrait être de former 4 000 professionnels par an, afin de créer une capacité réelle dans le suivi des maladies chroniques, la santé mentale, l'oncologie, la gériatrie, la prévention et la santé au travail.

Cette proposition suppose de lever plusieurs verrous concernant les règles d'accès direct, les nomenclatures, les modalités de rémunération, la responsabilité professionnelle, les systèmes d'information mais aussi les cultures professionnelles.

[84] Les protocoles de coopération sont encadrés par les articles L4011-1 à L4011-5 du code de la santé publique et une révision des différents champs de compétences impliquerait des évolutions sur l'ensemble de la quatrième partie « professions de santé » du code de la santé publique

PROPOSITION PHARE N° 3

Rendre obligatoire un accord de branche santé-prévention

visant une baisse de 20 % de l'absentéisme en cinq ans

Cette troisième proposition ambitionne de mettre en place une négociation collective obligatoire de branche sur la santé et la prévention, avec l'objectif de réduire globalement l'absentéisme de 20 % en cinq ans.

Un accord national interprofessionnel aurait certes une portée symbolique, mais serait moins adapté aux réalités sectorielles.

L'entreprise seule, surtout lorsqu'elle est petite, peut manquer de moyens. La branche est la bonne échelle car elle permet de mutualiser sans perdre le contact avec la réalité du terrain.

Les risques ne sont, en effet, pas les mêmes dans le BTP, le transport, la grande distribution, la banque, l'aide à domicile ou le numérique. Les expositions physiques, les horaires, les risques psychosociaux, les addictions, la sédentarité, l'effet du changement climatique ou les troubles musculosquelettiques varient fortement selon les métiers.

Chaque accord de branche devrait traiter quatre sujets devenus centraux :

— les addictions, touchant à la fois la santé, la sécurité et le maintien dans l'emploi ;

— la santé mentale, pesant de plus en plus sur l'absentéisme ;

— le vieillissement, obligeant à adapter les postes avant que l'usure ne devienne irréversible ;

— et l'aidance, qui concernera un nombre croissant de salariés avec l'entrée de la génération du baby-boom dans les âges de dépendance.

L'objectif de baisse de 20 % de l'absentéisme serait atteint en combinant réduction des causes évitables d'arrêt et des accidents, meilleure organisation du retour et adaptation des postes, prévention des rechutes, amélioration de la qualité du travail et soutien à la santé mentale et aux maladies chroniques.

Cet accord devra aussi reconsidérer le rôle des complémentaires santé afin qu'elles puissent devenir des acteurs de prévention à part entière.

Elles pourront, par exemple, aider à financer des programmes de prévention, accompagner les TPE, évaluer les résultats, proposer des parcours de soutien et diffuser les actions qui fonctionnent.

Reprenant une proposition formulée par Bruno Palier et ses co-auteurs dans *Travailler mieux* en 2025, l'accord pourrait être accompagné d'un index santé-travail rendant visibles les progrès et les écarts.

Cet index serait multidimensionnel (rémunérations, conditions de travail, horaires et conciliation des temps de vie, formation et perspectives de carrière, participation des salariés), calculé à partir d'indicateurs existants et décliné en sous-index.

Il devrait surtout comparer chaque entreprise à des structures de taille et de secteur comparables, pour évaluer des trajectoires et des progrès plutôt que pénaliser les métiers exposés. C'est à cette condition que l'index deviendra un outil d'amélioration plutôt qu'un instrument d'image ou de réputation.

LES PROPOSITIONS TECHNIQUES

LA BOÎTE À OUTILS DE LA RÉFORME

Les propositions 4 à 10 visent à faire de l'entreprise un acteur identifié et incontournable de la prévention, tout en améliorant l'inclusion et le maintien en emploi de tous les profils de salariés.

PROPOSITION PHARE N° 4

Créer un fonds national de prévention des addictions en entreprise

Les addictions constituent un sujet essentiel de la santé au travail (cf. page 114).

Un fonds national de prévention des addictions en entreprise serait créé, cofinancé par l'assurance maladie obligatoire, l'État, les complémentaires et la branche accidents du travail-maladies professionnelles, avec une gouvernance tripartite associant l'État, les partenaires sociaux et les experts de santé au travail. Cette création permettrait :

— de valoriser et financer des initiatives innovantes de prévention individuelle et collective en matière de lutte contre toutes les formes de comportements addictifs ;

— d'accompagner la généralisation des recommandations de bonnes pratiques de la HAS ou de la signature de la charte ESPER ;

— d'évaluer plus systématiquement, sur la base de travaux scientifiques reposant sur des méthodes d'analyse éprouvées, les résultats et le retour sur investissement des actions engagées.

Pour ce qui est de la prévention individuelle, cela pourrait concerner des actions de repérage lors des visites en santé au travail grâce aux outils validés (ex. : questionnaires AUDIT, FACE et Fagerström[85]) proposant un accompagnement vers un parcours de soins, voire une démarche de maintien en emploi.

En ce qui concerne la prévention collective, les actions pourraient concerner :

— le développement d'indicateurs d'alerte partagés entre préventeurs, services de santé et managers, et la promotion d'espaces de dialogue paritaires ;

— la sensibilisation régulière des salariés et des managers par des intervenants extérieurs, du repérage des risques à la conduite à tenir face à un collègue en difficulté ;

— des actions ciblées d'aide au sevrage tabagique et de lutte contre la sédentarité ;

— la mise en place de procédures d'urgence pour gérer les troubles du comportement, du retrait immédiat du poste à la visite de reprise avec le médecin du travail.

Ce fonds pourrait être doté à hauteur de 50 à 100 millions d'euros par an et s'inspirerait des mécanismes de l'article 51 pour son fonctionnement.

[85] *Respectivement Alcohol Use Disorders Test, formule pour approcher la consommation d'alcool par entretien, test de dépendance physique à la nicotine*

PROPOSITION PHARE N° 5

Accentuer l'inclusion des personnes en situation de handicap ou d'invalidité

La mise en place de l'obligation d'emploi a produit des progrès notables, mais le taux d'emploi des personnes en situation de handicap demeure nettement inférieur à celui des personnes sans handicap et beaucoup de situations de handicap restent invisibles, non déclarées ou non reconnues *(cf. page 114).*

Cette proposition vise à accentuer l'inclusion des personnes en situation de handicap ou d'invalidité à travers :

— un bonus dès la première embauche pour les TPE-PME et pour les entreprises dépassant l'obligation légale, pouvant représenter jusqu'à 50 millions d'euros (soit moins de 10 % des contributions versées à l'Agefiph) ;

— un élargissement du périmètre des dépenses déductibles de la contribution, notamment en intégrant de nouveaux types d'investissements favorisant l'accessibilité, l'adaptation des postes de travail et l'accompagnement des salariés concernés, ou en relevant le plafond de déduction ;

— la diffusion des bonnes pratiques du Manifeste Inclusion : accueil dès le stage de troisième, accès à l'entretien lorsque les compétences correspondent, accessibilité numérique, partenariats avec les entreprises adaptées et les ESAT.

PROPOSITION PHARE N° 6

Renforcer la santé des femmes dans le Plan santé au travail 2026-2030

Le plan santé au travail 2021-2025 a permis des avancées notables, mais il n'a pas pleinement intégré une approche différenciée selon le sexe, alors même que les expositions, les parcours et les risques spécifiques des femmes au travail sont désormais bien documentés *(cf. page 121).*

Des équipements conçus sur des référentiels masculins aux sujets encore négligés (grossesse, endométriose, ménopause), les politiques de prévention restent insuffisamment adaptées, avec un impact direct sur la santé, l'absentéisme et le maintien en emploi.

Le nouveau plan santé au travail 2026-2030, annoncé en juin 2026, se fixe l'objectif d'adapter les démarches de prévention des risques aux publics les plus exposés aux accidents du travail et maladies professionnelles, et notamment les femmes. Il est proposé de renforcer, dans ce plan, la prise en compte de la situation des femmes au travail, en intégrant une approche genrée dans l'ensemble des diagnostics, actions de prévention et dispositifs d'accompagnement.

Une approche genrée plus systématique constituerait un levier puissant d'amélioration globale des conditions de travail. Les études montrent qu'une prévention mieux adaptée aux réalités des femmes bénéficie à l'ensemble des salariés, en favorisant une conception plus ergonomique, plus inclusive et plus attentive aux risques invisibilisés.

Elle contribue également à la réduction des inégalités professionnelles, à l'amélioration de la qualité de vie au travail et à une meilleure fidélisation des talents.

La prise en compte des spécificités des femmes dans le plan pourrait être consolidée autour de quatre axes principaux :

— premier axe : systématiser les données genrées, en ventilant par sexe toute collecte relative aux accidents du travail, aux maladies professionnelles, à l'absentéisme, à l'inaptitude ou aux expositions, condition préalable à l'identification des écarts.

— deuxième axe : adapter la prévention aux réalités professionnelles des femmes, en revoyant les référentiels d'évaluation des risques, la conception des équipements et la prévention des violences sexistes et sexuelles au travail.

— troisième axe : mieux accompagner les parcours féminins, du maintien en emploi pendant et après la grossesse aux transitions liées à la ménopause et au rôle d'aidante, en intégrant ces dimensions au dialogue social et aux négociations sur les conditions de travail.

— quatrième axe : former les services de prévention, les managers, les représentants du personnel et les branches à l'approche différenciée selon le sexe.

PROPOSITION PHARE N° 7

Prévenir la santé mentale et climatique en entreprise

Cette proposition vise à mieux intégrer deux risques émergents, la santé mentale et le climat, au cœur de la prévention (cf. pages 116 et 117).

Sur le premier, alors que plus de 40 % des salariés déclarent subir une intensité de travail élevée et une pression temporelle importante, la formation aux premiers secours en santé mentale doit être massifiée, en priorité vers les référents santé-sécurité, les managers, les représentants du personnel et les services RH, afin de développer une capacité de repérage, d'écoute initiale et d'orientation.

Sur le second, alors que 9,7 millions de travailleurs déclarent être incommodés par la chaleur dans leur activité, le climat doit entrer dans le DUERP et dans les accords de branche : chaque branche exposée élaborerait un plan « vagues de chaleur » comprenant des seuils d'alerte, une adaptation des horaires et des cadences et des modalités de protection des travailleurs vulnérables.

PROPOSITION PHARE N° 8

Créer un label « Entreprise engagée pour la santé au travail »

Cette proposition vise à créer un label « Entreprise engagée pour la santé au travail », géré par France Santé au Travail[86] et structuré en niveaux progressifs pour valoriser les actions engagées par les entreprises et faire passer la démarche d'une logique de conformité à une logique de résultats.

Cette labellisation, tenant compte de la situation des différents secteurs et des différentes tailles d'entreprise, serait structurée en plusieurs niveaux permettant de reconnaître les efforts croissants des entreprises. Pour être éligible (1er niveau), l'entreprise devrait être en conformité avec ses obligations (déploiement d'un DUERP et d'une complémentaire santé entre autres). Les niveaux supérieurs intégreraient des objectifs plus ambitieux sur les dimensions suivantes :

— prévention des risques en matière de sécurité et santé physique (exemples : taux de fréquence des accidents et son évolution par rapport aux entreprises de la même catégorie de taille et du même secteur, existence d'un plan de gestion des épisodes de chaleur) ;

— prévention des risques sur la santé mentale et qualité de vie au travail (exemples : taux d'absentéisme et son évolution par rapport aux entreprises de la même catégorie de taille et du même secteur, existence de dispositifs incitant à la déconnexion, taux de formation aux premiers secours en santé mentale) ;

— prise en charge des risques (exemples : niveaux de garantie proposés par la couverture complémentaire, taux de participation employeur) ;

— management, culture d'entreprise et dialogue social (exemples : taux de participation des salariés à des actions de prévention ou de formation des managers ; appréciation du CSE sur les actions menées par l'entreprise).

Cette labellisation constitue une alternative ou un complément à un index de qualité de l'emploi *(cf. proposition n° 3)*.

[86] *Cf proposition n°10*

PROPOSITION PHARE N° 9

Sécuriser l'entrée des jeunes dans l'emploi

et permettre aux seniors de transmettre leurs compétences plus longtemps

Cette proposition part du principe que les jeunes ont besoin d'être mieux accompagnés lorsqu'ils entrent dans le métier, et que les salariés plus expérimentés doivent pouvoir rester utiles plus longtemps sans être exposés jusqu'au bout aux tâches les plus usantes.

Cela suppose de généraliser les parcours de transmission des savoir-faire, de mieux accompagner les jeunes pendant leurs deux premières années, d'organiser un suivi en santé au travail dès l'alternance, et de rendre le cumul emploi-retraite plus simple et plus attractif pour les salariés qui souhaitent transmettre.

Pour rappel, les jeunes présentent une fréquence d'accidents du travail 2,5 fois supérieure à la moyenne, et le risque est divisé par deux lorsqu'ils ont reçu un enseignement en santé et sécurité au travail au cours de leur scolarité : chaque jeune entrant dans un secteur exposé devrait donc bénéficier d'un tuteur formé, d'une formation santé-sécurité et d'un suivi par le service de prévention et de santé au travail *(cf. page 119)*. Pour les seniors, l'usure professionnelle est le facteur majeur de désinsertion : la prévenir implique d'adapter les postes, de former tout au long de la vie et de favoriser les mobilités internes et la reconversion *(cf. page 124)*.

Le mentorat intergénérationnel répond à ces deux fragilités. Il protège mieux les jeunes au moment où ils apprennent le métier, et il donne aux seniors un rôle qui valorise leur expérience tout en limitant l'usure. C'est aussi dans cet esprit que le cumul emploi-retraite devrait être simplifié et rendu plus incitatif pour les salariés qui souhaitent continuer à transmettre leurs compétences *(cf. page 123)*.

PROPOSITION PHARE N°10

Créer « France Santé au Travail »

Cette proposition consiste à créer France Santé au Travail, en s'appuyant sur un partenariat entre l'Anact et l'INRS, et en étendant à toutes les branches un modèle inspiré de l'OPPBTP.

Elle fait écho à la recommandation du rapport *Santé au travail : vers un système simplifié pour une prévention renforcée* de Charlotte Parmentier-Lecocq en 2018.

La gouvernance de « France Santé au Travail » serait tripartite (État, organisations patronales, syndicats) et ses compétences couvriraient la production de référentiels sectoriels, l'animation des accords de branche, la gestion du label ou de l'index santé-travail, la diffusion d'outils simples pour les TPE, l'évaluation des programmes financés par le fonds addictions notamment.

Cette proposition répond à un problème d'architecture.

La France dispose de nombreux acteurs compétents : Anact, INRS, Carsat, services de prévention et de santé au travail, Assurance maladie - risques professionnels, branches, opérateurs sectoriels, complémentaires, Agefiph.

Mais l'ensemble manque de lisibilité pour les entreprises, en particulier les PME et TPE. France Santé au Travail aurait vocation à être l'interface de la politique de santé au travail.

Les propositions 11 à 15 ont vocation à libérer l'offre de soins, afin de permettre l'accès aux soins innovants et pertinents à tous les salariés, et d'accentuer la volonté de renforcer le cadre de la prévention dont l'entreprise devient une actrice.

PROPOSITION PHARE N° 11

Sortir de l'exclusivité du paiement à l'acte

Le financement des soins repose encore largement sur le paiement à l'acte (en ville) ou à l'activité (à l'hôpital), qui soutient l'activité et la réactivité mais incite à l'augmentation des volumes plutôt qu'à la qualité, et reste inadapté s'agissant de prévention, de coordination, de maladies chroniques ou de santé mentale (cf. page 92).

Une évolution vers des modes de financement mixtes est souhaitable, afin de mieux aligner les incitations économiques sur les objectifs de santé publique tout en contribuant à la maîtrise des dépenses. Cela inclurait :

— des paiements forfaitaires pour les parcours de soins, finançant des séquences complètes de bilan, d'orientation et de suivi, notamment pour les maladies chroniques ;

— une capitation pour le premier recours, donnant aux équipes des moyens stables pour suivre une population ;

— des rémunérations à la qualité et aux résultats, soutenant la vaccination, le dépistage, la prévention et la réduction des hospitalisations évitables et des arrêts de travail ;

— et une meilleure coordination entre médecine de ville, hôpital et secteur médicosocial, facilitée par des incitations financières adaptées.

PROPOSITION PHARE N°12

Faciliter l'accès rapide au médicament et à l'innovation utile

La France doit faciliter l'accès rapide au médicament, en particulier lorsque l'innovation apporte un bénéfice clinique réel (cf. page 94). Un nouvel équilibre entre sécurité, innovation et responsabilité doit être trouvé pour réviser les processus d'autorisation et accélérer les mises sur le marché.

Le système doit mieux distinguer les innovations utiles des innovations marginales, et doit désormais mieux évaluer et rétribuer la valeur clinique, organisationnelle ou économique lorsqu'elle est démontrée.

Une innovation qui évite une hospitalisation, améliore l'observance ou maintient un salarié en emploi produit une valeur qui dépasse le prix facial du produit. Cette tarification à la valeur clinique supposerait une évaluation plus dynamique. Le prix initial pourrait être lié aux données disponibles au moment de l'accès, puis révisé selon les résultats en vie réelle. Les données de santé deviendraient alors un outil de régulation, permettant de vérifier que l'innovation produit bien les effets attendus.

Cette proposition implique également de réinterroger la clause de sauvegarde. Ce mécanisme assujettit les industriels du médicament à une contribution lorsque leur chiffre d'affaires remboursable dépasse un montant de référence. Si cette clause répond à l'objectif légitime de régulation de la dépense, son instabilité et son poids croissant réduisent la prévisibilité économique des industriels et affaiblissent l'attractivité du marché français pour les innovations. Elle devrait donc être recentrée sur sa fonction initiale de filet de sécurité budgétaire, avec des règles plus stables, lisibles et compatibles avec la tarification à la valeur clinique. À défaut, elle continuera de taxer indistinctement les chiffres d'affaires, y compris lorsqu'ils correspondent à des innovations utiles et efficientes.

PROPOSITION PHARE N°13

Multiplier par cinq les expérimentations de l'article 51 passant dans le droit commun

Les innovations les plus utiles en santé ne sont pas nécessairement technologiques. Elles peuvent être organisationnelles (équipes mobiles, parcours coordonnés, télémédecine, nouveaux modes d'articulation entre domicile, ville et hôpital).

Ces innovations se heurtent aux règles existantes de financement, de responsabilité et de périmètre professionnel. L'article 51 de la loi de financement de la Sécurité sociale (LFSS) permet de tester de nouvelles organisations de soins et des modes de financement innovants en dérogeant aux règles de droit commun, sous condition d'évaluation *(cf. page 94)*.

La France souffre néanmoins d'un défaut récurrent, elle expérimente beaucoup, puis généralise lentement *(cf. page 94)*. Cette proposition renouvelle ainsi l'ambition de l'article 51 par une multiplication par cinq des expérimentations passant dans le droit commun après évaluation. Cela pourrait passer par un délai de traitement ramené à trois mois, un rôle d'incubateur confié aux ARS et un passage facilité au droit commun pour les dispositifs probants.

Les entreprises et les branches pourraient être mieux associées, en particulier lorsque les expérimentations concernent le maintien en emploi, la prévention des risques professionnels ou le retour au travail.

PROPOSITION PHARE N°14

Déployer massivement le numérique en santé

Le numérique en santé doit devenir un levier concret d'accès, de prévention et de productivité.

Plusieurs axes d'action sont proposés en ce sens :

— enrichissement du dossier médical partagé (DMP) ;

— mobilisation de l'intelligence artificielle pour le diagnostic ;

— validation de 100 thérapies digitales ;

— réforme de la doctrine d'usage des données de santé pour permettre un usage encadré mais effectif ;

— déploiement d'un jumeau numérique du grand âge.

Le DMP doit réellement devenir le socle numérique du parcours de soins, rassemblant traitements, dépistages, observance, risques, allergies et plans de prévention.

L'intelligence artificielle peut contribuer au diagnostic, à la priorisation des patients à risque et à la détection des interactions médicamenteuses, à condition d'augmenter la capacité du professionnel sans remplacer la décision médicale.

La validation de 100 thérapies digitales (santé mentale, observance, rééducation, addictions notamment) permettrait de sortir du foisonnement non évalué et de distinguer les applications de bien-être des dispositifs thérapeutiques validés, mobilisables par les complémentaires et les entreprises.

Le jumeau numérique du grand âge viserait, lui, à anticiper la perte d'autonomie, de la prévention des chutes à l'adaptation du logement et à la coordination avec le médico-social.

Enfin, l'accélération du numérique en santé passe surtout par une évolution de la doctrine d'accès aux données de santé. La France dispose d'un patrimoine de données exceptionnel, mais son exploitation reste freinée par une culture de précaution *(cf. encadré 1)*.

L'OCDE identifie le Danemark, la Finlande et la Corée parmi les pays combinant le mieux disponibilité des données, maturité d'utilisation et gouvernance[87].

La Finlande, avec Findata, et le Danemark, avec la Danish Health Data Authority, montrent qu'un accès rapide, sécurisé et contrôlé aux données est possible.

La France doit désormais basculer vers un principe d'innovation responsable, fondé sur une régulation *ex ante* claire, en :

— créant un régime accéléré pour les projets conformes à des référentiels prédéfinis, notamment pour la recherche, l'évaluation en vie réelle, les dispositifs médicaux numériques et les algorithmes d'aide au diagnostic ;

— généralisant les environnements sécurisés d'accès aux données, afin que les données restent dans des espaces contrôlés plutôt que d'être transférées ;

— prévoyant une évaluation *ex post* systématique, permettant de retirer l'autorisation si le projet ne respecte pas ses finalités, mais sans bloquer *ex ante* les projets utiles.

PROPOSITION PHARE N°15

Poursuivre la réforme de l'offre et de l'organisation des soins

Réorganiser l'offre de soins est l'un des sujets les plus sensibles du système de santé, eu égard à l'attachement de la population et des élus locaux au maillage hospitalier actuel. Éviter ce sujet reviendrait néanmoins à laisser se dégrader à la fois la qualité des soins, la sécurité des patients et les conditions de travail des équipes hospitalières.

L'objectif n'est pas de fermer des services pour faire des économies, mais de garantir la qualité et la sécurité des soins. Certaines activités, notamment la chirurgie et l'obstétrique, nécessitent des volumes d'activité suffisants, des équipes complètes, des plannings de garde sécurisés, des plateaux techniques et une capacité à gérer les complications.

Maintenir partout des activités sous-critiques peut rassurer symboliquement, mais dégrader la sécurité des prises en charge. À l'inverse, certaines activités doivent rester en proximité (soins primaires, prévention, suivi chronique, gériatrie, santé mentale, soins non programmés simples).

Le modèle des établissements hospitaliers privés non lucratifs mérite, par ailleurs, d'être considéré. Il combine mission d'intérêt général et gestion de droit privé, avec des conventions collectives et une plus grande flexibilité d'organisation.

Un changement de modèle pour l'hôpital public pourrait permettre de renouveler l'attractivité des métiers du soin, de faire évoluer les organisations et de faciliter les coopérations territoriales entre établissements.

La gouvernance hospitalière doit aussi être clarifiée. Un directeur d'hôpital ne peut pas être réduit à la gestion de la contrainte budgétaire. Il doit pouvoir porter un projet médical, social et territorial. Les médecins, de leur côté, doivent être pleinement associés aux choix stratégiques, mais dans un cadre où les responsabilités sont explicites. Le sujet n'est pas d'opposer administratifs et soignants ; il est de savoir qui décide, avec quels moyens, pour quels résultats.

Pour l'hôpital, plusieurs chantiers devraient ainsi être ouverts :

— examiner la transposition de certaines règles des établissements privés non lucratifs aux hôpitaux publics ;

— recomposer l'offre de chirurgie ou de maternité lorsque les volumes ne permettent plus de garantir la sécurité ;

— clarifier les responsabilités entre direction, médecins et équipes soignantes ;

— rééquilibrer les financements pour ne plus rémunérer seulement le séjour, mais aussi le parcours, la qualité et les résultats *(cf. page 96)*.

Les propositions 16 à 18 visent à aboutir à une nouvelle matrice du financement du système, en diversifiant les assiettes pour ne pas tout faire peser sur le travail, optimiser chaque pan de la dépense et retrouver la stabilité du temps long dans les dépenses de santé.

PROPOSITION PHARE N°16

Réformer l'articulation AMO/AMC pour optimiser la prévention sans créer une médecine à deux vitesses

Le financement français repose sur un équilibre délicat entre l'assurance maladie obligatoire et les complémentaires santé. Aujourd'hui, cet équilibre fonctionne plutôt bien pour rembourser des soins, mais beaucoup moins pour organiser la prévention.

Les organismes complémentaires financent une part importante de la protection des salariés, notamment via les contrats collectifs, mais disposent de leviers limités pour piloter la prévention, l'efficience ou les parcours. La réforme que nous appelons de nos vœux devrait poursuivre quatre objectifs : donner plus de marges aux complémentaires dans le cadre du contrat responsable, reconnaître les dépenses de prévention comme de véritables dépenses de santé, permettre un accès strictement encadré aux données du Health Data Hub utiles à l'évaluation, et clarifier le rôle des organismes complémentaires dans les parcours de prévention.

Desserrer le contrat responsable ne doit pas signifier déréguler sans garde-fous. Le risque serait de créer une médecine à deux vitesses, où les salariés de grandes entreprises auraient accès à des programmes sophistiqués tandis que les autres resteraient au socle minimal.

La réforme doit donc combiner liberté d'innovation et solidarité. Les complémentaires doivent pouvoir financer des programmes validés, mais ces programmes doivent être évalués, mutualisables et, lorsque leur efficacité est démontrée, intégrables dans des accords de branche ou dans le passeport universel.

Les règles actuelles incitent parfois davantage au remboursement qu'à l'investissement préventif.

Si une complémentaire finance un programme de prévention, celui-ci peut être regardé comme un coût de gestion plutôt que comme une dépense de santé. Cette classification limite l'incitation à investir. Il faut donc reconnaître la prévention comme une dépense de santé à part entière.

L'accès encadré aux données de santé est un autre levier. Les complémentaires n'ont pas vocation à accéder à des données individuelles identifiantes leur permettant de sélectionner les risques.

En revanche, un accès à des données agrégées, pseudonymisées, encadrées et auditées peut permettre de mieux cibler les actions de prévention, d'évaluer les programmes et de repérer des inégalités.

PROPOSITION PHARE N°17

Changer l'assiette du financement de la santé

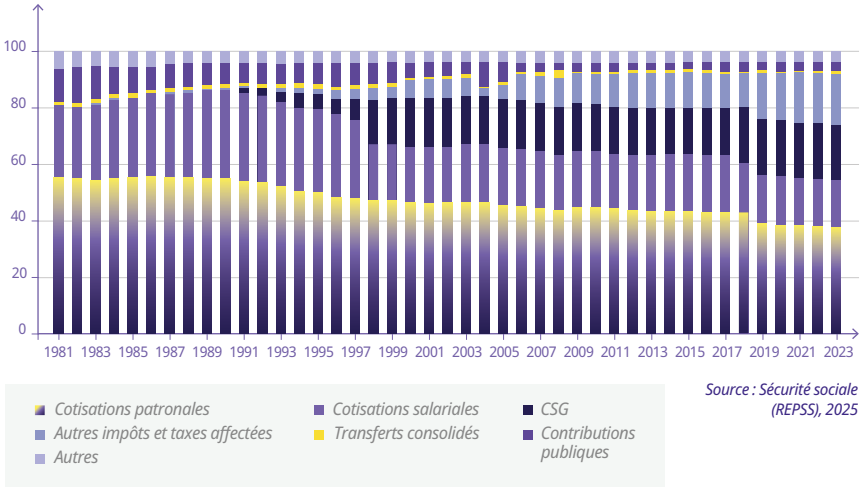
Cette proposition ouvre le débat sur l'assiette du financement de la santé.

Initialement, le financement public des administrations de Sécurité sociale reposait presque exclusivement sur des cotisations sociales assises sur le travail.

Depuis les années 1990, ce modèle a profondément évolué avec l'introduction de la contribution sociale généralisée (CSG) et la diversification des ressources. La part des financements fiscaux a augmenté, traduisant une volonté d'universalisation.

Le système relève, de ce fait, d'une double nature, une logique assurantielle liée au travail d'une part, et une logique universelle fondée sur l'impôt d'autre part.

Graphique 6 — Structure des recettes des administrations de Sécurité sociale (en %)



Source : Sécurité sociale (REPSS), 2025

Certes, la santé bénéficie à tous, mais son financement pèse encore fortement sur les actifs[88]. La question se pose ainsi de poursuivre le mouvement de diversification des ressources en élargissant encore l'assiette fiscale pour financer la santé et accompagner les transformations du système sans alourdir le coût du travail.

Cela pourrait passer par une montée en puissance de la fiscalité affectée (notamment via la CSG), mais aussi par une mobilisation accrue de recettes comportementales (tabac, alcool, produits à risque) ou de ressources assises sur la consommation.

Cela améliorerait la soutenabilité financière du système en le rendant moins dépendant de l'emploi, et renforcerait l'équité en faisant contribuer l'ensemble des revenus au financement de la protection sociale.

[88] *Les seniors représentent environ 25 % de la population mais près de 50 % des dépenses de santé*

PROPOSITION PHARE N°18

Passer à un Ondam pluriannuel

pour donner de la stabilité au secteur

La dernière proposition consiste à sortir d'un pilotage exclusivement annuel de l'ONDAM. Discuter chaque année de la dépense de santé reste nécessaire, s'agissant d'une exigence démocratique et budgétaire.

Mais lorsque l'horizon se limite à l'année suivante, le système devient myope. Il sait contenir, reporter, ajuster ; il sait beaucoup moins investir, prévenir et transformer. Un pilotage strictement annuel pousse, en effet, à chercher des économies immédiates. Or la prévention, le numérique, la formation, la réorganisation hospitalière, la santé au travail ou le grand âge ne se pilotent pas sur douze mois.

Un Ondam pluriannuel donnerait aux acteurs une visibilité qui leur manque aujourd'hui. Un hôpital ne réorganise pas ses équipes en quelques mois. Une ARS ne reconstruit pas une offre territoriale en un exercice budgétaire. Une politique de prévention ne produit pas toujours ses effets dès la première année. Il faut donc distinguer ce qui relève du fonctionnement courant, de l'investissement, de la prévention et de la transformation. Certaines dépenses doivent être assumées aujourd'hui précisément parce qu'elles éviteront des coûts demain.

Cette pluriannualité doit s'accompagner d'indicateurs publics en matière d'accès aux soins, de délais de prise en charge, de progrès sur la pertinence, la qualité, les hospitalisations évitables, la prévention et la santé au travail. Le Parlement pourrait voter une trajectoire à cinq ans, avec des clauses de revoyure annuelles. Les écarts devraient être expliqués non seulement en termes budgétaires, mais aussi en termes de résultats de santé.

L'Ondam pluriannuel serait donc l'outil budgétaire permettant non plus seulement de tenir la dépense année après année, mais aussi de soutenir l'amélioration continue du système *(cf. page 96)*.

Conclusion

La santé comme investissement pour l'entreprise, un choix de société

La France peut continuer à répondre aux urgences au gré de leur survenue. Elle peut aussi décider d'investir en amont, dans la prévention, l'organisation des soins et le maintien en emploi.

Les résultats du premier choix sont connus : difficultés d'accès aux soins, tensions hospitalières, médecine de ville saturée, prévention marginale, entreprises laissées seules face à l'absentéisme, dépenses qui progressent sans transformation réelle.

Le second choix implique une réforme structurelle afin de prévenir plus tôt, mieux soigner, travailler plus durablement et financer autrement.

Les trois premières propositions répondent chacune à des failles du système pour :

— **mieux prévenir**, avec le passeport prévention santé universel ;

— **mieux soigner**, avec la recomposition des métiers et l'accès à un professionnel de santé en 24 heures ;

— **mieux travailler**, avec les accords santé-prévention par branche, capables de faire entrer la santé au travail dans la négociation collective, les indicateurs et la stratégie des entreprises.

Les autres propositions complètent cette transformation. Elles libèrent l'offre de soins par de nouveaux modes de rémunération, l'innovation, le numérique et la recomposition de l'offre. Elles font de l'entreprise un acteur identifié de prévention, en agissant sur les addictions, le handicap, la santé des femmes, la santé mentale, le climat, les seniors, les jeunes et la transmission.

Elles ouvrent enfin le chantier du financement pour mieux articuler assurance maladie et complémentaires et donner au système une visibilité pluriannuelle.

Ces contributions au débat reposent sur la conviction que la santé, l'emploi et la création de richesse forment un cercle vertueux que la France n'a pas encore su enclencher.

En 2027, la France devra choisir. Continuer à gérer les urgences au fil de l'eau, ou construire un modèle qui investit dans la prévention et le travail.

Ce choix engage le quinquennat, mais il engage surtout les générations à venir.

01

02

03

04



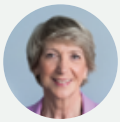
03

POUR UNE POLITIQUE D'INNOVATION AU SERVICE DE LA CROISSANCE ET DE LA SOUVERAINETÉ

INNOVATION
INNOVATION
INNOVATION

Liste des contributeurs

Présidente du groupe de travail



- Stéphane Pallez, *Présidente-directrice générale de FDJ United*

Conseiller scientifique et co-auteur

- Antonin Bergeaud, *Économiste, enseignant à HEC*

Direction du groupe de travail

- Flora Donsimoni, *Directrice générale de l'Institut de l'Entreprise*
- Erwann Tison, *Directeur des études de l'Institut de l'Entreprise*
- Axel Gillot, *Rapporteur des travaux*

Membres du groupe de travail

- Vincent Aroles, *Sanofi (Directeur des Affaires Médicales de Sanofi Vaccins France)*
- Godefroy de Bentzmann, *Devoteam (CEO)*
- Bruno Donini, *Sanofi (Responsable des politiques publiques)*
- Antoine Frérot, *Véolia (Président)*
- Béatrice Kosowski, *IBM France (Présidente)*
- Hervé Navellou, *L'Oréal (Ancien Président France)*
- Isabelle Patrier, *TotalEnergies (Présidente France)*
- Jacques Richier, *Allianz (Président)*
- Jean-Roch Varon, *EY France (Président)*
- Christophe Vermont, *AXA France (Directeur de la transformation et de la technologie d'AXA France)*
- Charles Wolf, *Sanofi (Directeur France)*

Personnalités auditionnées

Le groupe de travail remercie les personnalités auditionnées dans le cadre de ses travaux, dont l'expertise a nourri la réflexion. Cette mention n'engage en rien les experts susnommés et ne préfigure pas de leur adhésion aux propositions publiées, qui relèvent de la seule responsabilité de l'Institut de l'Entreprise.

- Patrick Artus,
  Économiste
- Antoine Aubel ,
  Chef du service économique du Bureau Français de Taipei
- Charles Gorintin,
  Cofondateur et CTO d'Alan
- Éric Hazan,
  Essayiste et cofondateur d'Ardabelle Capital
- Allegra Kowalewski-Ferreira,
  Partner chez Breakthrough Energy Ventures
- Robin Rivaton,
  Essayiste,
  CEO de Stonal

Synthèse
Innover ou décrocher

Les États-Unis congédient leurs chercheurs. Les ruptures technologiques arrivent à maturité. Le réarmement consacré aux innovations déploie des budgets sans précédent.

Nous vivons un moment de conjonctions propices au retournement de dynamiques économiques séculaires.

Jamais depuis 1945 les conditions d'un basculement n'avaient été aussi cruciales pour l'Europe. Le prochain quinquennat sera celui où les positions de la quatrième révolution industrielle se figeront pour les trente prochaines années. Les États-Unis ont bâti leur suprématie sur l'accueil des meilleurs cerveaux du monde, mais ils sont en train d'y renoncer sous nos yeux. Talents, capitaux et laboratoires cherchent un port d'attache, et si nous ne le leur offrons pas, d'autres le feront. Cette fenêtre d'opportunité unique, une fois refermée, ne se rouvrira pas.

Regardons les chiffres en face : le PIB par habitant français est revenu à 75 % du niveau américain, exactement comme en 1960. Des décennies d'efforts effacés par un décrochage relatif de notre productivité. **Ce déclassement n'est cependant pas une fatalité**. Les ressources pour inverser la tendance sont à notre portée : une recherche parmi les meilleures du monde, 7 000 milliards d'euros d'épargne financière, un marché de 450 millions d'habitants, une industrie de défense mature. Ce qui nous manque, c'est l'architecture pour tout coordonner. Nous saupoudrons quand il faut concentrer. Nous réglementons les moyens quand il faut fixer des résultats. Nous entretenons vingt-sept systèmes nationaux qui se dupliquent au lieu de s'additionner. Aucune stratégie nationale, si brillante soit-elle, ne pèsera face à l'Amérique et à la Chine. En matière d'innovation, la France ne réussira pas sans l'Europe, mais avec elle.

C'est pourquoi une vraie stratégie d'innovation ne consiste ni à choisir ses champions, ni à empêcher les autres de grandir. Les ruptures naissent de la

sérendipité de chercheurs brillants auxquels on a donné les moyens, le temps et le droit d'échouer, elles ne se décrètent pas à l'avance dans un bureau. **Il nous faut un État jardinier, non un État sélectionneur** : son rôle n'est pas de désigner les vainqueurs, mais de préparer le terrain en fixant les résultats à atteindre, en garantissant les débouchés, puis en laissant faire les chercheurs. Cela exige d'inverser notre logique du risque. Dans un pays où l'échec coûte 38 mois de salaire, contre 7 outre-Atlantique, l'audace est une anomalie statistique que nous devons maintenant transformer en vertu.

Ce livre blanc propose pour cela trois ruptures pour un quinquennat. Donner un pilote à l'innovation française, en créant une stratégie commune d'innovation à travers France 2100, qui en finira avec l'éparpillement et le saupoudrage habituels. Mettre l'épargne du continent au service de ses propres ruptures, par une fiscalité favorable à l'investissement dans les jeunes entreprises, une commande publique et un *Buy European Act* qui favorisent la création de débouchés. Sceller un pacte du risque, en formant dix millions d'actifs à l'IA en cinq ans, et en développant une flexisécurité à la française qui protège les personnes plutôt que les postes.

L'innovation est à la source de la croissance et de la prospérité. Elle est notre meilleur atout pour améliorer les conditions de vie des populations, recréer du dynamisme salarial et favoriser la mobilité sociale.

Saisissons-la, ou d'autres écriront le siècle à notre place.

Synthèse de nos propositions

PROPOSITION PHARE N°1

Créer France 2100, une stratégie unique pour l'innovation en France

— MESURE #1
Opter pour une stratégie commune entre tous les opérateurs actuels au sein de France 2100 pour mettre fin au saupoudrage

— MESURE #2
Intégrer une capacité DARPA

— MESURE #3
Doter France 2100 d'une fonction de régulation *ex ante* pour ne plus bloquer les expérimentations

— MESURE #4
Faire de France 2100 un catalyseur à l'échelle européenne pour engendrer l'EIRA

PROPOSITION PHARE N° 2

Harmoniser les capitaux pour améliorer le financement de l'innovation

— MESURE #5
Créer un paquet législatif européen de l'innovation

— MESURE #6
Étendre les dispositifs de retraite par capitalisation en France pour financer l'innovation de long terme

— MESURE #7
Réinventer la commande publique

— MESURE #8
Instaurer un *Buy European Act*

PROPOSITION PHARE N°3

Engager un pacte du risque : former dix millions d'actifs à l'IA et instaurer une flexisécurité à la française

— MESURE #9
Accompagner le développement de l'IA par la formation et l'investissement dans la recherche

— MESURE #10
Adapter le droit du travail à la transformation économique

— MESURE #11
Attirer les talents et fluidifier le transfert technologique

— MESURE #12
Simplifier pour expérimenter

— MESURE #13
Sécuriser le socle numérique : cybersécurité et gouvernance des données

— MESURE #14
Profiter du quantique pour passer à une autre échelle

Introduction

Le double décrochage géographique et historique

Le déterminant principal de la croissance économique de long terme n'est pas l'accumulation de capital, le temps de travail ou la démographie — qui sont néanmoins des sujets structurants — mais bien l'innovation.

Or, même si la croissance économique présente des limites régulièrement discutées[1], il n'en reste pas moins que dans un monde sans croissance, l'augmentation des revenus d'une personne se fait mécaniquement au détriment d'une autre.

La croissance économique, par l'innovation, permet de dépasser ce jeu à somme nulle : elle est indispensable dans un contexte où ressurgissent les enjeux de puissance[2], y compris militaires, où la transition écologique est une nécessité et où notre modèle social, pourtant très développé[3], ne semble plus garantir la cohésion sociale. Comme l'écrivait Daniel Cohen, « la croissance est l'élixir qui apaise les conflits »[4], elle est une nécessité pour notre pays.

Or, il faut aujourd'hui être lucide sur le décrochage économique de la France, comme du reste de l'Europe occidentale. En 1950, année où l'Insee réalise la première estimation du PIB, au moment où les reconstructions les plus importantes au sortir de la Seconde Guerre mondiale ne sont pas encore terminées et où la France s'apprête à entrer dans les Trente Glorieuses[5], le PIB par habitant français représente 60 % du PIB par habitant des États-Unis.

Malgré un niveau de croissance du PIB par habitant de l'ordre de 5 à 6 % par an entre 1950 et 1973, le décrochage constaté depuis les années 1980 est frappant :

en 2025, le PIB par habitant français est revenu à un niveau qui correspond à 70 % du PIB par habitant des États-Unis.

Le rattrapage des Trente Glorieuses est quasiment effacé[6].

---

[1] Voir Joseph E. Stiglitz, Amartya Sen, Jean-Paul Fitoussi (2009). Rapport de la commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social

[2] Dans Paix et guerre entre les nations (1962), Raymond Aron définissait la puissance comme « la capacité d'une unité politique d'imposer sa volonté aux autres unités ». La croissance économique, par l'innovation, étant une condition de la puissance, elle détermine notre capacité à choisir de façon libre et autonome notre modèle politique et social

[3] Les dépenses de prestations sociales représentent l'équivalent de 32 % du PIB en France en 2024, contre 27 % dans l'Union européenne et 22 % en moyenne dans l'OCDE en 2022

[4] Daniel Cohen (2015). Le Monde est clos et le désir infini

[5] Jean Fourastié (1979). Les Trente Glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975

[6] Voir Antonin Bergeaud (2026). La Prospérité retrouvée : les leviers de la croissance au XXIe siècle

C'est bien le décrochage en termes d'innovation et d'adoption de l'innovation qui explique prioritairement cette situation :

— Alors qu'en 1995, la productivité de la zone euro était équivalente à celle des États-Unis, elle était en 2023 20 % plus élevée aux États-Unis que dans la zone euro.

Et ce, alors que le temps de travail a davantage diminué dans la zone euro, ce qui aurait dû limiter le décrochage de la productivité puisque la productivité marginale est décroissante[7] ;

— Pour la France, le décrochage est plus significatif puisque la baisse de productivité explique 5 points de décrochage du PIB par habitant par rapport à l'Allemagne et 7 par rapport aux États-Unis entre 2004 et 2019. La baisse relative de la productivité française par rapport aux pays comparables a réduit le PIB d'environ 6 points.

Ceci représente un manque à gagner d'environ 140 milliards d'euros en 2019, soit environ 65 milliards de recettes fiscales, c'est-à-dire le même ordre de grandeur que le budget annuel du ministère de l'Éducation nationale (52 milliards d'euros en 2019, hors contributions aux pensions de l'État) et le service de la dette (40 milliards d'euros en 2019)[8].

La période est à la prise de conscience de ce décrochage, qui se transforme progressivement en retard. Le rapport Draghi de 2024 sur la compétitivité européenne[9] a exposé avec clarté comment le ralentissement des gains de productivité, la fuite des innovateurs, les défis démographiques, la hausse des coûts de l'énergie et l'intensification des rapports de force géopolitiques mettaient en danger la prospérité européenne de long terme.

[7] *Antonin Bergeaud (2024). « The Past, Present and Future of European Productivity ». ECB Forum on Central Banking*

[8] *Conseil d'analyse économique (2022). « Cap sur le capital humain pour renouer avec la croissance de la productivité ». Note du CAE n° 75*

[9] *Mario Draghi (2024).* The Future of European Competitiveness

Certains chiffres illustrent de façon frappante les principales raisons du décrochage français et européen en matière d'innovation :

— Ratio de 1 à 40 des investissements en IA entre la France et les États-Unis ;

— 78 % des achats militaires européens se font en dehors de l'UE ;

— 30 % des licornes européennes se délocalisent outre-Atlantique ;

— 3,6 % du PIB américain dédié à la R&D, contre 2,2 % en France : combler cet écart représenterait environ 40 Md€ d'investissement supplémentaire par an, soit près de dix fois le budget annuel du CNRS ;

— 4 % du PIB français estimé pour les coûts des normes, contre 0,8 % dans les pays européens comparables ;

— 10 % des ETP sont dédiés à la conformité dans le secteur privé (Pellegrino & Zheng, 2023).

Le fatalisme n'est toutefois pas de mise et la France dispose d'atouts importants en matière d'innovations, même si le passage à l'échelle demeure souvent un enjeu prégnant.

Rien n'illustre mieux ce phénomène que la liste des domaines dans lesquels la France a été pionnière en matière de recherche et d'innovation, mais a ensuite été distancée dans la phase de production et commercialisation.

Nul besoin de remonter au développement du Minitel à la fin des années 1970 ou du TO7 par Thomson en 1982 :

— Fondée en 2005, la même année que YouTube, Dailymotion est alors à la frontière technologique en matière de streaming vidéo, portée par une infrastructure d'encodage performante.

En 2011, elle est l'une des premières entreprises à intégrer le format HTML5, qui permettait de ne plus dépendre de plugins tiers (comme Adobe Flash, Microsoft Silverlight ou Java), mais de disposer de balises natives.

Le contenu est lu directement et de manière fluide par le navigateur, ce qui a considérablement amélioré la sécurité et réduit la consommation de batterie, en particulier pour les smartphones.

Le rachat de YouTube par Google en 2006 a néanmoins conduit à des écarts d'investissement massifs entre les deux outils, dans un domaine technologique où, compte tenu des faibles coûts marginaux, le meilleur outil tend à évincer l'ensemble de ses concurrents et à générer un monopole de fait.

En 2013, le rachat de Dailymotion par Yahoo est bloqué par le gouvernement français, mais Dailymotion ne trouve pas les financements adéquats ;

— Sur le développement des véhicules autonomes, l'écosystème français était initialement à la pointe, avec une recherche publique avancée au sein de l'INRIA et de l'école des Mines de Paris, et des entreprises privées comme la start-up Navya Mobility, créée en 2014 et spécialisée sur la conduite autonome, ou Transdev, qui a notamment développé la marque EasyMile, produisant des navettes sans chauffeur.

Le manque d'accès au financement externe et les difficultés réglementaires pour expérimenter les prototypes développés ont freiné le développement de ces entreprises.

En 2023, Navya Mobility a été placée en redressement judiciaire.

Là encore, Google, via Waymo, est désormais à la pointe d'un secteur dans lequel investissent également d'autres constructeurs (Tesla, Mercedes-Benz), des services de véhicules avec chauffeur (Uber) et des concepteurs de circuits intégrés (Nvidia), sans même mentionner le développement des entreprises chinoises.

Aux États-Unis, les services de véhicules autonomes de Waymo passent désormais à l'échelle, avec près d'un million d'utilisateurs mensuels actifs en 2025[10] ;

— La France était également à la frontière technologique concernant le développement des vaccins à ARN messager.

Les travaux fondateurs sur la régulation génétique, dont est issue la découverte de l'ARN messager, ont été récompensés par le prix Nobel de médecine en 1965, attribué aux chercheurs français François Jacob, André Lwoff et Jacques Monod.

Plus tard, dans les années 1990 et 2000, des chercheurs et entrepreneurs français déposent des brevets fondamentaux sur la stabilisation de l'ARNm pour une application thérapeutique et vaccinale.

[10] *The Economist, « The self-driving taxi revolution begins at last: It's Waymo complicated than it looks », 24 novembre 2025*

[11] *F. Martinon, S. Krishnan, G. Lenzen, R. Magné, E. Gomard, J. G. Guillet, J. P. Lévy, P. Meulien, « Induction of virus-specific cytotoxic T lymphocytes in vivo by liposome-entrapped mRNA », Eur. J. Immunol. 23 (1993), p. 1719-1722*

[12] *Le Parisien, podcast « ARN messager : histoire d'une épopée scientifique », 14 novembre 2021*

[13] *Le Parisien, « Des premières recherches à l'Institut Pasteur au vaccin contre le Covid-19, la folle épopée de l'ARN messager », 29 octobre 2021*

Des chercheurs de l'Institut Pasteur apportent la preuve en 1993 de la faisabilité du principe de vaccination à ARN messager chez les souris[11].

Le développement de solutions de vaccination, dont le potentiel industriel était jugé incertain, aurait nécessité 500 millions à 1 milliard de francs[12], ce qui avait alors été jugé trop risqué et abandonné.

En 1998, l'Institut Pasteur perd le brevet dont il disposait en la matière[13].

La souveraineté repose sur la réciprocité des dépendances.

Pour être souverain, il faut maîtriser une partie de la chaîne de valeur mondiale à forte valeur ajoutée (exemple de la « diplomatie du médicament » indienne, en avril 2020, annulée par leur dépendance militaire aux USA), et pour cela il faut innover.

L'innovation est non seulement un élément de la croissance (par la productivité), mais aussi une condition de la souveraineté.

L'innovation représente donc le chaînon manquant de la prospérité souhaitée en France. Et pour renouer avec elle, il convient d'analyser les raisons du décrochage (partie 01), d'identifier les leviers de correction (partie 02) et de changer de paradigme (partie 03).


search
plan
do
strategy & planning
2020
2030
2040
analysis
develop
execute
idea
innovate
refresh
plan
process
organize
return
risk
business model
marketing plan
long term goals
cloud
money
strategy
50%
25%

LES CAUSES DU DÉCROCHAGE

Le lent déclin de la France en matière d'innovation n'est pas nouveau. Fruit d'un processus long, il est le résultat de la conjonction d'un biais culturel en matière de risque, d'un sous-investissement chronique dans les innovations de rupture et d'une règlementation peu favorable.

1. Le paradoxe français : des moyens mais peu d'incitations au risque

Des dépenses en R&D en France et dans l'Union européenne en retrait et faiblement orientées vers l'innovation de rupture

Au Conseil européen de Lisbonne, en mars 2000, les chefs d'État de l'Union européenne s'engageaient dans un document commun à ce que les dépenses intérieures en recherche et développement (R&D) s'élèvent à 3 % du produit intérieur brut (PIB) à horizon 2010. La loi du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 reprenait cet objectif.

Aujourd'hui, nous pouvons faire le constat lucide que la stratégie de Lisbonne a échoué et que les objectifs de la loi de programmation de la recherche ne devraient pas être atteints. La France comme l'Union européenne sont confrontées à un sous-investissement qui pèse sur leur compétitivité technologique et industrielle.

En 2023, l'effort de R&D s'élève à 2,19 % du produit intérieur brut en France, contre 2,13 % pour l'UE à 27, alors que la moyenne de l'OCDE est stable autour de 2,7 % et que plusieurs grands concurrents dépassent nettement ce niveau (3,6 % aux États-Unis en 2022, plus de 5 % en Corée, 6,3 % en Israël, environ 2,6 % en Chine).

Les dépenses en R&D des entreprises françaises sont comparables à la moyenne européenne, mais en retrait par rapport à l'Allemagne et aux États-Unis. Les dépenses de R&D des entreprises représentent environ 1,5 % du PIB en France, un niveau proche de la moyenne de l'UE, quand les entreprises allemandes dépassent 2 % du PIB et les entreprises américaines atteignent 2,7 %. **Pour autant, les dépenses en R&D d'entreprises de taille intermédiaire et de PME demeurent faibles** : celles-ci ne représentent qu'un peu plus d'un cinquième de la dépense de R&D tout en concentrant près d'un tiers de l'emploi[14]. La R&D est ainsi concentrée dans les grands groupes. **Les dépenses privées en R&D ont aussi été affectées par la désindustrialisation**, l'industrie étant passée de 16 % de la valeur ajoutée produite en 2000 à moins de 11 % en 2025[15]. Le secteur industriel capte en effet historiquement une part plus élevée de la R&D et des gains de productivité que le secteur des services : ainsi, l'industrie automobile représentait en 2022 près de la moitié des dépenses privées de R&D de l'Union européenne, et les industries chimiques et pharmaceutiques 25 %.

Si le niveau absolu de dépenses en R&D dans l'Union européenne est en retrait par rapport aux économies les plus innovantes, l'allocation sectorielle des dépenses en R&D est également problématique. Contrairement aux États-Unis, les dépenses en R&D dans l'Union européenne financent peu l'innovation de rupture. Le secteur industriel continue à orienter l'innovation en Europe, quand aux États-Unis les investissements en R&D dans l'IA, le numérique, les semi-conducteurs et les biotechnologies concentrent plus de 40 % de la R&D privée, soit le double du niveau européen. **Cette allocation problématique du capital vers des secteurs matures alimente la « trappe à technologie moyenne » analysée plus loin** *(cf. page 194)*.

Parmi les pays européens, la France est de surcroît loin des économies les plus innovantes.

D'après les travaux du laboratoire de l'innovation et du futur du travail d'HEC, il y a ainsi, sur la décennie 2010, 67 innovations de rupture[16] par million d'ha-

bitants en Finlande, 66 en Suisse, 28 en Allemagne, 26 au Danemark et seulement 18 en France, qui est toutefois au-dessus du Royaume-Uni (14), de l'Italie (2) et de l'Espagne (2).

De la même façon, la dépense publique de R&D (environ 0,7 à 0,8 % du PIB) est proche des niveaux observés chez nos concurrents et supérieure à la moyenne de l'UE.

Cet effort public ne se limite d'ailleurs pas aux seules dépenses budgétaires.

La France figure parmi les pays qui mobilisent le plus fortement les instruments de soutien à la R&D des entreprises, qu'il s'agisse des subventions directes ou des dispositifs fiscaux comme le crédit d'impôt recherche.

Les données de l'OCDE[17] signalent que la France figure dans le trio de tête mondial en matière de soutien public à la R&D des entreprises, avec un volume total d'aide (subventions + avantages fiscaux) proche de 0,42 % du PIB en 2023, contre environ 0,2 % en moyenne dans l'OCDE, et un niveau de soutien fiscal seul (environ 0,28 % du PIB) parmi les plus élevés d'Europe.

Pour un coût de 7,6 Md€ en 2024, le crédit d'impôt recherche, par exemple, permet une hausse de 0,8 point du PIB[18], ce qui résorbe de plus de 10 % l'accroissement de l'écart de PIB/habitant constaté entre 2004 et 2019[19], et crée 60 000 emplois qualifiés.

Les dispositifs de soutien public à la recherche ont donc des effets concrets significatifs sur la croissance et l'emploi pour un coût limité au regard des ordres de grandeur des finances publiques en France, où les dépenses des administrations publiques atteignent 1 670 Md€ en 2024. Leur bilan socioéconomique est donc positif.

Ces dispositifs montrent également l'ouverture de la France à l'innovation, ce qui est un élément qui favorise les investissements directs étrangers et contribue à l'attractivité de la France.

[14] Voir Fuest, C., Gros, D., Mengel, P. L., Presidente, G., & Tirole, J. J. (2024). EU innovation policy: How to escape the Middle Technology Trap. ifo Institute-Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich ; et Bergeaud, A. (2024). The past, present and future of European productivity. In ECB Forum on Central Banking

[15] Insee (2025). « Pourquoi, depuis deux ans, la production industrielle résiste-t-elle en France et en Espagne alors qu'elle décroche en Italie et en Allemagne ? ».

[16] L'indice de brevet de rupture par million d'habitants a été développé par Antonin Bergeaud et Dario Marino à partir de 4,5 millions de brevets déposés à l'Office Européen des Brevets (EPO) entre 1983 et 2024, couvrant 37 pays européens. Un brevet qui marque une innovation de rupture est défini selon le ratio entre l'influence future et la proximité à l'art antérieur (forward_sum / backward_sum). Un brevet est classé comme de rupture s'il a un ratio élevé (top 1%), ce qui identifie les brevets à la fois très différents de l'existant et très influents sur les innovations futures

[17] OCDE (2025). « R&D tax incentives continue to outpace other forms of government support for R&D in most countries », avril 2025

[18] DG Trésor (2021). « Évaluation de la réforme du Crédit d'impôt recherche de 2008 », Trésor-éco n° 290

[19] Voir l'analyse de la divergence des gains de productivité entre la France et les États-Unis dans Conseil d'analyse économique (2022). « Cap sur le capital humain pour renouer avec la croissance de la productivité ». Note du CAE n° 75

Ainsi, la littérature économique estime qu'une **baisse de 10 % du coût en capital permis par des soutiens publics à la R&D augmente de 5 % les investissements en R&D dans le pays par des entreprises étrangères**[20].

Néanmoins, le soutien public à la R&D, en particulier via les dispositifs fiscaux, est aussi la conséquence d'une fiscalité sur les entreprises parmi les plus élevées au monde :

— Le taux supérieur légal de l'impôt sur les bénéfices des sociétés en France est de 36,1 % en 2025, contribution sociale et majoration « exceptionnelle » incluses. Il s'agit du taux le plus élevé de l'Union européenne, de l'OCDE et même des 145 juridictions couvertes par le rapport annuel de l'OCDE sur cet impôt.

La moyenne non pondérée pour l'ensemble de ces juridictions est de 21,2 %.

— De même, les impôts de production représentent l'équivalent de 4,4 % du PIB en France en 2024, contre 2,4 % dans l'Union européenne et 1,0 % en Allemagne.

Les aides publiques à l'innovation en France servent ainsi à partiellement compenser la fiscalité plus élevée et le déficit de compétitivité des entreprises innovatrices par rapport à leurs concurrents internationaux, sans pour autant résorber ce déficit initial.

Toute réforme du soutien public à la R&D doit dès lors tenir compte de cette fiscalité, qui grève les possibilités d'investissement des entreprises en France.

À cela s'ajoute une structure de la R&D financée par l'État contribuant trop peu à des domaines à forte croissance (pas assez tournée vers les secteurs à fort potentiel comme la biotechnologie ou l'IA), ce qui alimente le risque de maintien dans la « trappe à technologies moyennes »[21].

---

[20] *Bodo Knoll, Martina Baumann, Nadine Riedel (2014). « The Global Effects of R&D Tax Incentives : Evidence from Micro-Data ». Beiträge zur Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik 2014: Evidenzbasierte Wirtschaftspolitik – Session*

[21] *Voir Fuest, C. et al. (2024) op. cit.*

[22] *Patrick Artus, Yann Coatanlem, Olivier Coste (2026). « Innovation et croissance : l'indispensable flexisécurité ». Commentaire 2026/1 : n° 193*

[23] *Yann Coatanlem, Olivier Coste, « Cost of failure, disruptive innovation and targeted flexicurity », Bocconi University & HEC Paris, 2025*

[24] *Laurent Brembilla, « Davantage de salariés ont changé d'entreprise en 2022 qu'avant la crise sanitaire », in Emploi, chômage, revenus du travail, coll. « Insee Références », Insee-Dares, juin 2023 ; Rikke Ibsen et Niels Westergaard-Nielsen, « Job Creation and Destruction over the Business Cycles and the Impact on Individual Job Flows in Denmark 1980-2001 », AStA Advances in Statistical Analysis, vol. 89, n° 2, 2005, p. 183-207*

Une absence de la culture de l'innovation qui bride la prise de risque

Le coût de l'échec en France et dans plusieurs pays européens est prohibitif.

Le premier signe de la faible incitation au risque en France est le coût de la réglementation en cas d'échec pour une entreprise. Comme le rappellent Patrick Artus, Yann Coatanlem et Olivier Coste[22], *« lorsqu'en 2022, le groupe Meta a été confronté au succès fulgurant de ChatGPT, il a conclu que son projet de "Metavers" n'était plus prioritaire et a opéré un changement stratégique radical pour se repositionner massivement vers l'intelligence artificielle. En moins de 6 mois, il s'est séparé de 20 000 employés très qualifiés (soit un quart de sa main-d'œuvre) à un coût équivalent à 4 mois de salaire par employé, a embauché de l'ordre de 10 000 ingénieurs spécialisés en IA et a investi des dizaines de milliards de dollars en centres de calculs et de données ».*

Si cette précarité de l'emploi n'est pas souhaitable, elle offre un avantage concurrentiel important aux entreprises américaines.

Elle n'est de plus pas l'unique modèle viable au regard des succès du modèle de « flexisécurité » danois. Une étude de Yann Coatanlem et Olivier Coste montre en effet que **les coûts de restructuration s'élèvent en moyenne à 38 mois de salaire en France, contre 52 mois en Italie, 31 mois en Allemagne et aux Pays-Bas, 18 mois au Royaume-Uni, 7 mois aux États-Unis, 3,3 mois au Danemark et 2,5 mois en Suisse**[23]. L'article montre de surcroît que **les pays où les coûts de restructuration sont les plus importants se détournent de l'innovation à haut risque**.

Les possibilités de réorientation d'activité sont d'ailleurs limitées en France.

L'article L. 1233-45 du Code du travail prévoit ainsi que *« le salarié licencié pour motif économique bénéficie d'une priorité de réembauche durant un délai d'un an à compter de la date de rupture de son contrat s'il en fait la demande au cours de ce même délai »*. Cette disposition crée un risque important de requalification, un tribunal ne pouvant facilement juger des différences d'expertises et de compétences entre deux postes dans des activités liées à l'innovation et à la recherche. Ce risque freine les plans d'embauche des entreprises françaises concernées.

La mobilité du travail est faible. Seulement 10 % des salariés à durée indéterminée changent d'emploi chaque année en France contre 33 % au Danemark[24]. Cette rigidité du marché du travail est un frein structurel à la réallocation des compétences.

Elle n'a d'ailleurs pas pour unique cause une aversion au changement des Françaises et Français : ceux-ci sont incités à agir de la sorte par la fiscalité et la réglementation :

— La fiscalité du logement et les rigidités dans l'allocation des logements sociaux participent de ce phénomène :

- Les droits de mutation à titre onéreux (20 Md€ en 2025) et l'imposition des plus-values immobilières (4 Md€ en 2025), qui sont acquittés au moment où le ménage se sépare de son logement, représentent un rendement comparable aux taxes foncières (27 Md€ en 2025) pour le budget des administrations publiques. Cela signifie que les ménages paient autant d'impôts au moment de vendre leurs biens que d'impôts au titre de la propriété du bien immobilier, ce qui freine la mobilité des salariés et est sous-optimal économiquement[25] ;
- L'ancienneté moyenne d'occupation du parc social est le double de celle du parc locatif privé, à 8 ans contre 4[26].

— Le Code du travail tend également à valoriser l'ancienneté des salariés plutôt que leur valoriser la mobilité. À titre d'exemple, les indemnités de rupture de contrat de travail en France représentent au minimum ¼ de mois de salaire par année d'ancienneté jusqu'à dix ans d'ancienneté, et 1/3 de mois de salaire par année d'ancienneté au-delà de dix ans, ce qui participe au caractère fortement inégalitaire des indemnités de rupture de contrat de travail versées en France[27]. À l'inverse, l'Autriche a remplacé en 2003 l'indemnité de fin de contrat fondée sur l'ancienneté par des comptes d'épargne portables financés par les contributions des employeurs, auxquels les travailleurs peuvent accéder en cas de perte d'emploi ou de transfert lorsqu'ils passent directement à un autre poste. Cette réforme a conduit à une augmentation des mobilités, en particulier des secteurs les moins productifs vers les plus productifs, et a réduit le chômage[28].

La « culture de l'innovation » est faiblement valorisée dans le système éducatif, de l'école à l'enseignement supérieur.

La faible incitation au risque est également un trait de l'enseignement en France. L'école *« se focalise sur les facultés intellectuelles et néglige la relation à soi et aux autres »*[29], elle fait donc primer le savoir académique sur l'esprit d'initiative, et l'accumulation de connaissances sur l'acquisition d'une méthode.

Ce cloisonnement alimente un débat public qui oppose trop souvent, de manière caricaturale, la formation à l'esprit critique et l'adaptation de l'enseignement aux besoins des entreprises[30]. Pourtant, ces deux aspirations partagent un même point de rencontre : le rapport positif à l'expérimentation. Apprendre par la pratique et savoir tirer les leçons d'un échec comme d'une réussite sont des compétences indispensables, tant pour le citoyen que pour le salarié ou l'entrepreneur.

Ce sont précisément ces qualités qui favorisent l'innovation et la croissance économique. Jack A. Goldstone soulignait que le principal facteur ayant conduit au développement économique de l'Europe et des États-Unis est la diffusion d'une *« culture de l'innovation qui donne aux entrepreneurs, scientifiques, ingénieurs et artisans les outils intellectuels et matériels pour chercher de nouvelles méthodes »*[31].

Revaloriser l'expérimentation et faire de l'apprentissage par l'erreur une étape légitime du parcours académique apparaît donc comme un impératif, autant pédagogique qu'économique.

Un saupoudrage trop important.

De la même façon que le rapport Draghi avait relevé une trop importante dispersion des mécanismes de soutien à l'innovation dans l'Union européenne, la France se caractérise par une multiplication des dispositifs qui peinent à atteindre une masse critique.

L'action publique est tout d'abord morcelée entre un trop grand nombre d'acteurs.

Au sein de l'administration de l'État, il existe, au ministère de l'Économie et des Finances, une Direction générale des entreprises, chargée de concevoir et mettre en œuvre les politiques publiques qui concourent au développement des entreprises.

Existent dans le même temps, au sein des différents autres ministères, des directions chargées du suivi d'entreprises relevant de leur périmètre sectoriel, comme la Direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises au ministère de l'Agriculture.

Sont rattachés au Premier ministre le Secrétariat général pour l'investissement et l'Agence de l'innovation en santé, d'autres agences d'innovation étant rattachées à des ministères sectoriels.

[25] *Voir Alain Trannoy et Étienne Wasmer (2022). Le Grand retour de la terre dans les patrimoines*

[26] *SDES (2025). Chiffres clés du logement*

[27] *IGF, IGAS (2026). Régime socio-fiscal des indemnités de rupture de contrat de travail*

[28] *Andreas Kettemann, Francis Kramarz, Josef Zweimüller (2017). « Job Mobility and Creative Destruction: Flexicurity in the Land of Schumpeter ». CEPR Working Paper*

[29] *Yann Algan, Elise Huillery (2022). Economie du savoir-être*

[30] *Un aspect traité dans notre rapport Cap 2027 sur l'éducation « quand l'école décroche, c'est toute l'économie qui suit »*

[31] *Traduction de l'anglais par les auteurs, Jack A. Goldstone (2008). Why Europe? The Rise of the West in World History, 1500-1850 ; voir aussi Joel Mokyr (2016). La Culture de la croissance.*

Une fois ce panorama effectué, il convient de relever l'ensemble des opérateurs de l'État intervenant tant dans le financement (Bpifrance étant l'acteur le mieux connu à cet égard aujourd'hui) et le soutien aux entreprises : les clusters d'universités, Business France, l'Ademe, FranceAgriMer, le CEA, l'ANR… sont autant d'opérateurs ayant une activité de soutien aux entreprises, sans parler des chambres consulaires (CCI, CMA et chambres d'agriculture).

Il conviendrait, enfin, d'ajouter à cette liste l'ensemble des institutions qui existent au sein des régions et des communes.

Si la multiplication de ces structures peut partir d'une intention louable, **elle obscurcit l'action publique pour l'entreprise et empêche de disposer d'une vision claire de l'adéquation entre l'action de l'État en faveur des entreprises et ce dont les entreprises ont besoin pour innover.**

Elle contribue également à une fragmentation et une concurrence entre acteurs pour les mêmes objets, à rebours du modèle américain où chaque agence a un périmètre bien défini.

Elle tend également à ralentir l'action publique.

À titre d'exemple, le projet quantique interministériel « Athena » est aujourd'hui bloqué depuis trois ans en raison de divergences entre ministères sectoriels.

La temporalité de l'action publique apparaît alors décalée par rapport à la temporalité de la recherche.

Enfin, chaque organisme de financement impose des cahiers des charges prescriptifs, étranglant ainsi la prise de risque, ce qui contribue à la perte de lisibilité de l'ensemble de l'action publique pour les entreprises : répondre à la question « quelle aide peut recevoir mon entreprise dans ce projet d'innovation ? » n'a rien d'évident.

Une régulation bridant l'innovation

Les investissements moindres du fait de la régulation coûtent de l'ordre de 0,8 % du PIB au sein des pays européens, contre 4 % du PIB en France[32].

Le *Product Market Regulation Index* de l'OCDE, qui mesure la facilité pour les entreprises à entrer et à opérer sur un marché, de 0 (le moins restrictif) à 6 (le plus restrictif), est de 1,23 en France, autant que l'Italie, contre 0,90 au Royaume-Uni et 0,81 en Suède.

Ainsi, un équivalent temps plein sur dix en France dans le secteur privé est dédié à la conformité administrative[33].

Ces coûts affectent l'ensemble de l'économie.

Par exemple :

— Les secteurs industriels[34] et énergétiques[35] sont particulièrement affectés par l'instabilité des normes environnementales.

— Le numérique et la finance sont particulièrement affectés par la fragmentation réglementaire dans l'Union européenne, comme le rappelle le rapport Draghi.

— Les régulations sectorielles sont aussi des freins à l'innovation. Dans le secteur de la santé, le processus administratif de mise sur le marché peut durer entre cinq et dix ans en France, durée déduite de la durée de vie des brevets de vingt ans. Les conditions de protection des brevets et d'exclusivité des données sont appliquées uniformément à toutes les nouvelles entités chimiques ou biologiques, quelle que soit leur valeur thérapeutique, alors que les produits dont le temps de développement est plus long ont une durée de vie résiduelle de brevet plus courte[36]. Ces effets sur l'innovation s'ajoutent aux effets statiques qui peuvent pénaliser l'économie car ils viennent affecter la croissance[37].

La régulation est censée répondre à des objectifs de politiques publiques qui ne seraient pas atteints par le libre jeu du marché.

Si elle est efficace et correctement calibrée, elle peut être bénéfique, même pour les entreprises.

[32] *Bruno Pellegrino, Geoffery Zheng (2023). « Quantifying the Impact of Red Tape on Investment: A Survey Date Ap-proach », SSRN Working Paper*

[33] *Sénat (2023). La sobriété normative pour renforcer la compétitivité des entreprises*

[34] *Assemblée nationale (2025). Rapport d'enquête visant à établir les freins à la réindustrialisation de la France*

[35] *Assemblée nationale (2023). Rapport visant à établir les raisons de la perte de souveraineté et d'indépendance énergétique de la France*

[36] *Conseil d'analyse économique (2021). « Innovation pharmaceutique : comment combler le retard français ? », Note n° 62 du CAE*

[37] *Philippe Aghion, Antonin Bergeaud et John Van Reenen (2023) « The Impact of Regulation on Innovation » American Economic Review 113(11)*

Elle est même nécessaire lorsque le marché n'internalise pas suffisamment les externalités négatives qu'il génère.

Des réglementations bien conçues peuvent orienter l'innovation vers les domaines à plus forts gains de productivité potentiels et offrir un avantage compétitif dans des secteurs en croissance. Les retombées en termes d'innovation peuvent dépasser le coût immédiat de la régulation[38]. Par exemple, dans le domaine environnemental, en l'absence de subventions à l'innovation verte et d'un prix du carbone prévisible, les entreprises évoluent soit dans un environnement concurrentiel qui limite leurs capacités à prendre des risques pour favoriser des innovations vertes, soit dans un environnement monopolistique qui ne les incite pas à sortir de leur dépendance aux technologies et innovations dites « brunes »[39].

Pour être efficace, la régulation doit :

— Privilégier la fixation d'objectifs mesurables à atteindre (sous la forme d'un bonus/malus à partir de certains seuils par exemple) à l'interdiction ou l'imposition de normes spécifiques. Le régulateur est en effet dans une situation d'asymétrie d'information et, le plus souvent, connaît mal la structure de coût des entreprises et leur capacité d'innovation. Il doit ainsi leur laisser des marges de manœuvre[40]. Les normes spécifiques tendent de plus à ne pas tenir compte de l'innovation ;

— Être adaptable suivant l'évolution du contexte (renforcée en cas d'innovations majeures, allégée en cas d'évolution négative du contexte international pour les entreprises). Cela suppose que la régulation soit définie au bon niveau de la hiérarchie des normes (Constitution, règlements et directives européens, lois, réglements nationaux).

Cela suppose également de réinterroger les normes existantes et de ne pas figer l'ensemble de la régulation dans la norme écrite, en responsabilisant les administrations publiques[41] ;

— Être adoptée à l'échelle géographique pertinente : suffisamment large pour inclure les acteurs les plus concernés, suffisamment limitée (lorsque la régulation est internationale ou interrégionale) pour éviter de donner une voix aux acteurs les moins concernés[42] ;

— Être graduée[43], car toute externalité négative ou défaillance de marché ne mérite pas une norme

[38] Michael E. Porter, Claas van der Linde (1995). « Toward a New Conception of Environment-Competitiveness Relationship ». Journal of Economic Perspectives : 9(4) : p. 97-118

[39] Philippe Aghion, Antoine Dechezleprêtre, David Hémous, Ralf Martin, John Van Reenen (2016). « Carbon Taxes, Path Dependency, and Directed Technical Change: Evidence from the Auto Industry ». Journal of Political Economy : 124(1)

[40] Jean-Jacques Laffont, Jean Tirole (1993). A Theory of Incentives in Procurement and Regulation

[41] Conseil d'État (2016). Simplification et qualité du droit

[42] James M. Buchanan (1965). « An Economic Theory of Clubs ». Economica : 32(125), p. 1-14

[43] Ian Ayres, John Braithwaite (1995). Responsive Regulation: Transcending the Deregulation Debate

(du droit souple ou des incitations extraréglementaires peuvent suffire), de même que tout écart à la norme ne mérite pas sanction (le droit à l'erreur doit primer lorsque les conséquences sont faibles).

— Être prévisible et stable pour orienter durablement les comportements des acteurs, limiter les incertitudes et les coûts assurantiels, sans quoi les entreprises attendent au lieu d'investir[44].

— Être évaluée, de façon *ex ante*, mais aussi régulièrement *ex post* pour supprimer les règlementations obsolètes[45] ;

— Être coconstruite avec les acteurs les plus directement concernés. Dans des domaines complexes et rapidement évolutifs, l'État peut même fixer des objectifs à atteindre aux acteurs en leur déléguant la capacité à réguler pour les atteindre[46].

Ces conditions sont, en théorie, réunies en France et en Europe. Le problème, c'est leur efficacité et leur qualité. L'existence d'un cadre normatif est trop souvent considéré comme une finalité à part entière et non comme un moyen d'aiguiller au mieux l'investissement et l'innovation. Son fonctionnement profond en est l'illustration éloquente.

— Les normes manquent d'objectifs mesurables, et les normes qui imposent tendent à primer sur les normes qui fixent des résultats à atteindre. Face à un risque pénal croissant et à la tendance à réagir « à chaud », ajouter une norme à l'existant est encore trop souvent une solution réflexe pour les autorités politiques et les administrations publiques[47] ;

— Les normes existantes sont trop rarement réinterrogées et évaluées. Elles n'ont que très rarement une clause de fin, ou au minimum de revoyure fixée à une date donnée, comme le recommande l'OCDE[48], ou une clause d'« *opt out* » en cas de dégradation de la situation économique d'un secteur. En France, la norme est encore souvent portée par des lois, « trop souvent mal rédigées » et « bavardes » selon le Conseil d'État.

La portée du droit d'amendement des parlementaires allonge les lois promulguées[49] de dispositions qui devraient être de niveau réglementaire ou ne méritent pas une norme écrite.

[44] Avinash Dixit, Robert Pindyck (1994). Investment Under Uncertainty

[45] Conseil d'État (2020). Conduire et partager l'évaluation des politiques publiques

[46] Gunther Teubner (1983). « Substantive and Reflexive Elements in Modern Law ». Law & Society Review : 17(2)

[47] Inspection générale des finances (2015). Les écarts réglementaires entre la France et les pays comparables

[48] OCDE (2020). Reviewing the Stock of Regulation

[49] Le projet de loi Climat et résilience de 2021 comportait 69 articles quand la loi promulguée en comptait 305

Plus inquiétant encore du fait de l'imprécision du concept, laissant place à « l'instrumentalisation opportuniste », et de sa valeur constitutionnelle, le principe de précaution doit être encadré pour favoriser l'innovation[50] ;

— La surtransposition des normes européennes et la coexistence de systèmes de régulation nationaux au sein des États membres sont fréquentes. Le rapport Draghi soulignait ainsi que près de 270 régulateurs actifs existent dans le domaine des réseaux numériques au sein de l'Union européenne[51].

Ces divergences freinent la croissance des entreprises et la diffusion de l'innovation. De surcroît, l'Union européenne a eu une confiance excessive dans « l'effet Bruxelles », qui voudrait que le droit européen s'étende *de facto* au-delà de ses frontières du fait de la taille de son marché. Cela l'a conduite à intervenir de façon trop fréquente, empêchant le développement d'entreprises de taille mondiale dans le domaine numérique notamment[52] ;

— En France, la norme est par ailleurs insuffisamment adaptée selon les spécificités locales, ce qui a conduit à conférer un « droit de dérogation » au préfet[53], qui pourrait encore être étendu et prévu par la loi ;

— La coconstruction avec les acteurs concernés est faible en France. Paradoxalement, le droit de la participation du public, en particulier dans le domaine environnemental, a plutôt facilité l'intervention d'acteurs spécialisés dans l'influence, renforçant l'insécurité juridique des projets, industriels notamment[54]. Le « projet Notre-Dame » pour accélérer les projets stratégiques, et le projet de donner compétence directe aux cours administratives d'appel pour statuer sur ces projets, sans passer par le tribunal administratif, sont des initiatives méritoires, mais qui ne peuvent être une solution durable à l'inflation normative.

L'incapacité à adopter un « test PME », qui viserait à évaluer les effets spécifiques des lois sur ces entreprises, signale la difficulté de l'État en France à coconstruire la régulation avec les entreprises.

[50] *Conseil économique, social et environnemental (2013).* Principe de précaution et dynamique d'innovation

[51] *Mario Draghi (2024).* The Future of European Competitiveness

[52] *The Economist (22 avril 2026). « How Europe regulated itself into American vassalage »*

[53] *Décret n° 2020-412 du 8 avril 2020 relatif au droit de dérogation reconnu au préfet ; Décret n° 2025-724 du 30 juillet 2025 étendant le pouvoir de dérogation reconnu au préfet*

[54] *The Economist (30 janvier 2024). « Many governments talk about cutting regulation but few manage to »*

2. La triple fuite : cerveaux, entreprises, épargne

La France se trouve aujourd'hui dans une situation paradoxale : elle dispose d'un vivier de jeunes diplômés hautement qualifiés et de chercheurs reconnus, d'un écosystème de jeunes entreprises technologiques particulièrement dynamique, ainsi que d'une épargne abondante, mais elle peine à retenir ses atouts les plus prometteurs, pénalisée par plusieurs fuites.

L'émigration française est plutôt faible, mais qualifiée et motivée par des raisons professionnelles

La première fuite est celle des chercheurs et des jeunes diplômés. En 2023, 11 % des diplômés des grandes écoles partent à l'étranger après l'obtention de leur diplôme[55], principalement en Suisse, au Luxembourg, en Allemagne et au Royaume-Uni.

En ce qui concerne les diplômés d'écoles d'ingénieurs, le taux d'expatriation est légèrement inférieur et en baisse depuis dix ans (9 % en 2023, contre 11 % en 2013[56]), mais il est nettement supérieur parmi les écoles les plus sélectives (respectivement 19 % pour les diplômés de l'Ecole polytechnique en 2024 et 17 % pour ceux de CentraleSupélec en 2022[57]).

Parmi les titulaires d'un doctorat, 17 % des Français partent travailler à l'étranger dans les trois ans qui suivent l'obtention du diplôme, de même que 52 % des étrangers diplômés en France[58].

[55] Conférence des grandes écoles (CGE), « Insertion des diplômés des grandes écoles – résultats de l'enquête 2025 », juin 2025

[56] Société des ingénieurs et scientifiques de France (IESF), « 36e enquête de l'observatoire des ingénieurs et scientifiques de France », 2025

[57] Ipsos-BVA, Fédération Syntec, « Baromètre 2025 – Fuite des cerveaux », septembre 2025

[58] SDES, « Le devenir des docteurs trois ans après l'obtention de leur thèse », enquête 2019

L'émigration est dans la moyenne basse des pays européens similaires. D'après les dernières données disponibles, datant de 2015, 4,8 % des Français diplômés du supérieur ont émigré dans un pays de l'OCDE, contre 2,9 % des Espagnols, 4,5 % des Suédois, 6,3 % des Allemands, 7,2 % des Italiens et 7,6 % des Néerlandais[59]. Les flux observés depuis lors ne remettent pas en cause ce constat.

En 2024, plus de deux fois plus de personnes ont émigré d'Espagne (662 300) ou d'Allemagne (584 200) que de France (263 200)[60]. Pour l'ensemble de ces pays, l'émigration des personnes qualifiées est plus élevée que l'émigration moyenne. Dans l'Union européenne, l'article de Fackler *et al.* (2020) montre qu'une hausse de l'émigration est associée à une hausse de l'innovation dans la région de départ : elle accroît en effet le réseau international des personnes restées sur place et permet des transferts directs de connaissances entre les émigrants qualifiés et leurs collègues restés dans le pays[61].

Ce sont les motifs qui expliquent les départs qui doivent inquiéter :

— l'émigration pour des motifs économiques est importante. D'après l'Observatoire de l'expatriation de la Banque Transatlantique (2023), 64 % des expatriés estiment que leur pays d'accueil est approprié pour créer une entreprise contre 18 % pour la France, 64 % pour chercher du travail contre 22 % pour la France. Ils jugent aussi leur pays d'accueil favorable pour investir (58 % contre 25 % pour la France) et pour la vie de famille (56 % contre 32 % pour la France)[62] ;

— parmi les chercheurs en science et ingénieurs, selon l'enquête Ipsos-BVA (2025), une partie des profils les plus qualifiés recherchent l'excellence scientifique via l'expatriation, celle-ci permettant l'accès aux universités, infrastructures et équipements de pointe dans leur domaine, avec une complexité administrative jugée moindre et de meilleures conditions salariales ;

— la pression fiscale est élevée, la France étant le deuxième pays de l'Union européenne avec le plus haut taux marginal de taxation sur le revenu, à 55,4 % contre 39,9 % en moyenne en 2025[63].

[59] *OCDE, « A Global Profile of Emigrants to OECD Countries: Younger and More Skilled Migrants from More Diverse Countries », OECD Social, Employment and Migration Working Papers n° 239, 2020*

[60] *Eurostat, Migration to and from the EU, février 2026. Disponible sur : https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_to_and_from_the_EU*

[61] *Thomas A. Fackler, Yvonne Giesing, Nadzeya Laurentsyeva, « Knowledge Remittances: Does Emigration Foster Innovation? », Research Policy: 49(9), novembre 2020*

[62] *Observatoire de l'expatriation Banque Transatlantique, Étude annuelle de l'Observatoire de l'expatriation, février 2023*

[63] *Commission européenne, Annual Report on Taxation, juin 2025*

Or, les meilleurs inventeurs sont sensibles au niveau de taxation, en particulier ceux originaires de pays étrangers[64].

Les émigrants sont donc pour l'essentiel qualifiés. A contrario, l'immigration en France est, comparée à d'autres pays européens et d'Amérique du Nord, « peu qualifiée, peu diversifiée et peu nombreuse »[65]. En 2021, 38 % des immigrés âgés de 30 à 64 ans n'ont aucun diplôme (ou au plus un brevet des collèges), contre 16 % des personnes non immigrées du même âge[66].

De surcroît, **les immigrés sont plus fréquemment exposés au déclassement** : en 2021, 33 % occupent un travail dont le niveau de compétences requis est en deçà de celui de leur diplôme, contre 23 % des personnes nées en France[67].

Cela est d'autant plus inquiétant que l'immigration qualifiée contribue largement à l'innovation dans d'autres pays. Entre 2016 et 2020, en Suisse, au Canada, aux États-Unis et aux Pays-Bas, plus de 20 % des brevets ont été déposés par des immigrés, contre 12,5 % en France[68].

Ce constat renforce l'intérêt d'une stratégie d'immigration qualifiée explicitement orientée vers la recherche et l'innovation.

La France dispose déjà d'outils dédiés, notamment le Passeport talent et ses déclinaisons. La France attire ainsi une part d'immigration qualifiée, les immigrés étant aussi souvent diplômés de l'enseignement supérieur long (bac+3 ou plus, 24 %) que les non-immigrés (25 %). Néanmoins, la question centrale est celle de leur efficacité : délais, lisibilité des procédures, transition études-emploi, et rétention à moyen terme.

La note du CAE sur l'immigration qualifiée recommande de mettre l'évaluation de ces dispositifs au cœur de la stratégie afin d'identifier les verrous et d'ajuster le calibrage.

[64] *Ufuk Akcigit, Salomé Baslandze, Stefanie Stantcheva, « Taxation and the International Mobility of Inventors », American Economic Review: 106(10), octobre 2016*

[65] *Emmanuelle Auriol et Hillel Rapoport « L'immigration qualifiée :un visa pour la croissance » Note du CAE n° 67*

[66] *Enquête Emploi de l'Insee, 2021*

[67] *Direction générale des étrangers en France, « Sous-utilisation des qualifications des immigrés : Un immigré diplômé en emploi sur trois est déclassé », janvier 2026*

[68] *Francesco Lissoni, Ernest Miguelez (2024), « Migration and Innovation: Learning from Patent and Inventor Data ». Journal of Economic Perspectives, 38(1)*

Une start-up européenne sur vingt quitte le pays où elle a été créée

La deuxième fuite touche les entreprises à fort potentiel. Tous États membres confondus, entre 2008 et 2021, près de 30 % des licornes[69] européennes — soit une quarantaine d'entreprises valorisées à plus d'un milliard de dollars — ont transféré leur siège social à l'étranger, le plus souvent aux États-Unis[70]. Une étude[71] portant sur 11 000 start-ups technologiques créées entre 2005 et 2020 dans l'Union européenne (dont près de 2 200 en France) montre que 6 % d'entre elles (5 % parmi les start-ups françaises), représentant 17 % de la valeur totale du panel, ont déplacé leur siège dans un autre pays, dont 85 % vers les États-Unis (90 % pour les start-ups françaises qui se sont délocalisées).

Cette fuite s'explique dans un premier temps par la recherche d'investisseurs. La proximité avec les fonds en capital-risque est essentielle pour le développement des start-ups, qui sollicitent significativement plus de financement externe en fonds propres lorsque la disponibilité locale du capital-risque est élevée (dans une limite de 250 km autour du siège, d'après une étude européenne[72]). Or, les levées de fonds en capital-risque ont représenté 65 Md$ en Europe en 2025, contre 276 Md$ aux États-Unis. En France, elles ont représenté 5,3 Md€ en 2025 contre 10,1 Md€ au Royaume-Uni[73].

Dans certains secteurs, la localisation de la R&D ne dépend pas seulement des salaires, du capital-risque ou de l'accès au marché, mais aussi de **coûts fixes de mise en conformité et d'une incertitude sur l'interprétation des règles**, particulièrement lorsque l'innovation repose sur des données sensibles, des essais en conditions réelles ou des autorisations *ex ante*. La littérature de politique publique sur l'expérimentation réglementaire souligne que ces frictions pèsent surtout via l'incertitude et les délais, et qu'elles peuvent être réduites sans renoncer aux objectifs de protection en organisant une interaction précoce entre innovateurs et régulateurs dans un cadre contrôlé.

L'OCDE documente précisément le rôle des *regulatory sandboxes* comme outils permettant de tester des produits, services ou modèles d'affaires sous supervision, d'apprendre sur les risques et d'ajuster la doctrine d'application, tout en maintenant les objectifs de protection des usagers[74].

L'incomplétude du marché des capitaux (en particulier le marché des actions et du capital-investissement) au sein de l'Union européenne limite également les perspectives de développement des entreprises, incitées à se financer tôt aux États-Unis.

L'épargne abondante des ménages, investie de manière peu risquée et peu orientée vers l'innovation

Concernant l'épargne, le point central n'est pas une fuite nette de capitaux ou un excès d'épargne qu'il faudrait mobiliser, la balance courante française étant proche de zéro, mais l'allocation et la propriété de l'épargne des ménages. En 2024, le patrimoine total des ménages en France avoisine 17 000 Md€, dont 60 % d'actifs non financiers surtout immobiliers.

Sur près de 7 000 Md€ d'actifs financiers bruts, environ 60 % sont placés en produits de taux (dépôts, obligations, titres de créance), dont plus de la moitié en dépôts et liquidités, y compris l'épargne réglementée[75], soit près de 35 % du total, un ordre de grandeur proche de la moyenne européenne (autour d'un tiers) et nettement supérieur aux États-Unis (environ 14 %)[76].

Une balance courante proche de zéro n'indique ni excès d'épargne disponible, ni symétrie bilatérale des flux. Elle coexiste en revanche avec une forte intermédiation vers des actifs sûrs et avec une part significative du capital des entreprises françaises détenue par des non-résidents.

Pour la France et l'Europe, il est crucial de parvenir à réallouer en interne des portefeuilles et à approfondir des canaux capables de porter le risque actions localement.

À titre de comparaison, le Royaume-Uni a utilisé l'*Enterprise Investment Scheme* pour partager le risque avec les investisseurs particuliers via des incitations fiscales. Ce dispositif permet une exonération d'impôt sur le revenu, jusqu'à 50 %, aux investisseurs privés qui financent des start-ups en phase de démarrage.

[68] *Jeune entreprise valorisée à plus d'un milliard d'euros*

[70] *Mario Draghi, L'avenir de la compétitivité européenne, Rapport à la Commission européenne, septembre 2024*

[71] *Weik, S., Achleitner, A. K., & Braun, R. (2024). Venture capital and the international relocation of startups. Research Policy, 53(7), 105031*

[72] *Oassimo G. Colombo, Diego D'Adda, Anita Quas. « The Geography of Venture Capital and Entrepreneurial Ventures' Demand for External Equity », Research Policy, 48(5), juin 2019*

[73] *Ernst & Young, Baromètre EY du capital-risque en France : bilan annuel 2025*

[74] *OECD « The role of sandboxes in promoting flexibility and innovation in the digital age » Going Digital Policy Note 2020*

[75] *Insee, Comptes de patrimoine des ménages en fin d'année, 2024*

[76] *Christie, R., McCaffrey, C. & Pinkus, D. (2024) "EU savers need a single-market place to invest", Bruegel*

[77] *HM Revenue & Customs (2023) « Venture Capital Scheme (EIS, VCT) Evaluation (2022) »*

Les évaluations disponibles concluent à un effet positif sur la croissance des entreprises bénéficiaires, même si, comme pour toute dépense fiscale, la question de l'additionnalité et des effets d'aubaine reste centrale[77].

Par ailleurs, **les pays disposant d'une base importante d'investisseurs longs, via des fonds de pension issus de systèmes de retraite capitalisés et, dans certains cas, des fonds souverains, tendent à disposer de marchés de capitaux plus profonds**. Toutefois, le lien avec le financement domestique de l'innovation dépend de l'allocation effective vers le non-coté et du fonctionnement des marchés de sortie, de sorte que la présence d'acteurs longs n'est pas suffisante en soi[78].

In fine, **le cycle d'investissement en Europe est peu efficace**. Notre continent exporte son épargne (surtout allemande et néerlandaise), via l'acquisition de titres de dette étrangers notamment, et importe des financements en fonds propres des États-Unis nécessaires au développement de ses entreprises *(cf. ci-dessus)*. Les États-Unis captent ainsi la création de valeur réalisée par les entreprises européennes. Cette mauvaise allocation grève aussi le rendement des épargnants européens, plus faible même si moins risqué.

Les barrières à l'innovation et au développement des entreprises identifiées ci-dessus contribuent également à une plus faible demande de financement des entreprises en France et dans l'Union européenne, malgré une disponibilité importante de l'épargne.

Enfin, les gestionnaires d'actifs européens reculent nettement par rapport à leurs concurrents américains. **À l'échelle mondiale, leur part de marché parmi les 20 principaux acteurs mondiaux est passée de 49 % en 2008 à 20 % en 2022**[79].

---

[77] *HM Revenue & Customs (2023) « Venture Capital Scheme (EIS, VCT) Evaluation (2022) »*

[78] *OECD (2025) « Pension markets in focus 2025 »*

[79] *Christian Noyer, Développer les marchés de capitaux européens pour financer l'avenir : propositions pour une union de l'épargne et de l'investissement, avril 2024*

[80] *L'IA doit être ici entendue comme l'ensemble des technologies informatiques permettant à des systèmes de percevoir leur environnement, de traiter des données, d'apprendre de l'expérience et de prendre ou recommander des décisions de manière partiellement ou totalement automatisée. Ceci inclut l'IA générative, et notamment les grands modèles de langages (LLM), mais également des méthodes plus anciennes et souvent moins visibles d'analyse de données, telles que l'apprentissage statistique, l'apprentissage automatique, les systèmes de recommandation ou les algorithmes de prédiction et d'optimisation utilisés de longue date dans les entreprises et les administrations.*

[81] *Voir notamment « Les enjeux économiques de l'intelligence artificielle », Tresor Eco 341, avril 2024*

3. L'IA comme accélérateur de divergence

L'IA[80] constitue une technologie d'usage général, qui transforme de manière profonde et irréversible les modes de production, les chaînes de valeur, les organisations et les pratiques managériales.

Cette technologie irrigue tous les secteurs d'activité, de l'industrie lourde aux services en passant par l'énergie, la logistique, la santé, l'agriculture et l'administration publique. Elle devient de plus en plus un outil incontournable de création de valeur, de compétitivité et de transformation structurelle des entreprises et organisations publiques.

L'IA agit simultanément sur plusieurs leviers de création de valeur[81]: elle automatise certaines tâches routinières, améliore la qualité et la rapidité des décisions, optimise des chaînes logistiques et industrielles, permet une personnalisation à grande échelle des produits et services et accélère les cycles de recherche-développement, y compris la « production d'idées » via l'extraction de régularités dans de très grands ensembles de données. Mais ces gains ne se matérialisent pas mécaniquement.

Comme toute technologie à usage général, l'IA suppose des investissements complémentaires (données, compétences, organisation) et son adoption est encore inégale selon les secteurs et la taille des entreprises, ce qui explique des effets agrégés parfois différés. En pratique, elle déplace la frontière entre travail humain et automatisation de façon moins linéaire qu'on l'imagine, en reconfigurant les tâches au sein des métiers, souvent qualifiés, et en modifiant les compétences attendues, les modes de coordination et, parfois, les relations hiérarchiques dans l'entreprise.

L'émergence récente des modèles de fondation et de l'IA générative marque un changement d'échelle dans la capacité à automatiser ou augmenter des tâches cognitives complexes, telles que la rédaction de documents, l'analyse de données, la programmation ou l'assistance à la décision, qui étaient auparavant réservées à des experts.

L'IA générative ouvre ainsi la possibilité d'une diffusion beaucoup plus large dans les entreprises, touchant non seulement les fonctions technologiques, mais également les métiers opérationnels et support, et modifiant la manière dont les entreprises conçoivent et produisent leurs services et produits, tout en renforçant l'aptitude de celles-ci à innover rapidement et à créer des solutions personnalisées à grande échelle.

L'ampleur du retard

À ce jour, les acteurs américains dominent très largement l'amont de la chaîne de valeur de l'IA générative. À titre d'exemple, une seule entreprise, américaine (Nvidia), détient 80 % des parts du marché mondial de conception des processeurs graphiques. Trois entreprises, toutes américaines, concentrent plus de 60 % des parts de marché mondial des datacenters. Cette domination américaine s'explique notamment par des investissements bien supérieurs à ceux consentis par la France et l'Europe, et par le fait que ces investissements sont caractérisés par de forts coûts d'entrée et des rendements d'échelle importants. **Les montants investis dans l'IA aux États-Unis sont ainsi environ 40 fois supérieurs à ceux investis en France et 5 fois plus importants qu'en Europe**[82]. Ramené au PIB, l'investissement américain est plus de 4 fois supérieur à l'investissement français et 6 fois supérieur à l'investissement européen. Cette domination résulte d'un ensemble de facteurs cumulatifs : la profondeur des marchés financiers, l'abondance du capital-risque, la maîtrise des infrastructures cloud et de calcul, la capacité à attirer et retenir les talents mondiaux, ainsi qu'une intégration verticale de la chaîne allant de la recherche à l'application commerciale.

La France accuse également un retard en termes de publications scientifiques et de dépôts de brevets en IA par

[82] *Ce chiffre correspond à l'investissement privé dans l'IA tel que compilé par le AI Index (Stanford 2025) pour l'année 2024. Il agrège principalement les financements privés orientés vers des entreprises d'IA (capital-risque, capital-développement, investissements d'entreprises, fusions-acquisitions), et reflète donc la dynamique de financement et de valorisation de l'écosystème entrepreneurial. Il ne mesure pas, en revanche, l'effort total d'un pays en matière d'IA au sens large : il exclut ou capte très imparfaitement les dépenses publiques de R&D et de commande publique, les investissements d'infrastructure (datacenters, achats de puces, énergie), ainsi que l'investissement "importé" via l'usage de services cloud situés à l'étranger. Les comparaisons internationales doivent donc être interprétées comme une mesure du financement privé des acteurs IA, et non comme une mesure exhaustive des capacités nationales de développement et de déploiement de l'IA.*

rapport aux États-Unis et à la Chine. La France est le second producteur de papiers académiques sur l'IA en Europe derrière l'Allemagne, mais nettement derrière la Suède ou les Pays-Bas une fois ramené à la population[83].

Les chiffres européens sont loin de ceux observés en Chine et aux États-Unis, qui sont de loin les plus grands contributeurs, cumulant 60 % du total mondial en 2023[84]. La France occupe le 11e rang, avec moins de 2 % du total mondial. En termes de brevets en IA, la France était le 8e déposant sur la période 2020-2022, loin derrière la Chine, les États-Unis et le Japon, et derrière la Corée du Sud, l'Allemagne, Taïwan et le Royaume-Uni.
À nouveau, par habitant, la France se situe derrière le Danemark, la Suède, la Finlande et l'Allemagne.

Au-delà de la production technologique, l'adoption de l'IA dans le tissu économique réel demeure limitée.

En 2025, d'après Eurostat, 20 % des entreprises européennes utilisent l'IA, la France se situant dans la moyenne basse (à hauteur de 18 %), quand le Danemark est à 42 %[85], alors même que la spécialisation productive de la France, orientée sur le secteur tertiaire, concerne des domaines où l'adoption de l'IA dans l'Union européenne est plus élevée (entre 20 % et 60 % des entreprises du secteur tertiaire, suivant l'activité économique, utilisent l'IA dans l'UE, contre 18 % des entreprises industrielles).

Les entreprises peinent à transformer les avancées technologiques en applications concrètes et génératrices de valeur, et l'écart entre les capacités scientifiques et la diffusion effective des usages souligne la nécessité d'un accompagnement structuré et de stratégies incitatives pour favoriser l'appropriation de l'IA dans l'ensemble du tissu productif, quel que soit le secteur ou la taille de l'entreprise. Pourtant, plusieurs études indiquent l'intérêt des entreprises pour l'IA. Bpifrance rapporte ainsi que 58 % des dirigeants de PME et d'ETI voient l'IA comme un enjeu stratégique, et le baromètre des Échos publié en juin 2025 montre que les grandes structures sont à 72 % engagés dans des projets d'IA.

Or, le retard dans l'adoption et le développement des outils numériques explique déjà une part importante de l'écart de productivité entre la France et l'Union européenne d'une part, et les États-Unis d'autre part,

[83] Antonin Bergeaud (2024). « The Past, Present and Future of European Productivity », op. cit.

[84] Ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, « Publications scientifiques et brevets en intelligence artificielle », 2023

[85] Eurostat (2026). « Use of artificial intelligence in enterprises »

en raison d'un manque d'investissement, d'une incapacité à capter les gains d'efficacité liés à ces technologies et d'un manque de performance dans la production industrielle de technologies numériques[86].

En 1995, une heure de travail dans les pays de la zone euro générait en moyenne 47,1 dollars de PIB, ce qui correspondait de près au niveau de productivité du travail américain de 46,6 dollars. En 2019, l'écart de productivité entre les deux régions s'était creusé pour atteindre 18 % en faveur des États-Unis, une divergence qui s'est encore accentuée pour dépasser les 20 % en 2023[87].

La trappe à technologie moyenne aggravée

À ce retard s'ajoute une structure sectorielle de la R&D qui tend à enfermer la France et l'UE dans une forme de « trappe à technologie moyenne[88] ». Une part importante de l'effort de R&D européen se concen-tre dans des secteurs industriels matures, comme l'automobile, l'industrie chimique, certains biens d'équipement ou l'aéronautique, secteurs qui continuent à favoriser l'innovation incrémentale au détriment d'investissements massifs dans les technologies d'avenir. Dans les secteurs les plus intensifs en technologies numériques ou en logiciels, le positionnement européen est beaucoup plus faible : **les entreprises de l'UE ne représentent qu'une faible part de la R&D mondiale dans les logiciels et les services informatiques (autour de 7 % de la dépense de R&D des grands acteurs mondiaux du secteur, contre plus de 70 % pour les entreprises américaines[89]), et l'Europe ne capte qu'une fraction de la valeur ajoutée mondiale dans les technologies critiques comme les semi-conducteurs avancés, le cloud ou l'intelligence artificielle**. Il en résulte un profil d'investissement qui maintient une base industrielle solide mais ne permet pas de maîtriser les plateformes technologiques générales qui structurent la concurrence mondiale.

Le phénomène de trappe à technologie moyenne accentue ainsi le double écart de compétitivité, technologique et commerciale.

Sur le plan stratégique, il se traduit par une dépendance accrue à l'égard de technologies étrangères dans des secteurs critiques comme les semi-conducteurs, l'intelligence artificielle de pointe, le stockage d'énergie ou certaines technologies quantiques, avec des risques de ruptures d'approvisionnement et de captation de la rente technologique hors du continent.

Sur le plan productif et social, il limite la création d'emplois à très haute qualification et la structuration de filières industrielles de pointe sur le territoire, au profit d'une polarisation entre, d'un côté, des secteurs historiques relativement performants mais peu dynamiques en emploi et, de l'autre, des segments émergents encore trop étroits pour peser au niveau macroéconomique.

Enfin, les effets d'agglomération restent plus faibles que chez les concurrents : l'Europe compte relativement peu de « géants » technologiques créés *ex nihilo* au cours des dernières décennies, et les clusters d'innovation demeurent de taille plus réduite, ce qui freine la diffusion des connaissances, la circulation des talents et le passage à l'échelle des jeunes entreprises innovantes.

Ce constat est d'autant plus préoccupant que le numérique, du fait de ses coûts marginaux décroissants, favorise une situation de *« winner takes all »* qui conduit à une concentration de l'activité dans un nombre restreint d'entreprises.

Cette concentration, en retour, favorise les « acquisitions tueuses »[90], à travers lesquelles les entreprises établies, principalement américaines, prennent le contrôle des entreprises innovantes dans le but d'interrompre leurs projets d'innovation et de prévenir toute concurrence future.

Les seuls pays à avoir développé des entreprises sur le même segment que les GAFAM ont prohibé l'usage de ces technologies (Chine, Russie) afin de mieux contrôler la population et de limiter l'ouverture aux pays étrangers. Facebook est par exemple interdit d'utilisation en Chine depuis 2009, Google depuis 2010.

La Russie a progressivement restreint l'usage des logiciels, moteurs de recherche et réseaux sociaux étrangers, jusqu'à en interdire l'essentiel en 2022.

Ces mesures, couplées aux moindres performances des solutions des Gafam (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) dans les langues chinoises et russes, ont créé un vide concurrentiel, qui a permis l'émergence des BATX chinois (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) et d'entreprises russes (Yandex, VKontakte), préservant les acteurs locaux des effets de réseaux qui bénéficiaient aux entreprises américaines.

[86] *Robert J. Gordon, Hassan Sayed (2020). « Transatlantic Technologies: The Role of ICT in the Evolution of U.S. and European Productivity Growth, International Productivity Monitor », Centre for the Study of Living Standards*

[87] *Antonin Bergeaud (2024). « The Past, Present and Future of European Productivity », op. cit.*

[88] *Voir Fuest, C. et al. (2024) op. cit.*

[89] *Banque européenne d'investissement (BEI), Investment Report 2024/2025: Innovation, integration and simplification in Europe, Luxembourg, BEI, 2025, chap. 5, "Innovation in a shifting global landscape", p. 231-232. DOI : 10.2867/8065730*

[90] *Colleen Cunningham, Florian Ederer, Song Ma (2021). « Killer Acquisitions ». Journal of Political Economy, Vol. 129, No. 3, pp. 649–702*

L'opportunité inexploitée

Face à cet avantage concurrentiel dans l'intelligence artificielle des Gafam et des entreprises chinoises comme DeepSeek, il appartient aux pays européens de performer sur des segments de marché plus spécialisés à fort potentiel de développement. Les petits modèles spécialisés ont des coûts nettement plus faibles et de meilleurs retours sur investissements, ce qui laisse de la place pour les acteurs européens.

C'est par exemple ce que fait Mistral AI en axant son développement sur les modèles sur mesure à destination d'entreprises et d'administrations[91].

Or, dans le secteur numérique, après une phase où un acteur majoritaire bénéficiait d'une position dominante sur un marché, de nombreux domaines ont ensuite vu le marché se segmenter entre acteurs spécialisés rentables : création de contenu vidéos, développement d'outils collaboratifs, éducation et formation en ligne, applications de rencontre, réservation de voyages et d'hébergement ou encore stockage numérique. **Viser à développer des entreprises qui seront les premières mondiales sur des segments de marché de l'IA est un objectif ambitieux mais réaliste pour l'Union européenne**.

La France dispose également encore d'une position pionnière dans le quantique, grâce à une recherche fondamentale de qualité et un écosystème de start-ups dynamiques, à l'image de Pasqal, Alice & Bob ou Quandela.

D'après la Cartographie de l'écosystème quantique mondial, la France représente 4 % des brevets mondiaux dans le quantique entre 2020 et 2024, contre 3 % entre 2015 et 2019, juste derrière le Royaume-Uni et l'Allemagne. L'Europe (UE et Royaume-Uni) est de ce point de vue dans une dynamique positive, sa part mondiale dans les brevets en matière de quantique étant passée sur la période de 18 % à 25 %, rattrapant les États-Unis qui sont passés de 42 % à 31 %[92].

L'enjeu sur le quantique devient de plus en plus industriel et sort de problématiques purement théoriques : à titre d'exemple, le quantique pourrait, selon certaines estimations sectorielles, assumer à terme une part substantielle des charges de calcul biomédicales actuelles, ouvrant la voie à des gains de productivité majeurs dans la découverte de nouveaux traitements.

Le verrou organisationnel

Enfin, l'opportunité ne se situe pas seulement dans le développement de solutions IA ou quantiques, mais aussi dans une adoption rapide de ces outils par les entreprises.

Les applications et services fondés sur l'IA, en particulier lorsqu'ils sont adaptés aux besoins sectoriels spécifiques, représentent à eux seuls un potentiel de 20 à 35 milliards d'euros de PIB annuel pour la France à horizon 2034.

À un horizon plus large, la généralisation de l'IA dans les entreprises et les administrations pourrait permettre des gains de productivité significatifs dans les services, le commerce, l'industrie, la santé ou le secteur public, où se concentre l'essentiel du potentiel économique. Enfin, l'accélération de l'intégration de l'IA dans la recherche et développement pourrait, à elle seule, ajouter 35 à 40 milliards d'euros supplémentaires de PIB annuel, en améliorant l'efficacité des processus d'innovation et la qualité des résultats.

Sur ce dernier levier, le potentiel est d'ailleurs très important mais également incertain, selon les capacités de l'IA à dépasser les rendements d'échelle décroissants de la recherche[93].

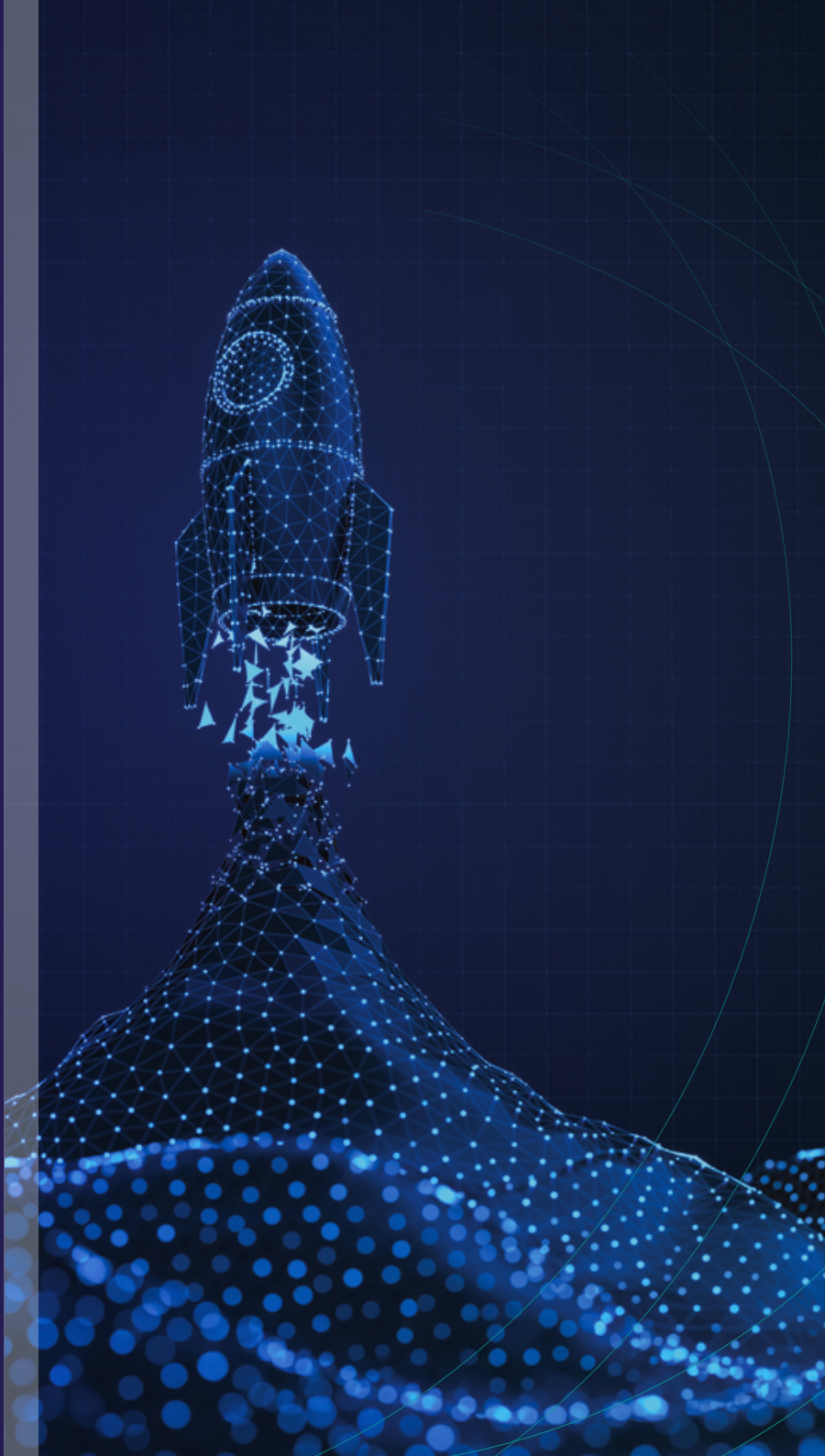
Ces gains liés à l'adoption de l'IA dépendront de la capacité des organisations à se reconfigurer, à s'adapter et à choisir les solutions les plus adaptées à leurs besoins : capacité à extraire de la donnée, réduire les couches hiérarchiques, adapter les solutions aux différents métiers, mandat clair accordé à la direction pour réorganiser les unités.

Actuellement, la dynamique d'adoption reste hétérogène et polarisée. Alors que les grandes entreprises font face au phénomène de *shadow AI* individuelle, caractérisé par une utilisation diffuse et non coordonnée de l'IA sans transformation globale des processus, les PME, les TPE ainsi que les administrations publiques accusent un retard structurel.

[91] *Voir Mistral AI. « Une intelligence adaptée à votre domaine. Développée en collaboration. Développez une IA spécialisée dans votre domaine avec Mistral. »*

[92] *Office européen des brevets (2025). Cartographie de l'écosystème quantique mondial*

[93] *C'est-à-dire l'idée que « les (bonnes) idées sont de plus en plus difficiles à trouver ». Une étude théorique de Aghion, Jones et Jones « Artificial Intelligence and Economic Growth » explique même que la croissance peut devenir arbitrairement large si l'IA est capable de trouver de nouvelles idées à la place des chercheurs.*



LES MOTEURS DU REDÉMARRAGE

La situation française n'est pas immuable. Elle peut être inversée en capitalisant sur les bons acteurs et en mobilisant les leviers adéquats. Le contexte européen apparaît ainsi comme une force, l'entreprise comme le vecteur d'action principal et la défense comme une opportunité à ne pas manquer.

1. L'Europe comme levier : de la fragmentation à la puissance

L'Union européenne consacre environ 2 % de son PIB à la R&D quand les États-Unis y investissent 3,6 %, ce qui représente chaque année un écart de 250 Md$.

En plus de cette divergence en valeur absolue, les investissements en R&D dans l'Union européenne souffrent d'un manque de priorisation et de multiples doublons.

Les doublons qui freinent la dynamique globale

Le budget de l'Union européenne sur la période 2021-2027, consacré au programme de recherche et d'innovation est de 96 milliards d'euros, soit 14 milliards d'euros par an[94], quand le financement public à la seule R&D en France est de 23 milliards d'euros en 2024.

Dès lors, chaque pays dispose de ses propres écosystèmes d'innovation, dispositifs de soutien publics, réglementations et fiscalité, ce qui empêche les rendements d'échelle.

De façon générale, **les investissements en R&D des grandes entreprises aux États-Unis et en Chine générés par la quatrième révolution industrielle sont très importants : le montant des seuls investissements en R&D d'Alphabet (maison mère de Google), qui atteignent 61 milliards de dollars[95] en 2025, est proche de l'ensemble des investissements en R&D en France, tous secteurs confondus (62 milliards d'euros en 2023). Dès lors, ces investissements ne peuvent être répliqués dans l'Union européenne tant que les systèmes nationaux demeurent à ce point fragmentés**.

Une étude du FMI révèle ainsi que l'incomplétude du marché intérieur dans l'Union européenne représente des barrières intérieures équivalentes à des droits de douane de 45 % pour les biens et 110 % pour les services[96].

Ainsi, plusieurs pays financent simultanément des programmes de calcul quantique, de batteries, d'hydrogène ou de semi-conducteurs, sans coordination, sans partage d'infrastructures et sans spécialisation.

À titre d'exemple, la France, l'Allemagne, l'Italie et les Pays-Bas investissent tous de manière isolée dans les semi-conducteurs, mais aucun ne dispose à lui seul de l'écosystème industriel complet, de la conception à la fonderie, jusqu'au packaging et aux équipements.

Le résultat de cette approche n'est pas la diversité mais la dispersion, caractérisée par des programmes structurellement sous-dimensionnés.

---

[94] Voir le programme-cadre Horizon Europe de l'Union européenne pour la recherche et l'innovation pour la période de 2021 à 2027

[95] Statista (2026). Annual research and development expenditure of Alphabet from 2013 to 2025

[96] Oyun Erdene Adilbish, Diego A. Cerdeiro, Romain A Duval, Gee Hee Hong, Luca Mazzone, Lorenzo Rotunno, Hasan H Toprak, Maryam Vaziri (2025). « Europe's Productivity Weakness: Firm-Level Roots and Remedies ». IMF Working Papers

[97] Conseil d'analyse économique (2026). « Réarmer l'Europe : relever le défi de l'intégration économique et de l'innovation ». Note du CAE n° 88

Le surcoût de cette fragmentation est estimé à 20-30 % sur les programmes d'armement par le rapport Draghi.

Ce chiffre est transposable au civil, où chaque infrastructure de recherche nationale calibrée pour un marché de 68 millions d'habitants plutôt que de 450 millions est un investissement dont le rendement est mécaniquement plafonné.

En plus d'une dispersion géographique, le soutien public à la R&D souffre également d'une dispersion sectorielle. L'Industrial Technology Research Institute de Taïwan, avec 6 000 salariés concentrés sur des segments de frontière identifiés, produit davantage de brevets exploitables qu'un consortium européen dix fois mieux doté mais dispersé sur vingt priorités. Enfin, le rapport Draghi montre bien que les entreprises européennes sont bloquées dans leur phase de croissance par la dispersion des réglementations entre pays.

Une fois que l'entreprise atteint une taille critique dans son secteur au niveau national, l'ouverture d'un deuxième marché est un défi sans commune mesure avec ce qui existe dans les États des États-Unis ou les différentes régions en Chine.

Vingt-sept régimes fiscaux de R&D non harmonisés, vingt-sept procédures d'homologation, vingt-sept cadres de commande publique aux standards différents : c'est la première explication de la délocalisation des licornes. Elles ne fuient pas l'Europe, elles fuient la fragmentation et cherchent des leviers de croissance.

Le secteur de la défense illustre de la façon la plus évidente ce phénomène. La fragmentation du marché européen de la défense est le premier facteur de fragilité de la base industrielle et technologique de défense (BITD) française et européenne.

Alors que 78 % des importations de matériels militaires des pays de l'UE en 2022-2023 étaient destinés à des entreprises extra-européennes, parmi les pays européens, la France ne représentant que 3 % des commandes, derrière l'Allemagne et la Suède[97].

Le développement des entreprises françaises du secteur de la défense a ainsi davantage dépendu des achats de puissances étrangères moyennes (Émirats arabes unis, Égypte, Indonésie…) que des alliés européens.

Les gisements d'une coopération organisée

En plus de disposer d'un marché unique, les États-Unis utilisent également la commande publique comme un levier d'innovation et de mise en concurrence afin de favoriser le développement technologique.

Le pivot de cette stratégie réside dans des agences fédérales spécialisées comme la DARPA (défense), l'ARPA-E (énergie) ou la BARDA (santé biomédicale), finançant l'innovation sur l'ensemble du cycle de développement technologique, y compris sur les phases de croissance et de commercialisation.

Dans le cas de l'innovation de défense par exemple, la DARPA sélectionne les projets risqués à haut potentiel de rendement et les suit sur plusieurs années, avec une continuité dans la gouvernance qui sécurise les entreprises. Pour ce faire, la DARPA met en concurrence les entreprises, sans publier un cahier des charges figé, mais en définissant des missions ambitieuses en termes de résultats attendus, définis selon les besoins des armées.

Si le projet est un succès, la commande publique assure un débouché aux entreprises sélectionnées. Le budget de la DARPA n'est que de 4 milliards de dollars quand le budget militaire est de 842 milliards de dollars en 2024, parmi lesquels 315 milliards de dollars sont dédiés à l'équipement et l'innovation.

In fine, les entreprises conservent la propriété intellectuelle de leurs travaux dans le cadre du Bayh-Dole Act, ce qui leur permet ensuite de commercialiser librement des applications civiles.

Ce modèle d'utilisation de la commande publique est vertueux et très différent du modèle européen, même si de bonnes pratiques ont également émergé dans les États membres de ce point de vue. Le règlement européen ASAP (*Act in Support of Ammunition Production*), adopté en 2023, est un mécanisme opérationnel de coopération industrielle et d'intégration des marchés de défense, conçu pour répondre à la fragmentation européenne dans le domaine de la production de munitions de 155 mm.

Il permet de créer des volumes suffisants pour structurer une filière industrielle, harmoniser les standards et réduire les coûts unitaires. Ce qui a fonctionné pour les munitions de 155 mm est applicable à d'autres filières.

Une fenêtre qui impose l'échelle européenne

Les reconfigurations géopolitiques et les fluctuations des politiques publiques outre-Atlantique créent une fenêtre d'opportunité inédite pour le continent européen.

L'instabilité institutionnelle et budgétaire aux États-Unis agit désormais comme un facteur de répulsion, incitant les talents scientifiques, les capitaux mobiles et les investisseurs industriels à réévaluer leurs implantations géographiques.

Toutefois, la capacité de l'Union européenne à attirer les talents étrangers et les financements n'est pas automatique.

Elle reste conditionnée à l'existence d'un marché intérieur unifié, d'instruments de financement de taille critique et d'un cadre réglementaire lisible.

Sur le plan financier, l'épargne européenne est abondante mais captive de cadres nationaux.

L'initiative Tibi a montré en France qu'une impulsion institutionnelle pouvait orienter les investisseurs vers le capital-innovation.

L'effet serait sans commune mesure à l'échelle européenne, à condition que les instruments fiscaux et les véhicules d'épargne soient conçus pour un marché de 450 millions d'habitants.

Le modèle britannique de l'*Enterprise Investment Scheme*, décrit plus haut *(cf. page 189)*, a démontré qu'un dispositif fiscal ciblé peut modifier durablement le comportement des investisseurs privés. Rien de comparable n'existe à l'échelle de l'Union.

2. L'entreprise comme moteur : de bénéficiaire à acteur de la transformation

Se transformer pour capter les gains de l'IA

Les gains de l'IA ne se matérialiseront que si les organisations se reconfigurent en profondeur.

Les auditions du groupe de travail ont mis en évidence un écart croissant entre deux ordres de gains : les gains individuels (de l'ordre de trois à cinq fois la productivité initiale pour les utilisateurs avancés) et les gains organisationnels (demeurant largement théoriques faute de plasticité suffisante des structures).

Le soutien public ne doit donc pas porter sur le seul outil technologique, mais sur la réorganisation des processus qu'il rend possible.

L'aide à l'adoption de l'IA doit ainsi être conditionnée à un projet de transformation, et non au simple achat de licences.

Quatre dimensions conditionnent la capacité d'une organisation à capter ces gains. La première est l'**extractabilité de la donnée**, c'est-à-dire la capacité à formaliser les savoir-faire tacites des salariés sous forme de données structurées, réutilisables par les systèmes d'IA.

La deuxième est la **réduction des couches hiérarchiques** : malgré des décennies de discours sur l'organisation plate, les strates managériales tendent à se reconstituer spontanément et absorbent les gains de productivité générés à l'échelon individuel.

La troisième est l'**horizontalisation des processus**, l'un des apports les plus significatifs de l'IA étant précisément la parallélisation des tâches, compétence aujourd'hui absente des formations initiales et continues.

La quatrième est l'existence d'un **mandat clair donné à la direction pour réorganiser les unités**.

Les différentiels de plasticité organisationnelle entre l'Europe, les États-Unis et la Chine se traduiront mécaniquement en différentiels de captation des gains de l'IA.

C'est sur ce terrain, plus encore que sur celui des modèles, que se joue la compétitivité des entreprises françaises.

L'Institut Pasteur illustre ce principe de reconfiguration. L'IA y est intégrée dans l'ensemble des laboratoires (analyse d'images, modélisation, design moléculaire), 30 % des chercheurs sont issus des mathématiques et de la physique et les frontières disciplinaires y ont été structurellement abolies, ce qui en fait le premier institut français et l'un des premiers instituts européens dans ce domaine.

Ce modèle, basé sur la recomposition des équipes autour des cas d'usage plutôt que des disciplines, est potentiellement généralisable à l'ensemble du tissu productif.

La simplification réglementaire constitue à cet égard une condition préalable de la transformation, et non un simple accompagnement.

Tant qu'un équivalent temps plein sur dix demeure consacré à la conformité administrative *(cf. page 173)*, les entreprises ne peuvent réallouer leurs ressources vers l'innovation : chaque heure de conformité évitée est une heure disponible pour la reconfiguration des processus.

Réinventer le dialogue social

L'adoption de l'IA dans les entreprises françaises demeure polarisée et appelle un dialogue social renouvelé.

Dans les grandes entreprises, l'usage individuel et non coordonné — le *shadow AI* — progresse plus vite que la transformation des processus.

De leur côté, les PME, TPE et administrations accusent un retard structurel.

Or, les organisations syndicales sont demandeuses d'accords sur l'IA, en particulier pour mieux former les salariés, quand le patronat aborde le sujet avec précaution, s'estimant peu préparé face à une technologie jugée trop évolutive.

Un cadre de négociation « IA et travail », ouvert au niveau des branches, permettrait d'objectiver les transformations en cours, d'organiser la montée en compétences et d'en partager les gains.

Le modèle danois de flexi-sécurité constitue à cet égard un horizon *(cf. mesure 10)*.

Les parcours de formation doivent, dans le même mouvement, être pensés en termes d'interdisciplinarité.

Au-delà de l'association entre compétences en IA et discipline sectorielle, deux compétences ressortent des auditions comme insuffisamment enseignées : la parallélisation des tâches (apprendre à confier simultanément plusieurs fils de travail à des agents d'IA plutôt que de fonctionner de manière séquentielle) et l'esprit critique appliqué aux productions des modèles, qui suppose une maîtrise préalable du domaine concerné.

L'enjeu est aussi d'intégrer la création d'entreprise dans le parcours doctoral dès la première année, à l'image de l'écosystème bostonien où la start-up naît dans la continuité naturelle de la découverte scientifique, sans rupture culturelle ni méfiance de principe envers l'industrie *(cf. mesure 9)*.

S'inspirer de dispositifs efficaces pour relier recherche et industrie

Le principe *« privately led, publicly backed »*, mis en avant lors des auditions du groupe de travail, donne la philosophie d'ensemble.

Le secteur privé identifie et développe les technologies les plus prometteuses ; le secteur public crée les conditions de leur passage à l'échelle — permis, garanties, marché, normes.

L'État ne choisit pas les technologies gagnantes, il fixe les résultats à atteindre.

Concrètement, cela suppose d'adapter les critères d'éligibilité des appels d'offres industriels pour que les jeunes entreprises puissent y répondre, et de créer des garanties publiques de performance pour les entreprises de **deeptech** dont les bilans ne permettent pas encore d'apporter de telles garanties à leurs partenaires industriels.

Le programme Totem, qui associe les instituts Pasteur, Curie et Imagine, montre ainsi qu'il est possible de créer un espace institutionnel de risque.

Trois fondations d'excellence y mettent en commun leurs meilleurs chercheurs dans un espace physique partagé, financé par la philanthropie, autour de la chimie biologique et de l'IA, avec une règle de partage simple : toute découverte générée dans ce cadre appartient à parts égales aux trois institutions.

Ce modèle permet à des chercheurs au statut stable de prendre des risques intellectuels sans mettre leur carrière en péril, l'institution assumant elle-même le risque.

Ce type de consortium inter-instituts à partage forfaitaire de propriété intellectuelle est généralisable *(cf. mesure 11)*.

En matière de souveraineté enfin, la recommandation est de nature assurantielle.

Recréer une pile logicielle complète concurrente des grands fournisseurs de cloud américains, dont les investissements cumulés se comptent en centaines de milliards de dollars, serait irréaliste et probablement non rentable.

Il s'agit plutôt de constituer des actifs stratégiques minimaux, à l'image de Mistral AI, qui joue le rôle de couverture nationale sur la prochaine génération de modèles de fondation, permettant, en cas de rupture d'accès forcée, de ne pas repartir de zéro, et d'introduire des barrières ciblées dans des secteurs délimités : santé, services de paiement, données de l'État *(cf. mesure 8)*.

RÉORIENTER LA POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE VERS L'INNOVATION

L'innovation de rupture dans l'énergie peut être un vecteur de croissance pour l'Europe, mais elle est aujourd'hui bloquée au stade du passage à l'échelle.

L'Europe ne manque ni d'innovateurs ni de financements d'amorçage : le blocage se situe dans les phases de croissance (séries C et D), au cours desquelles les besoins d'investissement sont les plus élevés, et dans des délais d'obtention de permis incompatibles avec le rythme de développement et de levées de fonds des jeunes entreprises.

Deux familles de technologies présentent un modèle économique plus favorable en Europe qu'aux États-Unis et méritent un déploiement prioritaire.

Les batteries thermiques pour la chaleur industrielle, rechargées aux heures creuses et restituant de la vapeur à la température voulue, combinent décarbonation, réduction de la dépendance au gaz et économies substantielles ; l'efficacité énergétique des bâtiments (isolation intérieure, vitrages sous vide) peut réduire jusqu'à 30 % la facture énergétique.

Ces déploiements doivent être complétés par un investissement massif dans l'orchestration du réseau électrique, dont la capacité devra au moins tripler pour absorber l'électrification de l'économie, ce qui suppose une planification coordonnée à l'échelle européenne et de nouvelles technologies de transmission.

À plus long terme, la France et l'Europe ne doivent pas manquer la fusion nucléaire. Elles disposent de l'expertise scientifique, mais doivent investir dès maintenant dans la formation d'ingénieurs spécialisés — au-delà de la seule recherche fondamentale — pour résoudre les défis d'ingénierie qui feront la différence entre un résultat de laboratoire et un réacteur commercial, ce qui suppose un engagement politique stable et de long terme.



3. La défense comme opportunité industrielle

Le réarmement européen ouvre une opportunité pour la France de sortir de la trappe à technologie moyenne et d'exploiter les atouts de sa base industrielle et technologique de défense.

La France est ainsi en 2024 le deuxième exportateur mondial d'armement (22 milliards d'euros de commandes militaires[98] et 16 milliards d'euros d'autorisations d'exportation de biens à double usage[99.100]), avec un modèle souverain d'armée qui repose sur trois composantes[101] :

— un **État planificateur**, définissant le besoin des forces ;

— des **instituts de recherche performants**, tant dans la recherche fondamentale que la recherche appliquée, comme le CEA dans le nucléaire et le CNES pour l'espace ;

— un **tissu dense d'entreprises privées et publiques**, avec des grandes entreprises en situation de quasi-monopole national (Airbus, Dassault Aviation, MBDA, Naval Group, Thalès…), mais aussi 900 ETI et 3 300 PME[102], qui représentent 165 000 emplois directs et indirects.

Or, **le multiplicateur des investissements dans la défense est très élevé**. Chaque euro de R&D militaire génère près de deux euros de PIB à quinze ans[103].

[98] *Ministère des Armées (2025). Rapport au Parlement sur les exportations d'armement de la France*

[99] *Direction générale des entreprises (2025). Rapport au Parlement sur les exportations de biens à double usage de la France*

[100] *L'industrie duale désigne les activités industrielles et de recherche dont les innovations, les produits ou les services sont conçus pour être utilisés à la fois dans le secteur civil et dans le secteur militaire*

[101] *Sur le modèle de la « triple hélice » État–recherche–industrie : Henry Etzkowitz, Loet Leydesdorff (2000). « The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations ». Research Policy : 29, p. 109-123*

[102] *Observatoire économique de la défense (2025). « 40 milliards d'euros de chiffre d'affaires militaire pour les entreprises de défense dans l'industrie et les services en 2021 ». Note n° 265*

[103] *Bergeaud and Dyèvre, (2025) : "Les externalités économiques des défenses militaires" Telos*

Pour autant, **le financement du passage à l'échelle demeure le maillon faible de la chaîne**.

Les start-ups et PME de défense trouvent des financements pour la maturation technologique (TRL 1-4) mais peinent à financer le développement et l'industrialisation (TRL 5-9), qui nécessitent des montants bien supérieurs.

Cette « vallée de la mort » est aggravée par la fragmentation du marché européen : avec 27 marchés nationaux distincts, les séries de production restent courtes et les coûts unitaires élevés.

Comme évoqué en partie II.1, cette fragmentation renchérit de 20 à 30 % les programmes d'armement européens par rapport à des achats consolidés[104].

De ce point de vue, l'absence d'une agence comme la DARPA en Europe apparaît comme un facteur de fragilité pour l'innovation militaire.

Une autre fragilité repose sur le nouveau rôle des entreprises civiles dans le développement d'innovations duales à usage militaire.

Tandis qu'y compris dans le numérique, l'innovation de défense tendait à précéder et amplifier l'innovation civile (GPS, Internet), aujourd'hui cette dynamique s'inverse. Les marchés civils sont plus concurrentiels. Ils ont accès à un marché plus large de consommateurs et à des financements plus importants.

Par exemple, en 2024, le marché de l'IA de défense représente environ 10 milliards de dollars[105], quand la taille de marché de l'IA est de 340 milliards de dollars en 2025[106].

Du fait de la progression de l'innovation civile, de nouveaux acteurs commencent à concurrencer les industriels de défense dans certaines applications militaires.

C'est par exemple le cas, aux États-Unis, d'Anduril, fondé en 2017 dans la Silicon Valley, dans les drones et missiles de croisière opérés notamment avec l'IA, qui a signé en 2026 un contrat avec l'US Army pouvant représenter 20 milliards de dollars[107] .

En France, Harmattan AI est devenue la première licorne française de l'industrie de défense[108].

Le modèle d'innovation planifié, qui a longtemps prévalu dans la défense française, doit ainsi évoluer vers un modèle d'innovation plus ouvert.

Cela suppose davantage d'ouverture dans la définition du besoin opérationnel et une mise en concurrence élargie des fournisseurs.

Le contrat récemment signé entre la DGA et Harmattan AI illustre cette évolution, en permettant à un acteur issu du secteur civil de répondre à un besoin militaire en dehors des circuits traditionnels de la BITD.

Enfin, **même si des évolutions très positives sont en cours, l'accès au financement privé et bancaire des entreprises de défense est freiné par les politiques d'exclusion liées aux critères ESG**.

De nombreuses banques et fonds d'investissement européens ont adopté des politiques d'exclusion sectorielle qui limitent le financement des entreprises liées à la défense, y compris les PME produisant des biens à double usage.

Cette situation pénalise particulièrement les PME et ETI de la BITD française, qui peinent encore à obtenir des crédits bancaires classiques pour leur développement[109], même si depuis 2022 et le début de la guerre en Ukraine provoquée par la Russie, des évolutions positives ont été constatées.

La Commission européenne a amorcé une inflexion avec les propositions du paquet défense de mars 2025, visant à faciliter l'accès des entreprises de défense aux marchés de capitaux et à adapter la taxonomie européenne[110].

[104] *Mario Draghi (2024). The Future of European Competitiveness. Rapport à la Commission européenne*

[105] *Grand View Research (2025). Artificial Intelligence in Military Market (2025-2030)*

[106] *Reanin (2025). Artificial Intelligence (AI) Market Size & Share Analysis - Growth Trends And Forecast (2025 - 2032)*

[107] *Fortune (2026). « A turning point at the Pentagon: Anduril's new mega-deal rewrites the rules for Silicon Valley—and raises new risks »*

[108] *BPI France (2026). « Défense : la start-up Harmattan AI rejoint le club des licornes françaises »*

[109] *Stockholm International Peace Research Institute (2024). « Finance and the European Defence Industrial Base: Mapping the Role of Banks and Investors ». SIPRI Background Paper*

[110] *Commission européenne (2025). ReArm Europe Plan / Readiness 2030. Communication de la Commission, mars 2025*



NOS PROPOSITIONS POUR SORTIR DE LA TRAPPE

Les travaux d'audition et de recherche avec les adhérents et les experts de l'Institut de l'Entreprise convergent sur la nécessité d'adopter une stratégie unique, des outils de financement communs et de changer de braquet en matière d'IA.

PROPOSITION PHARE N°1

France 2100, une stratégie unique pour l'innovation en France

La France ne manque pas de moyens consacrés à l'innovation, elle manque d'un pilote.

Le premier pilier propose de regrouper l'ensemble des structures existantes dans un acteur unique, doté d'un mandat clair, d'une capacité de rupture et d'un pouvoir de régulation *ex ante*. Ce modèle, d'abord français, a vocation à se décliner à l'échelle européenne.

Mesure 1 — Opter pour une stratégie commune entre tous les opérateurs actuels au sein de France 2100 pour mettre fin au saupoudrage

Nous proposons de regrouper les opérateurs actuels soutenant l'innovation et la recherche dans une stratégie unique et commune dédiée à l'innovation et à la recherche de long terme.

France 2100 sera ainsi dotée d'un mandat unique couvrant le financement, l'accompagnement et le pilotage de l'innovation privée en France, à l'image d'une « super BPI », ayant comme mandat de favoriser l'éclosion des innovations de rupture de demain.

Le but sera de fusionner les missions communes pour éviter les doublons, les blocages et incohérences qui résultent d'une multiplicité d'acteurs. Ces fusions permettront également de générer d'importantes synergies, ce qui optimisera les programmes actuels et créera un guichet unique. Les opérateurs de recherche publique, comme le CNRS et le CEA, ne seront pas concernées par cette recommandation, de même que le secteur de la défense (DGA et AID), du fait des spécificités de ce secteur, même si France 2100 devra participer au développement de biens à double usage.

L'objectif de France 2100 serait :

— l'apport de financements ;

— d'être un guichet unique en matière de commande publique de biens et services innovants. France 2100 définirait les cahiers des charges, prévoirait la mise en concurrence des entreprises pour mettre au point des biens ou services innovants, et assurerait le suivi des entreprises sélectionnées tout au long du cycle de développement et de commercialisation ;

— d'effectuer un suivi des réglementations affectant les entreprises. Elle s'assurerait en particulier de la proportionnalité des nouvelles réglementations avec leurs effets financiers et opérationnels sur les entreprises innovantes, en particulier les PME.

La porte d'entrée unique offerte par France 2100 permettrait en particulier d'offrir aux entreprises un accompagnement de long terme, de l'amorçage à la commercialisation des innovations, accompagnement qui fait défaut aujourd'hui. Cette agence serait fondée sur un principe d'indépendance (dans une philosophie connexe à celle qui a sous-tendu la reconnaissance de l'indépendance des banques centrales : afin de s'assurer que les choix réalisés soient non partisans et orientés sur le long terme).

La gouvernance de France 2100 devrait s'inspirer de celle des fonds souverains norvégiens (le *Government Pension Fund-Norway*, qui est destiné au soutien et au développement des entreprises norvégiennes, et le *Government Pension Fund-Global*, qui investit à l'international).

Cette gouvernance pourrait prendre la forme suivante :

— Le Parlement « fixe les règles »[111] d'intervention de France 2100 et les principes de sa gouvernance. Autant que possible, le Parlement assigne à France 2100 des objectifs et non des principes d'intervention *ex ante* rigides. France 2100 rend compte annuellement de son action au Parlement et au ministre chargé de l'Économie et des Finances ;

— Le ministère des Finances décline les choix du Parlement en directives opérationnelles pluriannuelles (secteurs d'intervention à privilégier, niveau de risque toléré) ;

— Le conseil d'administration de France 2100 prévoit explicitement une parité entre personnalités qualifiées issues de l'administration et de la recherche liée à l'innovation d'une part, et personnalités qualifiées issues du privé d'autre part ;

— Chaque secteur d'intervention bénéficie d'une certaine autonomie dans ses choix d'investissement. Chaque secteur comprend un comité scientifique composé de personnalités qualifiées spécialistes du secteur qui prennent les décisions finales concernant la définition des programmes et appels d'offres, au besoin avec l'aval du conseil d'administration de France 2100.

Les moyens alloués à France 2100 doivent faire l'objet d'une loi de programmation, idéalement sur cinq ans, pour garantir la continuité et la cohérence de l'intervention de la stratégie sur plusieurs années.

L'ensemble des dispositifs existants serait évalué systématiquement. Ceux qui n'atteignent pas la masse critique seraient supprimés. Le principe directeur est la concentration des ressources sur l'excellence : identifier les projets les plus innovants, leur accorder des budgets pluriannuels de liberté sans contrepartie prescriptive, et assumer collectivement le risque.

En parallèle, les agences qui ne seraient pas fusionnées au sein de France 2100, mais susceptibles par leur action d'avoir des effets sur l'innovation des entreprises, se verraient explicitement confier un double mandat incluant le soutien à l'innovation dans leur périmètre d'intervention.

Ce serait en particulier le cas de la CNIL, qui, en plus d'être le régulateur des données personnelles, se verrait confier pour mandat de soutenir l'innovation, en particulier dans le domaine du numérique.

[111] *Conformément à l'article 34 de la Constitution française*

Mesure 2 — Intégrer une capacité DARPA

Les principes d'intervention de France 2100 doivent s'inspirer des exemples étrangers les plus aboutis, en particulier la DARPA : moyens pluriannuels, délais d'instruction de trois mois maximum, directeurs de programmes autonomes avec tolérance à l'échec, un nombre limité de domaines prioritaires (qui à date devraient être l'IA, le quantique, l'énergie, le spatial, les biens à double usage, les biotechnologies et la santé) en garantissant un rôle moteur au secteur privé.

Le mandat couvrirait le cycle complet (du développement technologique au lancement commercial), en articulation avec la commande publique qui, au moment de la commercialisation, doit offrir aux biens innovants des débouchés certains à partir du moment où ont été remplies des conditions sur la qualité et les coûts attendus du produit *ex ante*.

Dans le secteur de la défense, cette capacité DARPA ne se substituerait pas aux autorités civiles et militaires existantes (DGA, CEA…), mais aurait pour objectif de financer l'innovation duale.

France 2100 serait en coordination renforcée avec les autorités existantes en ce domaine.

Mesure 3 — Doter France 2100 d'une fonction de régulation *ex ante* pour ne plus bloquer les expérimentations

Les normes nouvelles affectant les capacités d'innovation des entreprises françaises ou opérant en France seraient analysées par France 2100, avec un regard spécifique sur les effets des réglementations sur les PME.

France 2100 rendrait un avis lorsque cela est nécessaire en portant un regard sur :

— les barrières à l'entrée que la nouvelle réglementation créerait ;

— la lisibilité de la réglementation et le caractère proportionné des difficultés induites par celle-ci avec l'objectif recherché ;

— le caractère trop prescriptif des réglementations, en veillant à limiter les obligations de moyen (qui tendent à freiner les innovations) en privilégiant les obligations de résultat ;

— la proportionnalité des coûts induits pour les entreprises avec l'objectif recherché.

France 2100 disposerait d'un droit d'alerte suspensif pour les normes d'origine réglementaire, qui imposerait au Gouvernement de réexaminer les réglementations introduites ou de justifier son choix de passer outre l'alerte définie par France 2100.

Les réglementations adoptées alors qu'elles auront fait l'objet d'une alerte de France 2100 auraient une validité limitée, qui imposerait après un délai prédéterminé (de trois à cinq ans) de réexaminer la norme adoptée.

Pour les normes d'origine législative, France 2100 pourrait apporter un avis visant à informer les parlementaires des risques ou effets identifiés sur l'innovation induits par un projet de loi, une proposition de loi ou un amendement.

Mesure 4 — Faire de France 2100 un catalyseur à l'échelle européenne pour engendrer l'EIRA

La construction européenne d'une agence sur le modèle DARPA ne se décrète certes pas, compte tenu des contraintes institutionnelles européennes.

Pour autant, ces obstacles ne doivent pas être considérés comme insurmontables :

— L'Union européenne a su réagir promptement sur des sujets d'importance économique majeure, par exemple via l'adoption du programme-cadre Horizon Europe en 2020 ;

— Des coopérations renforcées entre États membres volontaires sont possibles dans le cadre même des institutions européennes (prévues au titre III de la partie relative aux dispositions institutionnelles et financières du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne) ou en parallèle, menées indépendamment par les États (c'est le cas de l'Agence spatiale européenne, qui n'est pas une institution de l'Union européenne).

France 2100 pourra ainsi inspirer l'action de la France en vue de la constitution d'une European Innovation and Research Agency (EIRA) au sein de l'Union européenne, au besoin initiée par un groupe de pays volontaires.

Cette agence viserait à :

— prioriser les investissements dans les entreprises de secteurs à forts gains de productivité ;

— orienter la commande publique, en coopération avec les États membres, vers des productions innovantes ;

— soutenir l'harmonisation des réglementations nationales affectant l'innovation des entreprises, en particulier le droit des sociétés, les procédures collectives et des aspects clés relatifs au droit du travail (en visant à faciliter les restructurations des entreprises les plus soumises à la concurrence internationale dans les domaines où les innovations sont les plus fréquentes) et à la fiscalité.

Pour être effective, l'EIRA devra également reposer sur des principes de gouvernance et de financement fiables : budget pluriannuel, directeurs de programmes autonomes, organes de décision partagés entre scientifiques et en-

trepreneurs, procédure accélérée pour les projets stratégiques (décarbonation, souveraineté, infrastructures critiques, technologies numériques clés).

L'EIRA devra également s'articuler avec les structures européennes existantes : elle pourra être amenée à absorber l'*UE Defence Innovation Scheme* et devra s'articuler avec le Fonds européen de défense et le Conseil européen de l'innovation, au besoin avec une gouvernance rapprochée.

En parallèle, un mandat de coordination des investissements nationaux de R&D serait ajouté à l'EIRA. L'agence produirait une cartographie européenne des compétences et des infrastructures par domaine technologique, identifierait les doublons et proposerait des réallocations.

L'EIRA conditionnerait l'accès à ses propres financements à l'inscription dans une logique de complémentarité : un État qui finance un programme de batteries déjà couvert par trois voisins ne serait pas éligible, sauf s'il apporte une brique manquante de la chaîne de valeur.

Le modèle serait celui de l'Agence spatiale européenne (principe du juste retour industriel, mais orienté compétences plutôt que contrats), ou celui de l'ITRI taïwanais (spécialisation sur des segments de frontière identifiés, instituts de recherche orientés brevets, dialogue permanent industrie-État). L'EIRA visera ainsi une harmonisation des enjeux européens, en gardant la priorité sur les projets importants d'intérêt européen commun (PIIEC) et la double articulation européenne / nationale en la matière.

PROPOSITION PHARE N° 2

Une harmonisation des capitaux pour améliorer le financement

L'Europe ne manque pas d'épargne. Elle manque de tuyaux pour l'orienter vers l'innovation. Le deuxième pilier propose de créer des véhicules fiscaux et financiers à l'échelle européenne pour en maximiser l'efficacité.

Mesure 5 — Créer un paquet législatif européen de l'innovation

L'harmonisation des législations relatives à la fiscalité requiert certes l'unanimité du Conseil de l'Union européenne[112], pour autant d'autres voies institutionnelles sont possibles et le sujet relève d'une importance majeure pour unifier le marché des biens et services au sein de l'Union. Comme relevé ci-dessus, des coopérations renforcées ou des accords intergouvernementaux pourraient aussi être mis en œuvre dans le cas où le Conseil ne parvient pas à un consensus.

Le rapport Draghi propose de définir un cadre légal européen pour les start-ups innovantes, initié par une coopération renforcée ou un accord intergouvernemental, pour contourner le blocage lié à l'unanimité sur les questions fiscales au sein de l'Union européenne.

Cet accord devrait viser à harmoniser la législation relative au droit des sociétés, aux procédures collectives et aux aspects clés relatifs au droit du travail

(en visant à faciliter les restructurations des entreprises les plus soumises à la concurrence internationale dans les domaines où les innovations sont les plus fréquentes) et à la fiscalité.

La création d'instruments communs en matière fiscale serait particulièrement opportune pour favoriser la R&D européenne :

— la constitution d'un crédit d'impôt recherche européen ;

— la création d'un instrument fiscal, sur le modèle de l'*Enterprise Investment Scheme* britannique, qui exonérerait à hauteur de 50 % les investissements dans les start-ups de secteurs innovants et à forts gains de productivité ;

— un crédit d'impôt IA pour les PME-ETI, facilitant pour celles-ci l'adoption d'outils souverains d'IA afin d'accélérer l'adaptation et la transformation organisationnelle des entreprises.

Mesure 6 — Étendre les dispositifs de retraite par capitalisation en France pour financer l'innovation de long terme

Le développement de l'épargne retraite par capitalisation en France semble nécessaire. Ce type de placement, structurellement en croissance et immobilisé sur le long terme, favorise le financement de projets innovants et peu liquides, participant activement au développement de l'écosystème d'innovation.

Pour l'encourager, la généralisation du Plan d'épargne retraite (PER) au sein de toutes les entreprises représenterait un levier puissant. Une telle mesure permettrait de rediriger une partie de l'épargne existante (peu risquée ou investie à l'étranger), notamment en fléchant une portion de l'intéressement ou de la participation, tout en laissant aux salariés la liberté de choisir s'ils souhaitent s'y engager.

Ce dispositif offrirait ainsi un cadre pour renforcer l'investissement dans l'innovation tout en répondant aux attentes des épargnants.

[112] *Conformément à l'article 113 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne*

Mesure 7 — Réinventer la commande publique

Dans le prolongement du rôle donné à France 2100 et à l'EIRA dans la mise en œuvre d'une commande publique ouverte à l'innovation, il convient de faire de la commande publique un outil majeur en faveur de la recherche et développement.

Le soutien à la R&D, dans un contexte de finances publiques contraintes, peut être étendu grâce à des avances remboursables et des commandes publiques initiées dès la phase de conception du bien ou service, sous réserve de l'atteinte de critères de qualité et de prix. Cela offre une incitation aux entreprises concernées à développer des solutions répondant aux besoins identifiés par le secteur public, garantit de premiers débouchés qui facilitent l'obtention de financements privés et permet ensuite à l'entreprise de s'ouvrir sur le marché commercial privé en étant déjà dans une phase de production avancée. Comme l'écrit Antonin Bergeaud, *« aux États-Unis, la commande publique agit comme levier de marché. En France, elle tend à se substituer au marché réel »*[113] : il convient de ce point de vue d'inverser la tendance.

Dans ce registre, il faut veiller à ce que la commande publique soit articulée avec les besoins du marché privé, pour éviter de produire des technologies sans avenir commercial. La commande publique doit dès lors intégrer la diffusion grand public, y compris à l'international, dans les cahiers des charges.

La commande publique doit également viser à maintenir un niveau de concurrence élevé et à ne pas empêcher l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché. Pour ce faire, les clauses des cahiers des charges doivent être orientées vers les résultats et la performance opérationnelle des outils développés, plutôt que vers des obligations de moyen. Le nombre de critères doit également être limité afin d'éviter des pratiques d'optimisation visant à répondre aux critères les plus périphériques au regard des besoins identifiés, mais qui additionnés permettent d'obtenir une note élevée.

Deux outils existants pourraient par ailleurs être davantage utilisés :

— le partenariat d'innovation met en concurrence les entreprises au moment de la recherche et développement et permet la pré-commande de biens ou services qui en découleraient sans remise en concurrence, à partir du moment où les résultats de la R&D satisfont aux niveaux de performance attendus et aux coûts convenus ;

— les marchés d'expérimentation permettent de passer des marchés sans mise en concurrence pour des besoins estimés inférieurs à 100 000 € hors taxes pour des fournitures ou services innovants.

Mesure 8 — Instaurer un *Buy European Act*

Le changement de paradigme relatif à la commande publique doit également comporter une dimension européenne.

Sur le modèle du *Buy American Act*, qui permet d'acheter de manière préférentielle des biens et services fabriqués aux États-Unis, l'Union européenne doit se doter d'un *Buy European Act*. Le règlement Edirpa (pour EU Defence Industry Reinforcement Through Common Procurement Act), qui prévoit qu'au moins 65 % des composants des produits finaux des achats dans le secteur de la défense financé par un fonds européen de 310 M€ doivent provenir de l'Union, est positif et montre qu'un *Buy European Act* est possible. Son champ d'intervention demeure néanmoins très limité.

Un tel dispositif ne vise pas à exclure des entreprises et à limiter la concurrence sur le marché. Le *Buy European Act* doit bonifier les produits et services qui comportent un seuil minimum de valeur ajoutée produite au sein de l'Union européenne (le seuil proposé est de 50 %, qui est le pourcentage qui a historiquement prévalu aux États-Unis, même si celui-ci a été revu à la hausse et doit atteindre 75 % en 2029). Cette bonification est économiquement rationnelle, à partir du moment où la production européenne est davantage souveraine et limite l'exposition à des chocs internationaux, en plus bien sûr des effets bénéfiques attendus en termes d'augmentation de la production au sein de l'Union.

Pour autant, cette bonification n'exclut pas le choix d'une offre étrangère qui serait nettement plus performante ou efficiente en coût, et maintient donc l'incitation des entreprises concernées à améliorer leur production.

Une démarche plus volontariste, visant à ériger des barrières ciblées (passage d'une bonification à une obligation d'un seuil minimum de valeur ajoutée produite au sein de l'Union), doit néanmoins être envisagée dans des secteurs stratégiques : services de paiement, données sensibles, défense nationale et santé en particulier.

[113] *Antonin Bergeaud (2026). La Prospérité retrouvée*

PROPOSITION PHARE N° 3

Un pacte du risque : former dix millions d'actifs à l'IA et instaurer une flexisécurité à la française

Ni l'agence unique ni les véhicules financiers ne produiront d'effet sans un changement profond de culture : la risquophobie française et européenne est le verrou ultime.

Pour le faire sauter, le troisième pilier propose un pacte du risque articulé autour de deux mesures emblématiques — la formation de dix millions d'actifs à l'IA en cinq ans, à budget constant *(mesure 9)*, et le passage à une flexisécurité à la française fondée sur des droits portables *(mesure 10)* — soutenues par quatre mesures d'accompagnement portant sur les talents, l'expérimentation, le socle numérique et le quantique *(mesures 11 à 14)*.

Mesure 9 — Accompagner le développement de l'IA par la formation et l'investissement dans la recherche

Former dix millions d'actifs à l'IA en cinq ans doit être une ambition forte du prochain quinquennat, en ciblant la formation à destination des enseignants en priorité.

La dépense nationale pour la formation professionnelle et l'alternance a atteint 32 Md€ en 2022[114] : en réorientant les dispositifs existants vers cette priorité nationale, compte tenu de ses effets sur la productivité et sur l'emploi, il est possible d'atteindre cette ambition à budget constant. Ces formations doivent favoriser l'acculturation, mais aussi aider à saisir le potentiel et les limites des outils d'intelligence artificielle, sans se restreindre uniquement aux outils chatbots, en développant l'esprit critique.

En France, d'après l'enquête Talis de l'OCDE de 2024, seuls 14 % des enseignants déclarent utiliser l'intelligence artificielle dans leur travail (contre 36 % dans l'OCDE). Parmi ceux qui l'ont utilisée, 79 % indiquent qu'ils ne possèdent pas les connaissances et les compétences nécessaires pour enseigner à l'aide de l'IA (contre 75 % dans l'OCDE) et 50 % affirment que leur établissement scolaire ne dispose pas de l'infrastructure nécessaire pour utiliser l'IA (contre 37 % au sein de l'OCDE). Ces constats génèrent un vrai risque d'utilisation cachée, inefficiente et solitaire de l'IA par les élèves et les enseignants.

Or, les élèves utilisent déjà massivement les outils d'IA générative accessibles gratuitement, sans guidage pédagogique clair : ne pas agir n'est pas une solution.

Cet usage caché est en effet nocif pour l'apprentissage : une étude de l'OCDE, publiée dans le *Digital Education Outlook 2026*, montre que les élèves qui utilisent l'IA pour l'apprentissage des mathématiques sont 48 % plus performants pendant les entraînements, mais 17 % moins performants lors des examens sur table.

À l'inverse, les élèves dont les enseignants utilisent l'IA à visée éducative sont plus performants, en particulier quand les enseignants étaient peu performants à l'origine.

[114] *Inspection générale des finances, Inspection générale des affaires sociales (2024). Revue des dépenses publiques d'apprentissage et de formation professionnelle*

L'IA doit également être intégrée dans les parcours du supérieur :

— en généralisant des modules de formation à l'usage et au fonctionnement de l'IA dans l'ensemble des formations ;

— en proposant des parcours pluridisciplinaires (IA + discipline sectorielle) permettant aux étudiants d'approfondir des compétences clés en matière d'IA tout en conservant une autre majeure, la double spécialisation étant propice au développement de l'esprit critique et valorisable sur le marché du travail.

Il est aussi nécessaire de généraliser les doctorats consistant à produire des solutions opérationnelles (applications…) ou à développer une entreprise, sur le modèle des thèses Cifre (pour Convention industrielle de formation par la recherche).

En parallèle, la France devra se positionner pour développer la puissance de calcul de son écosystème, qui est un préalable indispensable au maintien d'une recherche de pointe dans le domaine.

Mesure 10 — Adapter le droit du travail à la transformation économique

Les mutations technologiques accentuent le besoin d'engager un mouvement vers la flexisécurité : les compétences techniques des salariés sont moins durables, les exposant à des risques d'inaptitude plus élevés, ce qui justifie de disposer de filets de sécurité temporaires généreux et de politiques de formation adaptées.

À l'inverse, pour les entreprises, les mutations technologiques imposent des modifications de procédé ou de production, qui peuvent nécessiter des dispositifs éprouvés de formation à destination des salariés, voire des restructurations.

La réduction des coûts de restructuration doit être articulée autour de deux principes :

— Le premier est d'accepter de traiter différemment des salariés dans des situations différentes. Le programme pour la relance et l'emploi présenté par le gouvernement allemand prend par exemple en compte cette diversité des situations professionnelles en proposant de supprimer les protections contre les licenciements pour les salariés dont la rémunération est supérieure à 180 000 € par an.

Une réforme du même type en France serait opportune et faciliterait les

restructurations dans les domaines soumis à forte variation technologique employant des salariés très qualifiés (numérique, secteur bancaire…).

— Le deuxième est de cesser de réserver les dispositifs de protection aux « insiders » (salariés en CDI avec une ancienneté importante) du marché du travail et de l'ouvrir aux « outsiders » (emplois précaires, salariés changeant régulièrement d'emploi). Par exemple, aujourd'hui, les indemnités de rupture de contrat de travail, consécutives à un licenciement ou une rupture conventionnelle, favorisent les hommes, en fin de carrière, disposant d'une ancienneté élevée, cadres et employés dans de grandes entreprises[115] : les droits à indemnité ne sont en effet pas portables d'une entreprise à une autre.

Limiter les droits à indemnité les plus élevés et remplacer l'indemnité de fin de contrat fondée sur l'ancienneté par des comptes d'épargne portables financés par les contributions des employeurs, auxquels les travailleurs peuvent accéder en cas de perte d'emploi ou de transfert lorsqu'ils passent directement à un autre poste, comme l'a fait l'Autriche en 2003, serait bénéfique.

En effet, aujourd'hui, les coûts liés aux restructurations en France sont élevés mais bénéficient peu aux salariés les plus vulnérables. Ainsi, 10 % des salariés en France perçoivent 79 % des indemnités de rupture, qui sont distribuées de façon bien plus inéquitable que les revenus ou le patrimoine et fragilisent des entreprises. Une limitation et une répartition plus juste de ces coûts seraient cohérentes avec ce mouvement attendu vers la flexisécurité.

En parallèle, il convient que le dialogue social soit saisi des questions relatives aux mutations technologiques et au développement de l'IA. Des négociations « IA et travail » doivent être entamées au niveau des branches. La présidence de la République doit adopter une position favorable au dialogue social sur l'IA et les autres technologies de rupture.

[115] *Inspection générale des finances, Inspection générale des affaires sociales (2025). Régime socio-fiscal des indemnités de rupture de contrat de travail*

Mesure 11 — Attirer les talents et fluidifier le transfert technologique

Attirer et fidéliser les talents dans les disciplines les plus critiques est une nécessité. Cela suppose de redéfinir les grilles de rémunération des enseignants-chercheurs, aujourd'hui trop rigides, afin de valoriser les meilleurs d'entre eux et ceux exerçant dans des domaines susceptibles de générer des innovations importantes. De plus, la création d'entreprise par des chercheurs doit être valorisée dans leur parcours académique, en bénéficiant d'un droit au retour à leur poste précédent et d'une progression sur les grilles d'ancienneté de la fonction publique. Enfin, il serait souhaitable de favoriser davantage, y compris fiscalement, les démarches philanthropiques à destination des universités et de permettre l'octroi de compléments de rémunération à des chercheurs à partir de fonds philanthropiques, sur décision de l'université afin d'empêcher les conflits d'intérêts.

Les dispositifs visant à favoriser la coopération entre les universités et les entreprises doivent être généralisés et les appels à projets universitaires doivent valoriser les candidatures communes entre universités et entreprises. Le programme des laboratoires d'excellence (LabEx), en 2010, a permis de doter 150 laboratoires d'une enveloppe de 8 M€ sur neuf ans, à condition d'utiliser une partie de cette somme pour collaborer avec les entreprises locales.

Les résultats ont été très positifs : les entreprises en question ont fortement augmenté leurs dépenses de R&D et les secteurs qui en ont le plus bénéficié sont les biotechs et l'informatique[116].

Il convient également de réformer certains dispositifs visant la coopération entre les universités et les entreprises, aujourd'hui peu exploités en raison de leur complexité. C'est notamment le cas des sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT) : les SATT sont conclues sur des cycles trop courts (de dix ans, ce qui ne permet pas de couvrir les phases allant de la R&D à la commercialisation), présentent des conditions financières trop restrictives (part élevée au sein du capital de la start-up, ce qui limite ensuite l'accès à des fonds d'investissement) et des négociations contractuelles trop longues (comprises entre neuf et dix-huit mois, ce qui génère une latence juridique trop importante).

De la même façon, il est nécessaire de favoriser la collaboration entre plusieurs instituts de recherche en vue de développer des solutions innovantes. Le modèle Totem a par exemple simplifié la constitution de consortiums inter-instituts à objet spécifique, avec un partage forfaitaire de la propriété intellectuelle pour accélérer leur formation. Le partenariat Totem entre les instituts Imagine, Curie et Pasteur a par exemple été une réussite.

Mesure 12 — Simplifier pour expérimenter

Il est difficile pour les entreprises qui développent des solutions innovantes d'expérimenter leurs produits à large échelle.

Le véhicule autonome présente un exemple typique. Là où des solutions commerciales sont déjà largement disponibles en Chine et aux États-Unis (Waymo y dispose de près d'un million d'utilisateurs mensuels), la loi d'orientation des mobilités de 2019 n'a autorisé que douze projets d'expérimentation en France, ne permettant pas d'expérimentations à grande échelle.

Il serait possible, en garantissant un même niveau de sécurité pour la population, de limiter les obligations de moyens existantes, parfois obsolètes, dans des secteurs variés : conduite autonome, quantique, drone ou encore énergie (en particulier l'hydrogène). Pour ce faire, il convient de limiter les surtranspositions de directives européennes.

En parallèle, il convient de limiter les réglementations portant sur la recherche et développement ou la production. Par exemple, la recherche en plein champ sur les OGM est aujourd'hui quasiment inexistante dans l'Union européenne du fait de la réglementation, quand bien même la commercialisation ne serait pas prévue au sein de l'Union. Il est préférable, si l'intervention publique est justifiée, de réglementer les usages des innovations.

[116] *Institut des politiques publiques (2023). La recherche publique a-t-elle des retombées positives sur la R&D des entreprises ? Le cas de la politique des LabEx*

Mesure 13 — Sécuriser le socle numérique : cybersécurité et gouvernance des données

Sur le volet de la cybersécurité, la France est la première cible des cyberattaques russes dans l'UE. L'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) doit être renforcée en budget et en capacité de fidélisation des talents. Le modèle de l'Agence ministérielle pour l'intelligence artificielle de Défense (Amiad, avec budget propre, bonnes capacités de recrutement, accès aux infrastructures) montre qu'une agence spécialisée dotée d'une autonomie réelle peut produire des résultats rapides.

La cryptographie post-quantique, domaine d'excellence française, doit faire l'objet d'un programme prioritaire au sein de France 2100 et de l'EIRA.

Sur le volet de la gouvernance des données, les données propriétaires sont l'avantage compétitif décisif dans l'économie de l'IA. L'Union européenne dépense 260 Md€ par an en produits et services numériques à destination de fournisseurs non européens, en majorité américains, dont le modèle économique est largement fondé sur l'exploitation commerciale de données. Or, l'utilisation des données dans l'Union européenne reste trop encadrée réglementairement.

La Cnil doit de ce point de vue être dotée d'un double mandat, couvrant la protection des données personnelles et le développement de l'innovation dans le domaine numérique. Ses avis sur les projets d'entreprise utilisant des données doivent être rendus *ex ante* et dans des délais plus contraints.

En parallèle, il conviendrait de créer un cadre européen de portabilité et d'interopérabilité des données industrielles, distinct du RGPD (qui concerne les données personnelles), permettant aux entreprises d'entraîner des modèles d'IA sur leurs données sans insécurité juridique. Ce cadre serait piloté par l'EIRA et conditionnerait l'accès aux financements du paquet fiscal IA.

Mesure 14 — Profiter du quantique pour passer à une autre échelle

Le quantique constitue l'une des prochaines innovations de rupture : la France et l'Europe ne doivent pas manquer cette vague. L'enjeu dépasse désormais le stade scientifique : il devient industriel, technologique et souverain. Il faut donc adopter une approche pragmatique, orientée passage à l'échelle, en s'inspirant notamment du modèle japonais : articulation étroite entre puissance publique, grands acteurs technologiques, start-ups, monde académique, supercalcul et industriels utilisateurs.

L'Europe doit s'inspirer de cette logique : ne pas disperser les moyens, mais créer des plateformes d'excellence ouvertes à l'ensemble de l'écosystème, associant hardware, logiciel, start-ups, cas d'usage industriels, formation et transfert technologique. L'objectif doit être d'accélérer beaucoup plus rapidement qu'aujourd'hui la maturation de l'écosystème quantique européen, en travaillant avec les acteurs capables de créer cet effet d'entraînement et de faire émerger des chaînes de valeur complètes.

Les États-Unis viennent de franchir une nouvelle étape avec l'annonce par le *Department of Commerce* de lettres d'intention représentant plus de 2 milliards de dollars d'incitations fédérales, au titre du *CHIPS and Science Act*. Ces soutiens à des entreprises américaines et internationales visent notamment à accélérer la recherche critique, les capacités de fabrication, les fonderies quantiques et le développement d'ordinateurs quantiques tolérants aux fautes à grande échelle.

Cette annonce montre que la compétition se déplace déjà vers la maîtrise industrielle de la chaîne de valeur quantique.

Dans ce contexte, l'Europe doit prendre sa part : investir dans les infrastructures critiques, attirer des projets industriels de cette nature, soutenir les chaînes de valeur quantiques (composants, cryogénie, logiciels, correction d'erreurs, intégration HPC/quantique) et créer les conditions permettant à ses acteurs académiques, industriels et entrepreneuriaux de passer du laboratoire à l'industrialisation.

La fenêtre d'action est courte : les premiers cas d'avantage quantique utile sont attendus dès 2026, tandis que la trajectoire vers des systèmes tolérants aux fautes se structure à l'horizon de la fin de la décennie. L'Europe doit donc accélérer maintenant, non seulement pour conserver son excellence scientifique, mais aussi pour capter la valeur industrielle, économique et souveraine de la révolution quantique.

Conclusion

Ne plus tergiverser, car la fenêtre ne se rouvrira pas

La première révolution industrielle (machine à vapeur et charbon) était européenne, la deuxième (électricité et pétrole) fut partagée avec les États-Unis, la troisième (informatique et numérique) fut à n'en pas douter américaine.

Il est encore de notre ressort que la quatrième, qu'elle soit celle de l'intelligence artificielle, du quantique, de la robotique ou de la fusion nucléaire, inclue la France et l'Europe et ne soit pas uniquement partagée entre les États-Unis et la Chine.

La crise américaine pousse les talents scientifiques et les capitaux vers l'Europe. Le réarmement libère des budgets de R&D au multiplicateur inégalé. L'IA redistribue les cartes avant que les positions ne se figent. Ces trois dynamiques convergent sur un horizon de deux à trois ans. Au-delà, le retard sera structurel et les positions acquises par les États-Unis et la Chine seront irréversibles.

L'Europe ou l'impuissance. Aucune des propositions de ce livre blanc ne peut produire d'effet durable à l'échelle nationale seule. Un crédit d'impôt recherche français ne pèse rien face aux 315 Md$ que le budget fédéral américain consacre chaque année à l'équipement et à l'innovation militaires. Un plan d'épargne retraite français ne peut irriguer qu'un marché de 68 millions d'habitants. La simplification réglementaire nationale est annulée par la coexistence de près de vingt-sept régulateurs non coordonnés dans les seuls réseaux numériques de l'Union. L'échelle européenne n'est pas un supplément d'âme : c'est la condition de l'efficacité. Cela suppose des transferts de compétences fiscales et budgétaires. C'est un choix politique, pas un choix technique.

De nombreux atouts sont présents, mais ils sont encore bloqués par la tuyauterie. La France dispose de l'excellence scientifique, de près de 7 000 Md€ d'épargne financière, d'un tissu industriel diversifié, d'une tradition de grands programmes et d'une base industrielle de défense complète.

Le problème n'est pas le manque de moyens. C'est une architecture de soutien qui saupoudre au lieu de concentrer, une régulation qui impose des moyens au lieu de fixer des résultats, et un marché du travail qui protège les emplois au lieu de protéger les personnes. Créer un environnement propice et fertile au développement d'innovations de rupture, c'est l'objet de nos propositions. Profitons de ce momentum et de la nécessité de développer l'innovation pour continuer la construction européenne.

01

02

03

04



04

LE TRAVAIL, MOTEUR RETROUVÉ DE LA PROSPÉRITÉ

TRAVAIL
TRAVAIL
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.



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].

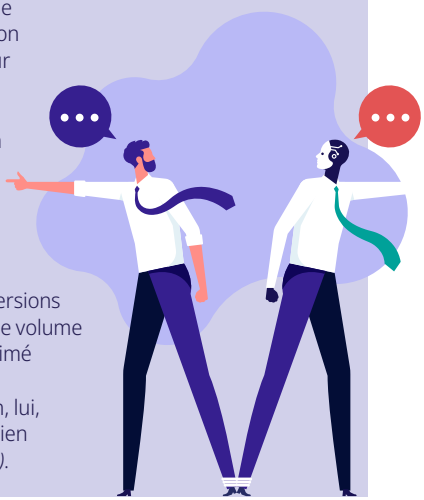
L'adoption française est plus mesurée que dans le nord de l'Europe ou aux États-Unis.

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)



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.



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.

Conseil d'orientation de l'Institut de l'Entreprise

Président

Pierre-André de Chalendar

Conseil d'orientation

Emmanuel Benoist
Godefroy de Bentzmann
Olivier Bogillot
Jean-Marc Borello
Cécile Brucker
Philippe Carli
Stéphane Degraeve
David Dupont-Noel
Myriam El Khomri
Béatrice Kosowski
Olivier Lenel
Laurent Marquet de Vasselot
Beñat Ortega
Stéphane Pallez
Philippe Pascal
Jean-Luc Placet
Dominique Restino
Jacques Richier
Estelle Sauvat
Christian Schmidt de La Brélie

Présidents d'honneur

Antoine Frérot
Xavier Huillard
Michel Pébereau

Directrice générale

Flora Donsimoni

cap 2027
par l'Institut de l'ENTREPRISE

Institut de l'Entreprise

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

www.institut-entreprise.fr



Ne pas jeter sur la voie publique

ÉDUCATION
SANTÉ
INNOVATION
TRAVAIL