



## Rebondir face au Covid-19 : neuf idées efficaces en faveur de l'emploi



*Il n'est désir plus naturel  
que le désir de connaissance*

Think tank indépendant créé en 2000, l'Institut Montaigne est une plateforme de réflexion, de propositions et d'expérimentations consacrée aux politiques publiques en France et en Europe. À travers ses publications et les événements qu'il organise, il souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique avec une approche transpartisane. Ses travaux sont le fruit d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique, ouverte sur les comparaisons internationales. Association à but non lucratif, l'Institut Montaigne réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des personnalités issues d'horizons divers. Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 1,5 % d'un budget annuel de 6,5 millions d'euros.

Par Franck Morel,  
Avocat associé, Flichy Grangé Avocats,  
ancien conseiller social du Premier ministre Édouard Philippe,  
ancien conseiller de quatre ministres du travail,  
Senior Fellow, Institut Montaigne.

## À PROPOS DE L'AUTEUR

**Franck Morel**, avocat associé chez Flichy Grangé Avocats.

Expert reconnu du droit du travail depuis plus de vingt ans, Franck Morel est avocat associé chez Flichy Grangé Avocats. Il avait déjà auparavant été plusieurs années avocat associé en droit du Travail chez Barthélémy avocats. Conseiller du Premier ministre Edouard Philippe sur les questions de relations sociales, de travail et d'emploi de 2017 à 2020 et de quatre ministres du travail de 2007 à 2012 (Xavier Bertrand, Brice Hortefeux, Xavier Darcos et Eric Woerth), il a contribué à l'élaboration d'une quinzaine de réformes dans le champ du travail et de l'emploi (ordonnances Macron de septembre 2017, réformes de la formation professionnelle de 2011 et 2018, de la santé au travail, du temps de travail, du dialogue social, création de la rupture conventionnelle...). Franck Morel est auteur de plusieurs ouvrages dont « *Un autre droit du travail est possible* », 2016, Fayard (avec le soutien de l'Institut Montaigne), co-écrit avec Bertrand Martinot ou encore « *Durée et aménagement du temps de travail* », 8<sup>e</sup> édition en 2017, revue fiduciaire.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b> .....	<b>8</b>
<b>I. Renforcer les souplesses possibles en matière de temps de travail</b> .....	<b>9</b>
<b>II. Adapter les règles relatives aux contrats de travail et faciliter l'embauche</b> .....	<b>12</b>
<b>III. Mieux sécuriser et former les actifs</b> .....	<b>19</b>
<b>IV. Renforcer la démocratie sociale</b> .....	<b>23</b>

*Ces neuf idées ne peuvent aujourd'hui être mises en œuvre faute d'un cadre juridique le permettant.*

*Elles peuvent toutes avoir un impact positif réel sur l'emploi... et ouvrent le débat de manière parfois iconoclaste.*

# INTRODUCTION

Notre pays connaît depuis quelques mois une situation inédite en matière d'emploi. L'augmentation sans précédent du nombre de demandeurs d'emploi a plus que gommé, en moins de deux mois, la baisse du chômage entamée depuis le début du quinquennat<sup>1</sup>. Pour l'heure, la situation est avant tout marquée par la persistance d'inscription au chômage de demandeurs d'emplois plus que par l'arrivée de nouveaux entrants à Pôle emploi. Elle est aussi caractérisée par l'importance du nombre de chômeurs ayant une activité réduite<sup>2</sup>. Mais pourraient s'ajouter très rapidement davantage d'inscriptions à Pôle emploi suite à des ruptures de contrats de travail. La ministre du Travail, Elisabeth Borne, pointait ainsi dans un entretien le 28 juillet dernier que le nombre de procédures de licenciements collectifs avec plan de sauvegarde de l'emploi était de 107 en juin, contre 40 l'an passé à la même période<sup>3</sup>.

Beaucoup a été fait depuis le début du quinquennat, puis durant la crise pour permettre aux entreprises d'être adaptables et faire face à des aléas d'activité. En particulier, l'arsenal offert par les ordonnances du 22 septembre 2017, avec notamment l'accord de performance collective, la rupture conventionnelle collective ou d'une manière plus générale, la possibilité par accord d'entreprise d'adapter très largement les dispositions applicables, offre un cadre souple, efficace et souvent aisé d'accès pour mettre en œuvre des solutions adaptées.

Depuis le début de la crise sanitaire, le gouvernement a déployé un grand nombre d'outils ambitieux et coûteux avec l'activité partielle sous toutes ses formes et le plan en faveur de l'emploi des jeunes. La période se prête à des innovations en matière d'emploi afin d'empêcher l'affaissement de pans entiers de notre économie.

Le dialogue social peut y avoir toute sa place. Notre ambition doit être qu'il permette la mise en œuvre et/ou l'accompagnement de solutions ambitieuses d'équilibre, et non simplement qu'il répartisse des moyens supplémentaires ou revienne sur des réformes engagées.

Il est encore possible de renforcer l'arsenal des solutions concrètes et faciles d'accès, reposant le plus souvent sur le dialogue social dans l'entreprise ou, lorsque c'est plus pertinent, dans la branche pour favoriser l'emploi.

1 Le nombre de demandeurs d'emploi de catégorie A bondi de plus de 1 million en mars et en avril 2020 et la décreue de 420 000 dans les trois mois qui ont suivi laisse le nombre de chômeurs à un niveau jamais atteint. Avec la seule hausse du mois de mars, le nombre de chômeurs était revenu à celui du début du quinquennat ; celle de plus de 800 000 du mois d'avril a pulvérisé les records.

2 Une large part de la décreue du nombre de demandeurs d'emploi de catégorie A ces derniers mois, après la forte hausse de mars et avril 2020, est compensée en partie par un report sur les catégories B et C des demandeurs d'emplois ayant eu une activité réduite de quelques heures de travail au cours du mois.

3 Les Echos, 28 juillet 2020.

# RENFORCER LES SOUPLESSES POSSIBLES EN MATIÈRE DE TEMPS DE TRAVAIL

## Le recours sans précédent à l'activité partielle et l'exigence de réactivité démontrent l'utilité d'un ajustement rapide du temps de travail, à la baisse comme à la hausse

Le recours massif à l'activité partielle pendant la période la plus critique de la crise, avec la moitié des salariés du privé en activité partielle en avril et encore le quart en juin 2020<sup>4</sup>, ainsi que la possibilité offerte par ordonnance<sup>5</sup> et utilisée par plusieurs grandes entreprises de prévoir par accord collectif l'obligation de prendre une semaine de congés payés avant recours à l'activité partielle, ont démontré le besoin d'une souplesse à la baisse du temps de travail pour préserver l'emploi.

Mais à l'inverse, les exigences d'une reprise rapide peuvent créer des tensions dans le sens inverse, avec tous les outils nécessaires pour satisfaire une demande en rapide augmentation dans un contexte où le temps de travail annuel des salariés français à temps plein est parmi les plus faibles d'Europe. Selon Eurostat, la durée annuelle effective de travail des salariés français à temps plein est, sur la période récente et depuis plus de dix ans, la plus faible d'Europe (1 646 h en 2015 contre par exemple 1 845 h en Allemagne, 1 811 h en Espagne ou 1 758 h en Belgique)<sup>6</sup>.

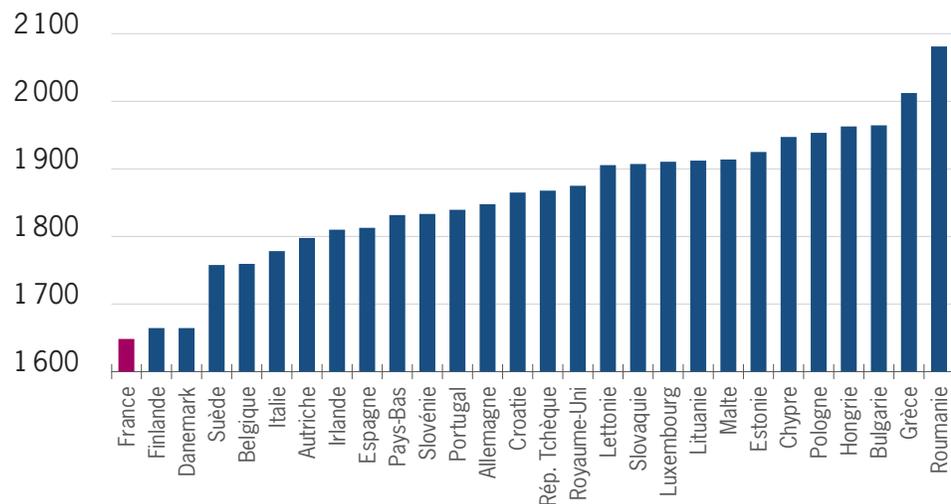
4 Statistiques sur l'activité partielle sur le site du ministère du travail (travail.gouv.fr).

5 Art. 1 de l'ordonnance du 25 mars 2020.

6 « La durée effective annuelle du travail en France et en Europe », COE-Rexecode, juin 2016

**Graphique 1 : durée effective annuelle moyenne de travail des salariés à temps plein en 2015**

(en heures)



Source : enquête : « Forces de travail », Eurostat.

doivent pouvoir disposer de tels outils de gestion des temps au-delà de l'année, avec toutes les garanties nécessaires.

**PROPOSITION 1**

**Permettre, par accord collectif d'entreprise, de reporter ou d'avancer sur trois ans la 5<sup>e</sup> semaine de congés payés et trois jours fériés chômés. Cette possibilité pourrait être subordonnée lorsqu'elle dépasse le cadre annuel à une majoration financière dont le montant serait négocié.**

**Par ailleurs, la monétisation par accord collectif d'une semaine de jours de repos pourrait être accessible de manière directe avec une majoration fixée par l'accord, y compris dans le cas de conventions de forfait en jours.**

Rapide à mettre en place, cette proposition permettrait de réduire ou d'augmenter le temps de travail jusqu'à un mois entier sur une année, sans que les droits des salariés ne soient amputés (en cas de licenciement ou rupture conventionnelle, les droits du salarié seraient payés si des congés reportés demeurent et, à l'inverse, ne seraient pas exigibles si les congés ont été pris par anticipation), et dans le cadre d'une solution négociée. Elle offre une vraie souplesse de régulation du niveau de l'activité. En particulier, la mise en œuvre de jours supplémentaires, sur habilitation d'un accord collectif, par l'employeur pour les salariés signataires de conventions de forfaits en jours, et dans les mêmes conditions de mise en œuvre que des heures supplémentaires, pourrait aussi aller dans ce sens<sup>9</sup>.

Il existe donc une marge forte pour, dans les cas où cela est nécessaire, augmenter le temps travaillé.

C'est par le dialogue social que l'on doit pouvoir trouver les solutions sur mesure, à la baisse ou à la hausse, du temps de travail. Beaucoup d'outils existent et le Code du travail a été, au fil des ans, assoupli dans ce domaine avec notamment un cadre d'annualisation très aisé et malléable ou encore la possibilité de pluri-annualiser sur trois ans<sup>7</sup> le temps de travail, autorisée par un accord de branche dans la métallurgie<sup>8</sup>. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, le module de référence du temps de travail était la journée. Dès les années trente, c'était la semaine. À partir des années quatre-vingt cela commença à être l'année. La gestion du temps de travail s'opèrera de plus en plus sur des périodes qui excèdent l'année et tout au long de la vie. L'entreprise et les salariés

7 Art. L.3121-44 du code du travail.

8 Accord de branche du 23 septembre 2016 sur l'emploi.

9 Dans « Un autre droit du travail est possible » coécrit avec Bertrand Martinot, Fayard, 2016, nous formulons différentes solutions du même ordre, permettant d'augmenter ou de réduire le temps de travail aisément.

## ADAPTER LES RÈGLES RELATIVES AUX CONTRATS DE TRAVAIL ET FACILITER L'EMBAUCHE

### Le prêt de main d'œuvre et le CDI intérimaire favorisent le maintien en emploi durable et doivent être encouragés et facilités

Les formes de relations triangulaires d'emplois (un salarié, un employeur d'origine et une entreprise qui accueille le salarié pour effectuer un travail) se sont développées et ont été assouplies au fil des ans, car elles offrent une alternative intéressante en termes de gestion des aléas de l'activité, d'accès à une compétence spécifique ou de souplesse de l'organisation des ressources humaines.

C'est ainsi que le prêt de main d'œuvre à but non lucratif a été progressivement organisé et mieux sécurisé dès la loi Cherpion de 2011<sup>10</sup>. Son recours a été encouragé depuis la crise sanitaire afin de faire face à des périodes de moindre activité, pour permettre de maintenir l'emploi de salariés auprès d'autres entreprises de façon temporaire. Ainsi, la loi a-t-elle permis jusqu'à la fin de cette année d'informer et de consulter globalement – et non à chaque situation individuelle de mise à disposition de salariés – les représentants du personnel. C'est une alternative au recours à des travailleurs détachés dans certains cas. Elle permet aussi pour des secteurs visés par un décret, qui n'est pas intervenu, de considérer que l'interdiction de prêt de main d'œuvre à caractère lucratif ne s'applique pas, même si le montant facturé par l'entreprise prêteuse est inférieur, aux salaires, charges sociales et remboursements de frais concernant l'intéressé<sup>11</sup>.

Parallèlement, le secteur du travail temporaire a vu naître par un accord de branche de 2013, puis par la loi dès 2015<sup>12</sup> une innovation extrêmement intéressante : le CDI intérimaire. Son utilisation a augmenté chaque année et on dénombrait, au 1<sup>er</sup> avril 2020, environ 50 000 salariés employés en CDI intérimaire pour 470 000 intérimaires<sup>13</sup>. Cet essor s'accompagne de la part des parties prenantes d'un retour d'expérience positif. Alliant souplesse de l'intérim aux caractéristiques afférentes à la signature d'un CDI, l'utilisation de ce dispositif va continuer à croître et pourrait même être encouragée.

#### PROPOSITION 2

**Assouplir les conditions de mise en œuvre du prêt de main d'œuvre (consultation des représentants du personnel sur l'ensemble des mises à disposition, collectivement et appréciation plus souple du caractère lucratif du prêt dans certains secteurs ou activités, lorsque cela permet de préserver l'emploi, possibilité ouverte à un accord collectif notamment de groupe de permettre un prêt de main d'œuvre sans que l'accord individuel du salarié soit requis dans les cas que vise l'accord).**

**Supprimer l'exigence légale de motif de recours pour une mission effectuée dans le cadre d'un CDI intérimaire.**

Si le prêt de main d'œuvre permet dans certaines situations de sauvegarder un emploi ou s'il est utilisé comme une forme de période de pré-embauche dans ce cadre, il doit être encouragé et les souplesses mentionnées dans la loi d'urgence pourraient être pérennisées. Par ailleurs, les mises à dispositions de salariés au sein d'un groupe pourraient être facilitées par la possibilité ouverte à un accord collectif dans des cas bien visés, par exemple de difficultés particulières, de ne pas devoir requérir l'accord individuel du salarié. Alors que la mise à disposition de salarié n'est subordonnée à aucun motif légal de recours, l'usage de missions dans le cadre de la réglementation relative à l'intérim n'est possible que dans le respect des motifs de recours. Or, l'obligation de respecter ces motifs visent en particulier à éviter une précarisation de l'emploi et leur non-respect est assorti de la requalification possible du contrat de travail en CDI. Dès lors que le salarié est déjà employé en CDI, la suppression de cette exigence de motif peut être envisagée et va donner plus de souplesse comparative au recours au CDI intérimaire.

10 Art. 40 de la loi du 28 juillet 2011.

11 Art. 52 de la loi du 17 juin 2020.

12 Art. 56 de la loi du 17 août 2015.

13 Statistiques sur l'emploi intérimaire sur le site du ministère du travail.(travail.gouv.fr).

## Élargir les possibilités d'utilisation d'un système de dédit formation aiderait au recrutement sur des métiers en tension, parfois en alternance

La réforme de l'apprentissage issue de la loi du 5 septembre 2018 a contribué à doper le recours à l'alternance. Le nombre de contrats d'apprentissage a quasiment atteint à la fin de l'année 2019 le niveau record de 500 000<sup>14</sup>. La crise sanitaire risque de briser cette belle dynamique et a conduit les pouvoirs publics à instaurer un mécanisme de prime à l'embauche pour enrayer une telle chute.

Il existe encore un large potentiel de développement de l'alternance, et les difficultés de recrutement que notre pays a connu notamment dans certains métiers dits en tension pourraient resurgir. Un frein à l'embauche largement mis en avant, principalement dans les entreprises de plus petite taille, réside dans la crainte de procéder à un investissement qui se traduirait ensuite par un départ du salarié embauché en alternance à la concurrence. Plusieurs organisations professionnelles revendiquent d'ailleurs l'application d'une clause de dédit-formation en cas de recours à l'alternance<sup>15</sup>. La jurisprudence a restreint le recours à ce type de clause en précisant que la clause est nulle si elle ne respecte pas un certain nombre de conditions<sup>16</sup>. Les clauses de dédit-formation sont licites si elles constituent la contrepartie d'un engagement pris par l'employeur d'assurer une formation entraînant des frais réels au-delà des dépenses imposées par la loi ou la convention collective, si le montant de l'indemnité de dédit est proportionné aux frais de formation engagés et si elles n'ont pas pour effet de priver le salarié de la faculté de démissionner.

Il n'est pas envisageable de généraliser ce type de clause pour des contrats en alternance, contraire au fait même que les plus grandes entreprises doivent respecter l'emploi d'un quota d'alternants et que les règles relatives à l'apprentissage disposent par elles-mêmes des obligations en termes de financement de la formation à la charge de l'employeur. Cependant, un équilibre propice à l'emploi peut être trouvé.

### PROPOSITION 3

**Permettre à un accord de branche étendu d'autoriser pour certains métiers, certaines formations – notamment par le biais de contrats de travail en alternance –, voire pour certaines tailles d'entreprise, la mise en œuvre par voie contractuelle d'une clause de dédit-formation lorsque l'entreprise met des moyens supplémentaires en œuvre à ses obligations légales, limitée dans le temps et à l'exercice par le salarié d'activités concurrentes.**

L'ouverture d'une telle évolution constitue un appui à l'embauche en alternance dans les TPE et PME confrontées à des tensions de recrutements. Le fait de subordonner son usage à la négociation de branche permet de cibler les métiers et formations les plus concernés dans le cadre du dialogue social.

## Encourager un usage plus aisé du CDI de chantier et des CDD et CTT de longue durée contribuerait à augmenter les embauches sur des emplois plus durables

Le contrat de chantier est un CDI qui peut être rompu pour un motif spécifique, lié à la survenance de la fin du chantier ou du projet pour lequel il a été conclu. Ce type de contrat pouvait, antérieurement à 2017, et peut toujours être signé sans accord collectif dans les secteurs où son usage est habituel et conforme à l'exercice régulier dans la profession qui y recourt au 1<sup>er</sup> janvier 2017. C'est en particulier le cas dans les travaux publics. Les ordonnances du 22 septembre 2017 ont permis d'élargir le recours au contrat de chantier en autorisant sa conclusion si un accord de branche étendu le permet. Il existe à ce jour dix accords de branche comprenant la métallurgie, l'import-export ou le commerce de gros à prédominance alimentaire<sup>17</sup>.

Or, ce type de contrat peut répondre à des besoins de souplesse très spécifiques dans le cas par exemple des prestations de services à forte valeur ajoutée, voire dans des cas liés à l'actualité non pas d'un métier et d'une activité, mais d'une entreprise.

14 Statistiques disponibles sur le site du ministère du travail.

15 CPME et U2P notamment.

16 Voir par exemple Cass. soc. 5 juin 2002, n° 00-44327

17 Rapport intermédiaire d'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017, France Stratégie, juillet 2020.

Les règles sur le délai de carence obligatoire entre deux contrats courts pour un même poste ont été conçues pour lutter contre la précarité, mais imposent parfois de ne pouvoir réembaucher quelqu'un. Les ordonnances de 2017 ont permis d'adapter ces règles par accord de branche étendu<sup>18</sup>. Ce sont 16 branches<sup>19</sup> qui ont négocié sur les nouvelles possibilités offertes par les ordonnances d'adapter certaines règles en matière de contrats courts, dont certaines sur le délai de carence comme la propreté, la métallurgie ou les industries de carrières et matériaux de construction. La nécessité de permettre l'accès à l'emploi n'impose-t-elle pas de permettre à titre expérimental de déroger aux règles sur les délais de carence entre deux contrats courts lorsque la durée du CDD ou du contrat de travail temporaire excède un mois ?

Il est difficilement audible dans la période actuelle qu'une personne soit tenue de se réinscrire à Pôle emploi du fait des règles sur le délai de carence. Dans le même temps, il est nécessaire de trouver un équilibre favorisant les périodes d'emploi plus longues plutôt que les seuls CDD ou CTT de quelques jours.

#### PROPOSITION 4

**Permettre à un accord d'entreprise d'autoriser, dans les cas qu'il vise, le recours aux contrats de chantier.**

**Permettre à titre expérimental, pendant un an, de déroger au délai de carence applicable entre deux CDD ou CTT lorsque la durée des deux contrats courts excède à chaque fois un mois.**

Développer l'usage de ce type de contrat allie l'accès au CDI à une souplesse liée au projet même, avec la garantie de la négociation collective. Le rapport intermédiaire d'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 précise ainsi que dans les dix accords de branche conclus sur le contrat de chantier, des garanties salariales sont dans tous les cas prévues. Lever la règle du délai de carence pour les CDD et CTT plus longs favoriserait par ailleurs l'allongement de la durée de ces contrats.

18 Un délai de carence d'un tiers de la durée du CDD ou CTT (la moitié si le contrat est inférieur à 14 jours) doit être respecté pour la conclusion de CDD ou CTT successifs sur un même poste sauf, depuis les ordonnances du 22 septembre 2017 si un accord de branche étendu fixe d'autres modalités de calcul de ce délai (art. L.1244-3 et s. du code du travail).

19 Rapport intermédiaire d'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017, France Stratégie, juillet 2020.

## Pour soutenir le maintien en emploi des seniors, des nouveaux outils de gestion des fins de carrière avec des transitions progressives seraient adaptés

L'emploi des seniors a connu ces dix dernières années une nette amélioration, avec un taux d'emploi des 55-64 ans qui a augmenté entre 2007 et 2018 de près de 14 points, contre moins de 2 points pour l'ensemble des personnes en âge de travailler<sup>20</sup>. Pour autant, le rapport de Sophie Bellon, Olivier Mériaux et Jean-Manuel Soussan, *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés*, remis au gouvernement le 14 janvier 2020<sup>21</sup>, souligne que les chômeurs âgés ont des difficultés pour revenir à l'emploi. Il formule à cet effet plusieurs propositions pertinentes permettant d'apporter des réponses au nécessaire maintien en emploi des seniors.

Outre la question de la prévention des risques professionnels et de l'indispensable coopération entre médecin du travail, médecin traitant et entreprise, mais aussi médecin conseil – déjà pointée par le rapport Bérard-Oustric-Seillier<sup>22</sup> remis à la ministre du Travail en février 2019 et qui nécessitera des réponses adaptées dans la future réforme de la santé au travail –, la question de la gestion des fins de carrières est essentielle.

Le rapport Bérard-Oustric-Seillier formule à cette fin trois propositions. La première consiste à expérimenter au niveau des branches et entreprises volontaires la mise en œuvre d'un droit de demander, après 50 ans, un aménagement raisonnable de l'organisation du travail, avec par exemple un maintien sécurisé (au regard des avantages en nature) du versement de cotisations sur une base temps plein en cas de passage à temps partiel. La deuxième vise à inciter les branches à négocier un dispositif d'aménagement conventionnel de fin de carrière permettant à un senior volontaire de baisser sa rémunération mais en contrepartie de responsabilités moindres et du versement de l'indemnité conventionnelle de licenciement. Ces deux idées pourraient être rendues possibles dans un cadre plus large, propice au maintien en emploi des seniors. La troisième idée, que le projet de loi portant réforme des retraites avait reprise, consiste à élargir aux salariés en forfaits-jours la retraite progressive pour éviter des ruptures totales d'activité<sup>23</sup>.

20 Statistiques Insee, site insee.fr.

21 « Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés », Rapport au Premier ministre remis le 14 janvier 2020, Sophie Bellon, Olivier Mériaux, Jean-Manuel Soussan.

22 « Plus de prévention, d'efficacité, d'équité et de maîtrise des arrêts de travail, 9 constats, 20 propositions », rapport au Premier ministre, Jean-Luc Bérard, Stéphane Oustric, Stéphane Seiller, janvier 2019.

**PROPOSITION 5**

**Permettre le passage à temps partiel d'un senior en fin de carrière et/ou l'aménagement de ses conditions conventionnelles d'emploi en termes de rémunération, de contenu de l'emploi. Cette évolution ouvrirait droit au versement anticipé au salarié des indemnités dues en cas de fins des relations contractuelles, permettrait à l'entreprise de verser des cotisations sociales sur une base temps plein de manière sécurisée. Elle serait soumise à la conclusion d'un accord collectif de branche ou d'entreprise et, par ailleurs, en cas d'engagement d'embauche de seniors au chômage, ouvrirait l'accès à une aide de l'État.**

**Reprendre la disposition proposée dans le projet de loi portant réforme des retraites d'élargissement aux salariés employés, dans le cadre d'un forfait en jours, de l'accès à la retraite progressive.**

Les échecs du CDD senior ou du contrat de génération imposent un maximum de souplesse pour qu'un tel dispositif puisse fonctionner et permettre tout à la fois de conserver des seniors en emploi et d'en recruter certains.

23 La retraite progressive permet à un salarié de percevoir une partie de ses pensions de retraite tout en exerçant une ou plusieurs activités à temps partiel. Le salarié doit avoir au moins 60 ans. La durée globale de travail à temps partiel doit représenter entre 40 % et 80 % de la durée de travail à temps complet. Le rapport pointe que seulement 1 000 personnes entre 2007 et 2014 sont parties en retraite progressive, 4 000 en 2015 et 8 000 en 2016, soit une hausse mais des niveaux encore faibles. L'élargissement aux forfaits jours qui concernent un cadre sur deux peut faciliter l'extension de son usage.

## MIEUX SÉCURISER ET FORMER LES ACTIFS

### **Accompagner l'essor du travail indépendant suppose, en plus de la construction d'un vrai cadre juridique sécurisé, d'élargir les possibilités de financement de garanties de protection sociale**

L'essor du travail indépendant<sup>24</sup> depuis plus de 15 ans, en particulier via l'auto-entrepreneuriat et la croissance de nouvelles formes d'activités indépendantes organisées dans des collectifs comme les plateformes de service, est une bonne nouvelle car ce sont autant de solutions d'activité qui sont apportées à ceux de nos compatriotes qui en ont besoin. Ces évolutions s'accompagnent cependant fort logiquement de questions et revendications croissantes autour de la sécurisation du cadre juridique dans lequel ces activités sont organisées, d'une part, et concernant les garanties accessibles aux travailleurs indépendants, d'autre part.

La mission confiée par le Premier ministre Édouard Philippe à Jean-Yves Frouin<sup>25</sup> devra contribuer à dégager des solutions permettant, dans le cadre d'un dialogue social organisé, de poser un cadre mieux sécurisé, avec des garanties, pour les travailleurs des plateformes (rapport attendu pour octobre 2020). L'évolution de la jurisprudence de la Cour de cassation et les difficultés à promouvoir une régulation sociale sécurisée par le biais de chartes mises en œuvre par les plateformes elles même impose donc un travail de fond et une concertation sur cette base<sup>26</sup>. L'agenda social présenté en juillet par le Gouvernement prévoit d'ailleurs à la rentrée des échanges avec les partenaires sociaux à ce sujet qui seront utilement éclairés par le rapport Frouin en octobre. Il faudra poursuivre le processus de sécurisation et de garanties de manière assurée et maîtrisée.

24 Statistiques Insee, Insee.fr.

25 Mission confiée le 14 janvier 2020 et élargie dans son objet le 5 juin 2020.

26 En dernier lieu, la chambre sociale de la Cour de cassation a rendu deux arrêts à propos des travailleurs des plateformes, Take Eat Easy (Soc., 28 novembre 2018, n° 17-20.079) puis Uber (Soc., 4 mars 2020, n° 19-13.316) dans lesquels elle pose un cadre de requalification en salarié de tels travailleurs qui ont éveillé de fortes craintes sur la pérennité du modèle économique de ces acteurs. La possibilité de réguler ces questions par des garanties dans des chartes homologuées par l'administration et dont le contenu émane des seules plateformes a fait l'objet d'une censure partielle par le Conseil constitutionnel (CC, Décision 2019-794 DC du 20 décembre 2019).

Mais la question des garanties conventionnelles et de la protection sociale des travailleurs indépendants va aller croissant et nécessite de trouver des réponses innovantes. La loi du 5 septembre 2018 a permis, par exemple, l'accès de certains travailleurs indépendants à une indemnisation par l'assurance-chômage en cas de liquidation judiciaire<sup>27</sup>.

Mais c'est l'ensemble du corps social qui peut contribuer à sécuriser les indépendants pour *in fine* développer l'emploi.

### PROPOSITION 6

**Favoriser le financement par des collectivités locales, via un abonde-ment par l'État, voire par des acteurs privés, de garanties de protection sociale (mutuelle, formation, prévoyance, assurance-chômage facultative) en direction de travailleurs indépendants, soit pour répondre à des problématiques de redynamisation d'une zone ou d'une région, soit pour favoriser l'implantation d'activités indépendantes dans certains endroits.**

Certains dispositifs couvrent en partie cette proposition et en particulier l'aide à la création ou au maintien de services en milieu rural<sup>28</sup> dont le champ pourrait être élargi. La mesure pourrait également être intégrée dans le cadre des accords signés entre l'Etat et les régions en matière de développement économique et d'aides aux entreprises.

Tous les habitants et tous les acteurs économiques d'une zone géographique pourraient de fait profiter des effets induits par une telle mesure qui pourrait être ciblée sur certaines activités ou certains types de travailleurs indépendants.

<sup>27</sup> Art.L.5424-24 et s. du code du travail.

<sup>28</sup> L'art. L. 2251-3 du Code général des Collectivités Territoriales permet, lorsque l'initiative privée est défaillante ou insuffisante pour assurer la création ou le maintien d'un service nécessaire à la satisfaction des besoins de la population en milieu rural ou dans une commune comprenant un ou plusieurs quartiers prioritaires de la politique de la ville, à la commune d'accorder des aides, sous réserve de la conclusion avec le bénéficiaire de l'aide d'une convention fixant les obligations de ce dernier. Pour compléter ces aides, la commune peut passer des conventions avec d'autres collectivités territoriales concernées et disposant de moyens adaptés à la conduite de ces actions, notamment au plan financier.

## Soutenir la formation des salariés en poste sur des emplois menacés vers des métiers en tension via des outils adaptés répond au besoin de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de la nation

La création par la loi du 28 juillet 2011 de la Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE)<sup>29</sup>, individuelle et, sur la base de projets définis par les branches, collective, a constitué une réponse pertinente aux problèmes de tensions sur certains métiers. Ce mécanisme permet de former des demandeurs d'emploi, avant leur embauche en CDI ou CDD de plus de 12 mois, pour leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour des professions pour lesquelles des projets de recrutements existent.

La priorité donnée par la réforme de la formation professionnelle en 2018, et la négociation de plans régionaux pour faire effet de levier, a offert un nouveau cadre à ces mécanismes. Les formations financées par Pôle emploi dans le cadre de POE – ou de mécanismes identiques comme l'Action de Formation Préalable au Recrutement (AFPR), qui préparent à des recrutements en CDD de 6 mois à 12 mois – ont augmenté de manière continue, passant selon le jaune budgétaire 2020<sup>30</sup> de 15 000 par à plus de 40 000 pour les collectives et de 50 000 à plus de 80 000 pour les individuelles, si on y inclut celles préparant à l'embauche en contrats courts. La crise impose d'utiliser encore plus et à plein ces mécanismes. Il est inconcevable que certaines entreprises ne puissent y avoir pas accès faute de moyens.

Par ailleurs, la réforme de 2018 a réduit les possibilités de mobilisation des fonds de la formation par les entreprises pour orienter ceux-ci vers les priorités nationales (demandeurs d'emploi, alternance, accès à la formation des actifs par eux même).

Un usage maîtrisé du Compte Personnel de Formation (CPF), aujourd'hui accessible sur seule initiative du titulaire du compte lorsque se rejoignent des besoins de l'individu et de l'entreprise, peut permettre de maximiser l'effet de levier. La création de la Rupture Conventionnelle Collective par les ordonnances du 22 septembre 2017 a permis d'outiller les entreprises pour anticiper à froid et de la manière la plus pacifiée possible des restructurations.

<sup>29</sup> Art. L. 6326-1 et s. du code du travail.

<sup>30</sup> Annexe au projet de loi de finances pour 2020, « jaune budgétaire » formation professionnelle.

Les mutations de l'économie comme le fait que la moitié des métiers vont être transformés en dix ans<sup>31</sup> imposent d'offrir tous les outils aux acteurs pour anticiper et se former.

#### PROPOSITION 7

**Fusionner POEI, POEC et AFPR en un seul outil souple et facile d'accès. Élargir l'accès collectif à ce mécanisme à des salariés en poste dans des entreprises dont l'évolution de l'emploi est menacée et pour se former à de nouveaux métiers sur des besoins identifiés dans d'autres entreprises.**

**Un accord collectif de branche et/ou d'entreprise doit permettre d'organiser ces mécanismes en permettant de mobiliser, si le salarié est d'accord, également le Compte Personnel de Formation.**

**L'élargissement des financements du Plan d'Investissement dans les Compétences à la situation des salariés employés dans le cadre d'emplois menacés serait cohérent avec cette mesure.**

Les financements prévus dans le cadre du PIC et ceux afférents au CPF pourraient ainsi être utilisés pour préparer l'avenir de ces salariés et, par une démarche d'anticipation négociée, éviter qu'ils viennent grossir le moment venu le rang des demandeurs d'emploi, dont la reconversion n'a pas été préparée.

## IV

### RENFORCER LA DÉMOCRATIE SOCIALE

**Pour conclure plus d'accords collectifs, ce qui est souhaitable pour définir des solutions adaptées, il faut élargir le recours au référendum.**

Le recours à la négociation collective s'est largement accru depuis les ordonnances de septembre 2017. Ce sont désormais près de 80 000 accords d'entreprises qui ont été déposés en 2018<sup>32</sup>, dont près des deux tiers signés avec des représentants des salariés. Cette augmentation est régulière depuis près de quarante ans. Pour autant, le recours au référendum, facilité par les ordonnances de 2017, n'a été utilisé que dans moins de 2% des cas. On peut par ailleurs constater que près de 400 accords d'entreprises sont des accords dits de performance collective<sup>33</sup>, permettant de mettre en œuvre des compromis d'équilibres dans les domaines du temps de travail, des rémunérations et/ou de la mobilité des salariés de manière mieux sécurisée qu'avant, les mécanismes antérieurs n'ayant permis la signature que d'une dizaine d'accords. Pour autant, le mouvement consistant à permettre aux négociateurs, aux salariés et aux employeurs de déterminer par eux-mêmes de manière souple, réactive et légitime les meilleurs modes d'organisation du travail doit encore être soutenu.

Si la pratique référendaire est peu développée, un usage encore plus souple et simple de ses possibilités de recours renforcera potentiellement le nombre d'accords signés. Aujourd'hui, à défaut de signature d'un accord collectif avec des syndicats représentatifs majoritaires, le recours au référendum n'est possible que s'il est demandé par des organisations syndicales représentatives ayant recueilli au moins 30% des suffrages exprimés en faveur d'organisations représentatives au 1<sup>er</sup> tour de scrutin<sup>34</sup>. Au niveau de la branche, en cas d'opposition majoritaire par des syndicats représentatifs à un texte valablement signé avec des syndicats représentatifs ayant recueilli 30% des suffrages exprimés en faveur d'organisations représentatives dans la branche, l'accord n'est pas valide et aucun recours au référendum n'est possible<sup>35</sup>. C'est ce qui s'est produit dans

<sup>32</sup> Bilan de la négociation collective disponible sur le site du ministère du Travail.

<sup>33</sup> Rapport intermédiaire d'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017, France Stratégie, juillet 2020

<sup>34</sup> Art. L. 2232-12 du code du travail.

<sup>35</sup> Art. L. 2232-6 du code du travail.

<sup>31</sup> « L'avenir du travail, perspectives de l'emploi de l'OCDE 2019, éléments marquants », OCDE 2019.

la branche ferroviaire au sujet d'un accord portant sur les classifications et rémunérations dans un contexte d'ouverture à la concurrence d'activités de transport ferroviaire, conduisant potentiellement les pouvoirs publics à légiférer par ordonnance<sup>36</sup>.

#### PROPOSITION 8

**Élargir le recours au référendum dans l'entreprise en le rendant possible à la demande conjointe de l'employeur et d'un syndicat représentatif.**

**Élargir ce recours au référendum également dans la branche, si les pouvoirs publics estiment qu'il existe un intérêt général à la conclusion d'un accord de branche, lorsque le projet d'accord a fait l'objet d'une opposition majoritaire.**

Dans l'entreprise, l'abaissement du seuil de demande du référendum à une seule organisation représentative ayant donc recueilli 10 % au lieu des 30 % actuellement nécessaires devrait permettre soit par le référendum lui-même, soit par la pression liée à sa plus large possibilité d'utilisation, la conclusion de plus d'accords et notamment d'accords permettant des compromis équilibrés en faveur de l'emploi. Dans la branche, l'innovation que constituerait un référendum doit permettre de lever des blocages et d'aider à compléter la couverture conventionnelle dans des situations où cela est indispensable. Seuls les pouvoirs publics pourraient organiser en pareil cas la consultation, ce qui oblige à réserver ces cas aux situations où un intérêt général nécessite l'application d'un accord de branche.

### Réserver des avantages conventionnels aux membres des organisations syndicales qui les ont instaurés, par leur signature d'un accord, soutiendrait le syndicalisme constructif et qui s'engage

Le législateur a fait le choix très structurant, en 2008, de privilégier un dialogue social reposant sur des acteurs dont la légitimité est démocratique et issue de l'élection dans l'entreprise<sup>37</sup>. Cette option que seules la France et l'Espagne ont privilégiée en Europe

<sup>36</sup> Possibilité prévue par l'article 167 de la loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019.

<sup>37</sup> Titre premier de la loi du 20 août 2008.

a permis de conforter le mouvement d'accroissement continu depuis cinquante ans de la place de la négociation collective et des possibilités d'organiser l'activité par des solutions issues du dialogue social. Ce choix est intervenu dans un contexte de faiblesse du taux de syndicalisation en France, le plus bas d'Europe.

Il n'était pas envisageable et très lointain de notre culture nationale de pousser à augmenter fortement le taux de syndicalisation en réservant l'accès à l'assurance-chômage ou à la protection sociale aux seuls membres d'organisations syndicales signataires des textes instituant ces garanties ou gérant celles-ci comme c'est le cas dans d'autres pays européens, principalement du Nord du continent<sup>38</sup>.

Pour autant, le développement d'un dialogue social de qualité, propice à apporter et favoriser des solutions aux mutations et enjeux auxquels sont confrontées les entreprises, est souhaitable. Permettre dans certains cas de réserver des avantages négociés aux membres des organisations qui se sont engagées par leur signature en faveur de la mise en place de tels avantages tels que, par exemple, de l'intéressement ou de la prévoyance peut y contribuer.

#### PROPOSITION 9

**De manière expérimentale pour trois ans, permettre aux signataires d'accords collectifs qui le décident, de réserver des avantages conventionnels institués par l'accord aux seuls adhérents des organisations signataires<sup>39</sup>.**

Un tel mécanisme est de nature à heurter des garanties constitutionnelles de liberté d'adhésion ou de non-adhésion à une organisation syndicale. Pour cette raison et parce que cette démarche permettrait d'en mesurer plus largement les effets, la mesure pourrait faire l'objet d'une expérimentation durant trois ans. Des garanties de mise en œuvre permettant de respecter le secret de l'adhésion ou non à une organisation syndicale pourraient être mises en place, par exemple en ayant recours à un tiers de confiance.

<sup>38</sup> Une note du Trésor rappelle que par exemple en Belgique ou en Suède l'adhésion à un syndicat conditionne peu ou prou l'accès à l'assurance chômage (Lettre Trésor ECO n° 129, mai 2014, la syndicalisation en France : paradoxes, enjeux et perspectives).

<sup>39</sup> Idée du même ordre formulée dans « *Un autre droit du travail est possible* » coécrit avec Bertrand Martinot, Fayard, 2016.

- Information Manipulations Around Covid-19: France Under Attack (juillet 2020)
- Les entreprises françaises en Afrique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Transatlantic Trends 2020 (juillet 2020)
- Europe's Pushback on China (juin 2020)
- E-santé : augmentons la dose! (juin 2020)
- Dividende carbone : une carte à jouer pour l'Europe (juin 2020)
- L'action publique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Seine-Saint-Denis : les batailles de l'emploi et de l'insertion (mai 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : relançons l'investissement (mai 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : l'enjeu du temps de travail (mai 2020)
- Internet : le péril jeune? (avril 2020)
- Covid-19 : l'Asie orientale face à la pandémie (avril 2020)
- Algorithmes : contrôle des biais S.V.P. (mars 2020)
- Retraites : pour un régime équilibré (mars 2020)
- Espace : le réveil de l'Europe? (février 2020)
- Données personnelles : comment gagner la bataille? (décembre 2019)
- Transition énergétique : faisons jouer nos réseaux (décembre 2019)
- Religion au travail : croire au dialogue - Baromètre du Fait Religieux Entreprise 2019 (novembre 2019)
- Taxes de production : préservons les entreprises dans les territoires (octobre 2019)
- Médicaments innovants : prévenir pour mieux guérir (septembre 2019)
- Rénovation énergétique : chantier accessible à tous (juillet 2019)
- Agir pour la parité : performance à la clé (juillet 2019)
- Pour réussir la transition énergétique (juin 2019)
- Europe-Afrique : partenaires particuliers (juin 2019)
- Media polarization « à la française »? Comparing the French and American ecosystems (mai 2019)
- L'Europe et la 5G : le cas Huawei (partie 2, mai 2019)
- L'Europe et la 5G : passons la cinquième! (partie 1, mai 2019)
- Système de santé : soyez consultés! (avril 2019)
- Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi (avril 2019)
- Action publique : pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple (mars 2019)
- La France en morceaux : baromètre des Territoires 2019 (février 2019)
- Énergie solaire en Afrique : un avenir rayonnant? (février 2019)
- IA et emploi en santé : quoi de neuf docteur? (janvier 2019)
- Cybermenace : avis de tempête (novembre 2018)

- Partenariat franco-britannique de défense et de sécurité : améliorer notre coopération (novembre 2018)
- Sauver le droit d'asile (octobre 2018)
- Industrie du futur, prêts, partez! (septembre 2018)
- La fabrique de l'islamisme (septembre 2018)
- Protection sociale : une mise à jour vitale (mars 2018)
- Innovation en santé : soignons nos talents (mars 2018)
- Travail en prison : préparer (vraiment) l'après (février 2018)
- ETI : taille intermédiaire, gros potentiel (janvier 2018)
- Réforme de la formation professionnelle : allons jusqu'au bout! (janvier 2018)
- Espace : l'Europe contre-attaque? (décembre 2017)
- Justice : faites entrer le numérique (novembre 2017)
- Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation (octobre 2017)
- Prêts pour l'Afrique d'aujourd'hui? (septembre 2017)
- Nouveau monde arabe, nouvelle « politique arabe » pour la France (août 2017)
- Enseignement supérieur et numérique : connectez-vous! (juin 2017)
- Syrie : en finir avec une guerre sans fin (juin 2017)
- Énergie : priorité au climat! (juin 2017)
- Quelle place pour la voiture demain? (mai 2017)
- Sécurité nationale : quels moyens pour quelles priorités? (avril 2017)
- Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir (mars 2017)
- L'Europe dont nous avons besoin (mars 2017)
- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire? (janvier 2017)
- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Brexain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)
- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Un autre droit du travail est possible (mai 2016)
- Les primaires pour les Nuls (avril 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Terreur dans l'Hexagone (décembre 2015)

- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)
- Pour en finir avec le chômage (septembre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)
- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)
- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)
- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)
- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)
- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance-chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement Contribution au XXVI<sup>e</sup> sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin  
Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)

- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique 15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance : 20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... » Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)

- Gone for Good? Partis pour de bon?  
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir? (juillet 2008)
- HLM, parc privé  
Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France... Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam... Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe?  
(septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets  
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012 - Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus. Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations... Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :

[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)



ABB FRANCE  
 ABBVIE  
 ACCENTURE  
 ACCURACY  
 ACTIVEO  
 ADIT  
 ADVANCY  
 AIR FRANCE - KLM  
 AIR LIQUIDE  
 AIRBUS  
 ALKEN ASSET MANAGEMENT  
 ALLEN & OVERY  
 ALLIANZ  
 ALVAREZ & MARSAL FRANCE  
 AMAZON WEB SERVICES  
 AMBER CAPITAL  
 AMUNDI  
 ARCHERY STRATEGY CONSULTING  
 ARCHIMED  
 ARDIAN  
 ASTORG  
 ASTRAZENECA  
 AUGUST DEBOUZY  
 AVRIL  
 AXA  
 BAKER & MCKENZIE  
 BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH  
 BEARINGPOINT  
 BESSÉ  
 BNP PARIBAS  
 BOLLORE  
 BOUYGUES  
 BROUSSE VERGEZ  
 BRUNSWICK  
 CAISSE DES DÉPÔTS  
 CANDRIAM  
 CAPGEMINI  
 CAPITAL GROUP  
 CAREIT  
 CARREFOUR  
 CASINO  
 CHAÎNE THERMALE DU SOLEIL  
 CHUBB  
 CIS  
 CISCO SYSTEMS FRANCE  
 CMA CGM  
 CNP ASSURANCES  
 COHEN AMIR-ASLANI  
 COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

# INSTITUT MONTAIGNE



CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT  
CORREZE & ZAMBEZE  
CRÉDIT AGRICOLE  
D'ANGELIN & CO.LTD  
DASSAULT SYSTÈMES  
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI  
DENTSU AEGIS NETWORK  
DRIVE INNOVATION INSIGHT - DII  
EDF  
EDHEC BUSINESS SCHOOL  
EDWARDS LIFESCIENCES  
ELSAN  
ENEDIS  
ENGIE  
EQUANCY  
ESL & NETWORK  
ETHIQUE & DÉVELOPPEMENT  
EURAZEO  
EUROGROUP CONSULTING  
EUROSTAR  
FIVES  
FONCIA GROUPE  
FONCIÈRE INEA  
GALILEO GLOBAL EDUCATION  
GETLINK  
GIDE LOYRETTE NOUEL  
GOOGLE  
GRAS SAVOYE  
GROUPAMA  
GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD  
GROUPE M6  
GROUPE ORANGE  
HAMEUR ET CIE  
HENNER  
HSBC FRANCE  
IBM FRANCE  
IFPASS  
ING BANK FRANCE  
INKARN  
INSEEC  
INSTITUT MÉRIEUX  
INTERNATIONAL SOS  
INTERPARFUMS  
IONIS EDUCATION GROUP  
ISRP  
IZIWORK  
JEANTET ASSOCIÉS  
KANTAR  
KATALYSE

# INSTITUT MONTAIGNE



KEARNEY  
KEDGE BUSINESS SCHOOL  
KKR  
KPMG S.A.  
LA BANQUE POSTALE  
LA COMPAGNIE FRUITIÈRE  
LA PARISIENNE ASSURANCES  
LAZARD FRÈRES  
LINEDATA SERVICES  
LIR  
LIVANOVA  
L'ORÉAL  
LOXAM  
LVMH  
M.CHARRAIRE  
MACSF  
MALAKOFF HUMANIS  
MAREMMA  
MAZARS  
MCKINSEY & COMPANY FRANCE  
MÉDIA-PARTICIPATIONS  
MEDIOBANCA  
MERCER  
MERIDIAM  
MICHELIN  
MICROSOFT FRANCE  
MITSUBISHI FRANCE S.A.S  
MOELIS & COMPANY  
NATIXIS  
NEHS  
NESTLÉ  
NEXITY  
ODDO BHF  
ONDRA PARTNERS  
ONEPOINT  
ONET  
OPTIGESTION  
ORANO  
ORTEC GROUPE  
OWKIN  
PAI PARTNERS  
PERGAMON  
PRICEWATERHOUSECOOPERS  
PRUDENTIA CAPITAL  
RADIALL  
RAISE  
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ  
RANDSTAD  
RATP

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

# INSTITUT MONTAIGNE



RELX GROUP  
RENAULT  
REXEL  
RICOL LASTEYRIE CORPORATE FINANCE  
RIVOLIER  
ROCHE  
ROLAND BERGER  
ROTHSCHILD MARTIN MAUREL  
SAFRAN  
SANOFI  
SAP FRANCE  
SCHNEIDER ELECTRIC  
SERVIER  
SGS  
SIA PARTNERS  
SIACI SAINT HONORÉ  
SIEMENS ENERGY  
SIEMENS FRANCE  
SIER CONSTRUCTEUR  
SNCF  
SNCF RÉSEAU  
SODEXO  
SOLVAY  
SPRINKLR  
SPVIE  
STAN  
SUEZ  
TALAN  
TECNET PARTICIPATIONS SARL  
TEREGA  
THE BOSTON CONSULTING GROUP  
TILDER  
TOTAL  
UBER  
UBS FRANCE  
UIPATH  
VEOLIA  
VINCI  
VIVENDI  
VOYAGEURS DU MONDE  
WAVESTONE  
WAZE  
WENDEL  
WILLIS TOWERS  
WORLDAPPEAL

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

# INSTITUT MONTAIGNE



## COMITÉ DIRECTEUR

### PRÉSIDENT

**Henri de Castris**

### MEMBRES

**David Azéma** Associé, Perella Weinberg Partners

**Emmanuelle Barbara** Senior Partner, August Debouzy

**Marguerite Bérard** Directeur du pôle banque de détail en France, BNP Paribas

**Jean-Pierre Clamadieu** Président du Conseil d'Administration, Engie

**Olivier Duhamel** Président, FNSP (Sciences Po)

**Marwan Lahoud** Associé, Tikehau Capital

**Fleur Pellerin** Fondatrice et CEO, Korelya Capital

**Natalie Rastoin** Senior Advisor, WPP

**René Ricol** Associé fondateur, Ricol Lasteyrie Corporate Finance

**Jean-Dominique Senard** Président, Renault

**Arnaud Vaissié** Co-fondateur et Président-directeur général, International SOS

**Florence Verzelen** Directrice générale adjointe, Dassault Systèmes

**Philippe Wahl** Président-directeur général, Groupe La Poste

### PRÉSIDENT D'HONNEUR

**Claude Bébéar** Fondateur et Président d'honneur, AXA