Conférence
Travail Emploi Retraites

Conférence sur le travail, l'emploi et les retraites

Synthèse et document final

Jean-Denis Combrexelle
Garant coordonnateur

Anne-Marie Couderc
Garante

Pierre Ferracci
Garant

SOMMAIRE

I. PRÉSENTATION DES TRAVAUX DE LA CONFÉRENCE 5

1. Sur la présentation de la Conférence 5
2. Sur la méthode 6
2.1 La spécificité de la Conférence 7
2.2 Le format du Document final 8
2.3 Le rôle des garants 9

II. DOCUMENT FINAL DE LA CONFÉRENCE 11

Première partie : Les objectifs 11

1. Le modèle productif 11
2. Le modèle social 12
3. Le système public et l'État 13
4. L'enjeu de la Conférence : appréhender l'interdépendance des questions concernant le travail, l'emploi et les retraites 13

Deuxième partie : Le contexte 15

1. Le contexte socio-économique 16
1.1 Un relatif découplage du niveau de vie par rapport aux autres pays 16
1.2 Malgré des améliorations récentes depuis les années 2000, un taux d'emploi des jeunes et des séniors qui doit progresser 17
1.3 Une faible croissance de la productivité du travail 19
1.4 Une désindustrialisation de long terme malgré les récents signes de reprise 21
1.5 Une stagnation du pouvoir d'achat des salariés 22
1.6 Conditions de travail et management : un besoin d'autonomie et de responsabilité 24

2. Le contexte démographique 28
2.1 Une population plus âgée, vivant plus longtemps 28
2.2 Un ratio croissant de dépendance démographique 29
2.3 Une augmentation importante des dépenses de santé et de dépendance 31

3. Le contexte écologique 31
3.1 Des investissements massifs à court terme 32
3.2 De nouveaux besoins en compétences 32
3.3 Une nécessaire adaptation des conditions de travail 33

4. Le contexte financier 34
4.1 Un niveau élevé de dette publique 34
4.2 Un endettement important des entreprises françaises 35

Troisième partie : Les convergences entre les partenaires sociaux 36

1. Développer l'appareil productif et l'emploi 36
1.1 L'anticipation des mutations économiques et technologiques 36
1.2 L'emploi des jeunes 39
1.3 L'emploi des séniors 41
1.4 La sécurisation des parcours, transitions et reconversions 42

2. Redonner du sens et de la valeur au travail 45
2.1 Le besoin de reconnaissance au travail 45
2.2 La progression salariale 46
2.3 L'égalité salariale entre les femmes et les hommes 47
2.4 Le management 48
2.5 Le dialogue professionnel ou droit d'expression sur le travail 50
2.6 Les métiers 51

3. Préserver la santé et prévenir l'usure tout au long de la vie active 52
3.1 Les accidents de travail 52
3.2 La culture de la prévention 54
3.3 Les questions soulevées par l'augmentation préoccupante des arrêts maladie 56

4. Garantir la soutenabilité et repenser la gouvernance des retraites 59
4.1 Le principe de la retraite par répartition 59
4.2 Les objectifs partagés des partenaires sociaux en matière de systèmes de retraite 60
4.3 Les équilibres généraux et les liens entre travail/emploi et retraites 61
4.4 Les paramètres à prendre en compte dans le pilotage des systèmes de retraites 63

Quatrième partie : Les divergences d'approche et les voies de passage possibles 66

1. L'entreprise et le travail 67
1.1 La place centrale de l'entreprise 67
1.2 La quantité et la qualité du travail 69
1.3 La productivité du travail 72
1.4 Le discours et la réalité du dialogue social 74

2. Les nouvelles politiques de l'emploi 76
2.1 La place centrale de l'éducation et de la formation 77
2.2 L'éducation et l'orientation des jeunes 79
2.3 L'usure professionnelle et la pénibilité 80

3. Des voies de passage pour une réforme des retraites ? 83
3.1 Les âges de la retraite 87
3.2 Les retraites anticipées 92
3.3 Les différences de pension entre les femmes et les hommes : reflets des inégalités salariales pendant la vie active 96
3.4 Le pilotage des systèmes de retraite 97
3.5 La répartition et la capitalisation 99
3.6 Les retraites du secteur public 102

4. L'efficacité de l'État 104
4.1 La double insatisfaction et incompréhension des agents et des usagers 104
4.2 La maîtrise des dépenses publiques 106
4.3 Le défi des valeurs et du management du service public 107
4.4 L'investissement massif dans l'IA 107

III. CONCLUSION 109

IV. SYNTHÈSE GLOBALE ET DOCUMENTS DES ATELIERS 114

1. Tableau des convergences et des divergences 114
2. Document de synthèse Atelier « Travail », secteur privé 138
3. Document de synthèse Atelier « Travail », secteur public 156

4. Document de synthèse Atelier « Emploi », secteur privé 160
5. Document de synthèse Atelier « Emploi », secteur public 165
6. Atelier retraites Constats, objectifs et axes de travail 167

V. ANNEXES 179

Annexe 1 : Lettre de mission du Premier ministre au garant-coordinateur Jean-Denis Combrexelle 179
Annexe 2 : Programme de travail 183

I. PRÉSENTATION DES TRAVAUX DE LA CONFÉRENCE

1. Sur la présentation de la Conférence

La Conférence sur le travail, l'emploi et les retraites (CTER) s'est tenue de décembre 2025 à l'été 2026 à l'initiative du Premier ministre. Elle a réuni les organisations syndicales et patronales représentatives des secteurs privé et public autour de trois thématiques interdépendantes : le travail, l'emploi et les retraites.

Le ministre du Travail et des Solidarités, Jean-Pierre Farandou, et le ministre de l'Action et des Comptes publics, David Amiel, ont été chargés de son organisation.

Ils ont proposé de la placer sous la responsabilité de trois garants nommés à titre personnel par le Premier ministre : **Jean-Denis Combrexelle**, en charge de la coordination de la Conférence, ancien directeur général du travail et président de section honoraire du Conseil d'État, **Anne-Marie Couderc**, ancienne ministre déléguée chargée de l'Emploi, ancienne présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM, et **Pierre Ferracci**, fondateur du Groupe Alpha.

Ont participé à la conférence les organisations syndicales représentatives au niveau national des salariés : CFDT, CGT, CGT-FO, CFE-CGC, CFTC ainsi que pour ce qui concerne spécifiquement la représentation des agents publics, l'UNSA, la FSU, Solidaires et la FA-FP. Côté employeurs, la CPME (devenue « Les Entrepreneurs »), l'U2P, la FNSEA, l'UDES et la FESAC ont été représentées. Pour le secteur public, les employeurs étaient représentés par le ministère de la Fonction publique (notamment la Direction générale de l'administration et de la fonction publique), la Coordination des employeurs territoriaux (CET) et la Fédération hospitalière de France (FHF).

Sept séances de travail se sont tenues les vendredis 30 janvier, 20 février, 13 mars, 12 mai, 22 mai, 19 juin, 3 juillet et le mercredi 1er juillet (atelier retraites uniquement) 2026. Chaque journée s'est organisée en deux temps. La matinée (9h-12h30) réunissait l'ensemble des participants d'une même thématique, secteurs privé et public confondus, autour de présentations d'experts et de tables rondes conduites par un binôme d'animateurs, professionnels unanimement reconnus dans leur domaine. L'après-midi (14h-17h) était consacré à des travaux en format restreint, par versant. La séance du 22 mai a pris la forme d'une journée inter-ateliers transversale, mettant en regard les enjeux cumulés des trois thématiques. Les séances se sont tenues sur trois sites parisiens : le site Duquesne (7e arrondissement, ministère du Travail et des Solidarités) pour l'atelier Travail, le site Bercy (12e arrondissement) pour l'atelier Emploi, et le Conseil économique, social et environnemental (CESE, 16e arrondissement) pour l'atelier Retraites.

2. Sur la méthode

Comment parler simplement et justement, sans caricature et avec pertinence, de sujets comme le travail, l'emploi et les retraites ? Ils touchent au plus profond la vie de millions de personnes, et ils sont en même temps enserrés dans une gangue de complexité dans laquelle se complaisent, parfois, sans grand souci de pédagogie, les experts et les instances de tous bords.

Comment sortir, surtout, de discours aussi opposés qu'irréconciliables, du moins en apparence ? D'un côté, les chefs d'entreprise et leurs organisations mettent en avant le risque de déclin économique et technologique de la France, voire de l'Europe, dans une compétition mondiale de plus en plus rude. Ils soulignent les défis technologiques nouveaux, l'intelligence artificielle (IA) au premier rang, et la nécessité ardente d'un sursaut. De l'autre, les organisations qui représentent les salariés mettent en avant la « pénibilité au travail », la perte de sens, l'insuffisance des rémunérations et la dégradation des conditions d'emploi.

Tels sont les deux premiers défis auxquels les trois garants ont été confrontés en établissant ce document, dont l'intitulé lui-même prêtait à hésitation. « Livrable » sonnait trop technocratique, « livre blanc » trop prétentieux. Nous avons retenu le choix le plus simple, celui de la réalité : rendre compte, dans un **Document final**, des travaux de la Conférence sur le travail, l'emploi et les retraites (TER).

Nous commencerons par deux constats, qui représentent pour nous trois des convictions profondes et qui traduisent le fil rouge de cette Conférence.

- **Le premier est qu'il faut impérativement sortir du « cercle des oppositions ».** Beaucoup, pour des raisons diverses et parfois intéressées, voudraient nous y enfermer : le monde de l'économie en opposition au monde du social, les jeunes contre les vieux, les salariés contre les entreprises, les actifs contre les assistés, les fonctionnaires et agents publics contre les salariés, etc. Si ces oppositions ne sont pas dénuées de tout lien avec une réalité parfois conflictuelle, les exacerber ne fait que rendre plus difficiles des solutions qui sont à la fois nécessaires et urgentes. Chaque jour se crée une nouvelle opposition, alors que notre pays a précisément besoin de plus de cohésion et de compréhension réciproque entre tous ceux qui le composent. Présenter les retraités comme se délassant aux frais des actifs sur tous les bateaux de croisière du monde ou les jeunes comme refusant tout effort au travail à la différence des générations précédentes n'aide en rien à cette compréhension réciproque. Dans les deux cas, il ne s'agit, pour l'essentiel, que de commodes caricatures et de raccourcis,[1] sur lesquels on a pourtant cru pouvoir bâtir des analyses et des ouvrages réputés incontournables, et qui trouvent un large écho dans l'opinion publique. La cohésion de notre pays reste pourtant la meilleure garantie, et sans doute la condition première, du développement de notre économie et de la préservation et du développement de notre modèle social.

[1] Hippolyte d'Albis, *Économie des âges de la vie*, Odile Jacob, 2026, 318 p. : « Aujourd'hui en France, on rejoue la guerre des générations à tous les coins de rue. Nous sommes submergés de clichés sur les retraités, forcément riches, égoïstes et politiquement influents, mais aussi de postures faciles, qui déplorent le sort réservé aux jeunes et donc, forcément, à l'avenir. »

- **Le second constat est qu'il faut sortir du « cercle des évidences ».** Que ces sujets fassent surgir des adeptes du « y'a qu'à » et du « faut qu'on » dans chaque famille ou réunion d'amis peut faire sourire, tant que cela reste dans le champ du privé. Il en va autrement lorsque, à l'approche d'échéances électorales, le débat public se laisse gagner par la même tentation : présenter comme évidentes des solutions dont les effets sont, en réalité, incertains voire dangereux au regard tant des grands équilibres du pays que des droits individuels et des espérances légitimes de chacun. Il faut admettre que sur les sujets concernés par la Conférence, comme d'ailleurs sur la plupart des autres sujets concernant l'organisation de la société, les enjeux sont complexes et les solutions adéquates difficiles à définir, chacune ayant ses inconvénients. Pour prendre un exemple concret, tout le monde peut comprendre que certains métiers les plus usants physiquement doivent obéir, si du moins ils sont exercés pendant une longue durée, à des règles dérogatoires en matière de départ à la retraite. Toute autre est la question du champ de ces dérogations et de la définition des procédures qui sont applicables pour déterminer cette pénibilité. La recherche de la simplicité et de la compréhension des enjeux par tous doit rester un guide. Mais l'invocation de l'évidence est un faux ami : derrière la simplicité affichée se cachent presque toujours, outre la démagogie et la facilité, des effets non anticipés, dont on mesure le prix une fois qu'il est trop tard pour revenir en arrière. L'improvisation et le flou ne peuvent être de mise, particulièrement en matière de retraites, car tout le système doit répondre à une obligation de résultat aussi simple dans son énoncé qu'impérative dans son exigence : être en mesure de verser de façon durable dans le temps aux générations actuelles et futures des retraites dont le montant est à la hauteur des efforts consentis durant toute une vie de travail.

Ce document ne se veut pas une réflexion générale et sociologique sur le travail et son avenir. Tout en veillant à la précision nécessaire, nous nous sommes attachés à ne pas aller trop loin dans le détail technique des solutions. Ce n'est ni le rôle ni la mission de la Conférence et de ses garants, cela relève des experts et des responsables publics en charge de la conception, de la définition et de la mise en œuvre des politiques publiques.

Les garants assument le fait que, à l'intérieur de ce document, le degré de précision sera variable en fonction des sujets traités. Ainsi, pour prendre un exemple, la partie retraites du secteur privé sera plus précise que celle consacrée aux retraites du secteur public, ce qui ne retranche évidemment rien à la grande qualité des ateliers et des échanges. À la demande des garants, le Gouvernement mettra à disposition du grand public les documents présentés et produits lors des ateliers travail, emploi, et retraites du secteur privé et du secteur public, ainsi que leurs synthèses intermédiaires, afin de permettre à chacun d'aller plus loin. Plus largement, il appartenait à la Conférence de faire état des vrais enjeux et des pistes envisageables pour le futur de notre pays. Tel est l'objet du Document final.

2.1 La spécificité de la Conférence

La Conférence reposait sur un pari et un défi.

L'idée selon laquelle on ne pourrait rien attendre d'innovant, ni, osons le dire, de courageux, de la part des partenaires sociaux, est hélas assez répandue dans la société française et assénée à longueur de journée. Cette perception existe même si la réalité est

autrement plus riche, subtile et contrastée[2]. À l'inverse, certaines de ces organisations sont elles-mêmes convaincues qu'on ne peut rien attendre de l'État, dont l'action se bornerait pour l'essentiel à des dépenses et des normes supplémentaires, traduisant une incompréhension profonde du monde de l'entreprise et du travail et des défis qui sont les leurs. Dans un pays si peu adepte du dialogue et du compromis, la démocratie sociale a été, est et restera toujours un combat contre cette double méprise, guère éloignée d'un double mépris. Elle suppose, d'une part, l'acceptation du principe du compromis entre partenaires sociaux et, d'autre part, un lien avec la démocratie politique et, en son sein, avec l'État qui se trouve parfois encore plus décrié que les partenaires sociaux.

Il était donc prévisible que, sans même parler de ceux qui ont refusé de se prêter à l'exercice, la Conférence ait suscité une forme de scepticisme de la part des observateurs. Le dialogue social, lorsque du moins il veut être sérieux, n'est généralement pas spectaculaire. Celui qui prétend renverser la table aura toujours un avantage médiatique concurrentiel par rapport à celui qui essaie, de façon réaliste et avec humilité, de faire collectivement avancer les choses.

La Conférence n'était ni une négociation, ni la suite du « Conclave » institué en 2025 par le Premier ministre d'alors, François Bayrou. Elle n'était pas davantage une concertation sur un projet présenté par les pouvoirs publics. C'était un exercice original qui, par l'entremise d'animateurs et de garants, visait à faire apparaître entre les partenaires sociaux représentatifs les convergences autant que les obstacles à surmonter.

Nous croyons pouvoir affirmer que ce fut, en l'état, un exercice réussi, en conditions réelles, de démocratie sociale. Chacun a tenu son rôle : les animateurs des ateliers, les administrations et inspections concernées et, surtout, les organisations syndicales et professionnelles, dont les représentants ont été des participants assidus, vigilants, critiques et contributifs.

Qu'il soit donc permis aux garants, auteurs de ces lignes, de témoigner leur profonde et chaleureuse reconnaissance à tous les acteurs de cette Conférence.

2.2 Le format du Document final

Les propos qui vont suivre ne se veulent pas simplistes, mais simples dans toute la mesure du possible, avec l'exigence qu'ils restent accessibles. Nous avons cherché à écrire une histoire : celle des années qui viennent pour le travail, l'emploi et les retraites. Une histoire, pas un roman.

Cette histoire évoquera d'abord en première partie des objectifs généraux sur lesquels notre société peut se retrouver. Elle s'accompagnera dans une deuxième partie des données démographiques, économiques, sociales, environnementales et financières qu'il faut connaître et qui sont, selon nous, incontournables pour guider toute politique publique en la matière.

Les convergences, mises en lumière par le travail des animateurs des ateliers, feront l'objet de la troisième partie. Sur nombre de sujets, y compris sensibles, il existe, en effet, des

[2] En 2024, plus de 80 000 textes et accords collectifs d'entreprise ont été signés (Dares, *Textes et accords collectifs d'entreprise en 2024*, Résultats n°64, 19 décembre 2025, *en ligne*).

convergences notables entre les organisations participantes. On peut penser que ces convergences ne sont pas seulement celles de la Conférence, mais aussi celles d'une grande partie de la société française.

Il va de soi, pour autant, que des divergences subsistent, plus ou moins fortes selon les sujets. Ce sera l'objet de la dernière partie du document.

Ces deux parties seront nécessairement sélectives. Pour répondre à une exigence de complétude, elles seront accompagnées, en annexe, d'un tableau, dont le contenu a été soumis aux partenaires sociaux, faisant plus précisément apparaître, par thème, les consensus, dissensus et les questions conflictuelles.

Restait une question concernant plus particulièrement la dernière partie, consacrée aux divergences : le rôle reconnu aux garants.

2.3 Le rôle des garants

La mission première des garants a été d'assurer le bon déroulement des travaux des ateliers en coordination avec les animateurs ainsi qu'avec l'appui des administrations concernées. Elle a été aussi, comme cela a été précédemment indiqué, d'assurer le relevé, avec l'appui des animateurs, des convergences et des divergences qui sont apparues entre les partenaires sociaux.

La question qui s'est posée a été de savoir si, au-delà, les garants disposaient d'une marge de manœuvre pour exposer leur point de vue. Si appuyer, souligner l'importance de certaines convergences contenues dans la troisième partie semblait aller de soi, il n'en allait pas de même sur les divergences. À cet égard, deux écueils devaient être évités.

Le premier aurait été de se détacher totalement des travaux de la Conférence et se contenter d'écrire, à propos des divergences, des conclusions et d'exprimer ainsi nos convictions personnelles. Cela revenait purement et simplement à méconnaître l'esprit de l'exercice, qui repose tout entier sur la conviction que les partenaires sociaux sont capables de proposer des pistes de solutions sur des sujets essentiels pour l'avenir du pays.

Le second, à l'inverse, aurait été de se borner à un travail quasi mécanique de recension des positions. La loyauté envers les échanges nous a semblé pouvoir être utilement conjuguée à la possibilité pour les garants de « développer librement leur propre retour d'expérience et point de vue sur cet exercice original », pour reprendre l'expression du ministre du Travail et des Solidarités Jean-Pierre Farandou, en réponse à une interrogation sur ce point d'une confédération syndicale.

Pour autant, il ne s'agit d'émettre ni des conclusions, ni des recommandations ni des préconisations. Nos expériences et pratiques professionnelles et notre qualité de garant ne nous confèrent pas, en effet, une légitimité particulière pour trancher entre les divergences dont le caractère politique est évident, ni de définir des politiques qui relèvent de la responsabilité des pouvoirs publics, des entreprises et des organisations syndicales.

Dans la dernière partie du Document final consacrée aux divergences et aux points durs, nous nous sommes, en conséquence, astreints à établir un cadre de réflexion et de méthode sur des voies de passage qui nous paraissent possibles pour les surmonter.

Il nous a semblé qu'une telle approche et formulation étaient fidèles à l'esprit qui a présidé aux travaux en atelier, lors desquels il a été demandé aux animateurs et aux garants de ne pas se cantonner à une posture passive mais, au contraire, de soumettre nos réflexions à la discussion.

Certaines de ces réflexions pourront susciter l'opposition d'entreprises ou de leurs organisations, d'autres, celles d'organisations syndicales.

Il va de soi que tout ce qui relève de « ce cadre de réflexion sur les voies de méthode possibles » n'engage que la seule responsabilité des garants.

À cet égard, nous souhaiterions insister sur un point qui nous paraît fondamental au regard de l'attachement profond qui est le nôtre au dialogue social et à ses acteurs, en ce qu'il détermine cette responsabilité. Nous sommes particulièrement conscients du caractère volontariste des organisations syndicales et professionnelles qui, non sans courage, se sont engagées plusieurs mois durant dans cette démarche. Nous nous sommes, en conséquence, attachés à faire en sorte que nos propos ne puissent aucunement être instrumentalisés et interprétés dans un sens qui donnerait le sentiment à certaines organisations d'avoir été « piégées ».

II. DOCUMENT FINAL DE LA CONFÉRENCE

Première partie : Les objectifs

Il n'est nul besoin de longs développements pour définir les objectifs généraux dans lesquels doivent s'inscrire les politiques concernant le travail, l'emploi et les retraites. Le premier concerne notre modèle productif, le deuxième notre modèle social, le troisième notre système public et, en son cœur, l'État.

Il est nécessaire de commencer par un constat liminaire, si implicite dans notre pays qu'il est rarement souligné : les difficultés sont toujours la faute des autres.

Dans la lignée de ce qui a précédemment été dit sur la cohésion, il serait bon que chacun se sente responsable, dans son couloir de responsabilité, de ce qu'il peut faire pour faire progresser le pays. « Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous, demandez-vous ce que vous pouvez faire pour votre pays » professait John F. Kennedy en 1961[3]. Cet aphorisme garde une singulière actualité dans nos démocraties modernes, y compris sur les sujets de la Conférence.

1. Le modèle productif

La création de valeur dans un pays, dans le secteur marchand, vient de l'entreprise, c'est-à-dire de ses dirigeants, de ses chercheurs et ingénieurs, de ses commerciaux, de ses ouvriers et employés et de l'ensemble de la communauté de travail. Si le partage de la valeur créée entre toutes les parties prenantes pose bien sûr des questions, la prospérité et le développement des entreprises en demeurent la condition première. Cela peut paraître une évidence. Elle n'est pourtant pas partagée.

Ce constat invite à mieux prendre en compte, du côté des organisations syndicales de salariés, les exigences de la mondialisation et d'une concurrence devenue plus vive. Mais il appelle aussi des interrogations du côté des entreprises elles-mêmes. La place des « entreprises françaises » dans la richesse du pays – notion il est vrai de plus en plus floue sur le plan juridique et économique – devrait conduire leurs responsables à davantage de vigilance et de réserve dans la pratique des délocalisations, sous toutes leurs formes.

Il ne s'agit pas d'en nier le principe dans un contexte de mondialisation, dès lors, d'une part, qu'elles sont justifiées par des raisons objectives économiques, financières ou liées à des politiques publiques en matière notamment de fiscalité et, d'autre part, qu'elles permettent le nécessaire développement de l'entreprise dont la communauté nationale ne peut que profiter. Il faut, en revanche, admettre que certaines délocalisations sont

[3] Inaugural Address of President John F. Kennedy, Washington D.C., 20 janvier 1961.

pratiquées sans souci excessif d'un minimum de patriotisme économique ni d'équilibre social à l'intérieur du pays.

La croissance de nos entreprises, un effort massif de réindustrialisation alors que la France a perdu, au cours des dernières décennies, une part importante de sa base industrielle, l'émergence d'une politique industrielle européenne plus volontaire – davantage tournée vers la création de géants compétitifs que vers la seule gestion de la concurrence interne et des libertés de circulation –, le renforcement de notre capacité d'innovation et de transformation des innovations en technologies, l'investissement dans les secteurs stratégiques et dans les technologies de la transformation énergétique sont, à cet égard, des impératifs majeurs. Il faut ainsi gagner la bataille de l'IA, du numérique et des données.

2. Le modèle social

Sur le modèle social, il est difficile de tenir un discours univoque, tant les réalités sont diverses et contrastées.

En réalité, notre modèle social est le plus souvent perçu et évalué en valeur absolue, et non en valeur relative au regard de nos capacités économiques et budgétaires. Or les besoins auxquels il doit répondre sont exponentiels, surtout dans une société vieillissante qui, comme le reste de l'Europe, peine dans la compétition mondiale. À cet égard, même si, en apparence du moins, nous nous éloignons du champ de la Conférence, il faut souligner que la question de la dépendance va devenir un enjeu et un défi essentiels[4].

Il ne s'agit pas de remettre en cause les acquis de notre modèle social, mais d'avoir conscience que celui-ci n'est pas une donnée intangible dont il suffirait d'assurer la préservation. C'est un ensemble dynamique en interaction permanente avec l'économie. L'augmentation de la richesse nationale et de la productivité, la maîtrise des dépenses publiques au sens large, la recherche de la performance technologique ne doivent surtout pas rester l'apanage des économistes : elles doivent être comprises par l'ensemble de la population. Ce sont là des objectifs qui ouvrent des marges de progrès pour améliorer et développer notre modèle et nos droits sociaux.

Le travail est devenu, dans notre pays, profondément paradoxal. Il est, pour beaucoup, le centre de la vie : il confère le pouvoir d'achat et le sentiment d'appartenance sociale, représente une large partie du temps hebdomadaire, occupe nos préoccupations et nos conversations, il nourrit un légitime sentiment de fierté, et ce y compris pour les métiers les plus rudes et les plus pénibles. Et pourtant, il ne semble plus répondre aux attentes élevées que, notamment en France, on place en lui. De cette frustration naissent différentes formes de mal-être au travail.

La réponse ne saurait résider dans la réduction constante du temps consacré au travail. Elle passe par l'amélioration des conditions de travail et de management et par l'articulation des différents temps de vie. Peut-être sommes-nous même à la veille d'un

[4] Dominique Libault, *Rapport de la concertation Grand âge et autonomie*, mars 2019, en ligne ; Insee, *700 000 séniors en perte d'autonomie supplémentaires d'ici 2050*, Première n°2078, octobre 2025, en ligne

renversement complet de perspective : avec les progrès de l'intelligence artificielle, la revendication traditionnelle de moindres durées de travail pourrait céder la place à une revendication de temps et de durées de travail porteurs d'un sentiment d'utilité sociale.

3. Le système public et l'État

Reste le système public et, en son cœur, l'État. La place qu'il occupe dans la vie sociale et économique est unique. C'est d'abord le signe d'une attente forte de la part des citoyens comme des acteurs économiques : l'État est sollicité parce qu'on attend de lui, outre ses fonctions régaliennes, qu'il garantisse la cohésion, protège les plus vulnérables et oriente les grandes transitions. Cette confiance de principe est une ressource rare, construite au fur et à mesure des siècles, et que nous devons préserver.

Mais elle oblige précisément à mieux faire. À vouloir s'occuper de tout, l'État s'est parfois dispersé au détriment de l'efficacité de son action. Il est trop présent dans certains domaines, où il consomme une part trop grande de la richesse nationale et alimente l'inflation normative, et insuffisamment armé dans d'autres missions essentielles. Alors que son intervention est sans cesse sollicitée, le doute s'installe, chez les usagers, individus et entreprises, comme chez les agents publics, sur le sens, l'utilité, l'efficacité et le coût des politiques publiques.

Ce constat ne concerne d'ailleurs pas le seul État, entendu au sens strict du terme ; il s'applique aussi aux collectivités territoriales.

Le champ social et du travail est fortement déterminé par l'État, à la fois pour mettre en chantier les grandes orientations économiques et productives et poser les grands principes de l'organisation sociale. Encore faut-il pouvoir lui donner les moyens de le faire. La maîtrise des dépenses publiques, l'encadrement et la maîtrise de la production de normes nouvelles, la préservation de l'État de droit et le contrôle de l'application et de l'effectivité des lois existantes devraient être des objectifs incontournables. La suppression, même symbolique, de structures dont l'utilité ne justifie pas le coût au profit de structures essentielles dans les champs régaliens, éducatifs et sociaux devrait être aussi un objectif.

Dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques, l'État doit veiller à se rapprocher de la société civile en l'écoutant davantage et en veillant à expliquer les enjeux et les difficultés concrètes auxquelles se heurtent ces politiques.

4. L'enjeu de la Conférence : appréhender l'interdépendance des questions concernant le travail, l'emploi et les retraites

Tout l'enjeu de la Conférence a été de vouloir appréhender ensemble des problématiques certes liées, mais qui obéissent à des dispositifs et à des logiques d'acteurs différents.

L'exercice n'a pas été facile, mais en dépit de certaines tendances centrifuges, la Conférence a reposé sur une conviction partagée : on pourra d'autant plus être exigeant au nom des impératifs économiques et financiers auxquels est confronté notre pays que l'on acceptera de traiter, avec détermination, courage et ténacité les questions concernant l'organisation, la qualité et le sens du travail et inversement.

Deuxième partie : Le contexte

Avant de définir des points de convergence concrets, les participants à la Conférence ont partagé, de manière objective, un certain nombre de constats sur les contraintes auxquelles notre pays est confronté. En les formulant, ils ont entendu faire un premier pas, nécessaire, vers la réalisation des objectifs qu'ils proposent. Tout projet crédible doit, en effet, considérer le réel avec lucidité et en tenir suffisamment compte. À défaut, il n'est que vœux pieux inutiles ou sympathiques, mais vaine utopie.

Par ailleurs, les participants sont convaincus qu'aucune de ces contraintes n'est insurmontable.

Certaines d'entre elles sont en partie la résultante de choix collectifs qui ont été faits plus ou moins consciemment dans le passé, ou parfois d'ailleurs de ce qui s'est imposé du fait de l'absence de choix. Par nature, cela peut être infléchi ou modifié dès lors qu'une orientation est définie. C'est le cas, par exemple, du déséquilibre de nos finances publiques, du développement de notre économie à partir d'énergies émettrices en carbone, ou encore du repli de l'industrie.

Certaines, encore, résultent de l'environnement international, du comportement d'autres États ou de facteurs que nous ne maîtrisons pas entièrement, ou pas directement. C'est le cas du renchérissement des prix de certaines matières premières, du fait des crises géopolitiques et de leur raréfaction, ou encore de la démographie. Mais comme le montrent nos réussites, ou celles de pays proches, il est tout à fait possible de nous y adapter. Il est même parfois possible d'en tirer des bienfaits.

Certaines données que nous percevons aujourd'hui comme des contraintes ou obstacles peuvent devenir des opportunités si nous prenons le bon chemin. Il en va ainsi de la transition écologique. Elle nous oblige aujourd'hui à des investissements coûteux, principalement pour limiter la dégradation de l'environnement et préserver l'avenir, et par ailleurs pour ne pas subir les coûts du changement climatique ou de la chute de la biodiversité. Mais elle peut nous permettre demain, et avec des effets concrets à court terme, de créer des emplois et de devenir plus performants dans des secteurs d'avenir.

Enfin, le choix a été fait de ne pas aborder la diffusion de l'IA dans cette partie sur les contraintes. La question pouvait se poser car de nombreuses voix aujourd'hui considèrent que nous aurions le « pistolet sur la tempe ». À les écouter, nous serions seulement contraints, pour ne pas disqualifier notre économie, d'adopter les mêmes choix que les pays leaders dans ce domaine, d'accepter sans ciller les conditions posées par leurs entreprises et de subir, s'il le fallait, des conséquences massives sur le marché du travail. Les participants à la Conférence ne partagent pas cette vision. Non pas qu'ils soient aveugles, ou feignent de l'être, à la compétition qui s'est déjà engagée et à l'enjeu qu'il y a à combler notre retard ; non pas davantage qu'ils nient que l'IA transformera toute la société. Mais ils considèrent que nous pouvons, et devrons investir et agir en poursuivant nos propres objectifs et exigences, y compris pour le monde du travail. L'IA doit être une source de progrès, de puissance et d'indépendance, certainement pas de soumission ou de recul social.

Les développements qui suivent sont structurés autour de quatre contraintes. Plutôt que de procéder sous forme d'un exposé littéraire, ils sont organisés **autour de graphiques et d'éléments chiffrés qui ont été, dans leur grande majorité, présentés lors des différents ateliers de la Conférence.**

Un dernier mot enfin, dans cette partie consacrée aux chiffres, courbes et statistiques : il ne s'agit pas de faire prévaloir une « gouvernance par les nombres », dénoncée dans un ouvrage célèbre[5] par le professeur Alain Supiot, et par ce biais subreptice et technocratique conduire à une solution politique plutôt qu'à une autre.

Il s'agit d'éclairer le débat et de bien montrer que les logiques des partenaires sociaux intègrent elles aussi les contraintes.

1. Le contexte socio-économique

Sur le plan économique, nous sommes entrés dans une ère apparemment durable de plus grandes rivalités, voire conflits, entre les États alors que nous avons pris du retard dans un certain nombre de domaines, malgré de solides atouts sur lesquels nous pourrons nous appuyer.

Cette situation est propice à une hausse des prix de l'énergie et des matières premières, à des perturbations du commerce mondial et à plus d'incertitude, pour les entreprises comme les ménages.

Dans ce contexte, plusieurs autres constats sont préoccupants.

1.1 Un relatif découplage du niveau de vie par rapport aux autres pays

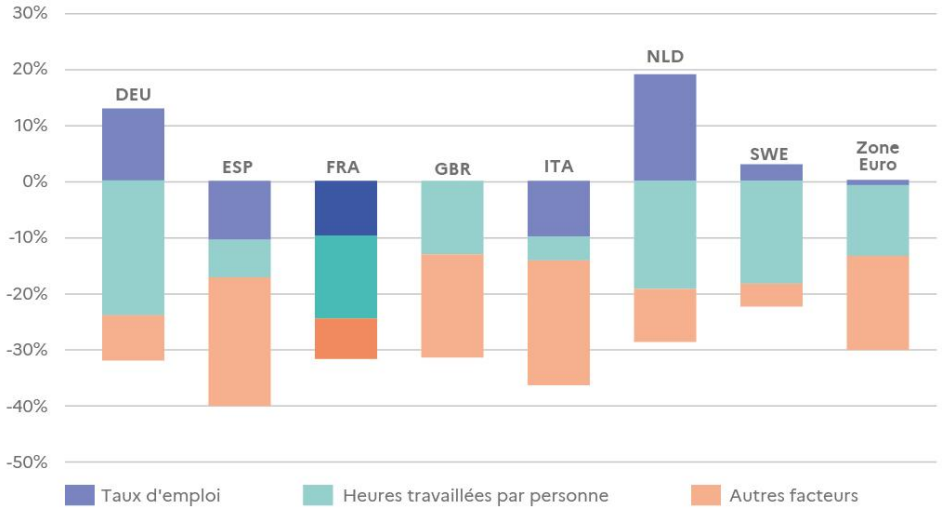
Nous connaissons, tout d'abord, un relatif décrochage en termes de PIB par habitant. La France était au 19e rang mondial en 1980 et nous sommes désormais au 27e rang[6], un peu en dessous de la moyenne de la zone euro. Certains de nos voisins, qui avaient avant le même niveau de vie que nous il y a 50 ans, sont désormais bien devant, à l'instar de l'Allemagne.

Or, le faible taux d'emploi expliquerait 10 % de l'écart de PIB par habitant entre la France et les États-Unis.

[5] Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres*, Fayard, 2015, 512 p.

[6] Fond monétaire international, *World Economic Outlook*, avril 2026, *en ligne* : 52 083 US$ pour la France, 54 178 US$ pour la zone euro en 2026.

Graphique 1 - Décomposition de l'écart de PIB par habitant avec les États-Unis (2022, en %)

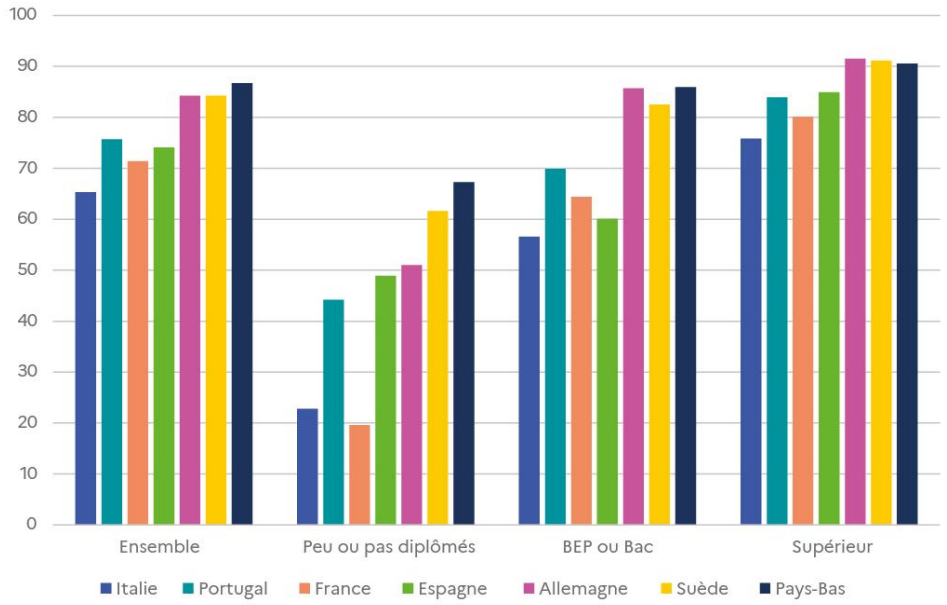


Lecture : en 2022, l'écart de taux d'emploi entre la France et les États-Unis expliquait 10 points sur un écart total de PIB par habitant de 31 points avec les États-Unis.
Source : Bergeaud, Cette et Lecart, Long-Term Productivity Database

1.2 Malgré des améliorations récentes depuis les années 2000, un taux d'emploi des jeunes et des séniors qui doit progresser

Les faiblesses du taux d'emploi français sont d'autant plus un problème qu'elles sont concentrées aux deux extrémités et traduisent des phénomènes d'exclusion. Ainsi, notre pays connaît, depuis plusieurs décennies, une **insertion des jeunes sur le marché du travail plus lente qu'en Europe**, quel que soit le niveau de diplôme. L'une des principales faiblesses de la France réside ainsi dans l'importance du délai qui sépare la sortie du système scolaire ou universitaire de l'accès au premier emploi.

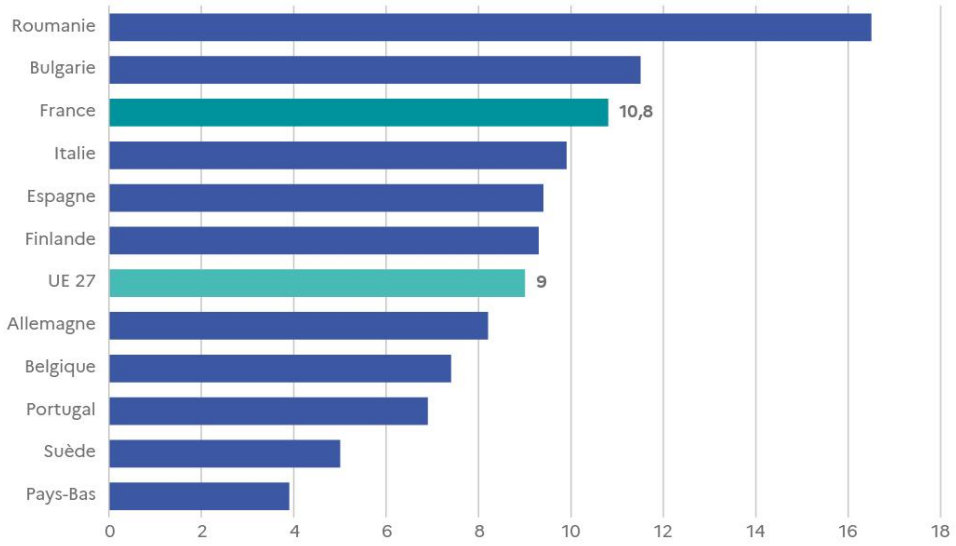
Graphique 2 - Taux d'emploi dans les trois ans ou moins après la sortie d'étude en comparaison internationale (2025, en %)



Champ : France hors Mayotte.
Source : Eurostat, Labour Force Survey.

Cette situation conduit à une part de jeunes ni en emploi ni en formation élevée en comparaison internationale.

Graphique 3 - Part des jeunes de 15 à 24 ans ni en emploi ni en formation en comparaison européenne (2025, en %)



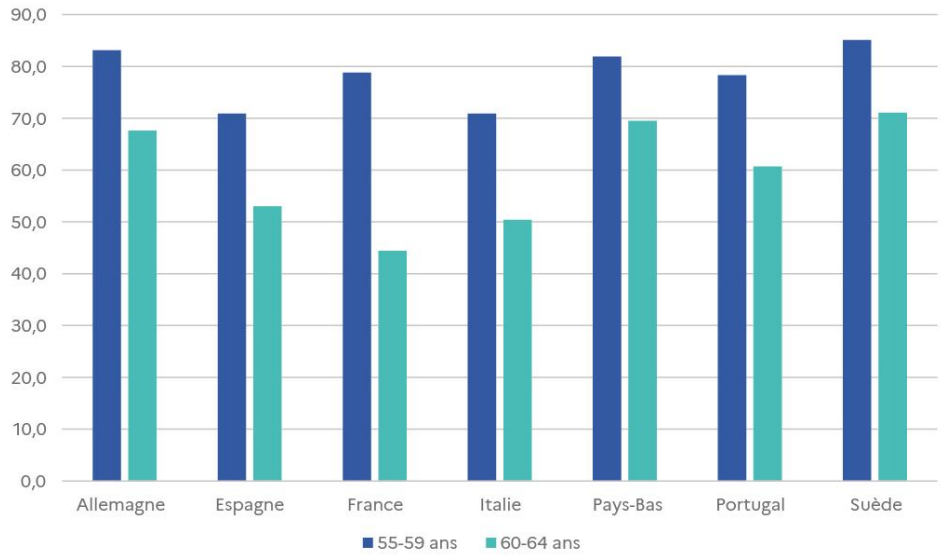
Champ : France hors Mayotte.
Source : Eurostat, Labour Force Survey.

Dans le même temps, l'exclusion des séniors du marché du travail demeure une situation courante à partir de 57 ans et s'accentue à 62 ans, malgré une très nette progression du taux d'emploi des 55-59 ans[7] qui fait suite à l'allongement progressif des carrières professionnelles. L'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2024 en faveur de l'emploi des salariés expérimentés traduit la volonté des partenaires sociaux de promouvoir l'emploi des 50 ans et plus qui restent victimes de préjugés tenaces dans un contexte où, dans le passé, différents dispositifs publics ou privés les ont incités à quitter leur activité de manière anticipée. En parallèle, les près de 130 000 salariés concernés chaque année par des avis d'inaptitude[8] soulignent combien la prévention des sorties anticipées de l'emploi devrait être prioritaire.

[7] Dares, *Les séniors sur le marché du travail en 2025*, op. cit.

[8] Direction générale du travail (DGT), *Les conditions de travail en 2023, Bilan & Rapports*, 21 février 2025, *en ligne* : en 2023, 138 176 avis d'inaptitude ont été prononcés, dont 133 957 au sein des Services de prévention et de santé au travail interentreprises (SPSTI). Sur ce nombre d'inaptitudes prononcées, 59 766 l'ont été avec la mention expresse « sans reclassement ».

Graphique 4 - Taux d'emploi des séniors par âge en comparaison européenne (2025, en %)



Champ : France hors Mayotte.
Source : Eurostat, Labour Force Survey.

1.3 Une faible croissance de la productivité du travail

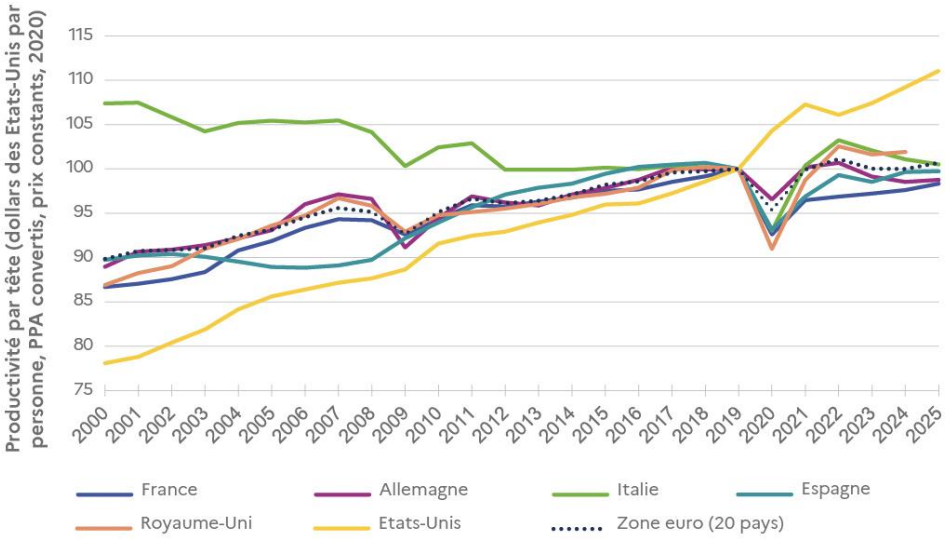
La productivité est le premier moteur du niveau de vie. C'est d'elle que dépendent la hausse des salaires, le financement des retraites et de la protection sociale, la capacité des entreprises à investir. Et c'est sur le partage de ses gains qu'est bâti le compromis social. Leur ralentissement est donc un enjeu majeur.

Le décrochage du niveau de vie européen (cf. supra) s'explique pour l'essentiel par un **ralentissement des gains de productivité en Europe plus marqué et plus durable qu'aux États-Unis**, où la croissance de la productivité se maintient et connaît même des phases de nette accélération. La technologie apparaît comme la source principale de l'écart ainsi que l'a souligné le rapport Draghi[9]. L'écart de productivité tient presque entièrement au retard pris dans le numérique et les secteurs de pointe, l'Europe n'ayant su ni faire émerger de nouvelles entreprises technologiques, ni diffuser suffisamment ces technologies dans son tissu productif. Hors secteurs producteurs ou utilisateurs intensifs de technologies numériques, la croissance de la productivité européenne des vingt dernières années serait comparable à celle des États-Unis. Dans le reste de l'économie, la productivité française a même crû légèrement plus rapidement qu'aux États-Unis[10].

[9] Rapport Draghi, *op. cit. :* le rapport estime à environ 70 % l'écart de PIB par habitant entre l'UE et les États-Unis en PPA s'expliquant par une plus faible productivité dans l'UE (p. 13). Parallèlement, il souligne qu'entre 2013 et 2023, la part de l'UE dans les recettes mondiales dans le secteur des technologies est passée de 22 à 18 %, alors que celle des États-Unis est passée de 30 à 38 % (p. 15).

[10] Eloïse Villani, Jean-Baptiste Auger, Alisée Koch, Antoine Koiran Portier, *Le numérique, principal facteur du décrochage de la productivité française par rapport aux États-Unis*, Direction générale du Trésor, Trésor-Eco n°398, septembre 2026, *en ligne*

Graphique 5 - Évolution de la productivité par tête (indice base 100 en 2019)



Source : OCDE

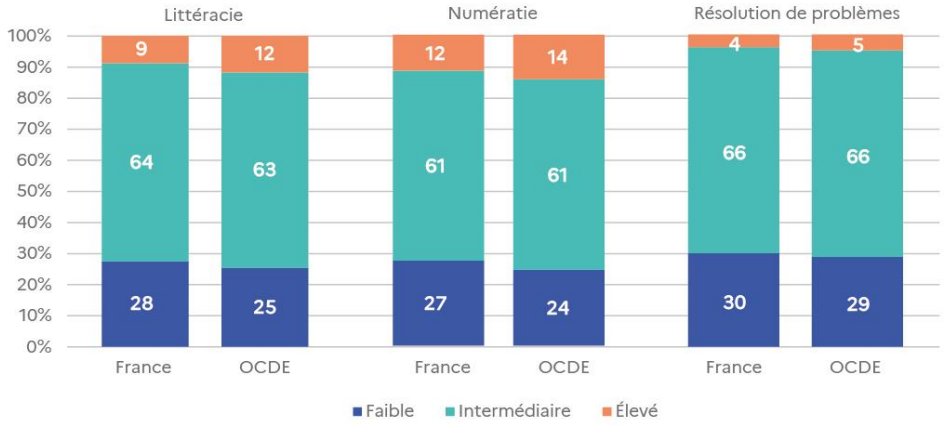
Le Conseil national de productivité, dans son sixième rapport (juillet 2026), enrichit ce diagnostic[11]. Il situe le principal frein à la productivité française dans la diffusion insuffisante des innovations vers les entreprises suiveuses, l'accélération de l'IA générative rendant cet enjeu d'absorption d'autant plus décisif. Il y ajoute l'adaptation au vieillissement démographique, en améliorant la formation continue et les conditions de travail.

Ces analyses convergent vers une même priorité. Le redressement de la productivité repose autant sur le développement de l'innovation que sur la capacité à diffuser cette dernière dans l'ensemble du tissu productif. Or cette capacité d'absorption dépend étroitement des compétences de la main-d'œuvre.

C'est là que se situe une faiblesse française : **les compétences des adultes y demeurent légèrement inférieures à la moyenne de l'OCDE** (graphique 6), ce qui freine l'appropriation des nouvelles technologies et bride les gains de productivité. Investir dans la formation et l'élévation des compétences apparaît ainsi comme le levier qui conditionne les autres.

[11] Conseil national de productivité (CNP), *Les nouveaux contours de la productivité française : diffusion de l'innovation, vieillissement et réarmement*, 6e rapport, juillet 2026, *en ligne*

Graphique 6 - Répartition des adultes par niveau de maîtrise et domaine de compétences (2023, en %)



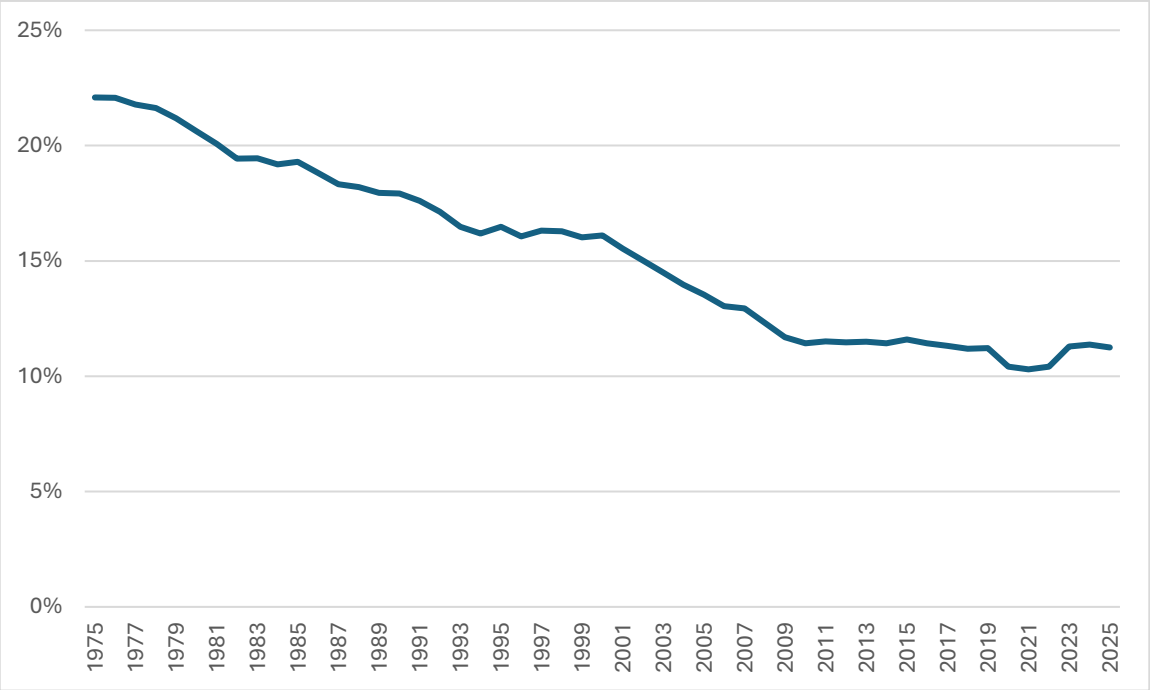
Note : quatre pays n'ayant participé qu'à l'enquête Piaac 2023 sont exclus de la moyenne OCDE 2023. La moyenne OCDE se calcule comme une moyenne simple des pays participants.
Lecture : en 2023 en France, 28 % des adultes ont une faible maîtrise des compétences en littératie.
Champ : France métropolitaine et les 26 autres pays ayant participé aux enquêtes Piaac 2023 ; personnes âgées de 16 à 65 ans
Source : OCDE – Dares – Depp – Insee, enquête Piaac 2023

1.4 Une désindustrialisation de long terme malgré les récents signes de reprise

Cette baisse de la productivité s'explique également par une relative perte de terrain sur le plan industriel. Tant que l'industrie dégageait de forts gains de productivité, elle restait compétitive ; quand ces gains s'essoufflent, elle l'est moins. Étant donné que les produits industriels, à la différence de la plupart des services, sont exposés à la concurrence étrangère, une part de la production est alors remplacée par des importations, entraînant des pertes de richesse et d'emplois[12]. Nous restons dans ce domaine le troisième pays de l'UE, derrière l'Allemagne et l'Italie. Mais comme l'a pointé le rapport Draghi, l'UE est en perte de vitesse et notre situation s'est davantage dégradée que dans d'autres pays.

[12] Fabrizio Coricelli, Farshad R. Ravasan, *Structural Change and the China Syndrome: Baumol vs Trade Effects*, Centre for Economic Policy Research Discussion Paper n°12069, 30 mai 2017, *en ligne*

Graphique 7 - Part de l'industrie manufacturière dans le PIB en France depuis 1974 (en %)



Champ : Industrie manufacturière.
Source : Valeur ajoutée par branche, Comptes nationaux annuels, Insee.

L'industrie manufacturière produisait 22,9 % de la valeur ajoutée française en 1974, une proportion qui n'a cessé de baisser jusqu'en 2010 pour se stabiliser entre 11 et 12 % jusqu'en 2020. Après un creux en 2021 (10,3 %), l'année 2023 fut marquée par un rebond (11,3 %).

La part de l'industrie dans le PIB a cessé de décliner et, malgré des difficultés récentes, l'emploi industriel s'est également redressé : plus de 100 000 emplois nets ont été créés entre 2017 et 2023[13], et la part s'est stabilisée à 10 % de l'emploi. Mais les crises récentes ont mis en lumière des dépendances dans certains domaines, qui imposent de diversifier les approvisionnements, de constituer des stocks et, parfois, de relocaliser la production.

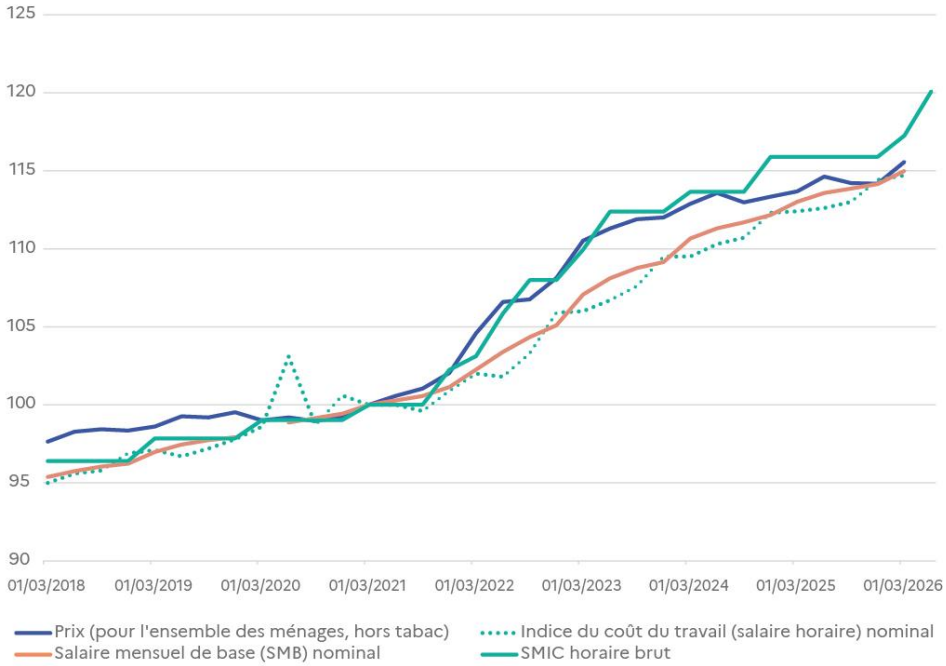
1.5 Une stagnation du pouvoir d'achat des salariés

L'amélioration de l'emploi, du travail et de la retraite se heurte à d'autres défis, qui se cristallisent autour de difficultés sociales. Or personne ne doit se sentir laissé pour compte, y compris sur le marché du travail et dans l'entreprise.

De fait, **le ralentissement de la progression du pouvoir d'achat** des salariés au cours des dernières décennies, consécutif à celui des gains de productivité, a des effets concrets sur leur niveau de vie. Il touche désormais aussi les classes moyennes et nourrit un sentiment de déclassement. Néanmoins, le rattrapage des pertes de pouvoir d'achat subies lors du pic inflationniste de 2021-2022 est presque achevé au 4e trimestre 2025.

[13] Direction générale des entreprises (DGE), Rapport d'activité 2023, *en ligne*

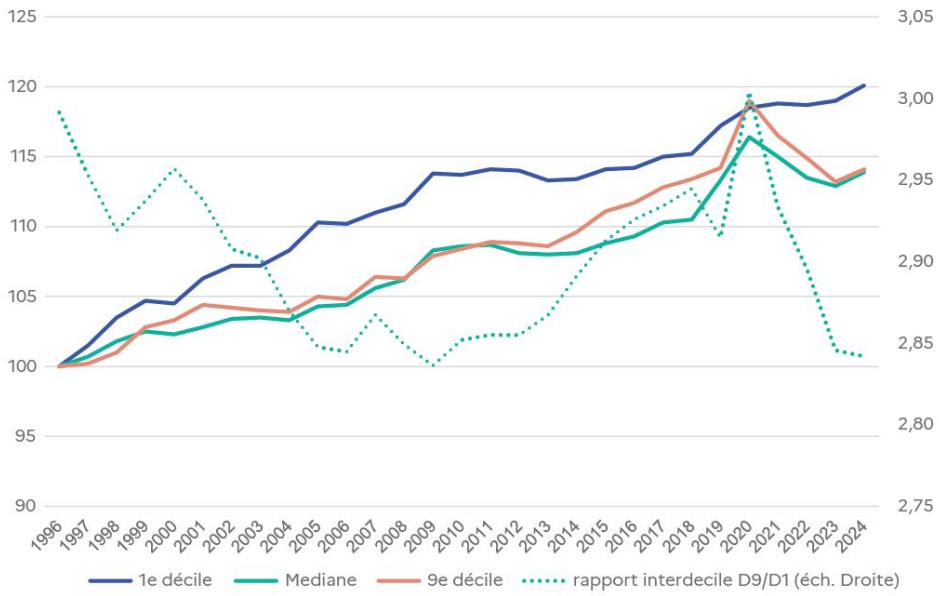
Graphique 8 - Évolution des salaires et des prix (indice base 100 au 1er trimestre 2021)



Source : Dares, Acemo pour le SMB ; Insee, Indice des prix, Indice du coût du travail et comptes trimestriels pour le SMPT (branches marchandes non agricoles).

La dynamique du SMIC joue un rôle dans cette évolution, comme facteur de maîtrise des inégalités salariales, même si l'impact de la progression du SMIC sur le taux d'emploi, et donc indirectement sur le pouvoir d'achat, fait l'objet de controverses.

Graphique 9 - Évolution de la distribution des salaires nets en EQTP depuis 1996 (en euros constants)

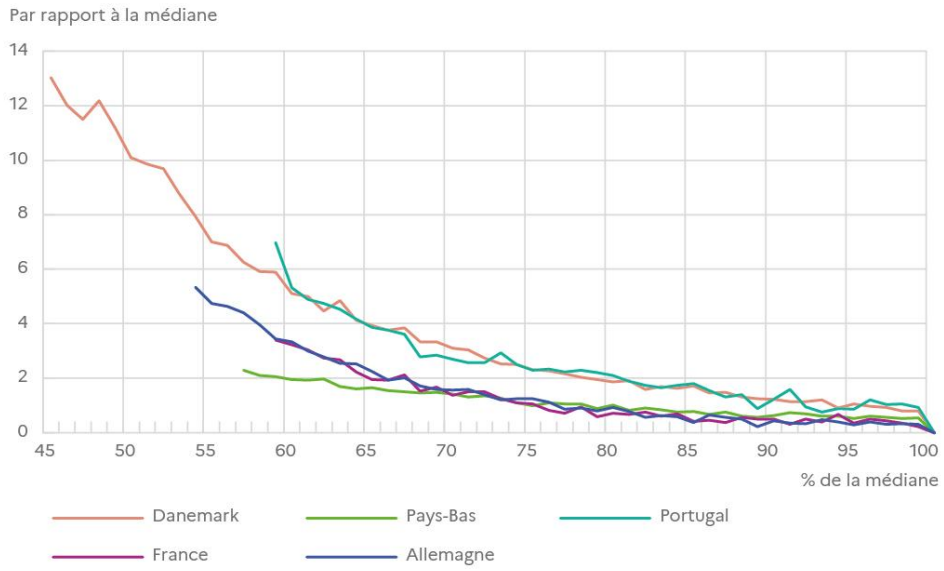


Source : Insee, base Tous salariés.

En comparaison internationale, les salariés français faiblement rémunérés ne rencontrent pas plus de difficultés à gravir l'échelle des salaires, mais ils connaissent une plus faible mobilité professionnelle et une moindre protection du pouvoir d'achat, en particulier en

période inflationniste grâce aux mécanismes de revalorisation automatique en cours d'année. En période de forte inflation, il en résulte une progression plus rapide du SMIC par rapport aux autres salaires – dont la revalorisation dépend de la négociation collective – et un phénomène, au moins temporaire, de « tassement » des salaires, avant un rattrapage progressif les mois suivants du reste de l'échelle des salaires. En parallèle, la formule d'indexation du SMIC s'appuie – outre l'évolution des prix – sur l'évolution du salaire horaire brut ouvrier et employé, ce qui permet au SMIC de continuer à progresser, y compris lorsque l'inflation est plus faible.

Graphique 10 - Évolution du salaire horaire des salariés à temps plein en comparaison européenne (2014-2019, par rapport à la médiane)



Source : rapport du groupe d'experts Smic, 2024

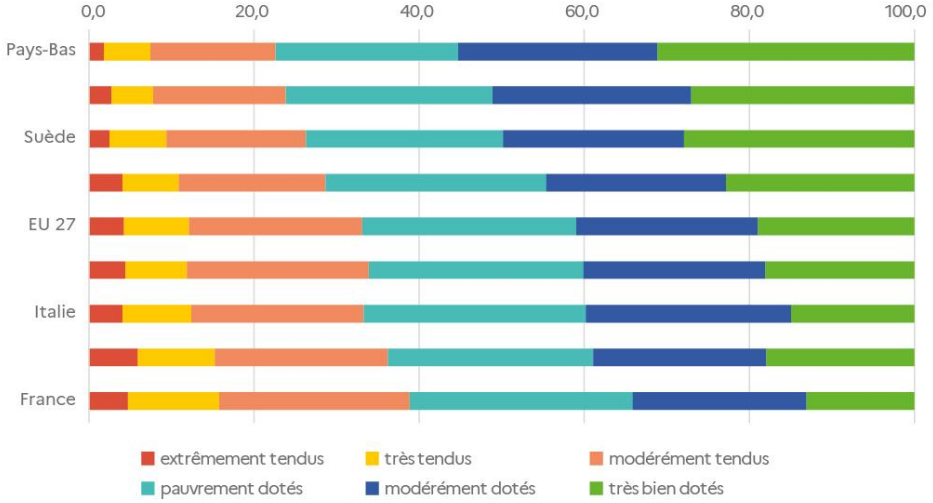
1.6 Conditions de travail et management : un besoin d'autonomie et de responsabilité

Les conditions de travail et les modes de management dans les entreprises françaises, comparés à ceux de nos voisins européens, constituent un autre défi.

Les comparaisons internationales situent la France dans une position intermédiaire. Cette situation s'explique par la conjonction d'une intensité élevée du travail et de marges d'autonomie insuffisantes.

C'est cette tension que restitue le graphique 11, en croisant les exigences du travail (degré de tension) et les ressources mobilisables pour y faire face (dotations), au premier rang desquelles l'autonomie du salarié et le soutien managérial. Un emploi dont les exigences excèdent durablement les ressources est un emploi « sous tension » (job strain), dont la soutenabilité n'est pas garantie – configuration dans laquelle plus d'un tiers des salariés se trouvent exposés.

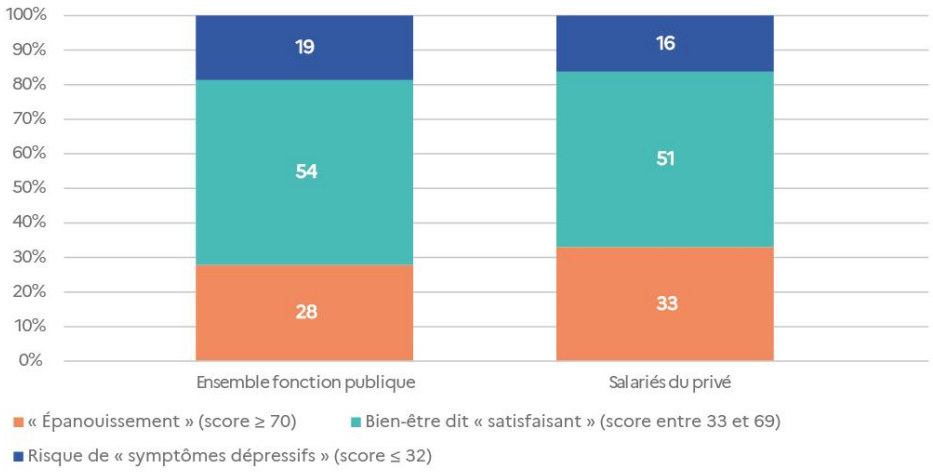
Graphique 11 - Dotations en personnel et tensions en comparaison européenne (2021)



Lecture : Les emplois sont qualifiés par les six expressions suivantes : highly resourced (très bien dotés), moderately resourced (modérément dotés), poorly resourced (pauvrement dotés), moderately strained (modérément tendus), highly strained (très tendus), extremely strained (extrêmement tendus).
Source : EXCS 2021, *Working conditions and sustainable work: Working condition in the time of Covid-19*, Eurofound, 2022, figure 35, p. 52

Si la focale est souvent mise sur le stress des cadres, l'évolution est particulièrement frappante pour les métiers moins qualifiés. Les analyses de la qualité du travail font apparaître une polarisation nette selon le niveau de qualification : aux emplois qualifiés, mieux rémunérés et dotés d'une autonomie plus grande – mais soumis à une forte pression –, s'opposent des emplois de moindre qualité, concentrés parmi les travailleurs peu qualifiés des services et de l'industrie, cumulant faibles rémunérations, perspectives de carrière défavorables et faibles marges d'autonomie et d'apprentissage, auxquels s'ajoute pour les ouvriers une exposition à des contraintes physiques (port de charge, posture pénible, vibrations, etc.) élevée.

Graphique 12 - Répartition de l'indice de bien-être psychologique dans la fonction publique et le secteur privé (2023, en %)

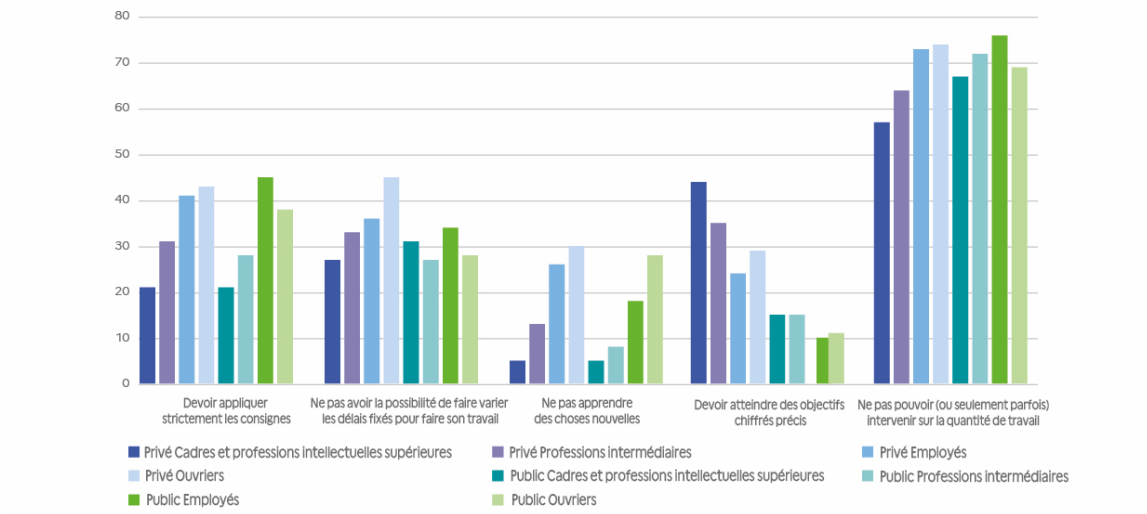


Lecture : En 2023, 19 % des agents de la fonction publique ont un score associé à un risque de « symptômes dépressifs », selon l'indicateur de bien-être psychologique de l'OMS.
Champ : Agents de la fonction publique et salariés du privé, en emploi au sens du BIT, âgés de 18 à 64 ans, France (hors Mayotte).

Source : TraCov2, Dares. Traitement DGAFP-SDessi.

Les conditions d'autonomie et de marges de manœuvre restent en ce sens marquées par de fortes disparités selon le métier et la catégorie sociale, en défaveur des ouvriers et des employés. Elles sont pourtant essentielles à la qualité de vie au travail, et aucune amélioration réelle n'y est constatée depuis 2013.

Graphique 13 - Autonomie et marges de manœuvre au travail selon la catégorie socioprofessionnelle et le secteur (2019, en %)



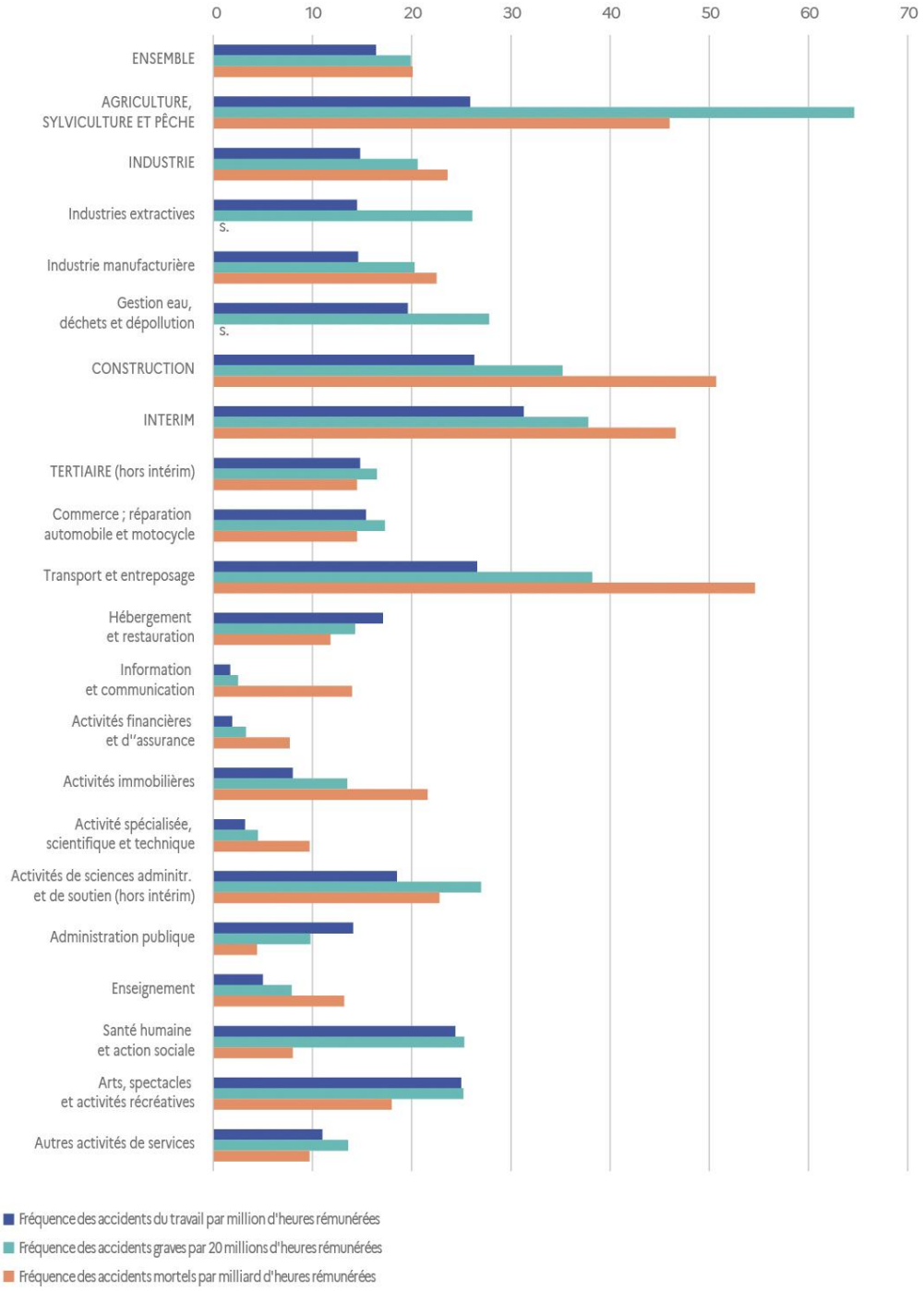
Lecture : en 2019, 19 % des cadres et professions intermédiaires du privé déclarent devoir appliquer strictement les consignes au travail.
Champ : France ; salariés.
Source : Dares-Drees-DGAFP, enquête Conditions de travail 2019.

En matière de sinistralité au travail, nous sommes confrontés à un paradoxe : le nombre d'accidents du travail baisse sur longue période (-1,1 % en 2024, après -2 % en 2023) mais reste néanmoins élevé dans certains secteurs d'activité tandis que le nombre de décès au travail, lui, continue de progresser (824 salariés en 2024 dans le régime général et agricole[14]). S'agissant des accidents du travail graves et mortels, près de 60 % sont dus à des malaises qui sont, en France contrairement à de nombreux autres pays européens, présumés systématiquement imputables à l'activité professionnelle.

Les accidents du travail résultent bien souvent du non-respect de règles élémentaires de sécurité et auraient donc pu être évités grâce à une prévention renforcée. La part importante des chutes de hauteur ou de plain-pied dans les accidents mortels (30 %) en est une illustration. Toutefois, ces manquements doivent être replacés dans le contexte concret des situations de travail : manque de formation suffisante à la prévention, faux sentiment de sécurité lié à la routine, pression liée au respect du planning de travaux, difficultés pratiques à appliquer certaines consignes de sécurité, tolérance partagée entre salariés et encadrement de proximité à l'égard de certaines situations à risque, etc.

[14] Ministère du Travail et des Solidarités, Plan Santé au travail 2026-2030, juin 2026, *en ligne*

Graphique 14 - Fréquence des accidents du travail par secteur d'activité (2023)



S. : secret statistique

Lecture : en 2023, 25,9 accidents du travail avec arrêt sont reconnus dans le secteur agricole par million d'heures rémunérées. Dans ce secteur, il y a 64,6 accidents graves, c'est-à-dire pour lesquels une incapacité permanente partielle est reconnue, par 20 millions d'heures rémunérées et 46,0 accidents mortels par milliard d'heures rémunérées.

Champ : France, hors Mayotte ; salariés affiliés au régime général ou à la Mutualité sociale agricole et agents des versants territorial et hospitalier de la fonction publique.

Sources : Cnam, CCMSA, CNRACL (accidents du travail) ; Insee, BTS (heures rémunérées), traitement Dares.

Quelles évolutions des conditions de travail et des risques psychosociaux depuis 2016 ?

La dernière enquête DARES publiée le 9 septembre 2026 montre qu'entre 2016 et 2024, les contraintes physiques évoluent peu et concernent encore quatre salariés sur dix[15]. À contrario, pour la première fois depuis qu'elle est mesurée – à partir des années 1980 –, l'intensité du travail diminue. De plus, les salariés font globalement état de meilleures relations de travail, de plus faibles exigences émotionnelles et d'un sentiment accru de pouvoir réaliser un travail de qualité. Pour autant, ces améliorations ne profitent guère aux employés peu qualifiés, pour lesquels le travail s'intensifie, l'autonomie régresse et les comportements hostiles sont en hausse. Alors que les expositions aux risques psychosociaux et physiques reculent en moyenne, davantage de salariés déclarent ne pas se sentir capables de faire le même travail jusqu'à la retraite.

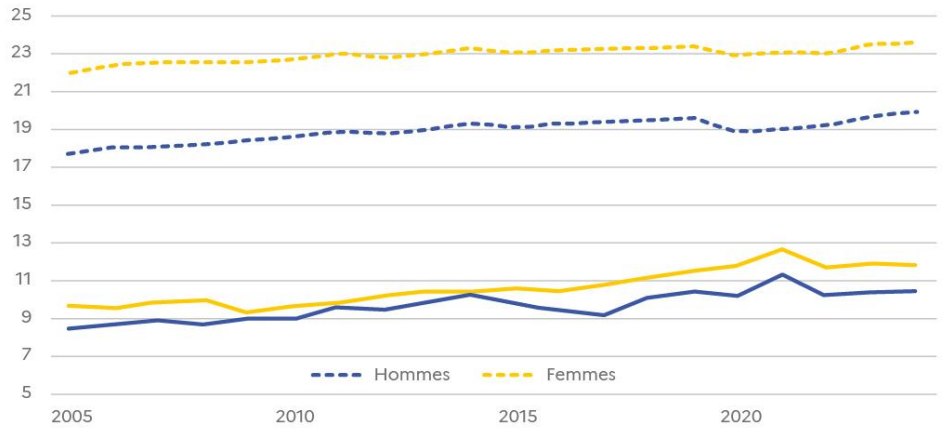
2. Le contexte démographique

2.1 Une population plus âgée, vivant plus longtemps

Comme la plupart des pays européens, la France connaît un **vieillissement progressif de sa population**. La dynamique est due à deux facteurs : la hausse de l'espérance de vie, qui se poursuit, et une baisse de la natalité, dont nous étions plutôt épargnés jusqu'ici, moins marquée qu'ailleurs mais qui paraît durable. En 2012, l'indicateur dit « conjoncturel de fécondité » dépassait encore légèrement deux enfants par femme (2,01). Treize ans plus tard, il s'établit à 1,56[16].

Il faut, évidemment, en voir l'aspect positif. Les Français bénéficient d'une **espérance de vie très élevée**, historiquement et en comparaison à d'autres pays.

Graphique 15 - Espérance de vie et espérance de vie sans incapacité à 65 ans (2005-2024)



[15] Dares, *Quelles évolutions des conditions de travail et des risques psychosociaux depuis 2016 ?*, Analyse n°37, 9 septembre 2026, *en ligne*

[16] Insee, Bilan démographique 2025, op. cit.

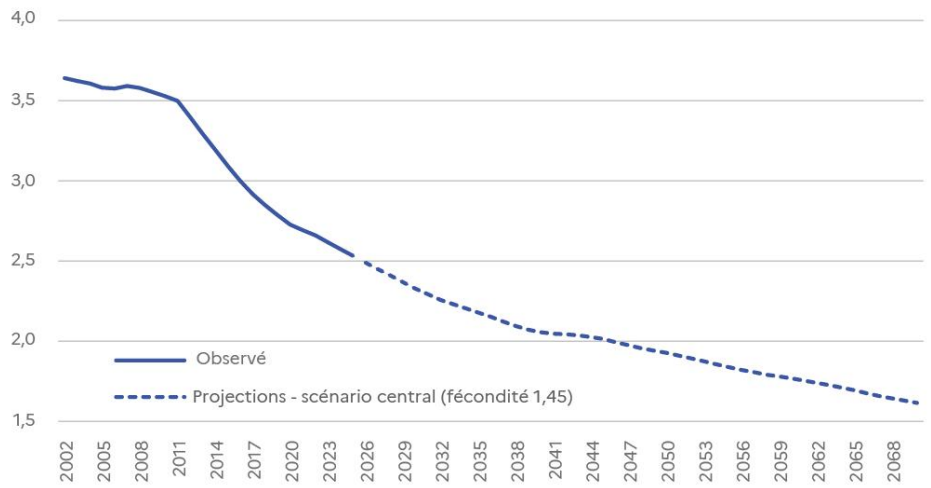
Champ : France, pour les espérances de vie. France métropolitaine de 2008 à 2021, France hors Mayotte à partir de 2022, pour les espérances de vie sans incapacité.
Source : Insee, statistiques d'état civil, du recensement de la population et données issues de l'enquête Statistiques sur les revenus et les conditions de vie (SRCV).

En 2024, l'espérance de vie à 65 ans s'élève à 19,9 ans pour les hommes (dont 10,5 sans incapacité) et à 23,6 ans pour les femmes (dont 11,8 sans incapacité)[17].

2.2 Un ratio croissant de dépendance démographique

À court terme, la baisse de la natalité peut alléger la pression sur les **services publics**, notamment l'éducation, dans le contexte de finances publiques contraintes. À plus long terme, l'une des conséquences mécaniques du vieillissement est l'**augmentation de la dépendance démographique**, c'est-à-dire du rapport entre les personnes de 65 ans ou plus et celles de 20 à 64 ans.

Graphique 16 - Rapport entre la population de 20 à 64 ans et celle de 65 ans ou plus (2002-2070, en projection)

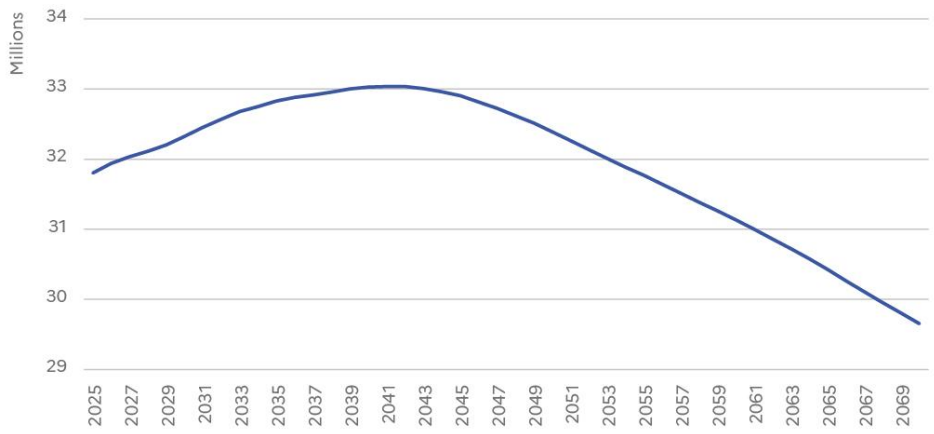


Champ : France hors Mayotte jusqu'en 2013, France entière à partir de 2014.
Source : Insee, estimations de population (provisoires pour 2023-2025) et projections de population 2026-2070.

Les récentes réformes des retraites et l'arrivée sur le marché du travail des générations nées entre 2000 et 2010 permettront de soutenir la croissance de la population active dans les prochaines années. Sans changement, celle-ci baissera à partir de 2040.

[17] Drees, L'espérance de vie sans incapacité à 65 ans est de 11,8 ans pour les femmes et de 10,5 ans pour les hommes en 2024, Etudes et résultats n°1363, janvier 2026, *en ligne*

Graphique 17 - Évolution projetée de la population active en France (2023-2070)

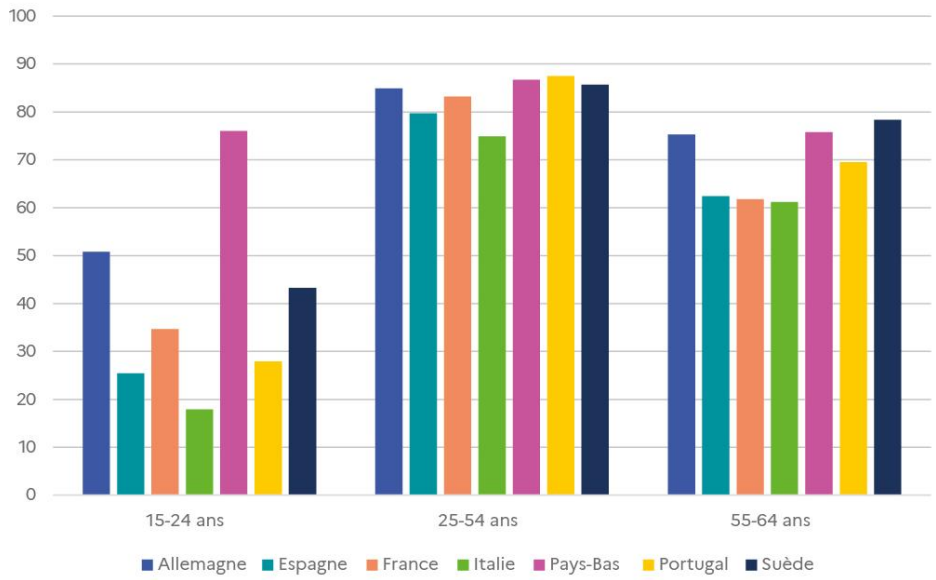


Source : Rapport du COR, 2026

Pour prendre la mesure des choses : on comptait en France 4 travailleurs pour un retraité dans les années 1960. C'est 1,8 en 2025, et ce sera 1,3 en 2070[18].

Cela a, avant tout, un impact sur notre capacité collective à créer des richesses et à investir. Toutes choses égales par ailleurs, une main-d'œuvre moins nombreuse affaiblit le potentiel de croissance et les recettes qui financent le modèle social. Or le taux d'emploi reste faible, par rapport à nos principaux partenaires européens, pour les jeunes comme pour les séniors.

Graphique 18 - Taux d'emploi par âge en comparaison européenne (2025, en %)



Champ : France hors Mayotte.
Source : Eurostat, Labour Force Survey.

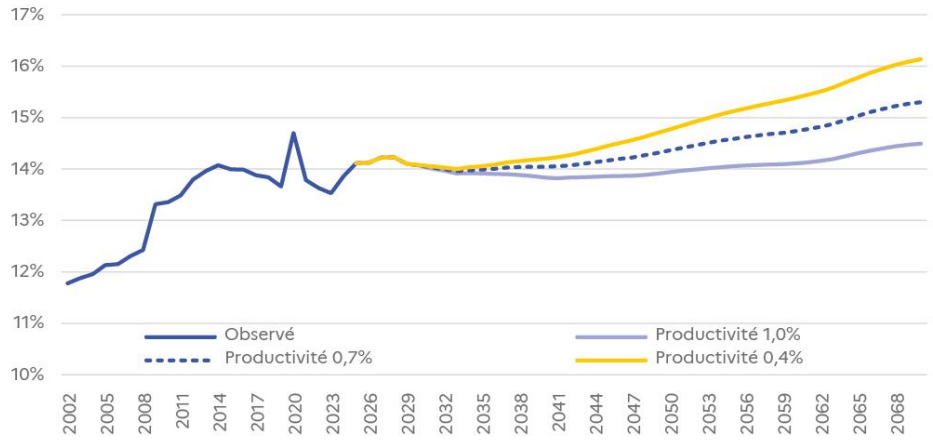
[18] COR, Rapport annuel 2026 sur les évolutions et perspectives des retraites en France, *op. cit*.

2.3 Une augmentation importante des dépenses de santé et de dépendance

Autre effet important : le vieillissement accroît mécaniquement les **dépenses de santé et de dépendance**, donc le besoin de les financer, tandis que les besoins de personnels dans ces secteurs continueront d'augmenter.

Il accentue en outre les **enjeux de financement du système de retraites**, avec un effet ciseau entre actifs et retraités. D'après le scénario de référence du Conseil d'orientation des retraites, ses ressources diminueraient de l'équivalent d'un point de PIB entre 2030 et 2070 (pour s'établir à 12,9 %, principalement du fait de la baisse du poids du régime de la fonction publique d'État), tandis que ses dépenses augmenteraient de 1,2 point de PIB à paramètres constants (à 15,3 %)[19]. Sans rien faire, le niveau de vie des retraités diminuerait progressivement, relativement à celui des actifs, à l'horizon 2070, y compris en raison de l'arrivée à la retraite d'actifs qui ont connu des trajectoires de carrière moins favorables que les retraités actuels, ce qui se traduit par des pensions moins élevées, en parité de pouvoir d'achat, au moment de la liquidation des droits à la retraite.

Graphique 19 - Part des prestations de retraite dans le PIB (2022-2070, en %)



Champ : Ensemble des régimes de retraite français légalement obligatoires, y compris FSV, hors RAFP.
Source : Projections COR, juin 2026.

Ce qui précède pose et renouvelle le débat sur **l'immigration économique**. Ces tendances pourront en outre être accentuées ou contrebalancées, selon les aspects, par la révolution technologique de l'intelligence artificielle.

3. Le contexte écologique

La transition vers un modèle décarboné et respectueux de l'environnement n'est pas une simple option, mais un impératif. Pour préserver l'avenir des générations futures, il faut atténuer le changement climatique et donc tendre vers un modèle décarboné, tout en protégeant mieux la biodiversité et limitant la pollution de l'eau, de l'air et des sols. Cette

[19] COR, Rapport annuel 2026 sur les évolutions et perspectives des retraites en France, op. cit., p. 93-94

nécessité est aujourd'hui comprise et acceptée par une majorité de nos concitoyens, d'autant plus à l'épreuve des épisodes récents, appelés à se reproduire – catastrophes naturelles, crises énergétiques, vagues de fortes chaleurs, incendies…

3.1 Des investissements massifs à court terme

Cela impliquera des **investissements massifs à relativement court terme**[20]. L'essentiel de l'effort consistera à remplacer, dans notre appareil productif, le capital carboné par du capital décarboné, et à investir dans les technologies vertes (investissements d'atténuation). En France, ces investissements climat ont récemment dépassé 100 milliards d'euros, soit près d'un cinquième de l'investissement total du pays. Ce niveau reste toutefois très en deçà des besoins : après une dynamique de hausse entre 2021 et 2023, ces investissements ont reculé de 5 % en 2024, pour s'établir à 102 milliards d'euros, et devraient stagner en 2025, alors qu'ils devraient au contraire progresser de 87 milliards d'euros par rapport à 2024 d'ici à 2030 pour respecter la stratégie nationale bas-carbone[21].

3.2 De nouveaux besoins en compétences

La transition aura aussi un impact important sur **l'emploi**. Même si les conclusions varient selon les scénarios, l'effet en volume global, tous secteurs confondus, devrait être modéré : le think tank *Shift Project* évalue la création nette à 300 000 emplois d'ici 2050, résultant de 1,1 million de créations et de 800 000 destructions[22]. Cet effet net masque des recompositions considérables : les 300 000 créations nettes résultent de près de 1,9 million de mouvements bruts, inégalement répartis entre secteurs, branches et territoires. Ce sont ces recompositions qui déterminent l'ampleur du défi social. Ainsi, dans la rénovation énergétique des bâtiments, les besoins en emplois sont importants et les réponses complexes à structurer.

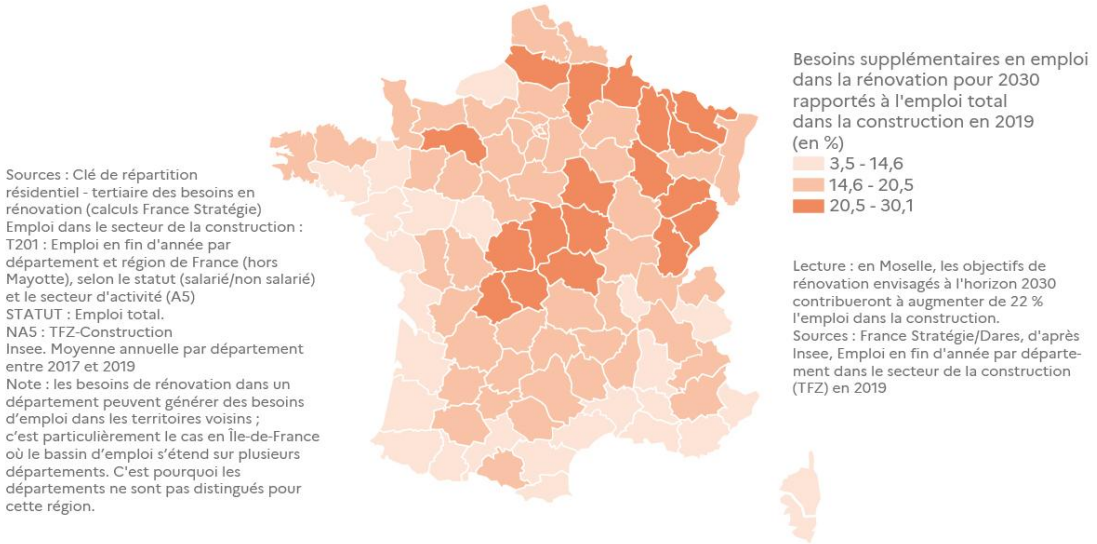
---

[20] Jean Pisani-Ferry, Selma Mahfouz, *Les incidences économiques de l'action pour le climat, rapport à la Première ministre*, France Stratégie, mai 2023, *en ligne*

[21] Institute for Climate Economics (I4CE), *Panorama des financements climat, Édition 2025*, 10 juillet 2025, *en ligne.*

22 *The Shift Project, L'emploi : moteur de la transformation bas carbone*, décembre 2021, *en ligne*

Graphique 20 - Création d'emplois liés à la rénovation énergétique des bâtiments (par département, 2019-2030)



Mais ces recompositions sectorielles ne seront pas mécaniques. Elles supposent des transitions professionnelles. Cela passe, au préalable, par une identification fine des transformations des compétences et des emplois, à l'échelle des régions et des branches professionnelles, mais aussi par un volet social conséquent, complétant les plans de transformation de l'économie française. Ce volet social permettrait d'accompagner les travailleurs concernés par les restructurations imposées par la transition et de favoriser leur reconversion, sachant que les moins qualifiés sont les plus exposés. Cette sécurisation a un coût financier important et sa portée demeure inégale : elle dépend de la qualité du dialogue social, qui conditionne l'accès effectif de l'ensemble des travailleurs concernés à des dispositifs sociaux conséquents.

3.3 Une nécessaire adaptation des conditions de travail

En parallèle, **l'adaptation au changement climatique** soulèvera de nouveaux défis. Le climat a déjà un impact, appelé à s'accroître, sur les **conditions de travail**. Les vagues de chaleur estivales, de plus en plus intenses et longues, rendent certains métiers plus difficiles, notamment ceux exercés en extérieur, et créent de nouveaux risques d'accidents et de malaises contre lesquels il faut prévoir des mesures de prévention efficaces et d'organisation du travail adaptées.

Ces effets sont déjà mesurables : Santé publique France a recensé quarante-huit décès liés à la chaleur en contexte professionnel entre 2018 et 2023, un bilan probablement sous-estimé. Au-delà des accidents, la chaleur amoindrit la vigilance, pèse sur la productivité et peut même alourdir la charge de travail, comme dans la maintenance des infrastructures, davantage sollicitée après les épisodes extrêmes.

Les réponses collectives progressent sans être encore à la hauteur : plusieurs centaines d'accords abordent l'adaptation des conditions de travail (aménagement des horaires, pauses, zones d'ombre, travail en binôme, équipements de protection), mais peu y sont

spécifiquement consacrés[23]. Quelques branches s'en sont saisies, telles l'industrie pharmaceutique ou le bâtiment via son régime de congés « intempéries ». Le dialogue social s'impose dès lors comme un levier déterminant, les représentants du personnel étant les mieux placés pour repérer les difficultés de terrain et faire émerger des mesures ajustées aux réalités du travail.

4. Le contexte financier

4.1 Un niveau élevé de dette publique

Alors que la France présentait en 1997 un niveau de dette publique équivalent à celui de l'Allemagne (autour de 60 % du PIB), celle-ci atteint 3 460 milliards d'euros au premier trimestre 2026, soit 117,5 % du PIB[24], l'un des plus élevés de la zone euro. Cette dette tient en partie à un niveau élevé de dépenses publiques s'élevant à 57,3 % du PIB en 2025[25], ce qui place la France au deuxième rang de l'OCDE, derrière la Finlande. Le déficit des comptes des régimes de base de la Sécurité sociale et du fonds de solidarité vieillesse augmente : 21,6 milliards d'euros en 2025, après 15,3 milliards d'euros en 2024[26]. À elles seules, les dépenses des cinq branches (famille, maladie, accidents du travail – maladies professionnelles, retraites, autonomie) de la sécurité sociale équivalent à 22 % de la richesse nationale. En 2025, la part de chacune des branches dans le total des dépenses des régimes de base est la suivante :

- 44,4 % pour la branche vieillesse (298,4 milliards d'euros) ;
- 38,4 % pour la branche maladie (244,1 milliards d'euros) ;
- 8,6 % pour la branche famille (41,5 milliards d'euros) ;
- 6,1 % pour la branche autonomie (41,8 milliards d'euros) ;
- 2,5 % pour la branche accidents du travail – maladies professionnelles (13,6 milliards d'euros de prestations nettes).

Ce niveau d'endettement public fait peser une menace sur notre attractivité pour les investissements étrangers, même si nous en avons jusqu'ici limité les effets. Il nous affaiblit dans la compétition mondiale et, détenue pour moitié par des capitaux étrangers, la dette nous rend vulnérables au risque géopolitique et à l'instabilité financière.

Cette situation pèse aussi sur le choix de nos dépenses, la charge de la dette des administrations publiques ayant représenté en 2025 déjà 65 milliards d'euros, soit un ratio de 2,2 points de PIB[27]. Or celui-ci devra, dans les prochaines années, consentir des investissements massifs : défense, énergie, numérique, transition écologique, éducation,

---

[23] Amandine Michelon, *« Le changement climatique a déjà des conséquences directes sur le travail »*, actuEL RH, éd. Lefebvre-Dalloz, 6 juillet 2026.

[24] Insee, *Dette trimestrielle de Maastricht des administrations publiques* (APU), n°158, 25 juin 2026, en ligne

[25] Insee, *Comptes nationaux annuels*, 29 mai 2026, en ligne

[26] Direction de la sécurité sociale (DSS), *Rapport à la Commission des comptes de la Sécurité sociale*, mai 2026, en ligne

[27] Cour des comptes, *La situation et les perspectives des finances publiques*, juin 2026, en ligne

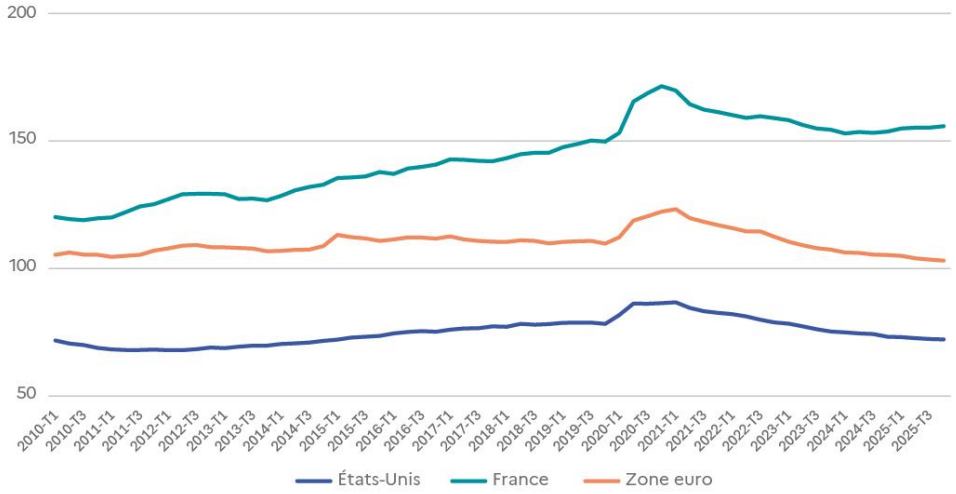
pour ne citer que les principaux. Les arbitrages entre ces domaines seront difficiles et devront reposer sur des choix politiques. Enfin, la dégradation des finances publiques peut inciter à réduire les aides aux entreprises et à alourdir la pression fiscale sur les facteurs de production.

Cette contrainte est majeure. Elle ne signifie pas que nous ne pourrons plus nous endetter pour engager des investissements bénéfiques, mais elle pose une limite qu'il serait irréaliste, ou malhonnête, d'ignorer. Elle ouvre aussi la question d'autres sources de financement que la dette et celle de la réduction de certaines dépenses, aspects qui n'ont pas été abordés dans le cadre de cette Conférence.

4.2 Un endettement important des entreprises françaises

À cela s'ajoute un niveau **d'endettement des entreprises relativement élevé**, nettement supérieur à la moyenne de la zone euro et à celui des États-Unis.

Graphique 21 - Évolution de la dette des entreprises en France, dans la zone euro et aux États-Unis (encours de crédit aux sociétés non financières, en % du PIB)



Note : La série comprend l'encours en fin de trimestre couvrant les prêts et les titres de dette. Cette série est en valeur de marché, ajustée des ruptures. La zone euro est un agrégat.
Note de lecture : Au T4 2025, la dette des sociétés non financières représente 155,8 % du PIB en France, contre 103,1 % dans la zone euro et 72,2 % aux États-Unis.
Source : BIS, DG Trésor

L'endettement des entreprises progresse en France depuis 2010 et a atteint un pic proche de 170 % du PIB en 2021, avant de refluer partiellement. Fin 2025, il demeure toutefois élevé, à 156 % du PIB, contre 103 % pour la zone euro et 72 % aux États-Unis. L'écart avec la zone euro s'est fortement creusé sur la période. Cette évolution reflète essentiellement un *mode de financement* (préférence structurelle pour la dette plutôt que pour l'émission de capital, désintermédiation obligataire, biais fiscal, trésorerie de précaution) et un *artefact de mesure* (brut vs net, périmètre de consolidation) plutôt qu'une détérioration de leur santé financière.

Troisième partie : Les convergences entre les partenaires sociaux

Trois précisions liminaires s'imposent.

La première tient au choix du mot. Nous avons préféré parler de convergences plutôt que de consensus. Ce dernier existe, bien entendu, et l'on peut ainsi témoigner que le maintien d'un système de retraites par répartition fait l'objet d'un accord de toutes les organisations syndicales et professionnelles ayant participé à la Conférence. Mais le vrai consensus est rare, et abuser du terme conduirait à méconnaître, voire à trahir, la subtilité et les nuances des positions exprimées. Car les participants n'avaient pas vocation à formuler un ensemble complet de solutions clés en main, encore moins un programme politique. Leur rôle, du point de vue de partenaires sociaux représentatifs, était d'indiquer comment le monde du travail, dans le privé comme dans le public, peut contribuer à répondre aux défis présentés et être lui-même l'objet de transformations. Leurs visions ne convergent pas spontanément, et sont même parfois antagonistes.

La deuxième est de rappeler que le Document final ne se veut pas exhaustif. À l'initiative des garants, qui ont entendu les demandes en ce sens des participants, il est complété par un tableau qui rend mieux compte de la richesse des débats tenus dans les ateliers tout au long des six mois de la Conférence. Le tableau complet, dont le contenu a été soumis aux partenaires sociaux, est annexé au présent Document final. Notre parti pris comme garants a été d'être sélectifs dans ce Document final et d'aborder les points qui nous paraissaient essentiels dans les champs du travail, de l'emploi et des retraites, en rendant compte des convergences réelles sans gommer ce qui demeure en débat, et en dégageant les dynamiques de fond plutôt qu'un compte rendu atelier par atelier.

La troisième est que la Conférence – et donc ce document – ne prétend pas au monopole des mesures qui s'imposeront à l'avenir. Il existe de multiples études, discussions, concertations et négociations sur les thèmes couverts par la Conférence. La Conférence n'a non seulement pas à se substituer à celles-ci, mais elle ne peut que se féliciter de leur existence. Ainsi, même si les avis diffèrent sensiblement chez les organisations syndicales sur cette initiative, il existe un « agenda autonome », qui prévoit une série de négociations au niveau national et interprofessionnel dont notamment une négociation sur l'emploi des jeunes. Les participants en prennent acte collectivement et ne peuvent que souhaiter qu'elle soit la plus productive et la plus effective possible.

1. Développer l'appareil productif et l'emploi

1.1 L'anticipation des mutations économiques et technologiques

Les échanges tenus au cours de la Conférence, en particulier dans les ateliers travail et emploi, ont abordé longuement l'anticipation des mutations économiques et technologiques. Elle leur a semblé être le principal déterminant du développement de

l'appareil productif et de l'emploi. Un pays qui n'investit pas pour ses filières d'avenir ne peut espérer améliorer l'emploi des jeunes et des actifs, engager une transition écologique et numérique sérieuse, et augmenter les marges de manœuvre économiques nécessaires à la prospérité du pays et sa préparation face aux chocs exogènes.

Les partenaires sociaux ont largement affirmé, au cours des ateliers, que le social ne pouvait jouer contre l'économie et que cette dernière était déterminante dans la préservation et les progrès du modèle social. Ils ont en ce sens fait part d'une inquiétude partagée sur la désindustrialisation, alors que l'industrie joue un rôle essentiel dans la structuration de l'économie et des relations sociales d'un pays et sur les défis technologiques auxquels sont confrontées la France et l'Union européenne.

a. *L'adaptation globale des compétences*

Les ateliers consacrés à l'emploi ont insisté sur l'adaptation des compétences aux filières d'avenir qui passe par la préparation des compétences stratégiques dans les secteurs liés à la souveraineté nationale (filière nucléaire et énergies renouvelables, défense …). Au global, la majorité des partenaires sociaux se sont accordés sur la nécessité :

- De réaliser un bilan des crédits France 2030 dédiés à la montée en compétence dans les secteurs stratégiques ;
- De renforcer le modèle des contrats stratégiques de filières dans le cadre du Conseil National de l'Industrie en articulant les travaux avec le Conseil National pour l'emploi ;
- De s'appuyer sur les bilans d'expérience d'initiatives locales visant à renforcer l'adaptation des compétences aux évolutions des filières d'emploi (la Vallée de la batterie ou Dunkerque 2030 par exemple) ;
- D'organiser des actions spécifiques à l'échelle des TPE/PME ;
- De négocier un accord-cadre national pluriannuel de développement des compétences.

Côté ateliers publics, les participants ont appuyé leurs propos sur l'utilité d'une fonction d'observatoire interministériel des métiers publics au sein du Conseil commun de la fonction publique (CCFP), capable de suivre les métiers, les compétences, les flux et les tensions, afin de dépasser des approches restées trop souvent fragmentées. La formation tout au long de la vie et l'anticipation de l'évolution des métiers ont fait l'objet d'une convergence d'ensemble.

b. *L'intelligence artificielle*

Si elle ne constitue pas le seul défi technologique, l'intelligence artificielle a occupé une place centrale dans les échanges des ateliers. Pas plus que d'autres, les participants n'ont eu de réponses définitives sur les conséquences de l'IA sur notre économie, sur l'emploi et sur les conditions de travail. Ils ont constaté que les outils de l'IA reconfigurent en profondeur les métiers et les compétences, sans pour autant emporter d'eux-mêmes des gains économiques et sociaux pour tous. La pleine association des partenaires sociaux à cette mutation technologique majeure a été mise en avant comme condition nécessaire pour exploiter toutes ses potentialités, tant en matière économique que de gestion des emplois et des parcours professionnels. La transformation des organisations, au bénéfice

de sa productivité, ne peut se faire, selon eux, qu'avec les salariés et agents qui en font partie[28].

La **négociation d'un accord national interprofessionnel (ANI) sur l'IA** est apparue comme une piste tangible d'évolution. Les échanges tenus au sein des ateliers travail et emploi ont paru pouvoir constituer une pré-lettre de négociation entre partenaires sociaux. Cet accord pourrait s'inspirer de l'accord du 26 novembre 2020 sur le télétravail afin de tenir compte des spécificités de chaque secteur et du rythme rapide d'évolution de la technologie. Il permettrait d'encourager la cartographie des cas d'usage, l'accompagnement des salariés, la formation des acteurs du dialogue social, ou encore la mobilisation de mesures de transition professionnelle. Il pourrait aussi utilement s'inspirer des bonnes pratiques des pays les plus volontaires en utilisant les études faites en la matière par l'OCDE[29], les organisations syndicales s'exprimant par ailleurs en faveur de la négociation d'un cadre international sur la mise en œuvre de l'IA.

L'ANI pourrait ainsi porter sur :

- Les modalités d'anticipation de l'impact de l'IA et ses usages ;
- Le lien avec l'évolution de l'ensemble des métiers et des compétences ;
- L'accompagnement de tous les salariés et leur formation à l'utilisation de l'IA et à ses impacts ;
- La formation des acteurs du dialogue social ;
- La mobilisation des mesures de transition professionnelle et de formation ;
- Le renvoi à des négociations de branches.

S'agissant des branches, les participants ont aussi souhaité les encourager à se saisir du sujet via, par exemple, le lancement d'études prospectives et un renforcement de la place de l'IA dans l'offre de formation des Opérateurs de compétences (OPCO) pour travailler au développement des compétences des travailleurs. Elles seraient ainsi encouragées à définir un cadre de travail ambitieux portant notamment sur :

- Le lancement d'études prospectives ou de cartographie des cas d'usage ;
- Une réflexion accrue sur un cadre éthique d'usage ;
- Un éventuel fléchage de fonds en cas de contribution conventionnelle vers l'IA ;
- Éventuellement la conclusion d'un Engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) avec l'État.

Dans cette même ligne, il pourrait être aussi demandé aux OPCO de prendre des engagements précis en matière de renforcement des formations liées à l'IA au sein de leur offre totale. La formation à l'IA pourrait également être priorisée dans les formations CPF.

Dans la fonction publique, sans qu'il y ait un consensus clair sur ses modalités concrètes, le déploiement d'outils d'intelligence artificielle est apparu comme un levier pour améliorer la qualité du service rendu : simplifier certaines procédures, permettre aux agents de consacrer plus de temps aux tâches complexes ou renforcer les liens avec les

[28] Au niveau des entreprises par exemple, le nombre d'accords traitant d'IA a doublé entre 2024 et 2025 (en passant de 242 à 500).

[29] OCDE, Perspectives de l'emploi 2026, 7 juillet 2026, *en ligne*

usagers. La nécessaire association des partenaires sociaux aux changements en ce sens a été rappelée.

Tout en souscrivant à ce qui précède, les garants s'interrogent même sur la possibilité et la nécessité d'aller plus loin encore et de prévoir d'imposer, par un vecteur juridique approprié et proportionné, des formations à l'IA qui s'appliqueraient aux différents dispositifs de la formation continue.

Il ne faut pas se contenter d'adopter des politiques à minima, techniques, et relevant d'une approche défensive. Il nous semble qu'il faut, au contraire, avoir une approche ambitieuse et volontariste du sujet, à l'instar d'autres pays non européens. Le principal défi à court terme réside dans la capacité d'utilisation d'outils d'IA à fins professionnelles par tous les salariés, quels que soient leur âge ou leur formation.

c. *La transition écologique*

La transition écologique a été aussi abordée comme un facteur de transformation des métiers et de l'emploi appelé à monter en puissance, dont les effets restent à anticiper. Sur la partie emploi, les partenaires sociaux ont pu insister sur le rôle des branches professionnelles pour orienter les moyens et détecter les signaux faibles de transition. Il leur est parallèlement apparu nécessaire de renouveler la prospective des métiers à l'horizon 2030 autour d'un Observatoire national des métiers et des compétences (cf. infra).

Les garants se permettent d'insister sur ce point qui emporte des implications sur les investissements collectifs à réaliser, la politique industrielle et l'organisation du travail notamment. Les participants ont pu relever combien la question de l'adaptation du travail au réchauffement climatique a fini de s'imposer, lors des différentes vagues de canicule 2026, comme un chantier structurel qu'il s'agisse d'intégrer la chaleur intense à l'évaluation des risques professionnels, de définir en conséquence les mesures de prévention adaptées, ou encore d'en faire un objet de dialogue social. C'est l'objectif du groupe de travail des partenaires sociaux qui s'ouvre le 17 septembre prochain sous l'égide du ministère du Travail.

1.2 L'emploi des jeunes

Tous les partenaires sociaux ont convenu que la priorité était l'amélioration de l'emploi des jeunes. La Dares, lors de la séance de l'atelier emploi du 12 mai, a rappelé que leur taux de chômage était plus élevé que les autres classes d'âge : en 2025, il atteint 19,8 % en moyenne sur l'année chez les 15-24 ans, contre 6,9 % chez les 25-49 ans et 5,0 % chez les 50 ans ou plus[30]. L'insertion est ainsi plus lente et difficile pour les moins diplômés, dans un contexte de forte hausse du niveau d'éducation : 42 % des jeunes actifs peu ou pas diplômés et sortis depuis 1 à 4 ans de formation initiale étaient au chômage en 2023. Ils accèdent, par ailleurs, à des emplois en moyenne plus précaires.

Les organisations participantes ont jugé que la politique d'orientation était une clé très importante. Elle suppose, selon la grande majorité, une information de qualité, par une

[30] Voir aussi Insee, *Des jeunes de plus en plus diplômés, mais des difficultés d'insertion qui subsistent pour les moins diplômés*, Formations et emploi, 2025, *en ligne*

plateforme, sur les métiers, les formations et leurs débouchés, et un renforcement des liens entre, d'une part, les entreprises et les branches et, d'autre part, l'Éducation nationale et l'Enseignement supérieur. Les Comités régionaux de l'emploi (CRE), les Comités locaux pour l'emploi (CLE) et les Comités locaux école-entreprise (CLEE) doivent mieux s'articuler.

Plusieurs points ont également fait consensus : la structuration d'un service de l'orientation rénové et piloté à l'échelle des bassins d'emploi et des zones d'éducation, une clarification des responsabilités des différents acteurs, la lutte contre les stéréotypes de genre. Le rôle des stages de troisième et de seconde, jugés parfois subis et peu profitables, pourrait être réinterrogé.

À cet égard, le « Plan d'accélération pour l'emploi des jeunes », présenté par le ministre en charge du travail en mai 2026 constitue, du point de vue des garants, un premier pas.

Dans le secteur privé, les organisations participantes reconnaissent que le développement de l'apprentissage, revalorisé depuis 2018, est une vraie réussite. Pour la renforcer, elles ont insisté sur une meilleure adéquation entre l'offre et la demande, la prévention des ruptures, la vigilance sur la qualité des formations privées à but lucratif et la sur-représentation des niveaux Bac+5, et la meilleure reconnaissance des maîtres d'apprentissage, dont la fonction peut aussi constituer une voie de transition entre l'emploi et la retraite pour des salariés expérimentés.

Par ailleurs, le soutien et le financement aux différentes formes d'alternance ne peuvent être de simples variables d'ajustement budgétaire. Il serait nécessaire d'adapter les formations en alternance aux « décrocheurs du supérieur », par exemple avec des titres en un an ou l'utilisation de la VAE, et de leur permettre, sous conditions, la préparation du Certificat de qualification professionnelle (CQP).

Dans la fonction publique, l'élargissement de l'apprentissage ne fait pas consensus.

L'ensemble des partenaires sociaux ont, par ailleurs, souligné la nécessité de déployer des dispositifs ciblés à l'égard des jeunes les plus éloignés de l'emploi (jeunes qui ne sont ni en emploi, ni en formation, ni en études, dits NEETs[31]). Ils représentent actuellement près d'un jeune sur huit (13,3 % des 15-29 ans[32]), soit 1,6 million de personnes. Un consensus s'est dégagé sur la prévention globale du décrochage scolaire, le ciblage des actions vers les plus fragiles et la nécessité de lever les freins périphériques de logement, de santé et de mobilité qui deviennent de plus en plus sensibles et préoccupants. Les partenariats avec les branches ont été identifiés comme des leviers efficaces de remobilisation. La baisse de financement des missions locales a constitué un sujet de discussion.

Au global, la **négociation d'un ANI sur l'emploi des jeunes** au cours des prochains mois a été régulièrement évoquée pour sa mise en œuvre dans l'agenda autonome des partenaires sociaux. À cet égard, le cahier des charges partagé pourrait utilement

---

[31] « Neither in Employment nor in Education or Training » : selon la classification Eurostat, cette notion désigne les jeunes âgés de 15 à 29 ans qui remplissent deux conditions : ils n'ont pas d'emploi, c'est-à-dire qu'ils sont au chômage ou économiquement inactifs (définition OCDE/ILO incluant quiconque travaille au moins une heure payée pendant une semaine de référence ou était temporairement absent d'un travail), et ils ne suivent aucune formation ou aucun enseignement (temps partiel ou temps complet, à l'exclusion des programmes non-formels et d'activités éducationnelles très courtes). Ces jeunes sont particulièrement menacés d'exclusion sociale.

[32] Insee, Taux de chômage au 2e trimestre 2026, op.cit.

s'inspirer des travaux déjà engagés par les organisations professionnelles. Cet ANI pourrait notamment porter sur les thèmes suivants :

- Une réforme de l'orientation ;
- Des actions spécifiques vis-à-vis des NEETs ;
- Les liens entre, d'une part, la formation initiale et l'enseignement supérieur et, d'autre part, les besoins et attentes de l'économie ;
- L'adaptation des certifications/CQP aux besoins des « décrocheurs » du système universitaire ;
- Les parcours de réorientation et les passerelles ;
- Les conditions de l'emploi pour les jeunes incluant, par exemple, les questions de l'accueil dans les entreprises, du premier contrat de travail et du premier logement ;
- Les moyens d'améliorer les conditions d'étude et de travail des étudiants en situation d'emploi (cumul emploi/études), qui est un phénomène en voie de développement ;
- La formation et la reconnaissance des maîtres d'apprentissage et des tuteurs ;
- Le développement de modalités de recrutement innovantes pour les jeunes (immersions professionnelles, méthode de recrutement par simulation [MRS], préparation opérationnelle à l'emploi individuelle [POEI], formations courtes…).

1.3 L'emploi des séniors

Le maintien et l'accès des séniors à l'emploi ont fait l'objet d'une attention partagée par les partenaires sociaux, en lien direct avec les enjeux de retraite. Les participants ont rappelé que l'allongement des carrières professionnelles n'est envisageable que s'il s'accompagne d'une politique active de maintien en emploi, permettant d'améliorer significativement le taux d'emploi des séniors.

Plusieurs leviers ont fait l'objet de convergences : la formation continue est apparue comme une condition du maintien dans l'emploi, en particulier face à l'introduction de l'intelligence artificielle dans les entreprises, qui fait peser un risque d'exclusion pour les séniors. L'obsolescence accélérée des compétences rend les enjeux de formation particulièrement prégnants pour ces salariés. La valorisation de l'expérience a été identifiée comme une autre voie intéressante, le tutorat et la fonction de maître d'apprentissage pouvant, comme il a été dit, constituer un levier de transition entre l'emploi et la retraite pour des salariés expérimentés.

L'aménagement des fins de carrière et le développement du temps partiel pour les séniors ont pu également être avancés par plusieurs organisations, avec un besoin souligné d'accompagner les TPE et PME dans leur mise en œuvre. La retraite progressive – ouverte dès l'âge de 60 ans pour les personnes exerçant une activité, pouvant justifier de 150 trimestres cotisés et dont l'ANI en faveur des salariés expérimentés du 14 novembre 2024 a voulu instituer le recours – a été saluée comme un dispositif susceptible d'apporter davantage de souplesse dans l'approche de la retraite et d'inciter au maintien en activité. Le droit de refus de l'employeur peut apparaitre actuellement comme un frein à son développement, en particulier dans le secteur public. La question de son caractère opposable a été posée, sans qu'il ne se dessine un consensus sur le sujet. Cette question ne doit pas masquer le développement très rapide du dispositif suite à la mise en œuvre

opérationnelle de l'ANI : le nombre des bénéficiaires, dans le secteur privé, est ainsi passé de 34 000 en juin 2025 à près de 66 800 en juin 2026 (+98 %)[33].

L'amplification, souhaitable, de cette dynamique, supposera une meilleure appropriation du dispositif par les entreprises pour en faire un véritable outil de pilotage RH sur le moyen terme, ce qui pourrait passer par une contractualisation accrue de ses paramètres au niveau de l'entreprise.

L'amélioration de la prévention de la désinsertion professionnelle, pour éviter les situations d'inaptitude qui restent trop nombreuses, et donc des sorties de manière anticipée du marché du travail pour raisons de santé, fait l'objet d'un fort consensus. Outre la réduction de l'exposition aux risques professionnels, qui implique un investissement renforcé pour la prévention dans les entreprises, elle devrait se traduire, lorsque cela est possible, par davantage d'aménagements de postes pour permettre la poursuite d'activité, et à défaut un meilleur recours aux dispositifs de reconversion professionnelle pour faciliter le reclassement interne comme externe.

Ces orientations s'appuient sur l'ANI de novembre 2024, dont la mise en œuvre effective a été jugée déterminante. L'accompagnement des fins de carrière et de la transition vers la retraite est développé plus loin, dans le prolongement de ce continuum. Ces différents points font à notre sens écho aux travaux en cours du Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan[34], qui revêtent comme objectifs de :

- Mieux mesurer l'emploi des séniors à partir des données administratives des employeurs (via les déclarations sociales nominatives) ;
- Traiter la question des personnes qui ne sont ni en emploi ni à la retraite en abordant, sans tabou, la pratique de certaines grandes entreprises qui se séparent massivement de leurs salariés âgés ;
- Faciliter les transitions « douces » entre emploi et retraites (temps partiel, retraites progressives, cumul emploi-retraites) ;
- Améliorer les conditions de travail des séniors ;
- Former les séniors ;
- Faciliter l'allongement des carrières.

1.4 La sécurisation des parcours, transitions et reconversions

La quatrième convergence porte sur la sécurisation des parcours, des transitions et des reconversions. L'anticipation des transitions professionnelles doit reposer, selon les partenaires sociaux, à la fois sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mobilisée à tous les niveaux, sur les entretiens professionnels et sur le dialogue social associé à la prospective des métiers. Les organisations participantes ont exprimé le besoin de permettre la mise en œuvre des dispositions ainsi adoptées, avec un enjeu collectivement souligné de mieux accompagner ces transitions. Il s'agit par exemple de faire mieux connaître le conseil en évolution professionnelle (CEP) auprès des individus pour en favoriser le recours. Il apparaît également nécessaire d'accompagner les entreprises pour qu'elles s'engagent en soutien des reconversions et transitions

[33] Assurance retraite, *Retraite progressive*, juillet 2026, *en ligne*

[34] Emmanuelle Prouet, Eva Tranier, Evan Bertin et Antoine Naboulet, *Emploi des seniors : comment favoriser l'emploi jusqu'à la retraite ?*, Rapport du Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan, juillet 2026, *en ligne*

professionnelles, ce qui peut passer par un abondement du compte personnel de formation (CPF) des salariés volontaires ou dans le cadre du projet de transition professionnelle (PTP). La reconnaissance de l'implication des tuteurs et mentors dans les entreprises peut également s'inscrire dans cette perspective. Il s'agit aussi de sécuriser financièrement les enveloppes des dispositifs collectifs et individuels. Les participants se sont appuyés sur l'ANI de juin 2025 sur les transitions et reconversions professionnelles, ainsi que sur l'ANI de novembre 2024 en faveur de l'emploi des salariés expérimentés. Le rôle des branches a de nouveau été souligné comme déterminant, en particulier pour atteindre les TPE et PME. L'attention portée aux compétences transférables et aux reconversions pour les parcours non linéaires, la nécessité de restructurer les mobilités entre public et privé, et l'intérêt des modèles mutualisés, dont celui de la fonction publique hospitalière comme référence possible, ont complété ces orientations.

Dans le secteur public, les participants ont identifié les obstacles à une meilleure gestion prévisionnelle : absence de vision interministérielle claire, hétérogénéité des pratiques de ressources humaines et des systèmes d'information, accès restreint aux dispositifs de reconversion. La reconnaissance d'un droit effectif à la mobilité, fondé également sur les compétences plutôt que sur la seule appartenance statutaire, a été mise en avant par certaines organisations syndicales. Parallèlement, la reconversion a été évoquée comme axe central de la gestion des ressources humaines dans le secteur public : les transitions vers les métiers du secteur public, pour les personnes qui choisissent ceux-ci dans le cadre de leur reconversion professionnelle, comme pour les agents publics qui souhaitent une transition vers le secteur privé à l'occasion d'un changement de métier.

Dans le prolongement de la présentation du rapport de la mission IGAS-IGF sur le sujet, l'auto-entrepreneuriat a fait l'objet d'une séquence dédiée.

Restitution de la mission IGAS-IGF d'évaluation du régime des micro-entrepreneurs

Le rapport IGF-IGAS présenté lors de la séance inter-ateliers du 22 mai a permis de dresser un bilan du régime des micro-entrepreneurs, marqué par une forte expansion depuis sa création, avec 1,8 million de micro-entrepreneurs économiquement actifs en 2022 et trois créations d'entreprise sur cinq réalisées sous ce régime fin 2024.

La mission a souligné que ce dispositif, conçu pour répondre à des objectifs multiples (complément de revenus, simplification de la création d'entreprise, insertion professionnelle, formalisation d'activités), ne les a atteints que partiellement. Grâce à sa simplicité, il constitue un cadre adapté à certaines situations, particulièrement lorsqu'il agit comme complément de revenus. Il ne favorise toutefois la transition vers l'entrepreneuriat classique qu'à la condition d'un accompagnement renforcé.

Le rapport met également en évidence des risques de dépendance économique, de substitution au salariat et de détournement du statut par certains employeurs ou plateformes. Il identifie, par ailleurs, des effets négatifs sur certains secteurs économiques, notamment en matière de concurrence liée à la franchise en base de TVA, de productivité et de transmission des savoir-faire.

Enfin, il relève des risques pour les finances publiques, liés aux fraudes, aux optimisations et aux pertes de recettes sociales et fiscales.

La mission a formulé dix propositions, toutes présentées aux participants, parmi lesquelles la suppression du versement forfaitaire libératoire (VFL), la réforme du régime de franchise en base de TVA via l'unification des différents seuils d'éligibilité et l'accroissement des contrôles.

Sur cette thématique en particulier, les partenaires sociaux ont, pour certains d'entre eux, reconnu que si le développement de ce statut particulier répond aussi à des attentes nouvelles, de liberté et de meilleure conciliation des temps de vie, de simplicité et de flexibilité, l'auto-entrepreneuriat peut autant être choisi que subi, faute d'alternative d'emploi ou sous l'effet d'un donneur d'ordre. Derrière l'attrait d'un statut souple, des phénomènes de précarisation pendant l'activité comme au moment de la liquidation des droits à retraite, d'isolement des travailleurs concernés, d'absence de couverture chômage et de limitation de la protection maladie peuvent se faire jour, en particulier lorsqu'il est subi. La nécessité de sécuriser ce régime, de renforcer les droits des travailleurs concernés et le refus de créer un troisième statut entre salariat et entrepreneuriat ont fait l'objet d'un consensus global. Les voies pour y parvenir divergent selon les organisations : certaines organisations syndicales plaident pour la suppression du statut, tandis que la CPME / Les entrepreneurs privilégie une évolution du portage salarial permettant d'intégrer ces travailleurs dans le salariat, ou un retour à la vocation première du statut, conçu comme un système d'attente. Le besoin d'un espace de dialogue social pour ces actifs et les modalités de financement de leur protection sociale demeurent ouverts.

Vis-à-vis de l'accompagnement et la sécurisation des fins de carrière, le récent encadrement du cumul emploi-retraite par la dernière loi de financement de la sécurité

sociale, destiné à éviter que des départs anticipés à la retraite se traduisent immédiatement par une situation de cumul emploi-retraite, a pu, de l'avis de certaines organisations, constituer une avancée dans le respect de la neutralité actuarielle et de l'équité entre générations. Mais, à l'évidence, il demeure des grandes interrogations sur cette réforme. Elle mériterait à minima d'être davantage expliquée et justifiée.

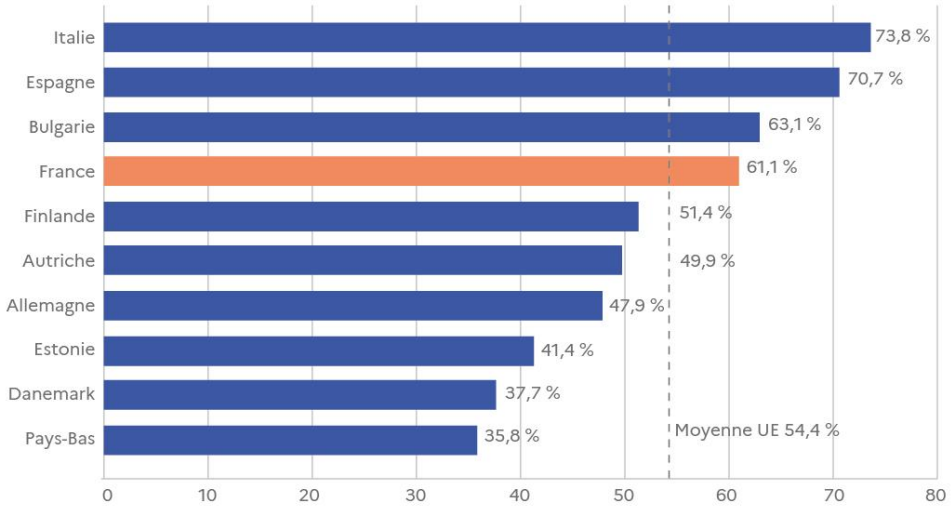
Identifier les outils de suivi nécessaires à la réalisation d'un bilan consolidé des dispositifs de fin de carrière propres aux agents publics (surcotes, décotes, départs anticipés, retraite progressive, rachat de trimestres, dispositifs spécifiques de catégories actives) a par ailleurs été jugé nécessaire, avec le profil des bénéficiaires et les freins mis en valeur.

2. Redonner du sens et de la valeur au travail

2.1 Le besoin de reconnaissance au travail

Notre pays se caractérise par un fort attachement au travail. Les statistiques, les sondages, les études de toutes sortes et les travaux menés au sein des ateliers de la Conférence le confirment : la France est l'un des pays où les salariés attendent le plus de leur travail.

Graphique 22 - Part de personnes jugeant le travail « très important » dans la vie, dans plusieurs pays de l'UE 27



Source : European Values Study, 2017 (GESIS ZA7500), variable V1, pondéré. Moyenne UE = moyenne simple des 21 États membres présents dans les données.

L'importance du sens et du collectif de travail ont ainsi été évoqués dans tous les ateliers, tant par les organisations syndicales que professionnelles. La place reconnue à l'individu au travail a d'ailleurs été le point sur lequel les convergences ont été les plus saillantes.

La contrepartie est que, faute de répondre suffisamment à cette attente, une critique forte s'exprime vis-à-vis du travail, de son organisation et de ses conditions concrètes d'exercice, critique à la fois collective et individuelle. Il a été souligné, lors de la séance de l'atelier travail du 30 janvier 2026, que seuls 56 % des salariés français estiment que

leur travail est reconnu à sa juste valeur, contre 72 % au Royaume-Uni, et 75 % en Allemagne[35].

Les participants de l'atelier travail ont ainsi rappelé que s'il est un facteur d'égalité des chances, de participation à la vie sociale, d'épanouissement et de réalisation personnelle, il peut aussi être synonyme de perte de sens et être perçu comme très décalé avec les aspirations en matière de qualité de vie et de marges de manœuvre individuelles. Trop souvent réduit à sa dimension purement économique, au seul prisme de l'emploi, le travail est abordé sous un angle négatif et doloriste, comme s'il se réduisait à une source de contraintes et de tensions. Sans nier ces difficultés qui sont réelles, les partenaires sociaux ont souligné qu'il est indispensable d'élargir la perspective, d'explorer le travail dans toute sa complexité – ses enjeux, ses fonctions et son rôle de prévention et de construction de la société humaine – à un moment où il se réinvente en profondeur, et de le reconnecter à ses dimensions positives[36].

Cela doit aussi concerner les salariés dits de « première ligne », trop souvent perçus comme étant aux marges du monde du travail et du droit qui le régit. Ils sont pourtant essentiels à la vie collective et à l'économie de notre pays, ce que la crise du Covid a montré.

2.2 La progression salariale

La question « d'un coup de pouce » au SMIC pour aller au-delà des mécanismes d'indexation automatique sur l'inflation continue d'être revendiquée unanimement par les organisations syndicales. Les organisations d'employeurs, qui partagent la même préoccupation s'agissant du pouvoir d'achat de leurs salariés, écartent un tel coup de pouce au regard d'un coût du travail qu'elles jugent déjà trop important, qu'il s'agisse du niveau du SMIC en proportion du salaire médian (60%), ou du niveau de cotisations sociales prélevées sur les salaires.

Au-delà de la question du SMIC, les participants s'accordent sur la nécessité de construire de réels parcours de progression salariale pour qu'un même salarié ne reste pas au cours de sa carrière professionnelle rémunéré au SMIC. Cet enjeu pose une double question :

- la renégociation des minima conventionnels d'une part, lorsqu'à la suite d'une revalorisation du SMIC ceux-ci deviennent non-conformes. S'il faut rappeler que tout salarié en bas de grille – lorsque les minimas conventionnels de la branche à laquelle son entreprise est rattachée sont inférieurs au SMIC – reste *a minima* obligatoirement rémunéré au SMIC, la conséquence du maintien d'un nombre important de coefficients infra-SMIC se traduit mécaniquement dans la branche concernée par l'augmentation du nombre de salariés rémunérés au SMIC. Il en résulte un « tassement » à l'origine d'un sentiment de déclassement que traduit l'expression de « smicardisation ». Selon les données du ministère du Travail, ce phénomène reste temporaire pour la très grande majorité des branches, le temps que les minima conventionnels soient revalorisés par accord collectif ou recommandations

[35] IGAS, *Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche*, rapport n°2023-128R, juin 2024, *en ligne*, p. 46

[36] Document de synthèse de l'atelier « Travail », secteur privé (3 juillet 2026)

patronales : au 31 mai 2026, seulement dix branches étaient en situation de non-conformité « structurelle » depuis plus d'un an. Si la revalorisation du SMIC en cours d'année au 1er juin 2026 a fait logiquement basculer à 126 le nombre de branches non conformes (sur les 179 suivies), 34 branches se sont depuis remises en conformité durant l'été. En parallèle, le resserrement de l'éventail des salaires, qui s'observe en particulier à la suite de revalorisations successives du SMIC, au moment de la remise en conformité des minimas conventionnels, peut se traduire dans certains cas par une progression moins rapide des rémunérations au milieu ou en haut qu'au bas de grille. Si, depuis février 2023, le délai de l'obligation d'ouverture des négociations de branche prévu par le code du travail a été réduit pour faciliter une remise en conformité plus rapide des minimas conventionnels de branche, les revalorisations successives du SMIC en cours d'année et la faible augmentation de la productivité ont pu générer des difficultés dans un nombre croissant de branches, même si le nombre d'entre elles en situation de non-conformité, dite « structurelle », reste limité.
- l'enjeu de l'actualisation des classifications de branche : une actualisation régulière des grilles – sans négliger l'importance du travail de négociation qu'elle suppose, ni même le fait qu'un nombre important d'entreprises se sont dotées en interne de leur propre système – permet d'adapter les emplois aux évolutions des métiers et de garantir qu'une progression en matière de responsabilités ou d'acquisition de compétences se traduise en conséquence par une progression salariale.

S'agissant enfin de l'amélioration du pouvoir d'achat, l'épargne salariale est un levier mobilisable. Elle est soutenue, comme élément complémentaire de rémunération, par une majorité de participants qui ont signé l'ANI sur le partage de la valeur de 2023 – à l'exception de la CGT – dès lors qu'elle ne se traduit pas par des phénomènes de substitution au salaire : vecteur de fidélisation et de partage de la valeur créée, elle reste le premier thème de conclusion d'accords et avenants dans les entreprises (+48 000 accords). Conformément aux orientations de l'ANI de 2023, ces dispositifs gagneraient à être mieux connus, notamment pour les entreprises de 11 à 49 salariés qui dégagent un certain niveau de bénéfices qui ont l'obligation de mettre en place un dispositif de partage de la valeur.

Les organisations syndicales ont souligné le fait que la question des rémunérations et du pouvoir d'achat ne concernait pas les seuls salariés du secteur privé, mais s'appliquaient aussi aux agents du secteur public, en raison du tassement des grilles et de la difficulté à relever le point d'indice dans un contexte de finances publiques dégradées

2.3 L'égalité salariale entre les femmes et les hommes

Lorsqu'il ne peut pas être justifié par des raisons objectives et non fondées sur le sexe (performance individuelle, compétences spécifiques etc.), l'écart de rémunération de près de 3,6 %, à poste de valeur égale et quotité de travail identique, entre les femmes et les hommes, relève, comme l'ont souligné à l'unanimité les organisations syndicales, de pratiques discriminatoires. Le principe même de lutter contre ces pratiques discriminatoires fait largement consensus entre les participants. Elles sont d'ailleurs strictement interdites par le code du travail, et par la consécration dans la loi dès 1972 du principe de salaire égal entre les femmes et les hommes pour un travail de valeur égale.

Si la directive européenne relative à la transparence des rémunérations, adoptée sous la présidence française de l'Union européenne et pour beaucoup symbole de la relance de

l'Europe sociale, devrait à court terme contribuer à réduire ces inégalités salariales entre les femmes et les hommes, les organisations syndicales se sont toutes inquiétées des échéances liées à sa transposition en droit interne et appellent à renforcer certaines des sanctions prévues par le projet de loi de transposition. Parallèlement, si les organisations professionnelles appellent le Gouvernement à davantage de visibilité sur son entrée en vigueur en France, elles ont regretté la complexité normative et administrative induite par les nouvelles obligations européennes, en particulier pour les TPE-PME, et les risques contentieux liés à une transparence que d'aucuns estiment inadaptée à notre culture RH.

La question de l'inégalité salariale n'épuise pas, loin de là, le chantier de l'égalité professionnelle puisque l'écart moyen de salaire entre les femmes et les hommes atteignait 22,3 %, principalement en raison de la différence de volume de travail annuel. 83 % des salariés qui sont à temps partiel sont des femmes (1 femme sur 4 est à temps partiel contre 1 homme sur 13)[37]. Les organisations professionnelles soulignent que le temps partiel peut être un choix et une modalité d'organisation du travail flexible rendue nécessaire par la spécificité de certains secteurs d'activité. Les organisations syndicales, si elles conviennent que le temps partiel puisse être choisi, soulignent qu'il reste subi pour un certain nombre de femmes confrontées à la difficile conciliation des temps de vie et à l'impact de la parentalité sur leur vie professionnelle. Une relance des travaux sur la rénovation de l'ANI de 2013 qui fixe le cadre de référence du travail à temps partiel, sur la base du diagnostic réalisé par l'IGAS en décembre 2024[38], pourrait apparaitre opportune.

Cependant, même à temps de travail identique, le salaire moyen des femmes reste inférieur de 14,2 % à celui des hommes. L'essentiel de cet écart s'explique par la répartition genrée des professions : alors que seuls 15,5 % des travailleurs exercent un métier « mixte » au sein duquel les parts d'hommes et de femmes oscillent entre 40 et 60 %, les femmes continuent d'être surreprésentées dans des secteurs moins rémunérateurs (éducatif, action sanitaire et sociale, nettoyage, services, etc.)

2.4 Le management

Les questions de management ont fait l'objet de fortes convergences dans les ateliers. Elles apparaissent comme l'un des éléments clefs de la qualité de vie au travail. Sans trancher, de façon définitive, sur l'existence d'une spécificité française en matière de déficit ou dysfonctionnement du management faute d'éléments suffisants, une partie des organisations participantes a fait état de pratiques marquées par un caractère hiérarchique disproportionné, une culture du contrôle et un manque de reconnaissance qui sont de nature à affecter l'engagement des salariés et la performance des entreprises. Ces pratiques vont à rebours du besoin d'autonomie individuelle qu'expriment beaucoup de salariés, notamment au sein des jeunes générations.

Ces questions présentent deux spécificités essentielles et originales :

---

[37] Dares, *Temps partiel et conditions de travail : travailler moins pour travailler mieux ?*, Analyses n°34, 24 mai 2024, *en ligne*

[38] Temps partiel et temps partiel contraint : des inflexions possibles pour un cadre rénové | Igas

- Elles concernent tant la compétitivité de l'entreprise ou l'efficacité de la structure publique que la qualité de vie des salariés, les intérêts de l'un et de l'autre se rencontrant sur ce sujet du management ;
- À la différence d'autres dispositifs sociaux, l'amélioration du management dans les entreprises et dans les administrations n'implique pas des politiques coûteuses.

Les participants ont ainsi convergé sur la nécessité de développer un **mode d'encadrement davantage connecté au terrain**. Un tel encadrement repose sur la confiance plutôt que sur le contrôle. Il constitue aussi un levier de sens, de pouvoir d'agir et donc de santé pour les salariés, avec des effets documentés sur l'engagement individuel, l'amélioration concrète des conditions de travail et la prévention d'un turn-over excessif.

Mais il faut souligner que l'autonomie des salariés et des collectifs implique de leur part une plus grande responsabilité qui doit s'appuyer sur une juste conception du dialogue professionnel.

Selon les organisations participantes, la mise en œuvre d'un tel management suppose à la fois de renforcer la formation initiale et continue des encadrants en y intégrant des temps consacrés tant au dialogue professionnel qu'au dialogue social, mais également de permettre aux managers d'y consacrer le temps nécessaire et d'en faire une composante de l'évaluation de leur performance individuelle.

Côté public, la qualité du management suppose des garanties concrètes, comme l'absence de mesures de rétorsion à l'encontre de ceux qui dénoncent les dysfonctionnements ou la possibilité d'échanges hors de la présence hiérarchique directe. L'instauration d'un baromètre social a été évoquée comme un socle commun à disposition des employeurs pour ajuster leurs politiques de ressources humaines, l'évolution attendue de la culture managériale étant orientée vers davantage de transparence et de responsabilisation.

Les participants ont identifié plusieurs pistes d'amélioration, qui ont vocation à être adaptées à la taille, à l'organisation et aux réalités de chaque entreprise. Soit autant de points d'attention que le pouvoir réglementaire ou législatif doit prendre en considération lorsqu'il réfléchit à imposer de nouvelles obligations aux employeurs, en particulier les TPE-PME. Globalement, cela implique selon les partenaires sociaux de :

- Réinterroger le contenu des formations initiales et continues des encadrants et des dirigeants ;
- Mieux prendre en compte dans l'évaluation de la performance des managers, pour la part variable de leur rémunération ou l'accès à des fonctions supérieures, des indicateurs extra-financiers attestant de leur goût au management, du temps qui lui est consacré, et de leur capacité à préserver un cadre de travail inclusif et attentif aux conditions de travail ;
- Porter une attention particulière, lors de l'évaluation des risques professionnels, au cas des managers, soumis à des sujétions spécifiques et donc potentiellement plus exposés à certains risques ;
- Améliorer la reconnaissance des managers, notamment de proximité.

Selon les garants, tous les écrits et propos, souvent excessifs, sur la France qui ne travaille pas assez et sur les nécessaires augmentations du temps de travail, doivent prendre en

compte cette problématique. Il faut davantage valoriser et faire connaître les bonnes pratiques managériales et celles et ceux qui les incarnent.

La question des formations initiales au sein des écoles d'ingénieurs, de commerce ou d'administration est aussi essentielle en valorisant celles qui ne se bornent pas à une approche technicienne mais qui sont proches des réalités du monde du travail et du « social ».

La réalisation de cette évolution managériale suppose qu'il y ait aussi, en termes de responsabilité, une appropriation et une compréhension par les salariés et leurs organisations des impératifs économiques et concurrentiels auxquels sont confrontées les entreprises.

Le positionnement des cadres, et notamment de ce qu'il est convenu d'appeler les « cadres intermédiaires », est à cet égard essentiel. Ils sont à la fois le réceptacle des tensions et du stress, et les diffuseurs de ces tensions vers les équipes.

Un changement d'attitude, une attention aux personnes est sans doute un des points clefs de la relation de millions de salariés au travail qui est au centre des préoccupations de la Conférence. Cela est d'autant plus vrai que s'exprime un besoin de proximité que traduit, en partie, une demande croissante concernant l'organisation d'un dialogue professionnel.

2.5 Le dialogue professionnel ou droit d'expression sur le travail

Le « dialogue professionnel », entendu comme les échanges directs sur le travail, son organisation, ses conditions de réalisation et sa qualité entre les salariés et leur encadrement, constitue déjà une réalité dans certaines entreprises et en particulier dans de nombreuses TPE, où la proximité entre le chef d'entreprise, l'encadrement lorsqu'il existe et les salariés permet des échanges directs et réguliers, y compris en l'absence de représentants du personnel. Il relève d'une forme aménagée d'expression directe des salariés, formulation qui a la préférence de certaines organisations syndicales.

Sa conceptualisation[39] est plus récente. Pour ses inventeurs comme pour les participants à la Conférence, il ne doit toutefois pas se substituer au dialogue social dans ses deux grandes composantes : d'une part, la consultation des instances représentatives du personnel et notamment le Comité social et économique (CSE), et, d'autre part, la négociation collective, sujets sur lesquels nous aurons l'occasion de revenir.

Sous réserve d'interrogations sur son caractère contraignant (certaines organisations syndicales souhaitent instaurer une obligation légale, tandis que la CPME / Les entrepreneurs s'est prononcé en faveur de l'encouragement), de points d'attention sur les moyens dédiés et la centralité du dialogue social institué, il existe une volonté de déployer le dialogue professionnel. **Toutefois, le degré d'adhésion varie selon les organisations syndicales (certaines s'interrogeant sur son contenu et sa portée exacts).**

[39] Défini par le CNAM comme « une discussion sur les conditions concrètes de l'activité afin d'en reconstruire la direction quotidienne » (Cnam, *Référentiel de dialogue professionnel sur la qualité du travail*, 2024, en ligne). Il tend à faire rejoindre la qualité du travail et la performance collective.

Bien conçu et maîtrisé par les parties prenantes de l'entreprise, le dialogue professionnel, loin de s'opposer au dialogue institutionnel, peut le compléter efficacement. Il permet de favoriser l'autonomie des salariés et des agents publics, de mobiliser leur créativité, sources d'une meilleure organisation du travail et d'une productivité accrue.

Sur les conditions à réunir pour que ce dialogue s'inscrive dans la durée, les participants ont identifié quatre exigences :

- Un ancrage dans le dialogue social ;
- Un cadre de confiance institutionnalisé et négocié ;
- Des droits garantissant aux salariés et aux agents la liberté de leur parole ;
- Un changement culturel des pratiques managériales.

La pérennité du dispositif suppose en outre la continuité des échanges et la traçabilité des décisions. Selon les partenaires sociaux, les propositions formulées dans ce cadre doivent être recueillies, suivies et traitées dans un délai encadré, et leur intégration dans les outils institutionnels garantit que le dialogue reste un levier durable d'amélioration du travail. Cette convergence traverse les versants privé et public. Si les modalités précises restent discutées, qu'il s'agisse du degré d'institutionnalisation ou de la part respective de la loi et de la négociation, ces conditions constituent un acquis collectif construit au fil des ateliers.

En veillant à être attentif au formalisme de certaines obligations qui ne se traduisent pas par une pratique effective, il nous semble que la généralisation du dialogue professionnel dans les entreprises impose d'abord l'outillage des entreprises. Elle passe notamment par la diffusion de référentiels et de bonnes pratiques, la formation des managers à cet exercice et la mise en place d'espaces et de temps dédiés. Ces espaces permettent aux salariés d'examiner avec leur ligne hiérarchique les conditions d'exécution de leur travail. Ce besoin d'organisation du dialogue professionnel exprimé au cours des ateliers traduit plus largement un besoin de concertation et de dialogue social au plus proche du terrain et du milieu de travail.

2.6 Les métiers

La question de l'attractivité des métiers, que ce soit dans le secteur privé comme dans la fonction publique, a été largement évoquée dans les ateliers.

Il a en ce sens été envisagé de mettre en place un Observatoire national des métiers et des compétences, axé en priorité sur les filières stratégiques et les enjeux transverses, sans créer d'institution nouvelle mais en recourant à la coopération des instances existantes. Cet Observatoire permettrait de mieux appréhender l'évolution des métiers et des besoins en compétences, de fixer ainsi des priorités et d'assurer une meilleure adéquation entre l'offre proposée par l'appareil de formation et les besoins réels de l'économie. Sans restreindre son champ d'analyse aux enjeux relatifs à l'IA, ceux-ci pourraient constituer un axe de travail prioritaire de l'Observatoire. Cet Observatoire pourrait aussi faire le croisement entre les approches sectorielles, transversales et territoriales. Il pourrait également assurer la convergence avec le projet d'observatoire des métiers du secteur public, dont beaucoup de traits sont communs. La lutte contre les stéréotypes de genre serait aussi essentielle.

La gouvernance de cet Observatoire pourrait :

- Associer étroitement les branches professionnelles via les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications dont le réseau est animé par France Compétences ;
- Associer le Réseau Emploi Compétences (REC) au sein du Haut-Commissariat à la stratégie et au Plan ;
- S'appuyer sur les données nationales et la statistique publique.

3. Préserver la santé et prévenir l'usure tout au long de la vie active

3.1 Les accidents de travail

La grande majorité des organisations participantes a souhaité souligner que les accidents graves ou mortels restent dans notre pays trop nombreux, même s'il faut toujours rappeler la difficulté statistique, déjà évoquée dans la première partie, à comparer les sinistralités en Europe – la France étant l'un des seuls pays à considérer systématiquement les malaises sur le lieu de travail comme des accidents du travail. Cet enjeu est à mettre en lien avec le renforcement de la prévention primaire, dont les points d'appui et les faiblesses ont été largement débattus.

Le DUERP a en ce sens été identifié par tous comme le pivot de la prévention des accidents. Dans la fonction publique, seules 40 % des administrations territoriales en disposent, et 10 % seulement ont un plan de prévention opérationnel. Les participants convergent sur la nécessité d'en faire un véritable outil d'aide à la décision, mieux approprié et effectivement mobilisé.

Plusieurs points ont par ailleurs fait consensus :

- La formation des directions, des managers, des salariés et de leurs représentants, et des nouveaux arrivants qui n'ont pas d'expérience préalable de l'environnement professionnel, est jugée indispensable pour prendre conscience des situations de mise en danger et adopter les bons réflexes ;
- L'écoute des salariés est un préalable à toute démarche de prévention ;
- Le dialogue social et le dialogue professionnel sur la santé et la sécurité au travail doivent être renforcés, l'expérience des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 servant de référence sur ce que produit la combinaison de la sensibilisation, de la présence de terrain, de la limitation volontaire des rangs de sous-traitance et du contrôle.

Charte sociale de Paris 2024

La charte sociale Paris 2024, signée par les partenaires sociaux, a fixé un cadre de jeux durables et responsables avec la coopération étroite du donneur d'ordre, la Solidéo, et l'ensemble des entreprises impliquées sur les différents chantiers, autour de 16

engagements sociaux et économiques, notamment un objectif de respect de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.

Cet engagement collectif à livrer des jeux exemplaires, engagés et responsables s'est traduit par la création d'un comité, co-présidé par Dominique Carlac'h (Medef) et Bernard Thibault (CGT), qui a suivi de manière périodique le respect de ces engagements, y compris d'un point de vue opérationnel.

Cela s'est traduit notamment par :

• l'organisation de visites régulières des chantiers associant maîtres d'ouvrage, représentants des entreprises prestataires et des représentants salariés ;

• la réalisation d'un accueil sécurité unique permettant de s'assurer de la formation systématique aux règles de sécurité de toute personne (quel que soit son statut contractuel ou son entreprise de rattachement) accédant au chantier ;

• une culture de la sécurité partagée qui responsabilise l'ensemble des acteurs du chantier, et en particulier le donneur d'ordre et les maîtres d'ouvrage, vis-à-vis de leurs sous-traitants, pour réduire les risques liés aux situations de coactivité ;

Ces mesures gagneraient à être systématisées à minima sur les grands chantiers, car elles ont fait la preuve de leur efficacité en réduisant par 4 le nombre d'accidents (sans aucun accident mortel) par rapport à des chantiers du même type, parallèlement à des contrôles renforcés de l'inspection du travail et de l'intervention des organismes de prévention (CARSAT/OPPBTP).

Une réflexion pourrait être engagée, à partir de ce modèle, sur **la limitation des niveaux de sous-traitance dans les secteurs les plus exposés**, tout en reconnaissant que certaines contraintes des marchés publics peuvent y faire obstacle, tout comme le besoin de prévoir des dérogations justifiées par la réalisation d'opérations d'une technicité particulière. La démultiplication des rangs de sous-traitance – outre qu'elle peut favoriser dans certains cas les situations de travail illégal – multiplie en effet les situations de « coactivité » dans lesquelles plusieurs entreprises réalisent des travaux simultanément sur un même chantier, ce qui pose immédiatement la question de la coordination des mesures de prévention et augmente le risque d'accident.

Les participants ont conclu en s'accordant sur le fait que, pour être véritablement efficace, **la culture de prévention devait être partagée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise** : évidemment l'employeur et ses délégataires, en tant qu'ils sont responsables légalement de garantir la santé et la sécurité dans l'entreprise, mais également les salariés eux-mêmes qui doivent pleinement s'approprier et appliquer l'ensemble des mesures de prévention, en responsabilité. On pense, par exemple, à la prévention des conduites addictives, phénomène qui prend de l'ampleur en milieu professionnel s'agissant en particulier des stupéfiants, et qui démultiplie le risque d'accident au travail. Sans remettre en cause le régime de responsabilité juridique de l'employeur en matière de santé et de sécurité lié au lien de subordination, cette responsabilisation croisée repose, on l'a dit, sur une capacité d'action retrouvée sur les conditions d'exécution du travail par le dialogue professionnel.

Pour certaines activités particulièrement sujettes à de graves accidents du travail, l'établissement de fiches pédagogiques sur l'enchaînement des processus et décisions qui ont conduit à l'accident participerait à la réduction de la sinistralité, à l'image de ce que pratiquent déjà certains organismes[40].

Au-delà de tous les plans et négociations, les accidents graves et mortels devraient être une préoccupation première de toute la chaîne hiérarchique, des administrateurs au salarié de l'atelier ou du chantier, et tout particulièrement pour le chef d'entreprise dont c'est la responsabilité légale.

3.2 La culture de la prévention

Si les principes de la prévention ont été réaffirmés dans un ANI de décembre 2020 et dans la loi du 2 août 2021, l'ensemble des participants a pour autant souligné la nécessité de renforcer la prévention primaire, qu'il s'agisse de taux d'absence, des risques psychosociaux et de la santé mentale ou de la sinistralité, en privilégiant une culture de prévention construite en amont plutôt qu'une logique de réparation.

Le travail peut être un élément déterminant et positif de la santé des salariés. Les entreprises qui investissent le plus dans la prévention, et où l'on constate un haut degré d'autonomie des travailleurs, une stratégie globale de formation, et des niveaux élevés d'implication directe des employés dans la prise de décision en même temps qu'un soutien managérial (disponibilité, confiance) sont aussi les plus performantes économiquement.[41]

L'écoute et l'association des salariés à l'élaboration des actions de prévention, ainsi que l'analyse du travail réel, en sont apparues comme des préalables indispensables. Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) demeure l'enjeu principal selon la grande majorité des partenaires sociaux, dont la difficulté tient moins au cadre normatif qu'à sa mise en œuvre effective – en particulier dans les très petites et moyennes entreprises où le DUERP reste peu développé, trop souvent centré sur le correctif, et encore vécu comme une contrainte administrative. À titre d'exemple, trop peu de DUERP intègrent l'évaluation des nouveaux risques professionnels que sont le changement climatique, et particulièrement la chaleur intense.

Si la création récente par la loi d'une sanction administrative, en cas d'absence de DUERP, devrait répondre à la revendication de certaines organisations syndicales en faveur d'une approche davantage coercitive, elles soulignent le préalable que doit être la préservation des moyens alloués à l'inspection et à la médecine du travail. Il ne faut pas non plus masquer le réel besoin d'accompagnement des TPE-PME qui ne disposent pas de moyens

---

[40] À titre d'exemple, l'OPPBTP dans le champ du bâtiment et des travaux publics.

[41] Une corrélation très positive existe en France entre la prévention et la performance économique des entreprises, à caractéristiques observables identiques (notamment secteur d'activité, nombre de salariés, capital, structure socioprofessionnelle, appartenance à un groupe, ancienneté). En moyenne, une hausse du niveau de prévention d'un écart-type est corrélée à une hausse de la productivité (valeur ajoutée) de 23 %, du taux de marge de 10 % et de la rentabilité d'exploitation de 15 %. À l'inverse, les contraintes physiques, le manque de reconnaissance, les contraintes sur les horaires et le temps de travail, l'insécurité économique et les changements organisationnels sont systématiquement associés à une performance plus faible de l'entreprise 39, de l'ordre de 5 % à 12 % en moyenne. Il est à noter que les études soulignent une corrélation davantage qu'une cause à effet, plus difficile à identifier. Voir Dares, *Conditions de travail, prévention et performance économique et financière des entreprises*, Document d'études n°238, 27 août 2020, *en ligne*.

dédiés. À cet égard, les services de prévention et de santé au travail doivent être davantage mobilisés en appui : le fait qu'ils soient, en parallèle, dans l'obligation d'établir une « fiche d'entreprise » pour chaque entreprise adhérente au service – qui recense les différents risques professionnels et mesures de prévention mises en place – devrait permettre d'importantes synergies.

Des pistes ont été évoquées par les organisations participantes pour faire du DUERP un véritable outil de prévention et d'aide à la décision, parmi lesquelles rendre effective l'obligation de mise à jour annuelle pour les entreprises de plus de 11 salariés, ou une meilleure prise en compte de la dimension genrée des risques, en particulier dans les secteurs à prédominance féminine (santé, action sociale, nettoyage et travail temporaire) ou dans lesquels la part des femmes se renforce. Une étude de l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (ANACT) soulignait ainsi que la baisse globale des accidents du travail entre 2001 et 2019 (-11,1 %) correspondait à une baisse pour les hommes (-27,2 %) mais masquait la nette progression des accidents de travail pour les femmes (+41,6 %)[42]. Parallèlement, le nombre de maladies professionnelles progressait deux fois plus vite chez les femmes que chez les hommes. On peut légitimement regretter qu'encore trop peu d'équipements de protection individuelle (ex : gilet de sécurité, chaussures de sécurité, etc.) soient adaptés à la morphologie féminine.

Plusieurs autres chantiers ont été reconnus prioritaires, comme l'accompagnement spécifique des dix branches dites à forts enjeux de sinistralité pour les aider à définir des actions de prévention renforcées : les partenaires sociaux se sont largement exprimés au niveau interprofessionnel en faveur de la création d'organismes de prévention paritaire de branche, sur le modèle de l'Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBTP), afin de mettre à disposition des entreprises d'un secteur une expertise technique sectorielle pour identifier les solutions de prévention les plus performantes, afin de promouvoir la santé et la sécurité en général, et d'accompagner les acteurs en assistance technique, conseil et formation.

Les organisations participantes ont aussi souhaité réaffirmer la grande attention qui doit être portée aux conditions de travail des jeunes et à la lutte contre les accidents graves ou mortels, notamment grâce à **une formation renforcée à la prévention**. La nécessité de consolider des données plus robustes en matière de sinistralité a également été soulignée, afin de mieux objectiver des risques professionnels parfois plurifactoriels, de mieux prendre en compte des facteurs émergents comme ceux liés à la transition écologique, ou encore de couvrir l'ensemble des publics de travailleurs (indépendants et fonctionnaires compris).

L'absence de traitement de la santé et de la sécurité au travail, sur la base d'indicateurs pourtant déjà disponibles au niveau des instances de gouvernance des entreprises, a été regrettée par une grande partie des organisations participantes comme un défaut de pilotage stratégique de la prévention et de son intégration comme facteur de performance économique, malgré le turn-over et les coûts de désorganisation liés aux absences pour les entreprises que certaines études estiment à près de 100 milliards d'euros par an. La charte sociale des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 a pu être mise en avant comme modèle d'action probant (cf. ci-dessus). Le déploiement des

[42] ANACT, Photographie statistique de la sinistralité au travail en France selon le sexe entre 2001 et 2019 : des évolutions différenciées pour les femmes et les hommes, juin 2022, *en ligne*

démarches d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail a par ailleurs été jugé comme devant être facilité, par exemple au moyen d'outils d'autodiagnostic.

À cet égard, le renforcement de la prévention en entreprise passe par la mobilisation de certains leviers, notamment une réforme de la tarification de la branche AT-MP visant à la rendre beaucoup plus incitative et mieux refléter la réalité de la sinistralité. Il pourrait s'agir de réviser les règles dérogatoires dont bénéficient certains secteurs, ou d'évoluer sur la base d'études d'impact vers une tarification à l'entreprise comme c'est déjà le cas en Alsace-Moselle où la sinistralité est plus faible. **Notre priorité collective devrait être de renforcer l'investissement dans la prévention, alors que nous continuons de consacrer davantage de ressources dans la réparation du préjudice subi.**

Dans la fonction publique, l'approche par métier, encore peu développée, a été jugée pertinente à condition d'être couplée à une analyse par unité de travail. Les zones grises entre métiers restent parmi les espaces de risque les plus importants. Parallèlement, il est apparu possible de réfléchir à la mise en place d'une inspection du travail indépendante et généraliste dans le secteur public.

3.3 Les questions soulevées par l'augmentation préoccupante des arrêts maladie

Les organisations participantes ont communément admis que l'augmentation rapide des arrêts de travail constitue d'abord un enjeu majeur de santé publique et de santé au travail. Elle désorganise ensuite les entreprises, en particulier les plus petites et représente un coût croissant pour la Sécurité sociale et pour les employeurs. Les causes de la hausse de la durée des arrêts et du taux de recours sont multiples et ne relèvent d'ailleurs pas toutes de la sphère professionnelle. Il y a d'abord des tendances structurelles comme le vieillissement de la population, la prévalence de maladies chroniques. Elles coexistent également avec des facteurs plus individuels, qu'il s'agisse de vulnérabilités familiales ou de comportements à risque d'ordre personnel, de pratiques parfois abusives, ou encore de la pratique médicale de certains prescripteurs. Enfin, il ne faut pas négliger le rôle que peuvent jouer l'impact des mutations du travail et, dans certains cas, de conditions de travail dégradées sur la santé des salariés.

Ces causes appellent à agir simultanément sur la prévention primaire, la responsabilisation des différents acteurs (prescripteurs, assurés, entreprises) et sur les conditions permettant un retour anticipé, durable et dans de bonnes conditions dans l'emploi.

La France se place au 5ème rang de l'OCDE en matière de durée annuelle d'absence pour maladie (en 2024, 21 jours d'absence par an et par personne)[43], ce qui constitue une source de désorganisation majeure des entreprises et contribue largement au différentiel de temps de travail effectif observé entre notre pays et ses voisins, qui connaissent, eux aussi, une hausse marquée des dépenses d'indemnisation journalières depuis 2019, comme en Espagne, Suède, Danemark, Allemagne ou Italie.

[43] OCDE, *Absences au travail pour cause de maladie des salariés à temps plein*, Data explorer, 2026, en ligne

Entre 2019 et 2024, le nombre d'arrêts de travail a ainsi augmenté de 10 % pour atteindre 9,1 millions d'arrêts indemnisés, et en 2025, les dépenses d'indemnités journalières s'élèvent à 17,9 milliards d'euros (+6,8 % par an), en hausse de 7 milliards d'euros depuis 2016[44]. À cette dépense s'ajoute celle liée aux absences pour raison de santé dans les trois versants de la fonction publique, dont le coût avait été estimé à 15,1 Md€ en 2022 par les inspections générales des Finances et des Affaires sociales[45].

L'évolution des dépenses d'indemnisation journalière versées par la sécurité sociale met en lumière :

- **le paradoxe de la couverture du risque qui amène à mieux indemniser les salariés en arrêts courts que les arrêts longs** (supérieurs à 30 jours), ces derniers constituant pourtant 82 % de la dépense de l'Assurance Maladie et les préjudices les plus sévères ;
- **le nombre élevé d'arrêts courts (<8 jours), qui constituent 47 % du total mais 4 % de la dépense de l'assurance maladie** et représentent un facteur de désorganisation structurel des entreprises qui peuvent difficilement pallier l'absence brève, surtout lorsqu'elle est répétée, d'un salarié, particulièrement dans les TPE-PME.

Si l'ensemble des participants ont reconnu le rôle fondamental joué par l'arrêt de travail et l'indemnisation associée pour protéger le droit à la santé de nos concitoyens, d'aucuns s'inquiètent que la progression de la dépense remette en cause la soutenabilité du système, et se traduise par de nouveaux transferts de charges de l'Assurance Maladie vers les employeurs, voire une dégradation des conditions d'indemnisation pour les assurés, en particulier pour ceux qui ne disposent pas d'une prise en charge complémentaire par l'employeur (salariés hors champ de la loi de mensualisation, à savoir les salariés ayant moins d'un an d'ancienneté, les intérimaires, les intermittents et les salariés des particuliers-employeurs).

Les organisations d'employeurs ont ainsi réitéré la proposition d'introduction de jour de carence d'ordre public qui ne pourrait pas faire l'objet d'une prise en charge complémentaire par l'entreprise (par accord de branche, d'entreprise ou décision unilatérale) et ainsi « responsabiliser » davantage les prescripteurs et les salariés. Les organisations représentatives de salariés s'y opposent précisément en raison du caractère régressif de la mesure. En tout état de cause, l'ensemble des participants sont réticents à un nouvel abaissement du plafond d'indemnisation journalière pour les arrêts maladie, après celui opéré à 1,4 SMIC en 2025, qui constituerait un nouvel ajustement paramétrique supplémentaire sans révision de l'ensemble du système d'indemnisations.

Si aucune organisation ne conteste la mission régalienne de lutte contre la fraude, **la question des arrêts dits « de complaisance » soulève davantage de difficultés :**

---

[44] 85 millions d'indemnités journalières ont été versées en 2025, selon les données de l'Assurance Maladie. (Rapport au ministère chargé de la Sécurité sociale et au Parlement sur l'évolution des charges et des produits de l'Assurance Maladie au titre de 2027, *en ligne*) : l'analyse des données révèle deux périodes distinctes, une progression modérée entre 2010 et 2019 (+3,2 % par an) suivie d'une hausse plus prononcée entre 2019 et 2024 (+7,0 % par an), avec un bond exceptionnel en 2024 (+11,6 % pour les montants).

[45] IGF, IGAS, *Revue de dépenses relative à la réduction des absences dans la fonction publique et les opérateurs*, juillet 2024, *en ligne*

- D'abord parce que le phénomène n'est pas quantifiable en tant que tel puisque l'arrêt de travail a fait l'objet d'une authentique prescription médicale, ce qui pose en premier lieu **la question de la responsabilité du médecin prescripteur.**
- Ensuite, parce que, s'il est impossible de nier un phénomène qu'atteste le retour d'expérience de très nombreux employeurs, les organisations syndicales soulignent, quant à elles, que **les arrêts dits « de complaisance » ne sauraient représenter la majorité des cas**. **Il n'en reste pas moins que les employeurs apparaissent de plus en plus démunis face à ce phénomène aux multiples facettes** (exercice parallèle d'une autre activité professionnelle, justification d'une absence, conflit managérial, négociation d'une rupture conventionnelle, etc.) qui participe au dévoiement du principe assurantiel même du système. S'agissant spécifiquement de la question du renforcement du contrôle de la justification médicale de l'arrêt, il est évident que la réponse relève d'abord d'acteurs ayant la capacité de contrôler la pertinence médicale des prescriptions, l'employeur n'ayant ni la compétence, ni la légitimité pour apprécier lui-même l'état de santé du salarié. Les capacités de l'Assurance maladie – bien que le nombre de contrôles soit en augmentation – sont nécessairement limitées par le nombre restreint de médecins-conseils. Ce qui pose donc bien in fine la question de la pratique de certains prescripteurs et des moyens de lutter contre une forme de « nomadisme médical » qui ne doit pas être confondue avec les difficultés d'accès aux soins rencontrées dans certains territoires. Pour le reste, les employeurs ne disposent pas de leviers évidents en droit du travail (outre la contre-visite médicale à l'initiative qui gagnerait à être davantage mobilisée) pour lutter contre ce phénomène.

À l'inverse, **la sous-déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles,** si elle fait l'objet d'évaluations régulières dont les méthodes et les résultats donnent lieu à discussion, est un phénomène préoccupant. Elle est estimée entre 2 et 3,8 milliards d'euros par an[46] par une commission indépendante. Ses causes sont multiples et peuvent notamment tenir à la difficulté d'établir l'origine professionnelle de certaines pathologies, à une méconnaissance des procédures, à l'absence de déclaration, voire même dans certains cas à des stratégies de contournement qui ont pour effet de dégager la responsabilité de l'employeur et de minorer la cotisation AT-MP. Outre le coût par l'Assurance Maladie, qui prend en charge les dépenses qui auraient dû incomber à la branche accidents du travail maladies professionnelles, la sous-déclaration porte préjudice d'abord au salarié victime du sinistre en raison de conditions de prise en charge moins favorables. À cet égard, les participants convergent sur la nécessité de mieux cibler les entreprises se caractérisant par des situations « d'absentéisme atypique » afin d'analyser leurs causes qui peuvent être extra-professionnelles comme professionnelles : lorsqu'elles sont liées aux conditions de travail, il pourrait être proposé à ces entreprises un accompagnement spécifique en prévention, voire, si elles le refusent, les sanctionner.

Le réel consensus entre les participants se situe sur **l'importance de développer une réelle politique active de prévention**, qui relève d'une responsabilité partagée entre Assurance maladie, médecins prescripteurs, services de prévention et de santé au travail et employeurs, permettant d'améliorer le suivi du salarié arrêté grâce à une coordination renforcée et au partage d'informations entre la médecine de ville, le médecin-conseil et

[46] Commission instituée par l'article L. 176-2 du code de la sécurité sociale, *Estimation du coût réel, pour la branche maladie, de la sous-déclaration des accidents et des maladies professionnelles*, Rapport au Parlement et au Gouvernement, 30 juin 2024, *en ligne*

le médecin du travail, et de faciliter une réintégration dans l'emploi plus rapide grâce à des aménagements du travail (temps partiel thérapeutique, aménagements de poste, etc.) dans le sillage des outils créés par la loi du 2 août 2021 (rendez-vous de liaison, visite de pré-reprise, essai encadré, etc.) et des conclusions du travail interbranche Assurance Maladie / branche AT-MP sur les indemnités journalières.

Au regard de ce qui précède, davantage qu'un nouvel ajustement paramétrique justifié pour freiner la progression de la dépense, il semble aux garants plus opportun que les partenaires sociaux entament une réflexion d'ensemble qui examine :

- les leviers mobilisables en matière de prévention et de lutte contre la sous-déclaration et l'absentéisme atypique ;
- les outils de contrôles et de régulation des arrêts maladie (y compris en droit du travail) ;
- les différents dispositifs d'indemnisation pour réajuster le montant des garanties en fonction des différents niveaux de risque, en particulier pour les préjudices les plus graves, tout en garantissant la soutenabilité du système.

4. Garantir la soutenabilité et repenser la gouvernance des retraites

4.1 Le principe de la retraite par répartition

La convergence qui s'est dessinée autour des ateliers retraites porte davantage sur la manière de poser le débat que sur les paramètres du système.

Toutes les organisations ont réaffirmé leur attachement au principe de répartition et à la sauvegarde des intérêts des générations actuelles et futures, y compris les organisations qui souhaitent que soit prise en compte la réalité d'une capitalisation qui se développe sous une forme individuelle ou collective. Cet attachement repose sur un constat commun : la pérennité d'un système par répartition dépend pour l'essentiel de la démographie, des taux d'activité, de la productivité et de la croissance. Elle dépend aussi du niveau de financement que la société accepte d'y consacrer, alors qu'il atteint 14,1 % du PIB en 2025[47].

Les participants se sont accordés sur des données chiffrées trop souvent absentes du débat public :

- **le rapport entre le nombre de cotisants et celui de retraités a atteint 1,8 en 2025. Le COR prévoit sa dégradation à 1,6 d'ici 2040, puis 1,3 à l'horizon 2070 ;**
- **l'espérance de vie à 65 ans, soit 20 ans pour les hommes et 23,6 ans pour les femmes en 2025, pourrait continuer de progresser, quoique plus lentement ;**
- **l'érosion de la natalité pourrait accentuer encore la baisse tendancielle du ratio démographique, malgré un solde migratoire supposé positif.**

[47] COR, Rapport annuel 2026, op. cit.

4.2 Les objectifs partagés des partenaires sociaux en matière de systèmes de retraite

Les participants partagent un attachement fort non seulement au principe de répartition, mais aussi aux objectifs fixés par l'article L. 111-2-1 du code de la sécurité sociale[48]. Toutes les organisations ont convergé sur l'importance de consolider et de pérenniser le système actuel. Sur ce socle, elles ont identifié neuf enjeux structurants :

1. **L'équilibre financier et la soutenabilité pour les finances publiques.** Les organisations syndicales comme patronales ont dit leur attachement à un système équilibré, qui peut être atteint en jouant sur trois leviers : le niveau des ressources, affectées aux dépenses de retraites, les âges (et notamment l'âge de départ effectif, largement dépendant de l'âge d'ouverture des droits, de l'âge d'accès au taux plein et de la durée d'assurance requise) et les conditions de liquidation et de revalorisation. Les participants ont exprimé leur attachement à la soutenabilité des régimes publics, notamment de la CNRACL, dont l'équilibre est à rechercher de façon impérieuse.

2. **L'articulation entre objectifs, outils de pilotage et gouvernance**. Les objectifs légaux demeurent trop généraux et parfois difficiles à mesurer. Les participants souhaitent une définition plus précise des objectifs, des indicateurs et des cibles associées. En matière de gouvernance, plusieurs hypothèses ont été discutées, selon l'ampleur des responsabilités qui pourraient être exercées par les organisations syndicales et patronales. La question d'une règle d'or ne fait pas consensus, même si l'intérêt de certaines règles d'ajustement dans les régimes complémentaires a été souligné.

3. **Les taux de remplacement.** Ils doivent être en rapport avec les rémunérations d'activité, afin d'assurer aux retraités des pensions dignes et un niveau de vie acceptable. Si toutes les organisations s'accordent sur le fait que l'instauration d'un régime *additionnel* « d'épargne retraite pour tous » ne saurait remplacer ni affaiblir le régime par répartition, une partie d'entre elles considère qu'elle peut être un outil intéressant pour maintenir le niveau des pensions. D'autres organisations s'y montrent opposées.

4. **L'égalité entre les femmes et les hommes**, avec l'objectif de réduire de moitié les écarts de pension d'ici 2037 et de les supprimer d'ici 2050. L'origine de ces inégalités provenant du déroulement des carrières professionnelles, l'effort doit porter en amont, sur le temps partiel contraint, l'accès aux responsabilités et les inégalités salariales persistantes entre les femmes et les hommes, les mécanismes de solidarité n'intervenant qu'en complément.

---

[48] « […] La Nation réaffirme solennellement le choix de la retraite par répartition au cœur du pacte social qui unit les générations. Le système de retraite par répartition assure aux retraités le versement de pensions en rapport avec les revenus qu'ils ont tirés de leur activité. Les assurés bénéficient d'un traitement équitable au regard de la durée de la retraite comme du montant de leur pension, quels que soient leur sexe, leurs activités et parcours professionnels passés, leur espérance de vie en bonne santé, les régimes dont ils relèvent et la génération à laquelle ils appartiennent. La Nation assigne également au système de retraite par répartition un objectif de solidarité entre les générations et au sein de chaque génération, notamment par l'égalité entre les femmes et les hommes, par la prise en compte des périodes éventuelles de privation involontaire d'emploi, totale ou partielle, et par la garantie d'un niveau de vie satisfaisant pour tous les retraités […] »

5. **L'équité intra et intergénérationnelle et les mécanismes de solidarité** parmi lesquels le minimum contributif (MICO), les pensions de réversion ou encore les droits familiaux, qui représentaient ensemble environ 20 % des dépenses de retraite en 2020 selon la Drees[49]. Leur caractère redistributif, qu'il soit explicite ou implicite, gagnerait à être mieux mesuré.

6. **La meilleure prise en compte des situations d'usure professionnelle et de pénibilité**. Il s'agit d'évaluer la portée des dispositifs de départ anticipé pour les recibler sur les situations avérées d'usure professionnelle, de renforcer la prévention et la santé au travail, et de mieux cartographier les métiers exposés. Dans le secteur public, les participants demandent une définition plus claire de la pénibilité et un renforcement des politiques de prévention.

7. **Les paramètres du système et les règles de départ, autour des âges, de la durée d'assurance et de l'articulation entre décote et surcote**. Les participants insistent sur l'importance d'éviter les effets couperet entre travail et retraite, grâce à la retraite progressive et au cumul emploi-retraite.

8. **L'articulation et la coordination des règles entre régimes**. La poly-affiliation a été particulièrement identifiée, plusieurs organisations réaffirmant leur attachement aux spécificités des régimes publics et de ceux des professions libérales. La poursuite d'une convergence sur les paramètres les plus structurants ne fait pas consensus.

9. **Le droit à l'information, l'accès aux droits et la qualité de service.** Les participants souhaitent des outils inter-régimes personnalisés, une simplification des démarches, le maintien de points d'accueil physiques et un paiement des prestations à bon droit.

4.3 Les équilibres généraux et les liens entre travail/emploi et retraites

Les organisations participantes se sont accordées sur un point de méthode : le débat des retraites ne peut se réduire à un seul paramètre, celui de l'âge légal, celui d'un âge d'accès au taux plein ou celui de l'âge effectif de départ, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il faille les ignorer (cf. infra, quatrième partie).

En ce sens, il a été acté par les partenaires sociaux que les politiques du travail et de l'emploi doivent être conduites de plain-pied avec la recherche d'un équilibre de long terme du système de retraite. Un système par répartition repose sur le rapport entre ceux qui cotisent et ceux qui perçoivent une pension. Tout ce qui améliore l'emploi améliore donc, en amont, l'équilibre des retraites. Faire entrer les jeunes plus tôt et plus durablement dans l'emploi, maintenir les séniors en activité, réduire les périodes de chômage et d'inactivité subie sont autant de leviers qui pèsent sur les ressources des régimes avant même qu'on touche à un seul paramètre. Les participants ont également retenu le solde migratoire parmi les déterminants démographiques du système, dans la

[49] Drees, *Fin 2020, les dispositifs de solidarité représentent 20% des dépenses de retraite*, Dossiers de la Drees, n°130, 10 avril 2025, *en ligne* (présenté lors de la séance du 13 mars 2026).

ligne des observations du COR dans son dernier rapport annuel[50], aux côtés de la natalité et de l'espérance de vie.

Le taux d'emploi pèse fortement sur les ressources des régimes. Celui des jeunes reste fragilisé par les difficultés d'insertion des moins qualifiés. Celui des séniors, bien qu'encore inférieur à la moyenne européenne (66,4%), progresse pour atteindre 61,7% des 55-64 ans en 2025[51]. Il demeure bien en deçà des niveaux suédois, danois ou allemand.

Faute de parvenir à relever les taux d'activité et à allonger les carrières professionnelles, grâce à l'amélioration des conditions de travail et de la qualité de l'emploi, les ressources des régimes restent contraintes et le débat risque de s'enfermer dans une impasse.

Dans le temps long, la qualité du travail conditionne la capacité à rester en emploi jusqu'à l'âge de la retraite. Un salarié usé prématurément part plus tôt, souvent par l'invalidité ou le chômage, ce qui dégrade à la fois sa pension et l'équilibre du système. Agir sur les conditions de travail et prévenir l'usure est donc une condition de soutenabilité des systèmes de retraite, soulignée à l'unanimité.

Une amélioration sensible de la productivité, facteur de croissance, de richesses et de pouvoir d'achat rendrait également plus aisée l'atteinte des équilibres financiers. Des moyens accrus pour l'éducation et la formation, dont il faut améliorer l'efficacité, pour la recherche et l'innovation, publiques et privées, n'ont peut-être pas d'effets immédiats, mais conditionnent la santé future de notre économie, surtout à l'heure de l'irruption de l'intelligence artificielle. La qualité du travail, motivante pour les actifs, et la productivité qui l'accompagne sont aussi importantes que le temps qu'on y consacre tout au long d'une vie professionnelle.

Nos perspectives démographiques, qui impacteront le volume d'emploi mobilisable, rendent ces exigences d'autant plus d'actualité.

De manière plus générale, l'équilibre du système de retraites français repose avant tout sur des conditions de bonne tenue d'ensemble, que les échanges ont fait ressortir à travers plusieurs sujets convergents. Deux ressortent particulièrement :

- **La lisibilité du système** : à titre d'exemple, de plus en plus d'actifs cotisent successivement à plusieurs régimes, en particulier les agents publics passés par le privé ou l'inverse. Les règles qui régissent ces parcours de poly-affiliation sont complexes et mal coordonnées, l'assuré ayant peine à comprendre ses droits et à se projeter. Une meilleure coordination entre régimes est apparue nécessaire. Les participants ont jugé que la suppression du Fonds de solidarité vieillesse (FSV) relevait de la même logique, brouillant la frontière entre ce qui relève de la solidarité et ce qui relève des cotisations. Organisations syndicales et professionnelles ont souhaité pouvoir de nouveau séparer clairement ces deux logiques, condition d'un financement lisible.

- **Le bon calibrage de certains dispositifs** : selon les participants, le dispositif de retraite anticipée pour carrière longue (RACL) est pour beaucoup devenu – faute de mieux –

[50] Le scénario de référence du COR exposé dans son rapport annuel 2026 repose sur un taux de fécondité de 1,45 enfant par femme à partir de 2028, des gains d'espérance de vie légèrement revus à la baisse et un solde migratoire annuel de +150 000 personnes dès 2026. COR, *Rapport annuel 2026*, op. cit.

[51] Dares, *Les seniors sur le marché du travail en 2025*, op. cit.

une réponse imparfaite à la question de l'usure professionnelle sans avoir été pensé ni paramétré pour cela, au point que l'on peut constater que les bénéficiaires du dispositif RACL ont souvent une espérance de vie plus élevée que les autres retraités. Plusieurs organisations, syndicales comme professionnelles, ont évoqué une meilleure articulation avec le compte professionnel de prévention, voire un rééquilibrage entre les deux. Le sujet n'avait pas été tranché lors des travaux antérieurs de la délégation permanente du Conclave. Les échanges de la Conférence en ont confirmé l'intérêt sans en arrêter les modalités. La dernière partie du document en précisera les voies possibles. À ce diagnostic s'ajoute la diversité des situations entre régimes, qui rend souhaitable d'interroger des mécanismes de compensation démographique, leur lisibilité et leur opportunité.

4.4 Les paramètres à prendre en compte dans le pilotage des systèmes de retraites

Ce qu'il est convenu d'appeler le pilotage des systèmes de retraites recouvre, en réalité, trois éléments distincts : d'une part des objectifs partagés et mesurables, d'autre part des outils de pilotage pertinents et, enfin, des instances de gouvernance efficaces.

Les développements qui vont suivre s'inspireront de la présentation faite à l'atelier retraites le 19 juin 2026 par Jean-Jacques Marette (Directeur général honoraire de l'Agirc et de l'Arrco), présentation sur laquelle les partenaires sociaux ont largement convergé.

a. Des objectifs partagés et mesurables

Les objectifs fixés au II. de l'article L. 111-2-1 du code de la sécurité sociale sont généraux. Globalement, les participants ont convergé vers un pilotage rattaché à trois exigences : la soutenabilité, la solidarité et la simplicité.

- La **soutenabilité** a deux faces. La première, sociale, suppose l'équité entre retraités et actifs, et l'équité entre générations. On la mesure par le taux de remplacement, par le rapport entre l'espérance de vie à la retraite et la durée d'activité, par le taux de pauvreté des salariés et par le taux de rendement interne, indispensable pour capturer l'équité de rapport contributif. La seconde, financière, appelle une « règle d'or », c'est-à-dire l'exigence d'équilibre du solde à court et moyen terme. Cette question n'a pas fait consensus, même si l'intérêt de certaines règles d'ajustement dans les régimes complémentaires a été souligné.

- La **solidarité** renvoie à la part relative des mécanismes de solidarité et au besoin de les homogénéiser. Elle intègre l'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi que la prise en compte de l'usure professionnelle.

- La **simplicité** tient à la qualité de l'information et à la qualité du service des 42 régimes différents, qui pose la question de leur pilotage d'ensemble, en distinguant éventuellement les régimes privés, les régimes publics et ceux des professions libérales, et ce qui nécessite aussi de définir des horizons adaptés sur le court, le moyen et le long terme.

b. *Les outils de pilotage*

Au cours des ateliers, les partenaires sociaux ont tous convenu que le pilotage des systèmes de retraites apparaissait obscur, nourrissant l'impression d'un système illisible et alimentant la défiance concernant son efficacité.

Les projections de retraite sont actualisées chaque année par le COR, à partir d'hypothèses démographiques et économiques. Les premières sont fournies par l'Insee et révisées environ tous les cinq ans (les plus récentes datant de 2026) ; les secondes sont fixées chaque année par le COR pour tracer l'horizon de long terme, la dynamique de court terme reposant sur les prévisions du gouvernement en place. Cette architecture, avec un emboîtement de deux étages d'hypothèses qui ne sont pas révisées au même rythme, rend délicate la comparaison d'un exercice à l'autre.

Sur la nature de ces projections d'une part, les participants ont convenu que le pilotage du système souffre d'un malentendu[52] : les projections du COR ne sont pas des prévisions, mais un outil pour raisonner sur un avenir incertain. Ainsi, *« les projections de population ne visent pas à dire ce que sera l'avenir, mais à observer les conséquences, sur le niveau et la structure de la population, d'évolutions possibles des trois composantes de la dynamique démographique : fécondité, mortalité et migrations »*[53]. Si le besoin de financement réapparaît d'une réforme à l'autre, ce n'est pas que les réformes échouent, c'est que le diagnostic se déplace, parce qu'il repose sur des hypothèses démographiques et économiques révisées régulièrement. **Cette incertitude ne disparaîtra pas. Les participants en tirent la même conséquence : l'enjeu n'est pas de trouver la bonne prévision, mais de disposer d'objectifs, d'indicateurs et de cibles plus précis pour suivre le système et l'ajuster.**

Sur le mode de pilotage d'autre part, deux logiques ont été discutées : la première lie automatiquement un paramètre de retraite à une variable observée, comme l'espérance de vie, tandis que la seconde ajuste les paramètres de financement au fil de l'eau, par des rendez-vous réguliers, plutôt que par une grande réforme tous les dix ans[54].

c. *Des instances de gouvernance efficaces*

Les participants ont plus généralement souligné l'importance de disposer des mesures d'impact des dispositions sur les assurés et sur les différents régimes de couverture sociale, au regard des objectifs suivis, mais également d'une mesure de leurs effets financiers, sur les comptes de la sécurité sociale comme sur les finances publiques et les équilibres macroéconomiques dans leur ensemble. Pour les régimes publics, un renforcement des instances de dialogue et des données disponibles est nécessaire, dans le cadre du Conseil commun de la fonction publique (CCFP) ou dans celui du COR.

---

[52] En 2024, 47 % des personnes interrogées jugeaient les réformes suffisantes ou ne se prononçaient pas sur la nécessité d'en engager d'autres, contre 29 % en 2016. Drees, *Les retraités et les retraites*, édition 2025, juillet 2025, fiche n°18, *en ligne*, p. 171.

[53] Blog Insee, *Actualisation des projections de la population en France à l'horizon 2070 : quelles hypothèses retenir ?*, 10 avril 2026, *en ligne*.

[54] C'est dans cet esprit que la réforme de 2003 avait instauré des rendez-vous quadriennaux. Celui de 2008 avait notamment validé l'option prise par la réforme de 2003 d'une augmentation de la durée de cotisation à 41 ans, suivant la règle d'allongement automatique.

La question s'est également posée de l'évolution éventuelle des rôles respectifs du COR et du CSR.

Les partenaires sociaux ne sont pas demandeurs d'une réforme profonde de l'architecture.

Ils souhaitent, d'une part, une instance comme le COR qui fait la cartographie de la situation en charge de l'état des lieux, des prévisions économiques et démographiques pour présenter un scénario de référence périodiquement mis à jour et des ajustements annuels, et d'autre part une instance comme le CSR en charge de faire des recommandations aux pouvoirs publics.

Dans son intervention du 19 juin 2026 devant l'atelier retraites, Jean-Jacques Marette a utilisé une image maritime autant parlante que convaincante : **le COR est en charge de la cartographie et du suivi de la météorologie des systèmes de retraites, tandis que le CSR est en charge du routage de ces systèmes**.

On peut certes améliorer la place et le rôle des partenaires sociaux (cf. infra, quatrième partie) ainsi que les relations entre les deux instances, chacune jouant un rôle utile et différent – il est toutefois souligné que leur dénomination, ni d'ailleurs leur composition, ne correspondent à leur mission. Le CSR, composé d'experts, propose des orientations, tandis que le COR, composé de partenaires sociaux, de parlementaires et d'experts, suit l'évolution de la situation… Tout en prenant acte de ce souci d'éviter une transformation profonde de l'architecture actuelle, on peut se demander si, au-delà de leur dénomination, la répartition des rôles entre les deux instances est en adéquation avec leur composition.

Quatrième partie : Les divergences d'approche et les voies de passage possibles

À ce stade du document, quatre constats s'imposent.

Le premier est qu'il existe beaucoup de convergences, y compris sur les points délicats du travail, de l'emploi et des retraites.

Le deuxième est qu'il n'existe pas toujours une frontière claire et bien distincte entre les convergences et les divergences, celle-ci s'avérant poreuse. Nous avons pris le parti de mettre dans la dernière partie du Document final les principales difficultés dont certaines présentent la caractéristique d'entremêler des positions divergentes et convergentes des organisations participantes.

Le troisième est qu'au nombre des divergences il existe des « nœuds » sur lesquels bute notre pays souvent depuis des décennies, et qu'il faudra trancher – nous serions même tentés d'utiliser le terme de « purger » – très rapidement. Les travaux de la Conférence ont montré que ces nœuds ne sont pas insurmontables. Reste à les trancher, surtout dans des conditions qui permettent de prendre en compte l'ensemble du problème. Car chaque enjeu en appelle un autre, et l'on ne peut en isoler un seul sans manquer le reste.

Ainsi, il ne suffit pas de dire :

- Qu'il faut augmenter la quantité de travail, si l'on oublie sa qualité ;
- Qu'il faut augmenter les salaires et le pouvoir d'achat, si l'on oublie la productivité des salariés et la compétitivité des entreprises ;
- Qu'il faut améliorer le taux d'emploi des jeunes, si l'on oublie l'éducation, la formation et l'orientation ;
- Qu'il faut améliorer le taux d'emploi des séniors, si l'on fait l'impasse sur la situation de ces mêmes séniors qui, pour des raisons diverses, sont contraints, bien avant l'âge de 60 ans, de quitter l'entreprise dans laquelle ils travaillent sans réelle perspective de retrouver un emploi ;
- Qu'il faut maintenir et améliorer notre système de retraites par répartition, si l'on oublie les contraintes de notre démographie et l'évolution du taux de fécondité ;
- Qu'il suffirait de retarder l'âge moyen de départ à la retraite pour l'ensemble des salariés, sans prendre parallèlement en considération la situation des salariés prématurément usés par le travail, ou les femmes aux carrières incomplètes.

Le quatrième est enfin le point à part des systèmes de retraite publics, et notamment de l'État. Admettons-le, les échanges ont été plus difficiles côté administrations comme côté syndical. Cela tient d'abord à ce que les syndicats n'ont pas eu de véritable interlocuteur représentant, dans son ensemble, le système public employeur. L'État, les collectivités territoriales et les établissements publics comme les hôpitaux ont chacun leurs particularités. Mais dès lors qu'on parle de conditions de travail et d'emploi, bien des problématiques leur sont pourtant communes. Il est donc impératif de faire émerger une

représentation collective et organisée des employeurs publics, capable de traiter les questions d'aujourd'hui et de demain, comme le management ou l'IA. Il existe, à l'évidence, une question d'organisation du dialogue social au sein des fonctions publiques. La Conférence a été l'illustration des manques actuels. Si l'on a pu sans doute se satisfaire de cette situation depuis des décennies, ce n'est maintenant plus le cas à un moment où le financement, l'organisation et le fonctionnement de l'État sont interrogés. Cela ne va pas sans conséquence sur ceux qui sont à leur service. Toutefois, les questions d'organisation de l'État échappaient, à bien des égards, à la compétence de la Conférence. Nous nous sommes en conséquence attachés à traiter l'État, et plus largement le système public au sens large, dans son rôle d'employeur. Ce qui, à vrai dire, est déjà beaucoup.

1. L'entreprise et le travail

1.1 La place centrale de l'entreprise

Comme exposé dans la deuxième partie, l'économie européenne – et donc française – est exposée à un risque grave de déclin technologique. Ce seront les avancées de notre industrie, de nos services et de notre recherche qui contribueront à donner les marges nécessaires en matière sociale. La discussion sur le point de savoir s'il faut commencer à agir sur le travail pour se dégager des marges pour la puissance économique ou l'inverse est sans véritable pertinence : il faut agir sur les deux.

L'entreprise est au centre.

Elle est tout à la fois la structure de production des biens et services, une organisation fondée sur le capital individuel de l'entrepreneur ou le capital collectif des actionnaires, le lieu dans lequel s'organisent les relations sociales et, enfin, ce qui n'est pas le moindre, l'entreprise partage, avec la commune, la particularité d'être une structure (bien) organisée de proximité.

À la différence de la plupart des pays européens, parler de l'entreprise en France revient le plus souvent à s'exposer à l'idéologie, négative pour les uns et positive pour les autres. C'est un trait culturel qui plonge ses racines dans notre Histoire et que ne partagent pas nos voisins européens ayant une approche beaucoup plus pragmatique.

Mais devant les défis sans précédent qui s'annoncent, il serait opportun que cette vision binaire de l'entreprise évolue.

Ainsi, le nombre sans précédent des défaillances d'entreprises[55] montre que les difficultés auxquelles sont exposées les entreprises ne sont pas un pur slogan patronal. De même que les multiples études, sondages, rapports portant sur la perte de sens au travail montrent que ce ressenti de beaucoup de salariés n'est pas pur slogan syndical.

[55] Sur douze mois glissants, 70 966 défaillances d'entreprises ont été enregistrées à fin mai 2026, soit le niveau le plus élevé depuis 2000, contre un précédent pic de 64 153 en avril 2015. Voir Insee, *Défaillances d'entreprises*, Données mensuelles de 2000 à 2026, juillet 2026, *en ligne*

Par ailleurs, parler de « l'entreprise » est le plus souvent une abstraction conceptuelle tant est divers et contrasté le monde des entreprises, il faut tout à la fois prendre en compte ces diversités et particularités sans pour autant enfermer les petites et moyennes entreprises dans une spécificité qui ferait oublier que certaines d'entre elles peuvent devenir les grandes entreprises de demain.

Lors de la Conférence, le débat s'est ainsi beaucoup noué autour de la question des aides aux entreprises. Les organisations professionnelles ont rappelé que leur préoccupation première porte sur le coût du travail et sur le niveau de prélèvements obligatoires sur les salaires, qui affectent directement la compétitivité des entreprises et l'emploi. Elles ont ainsi rappelé leur attachement aux allègements de charges qu'elles ne considèrent pas dans la catégorie des aides publiques, mais comme un instrument de compensation du coût du travail, et sont donc opposées à leur réduction. Pour elles, les réinterroger, comme le demandent des organisations syndicales en raison de leur coût pour les finances publiques (77,4 Md d'euros en 2024) et de leurs effets – couplés à d'autres dispositifs comme la prime d'activité – possiblement désincitatifs sur la progression des salaires supposerait d'abord de réviser le mode actuel de financement du système de protection sociale.

Les organisations syndicales ont, pour leur part, demandé un ciblage plus strict et une conditionnalité renforcée tant des allégements généraux que des aides publiques. Aucun consensus ne s'est dégagé sur le périmètre des bénéficiaires, qu'il porte sur le secteur, la taille ou l'exposition à la concurrence, ni sur les modalités de cette conditionnalité.

La question des aides gagnerait à être distinguée de celle du coût du travail et resituée dans le cadre plus large du soutien à la compétitivité et aux filières, et de la lutte contre le décrochage technologique.

À cet égard, les travaux actuels menés par le Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan sur le sujet des aides[56] constituent un utile cadre de référence, ne serait-ce d'abord que pour établir un bien nécessaire constat objectif. De la même manière, la mission instituée par le Président de la République sur les modalités de financement du système de protection sociale devrait apporter des conclusions utiles pour réinterroger le niveau de prélèvement sur les salaires qui justifie la politique d'allégements généraux pour ses effets sur l'emploi.

Cela passe notamment par une préparation des compétences stratégiques dans les secteurs liés à la souveraineté nationale et européenne (défense, nucléaire, énergies renouvelables, alimentation, santé, eau…) et une meilleure capacité d'anticipation territoriale et sectorielle des enjeux de reconversion des salariés, dans une double logique d'anticipation des évolutions du marché du travail et d'adaptation des compétences à celles-ci.

Sans restreindre le champ d'analyse aux enjeux relatifs à l'IA, il est évident que celle-ci devrait constituer un axe de travail prioritaire eu égard à son impact estimé sur le marché du travail et l'administration publique à moyen et long terme.

[56] Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan, *Les aides aux entreprises : définition, périmètres, cadre de suivi et d'évaluation*, rapport au Premier ministre, juillet 2026, *en ligne*

Les activités de recherche et développement (R&D) devraient s'intensifier. C'est grâce à elles que se développent les innovations dites « de rupture », qui permettent de développer des points forts en matière industrielle. La France y consacrait 2,18 % de son PIB en 2023[57], dont deux tiers proviennent des dépenses des entreprises. Cet effort doit encore être accru et, surtout, l'accent doit être mis sur les exigences d'une transformation concrète en innovations industrielles, ce qui constitue un point de faiblesse de notre pays.

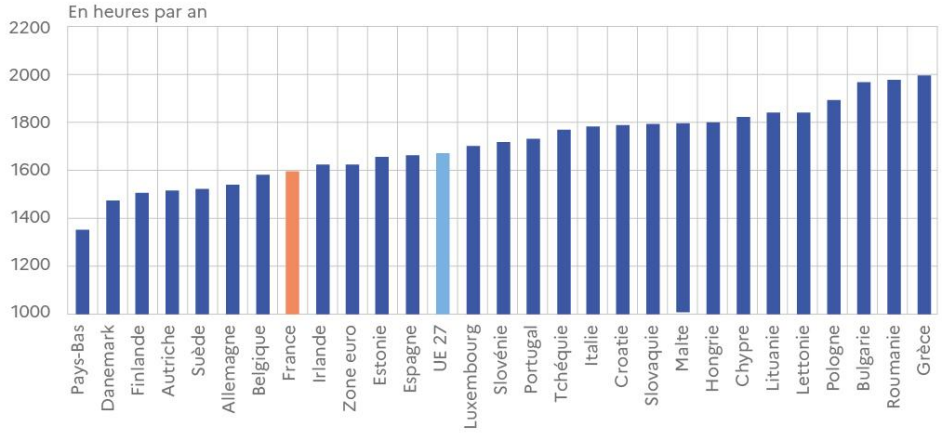
La recherche publique doit aussi être mobilisée dans le cadre des outils existants. Les collaborations entre le monde de la recherche et les entreprises doivent se renforcer, notamment pour amplifier et accompagner l'action des PME dans ce domaine, dans une logique de réseaux, en lien avec les territoires.

1.2 La quantité et la qualité du travail

Depuis longtemps, la France s'interroge sur le temps de travail, ou plutôt sur la quantité de travail. Avec « les 35 heures », la question est devenue un débat sans fin, à la fois idéologique, politique, social, économique et sociologique.

Relativement aux autres pays européens, la durée de travail effective est plus faible en France pour les salariés à temps complet, mais plus élevée pour les indépendants, de même que pour les salariés à temps partiel. Pour autant, pour les salariés à temps complet, l'écart à la moyenne européenne est en baisse continue depuis 2005, sauf en 2024 où on observe une légère hausse de cet écart[58].

Graphique 23 - Durée effective annuelle moyenne du travail de l'ensemble des personnes en emploi (2024)

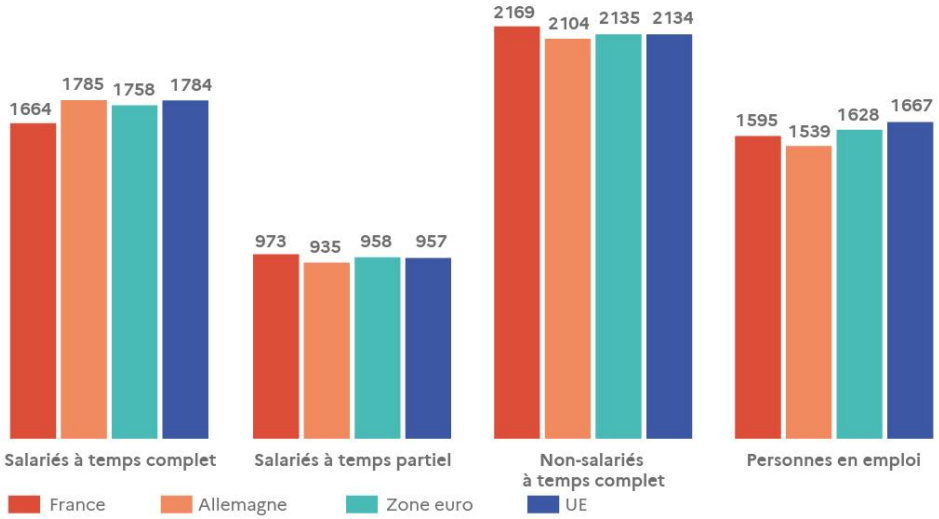


Source : Enquête européenne sur la main-d'œuvre (Eurostat), *Rexecode*

[57] Selon les derniers chiffres disponibles. Sur la période 2013-2023, la dépense intérieure de recherche et développement expérimental (DIRD) a progressé de 0,8 % par an, soit à un rythme un peu inférieur à celui du PIB (+ 1,2 %). Voir MESRE, *L'État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France 2026*, n°19, juin 2026, *en ligne*

[58] Données Eurostat / Enquête Emploi de l'Insee à des fins de comparaison de la durée effectivement travaillée en moyenne sur une année par statut d'emploi (salarié, non salarié, temps complet, temps partiel). Traitement Rexecode, *La durée effective du travail et sa quantité en France et en Europe en 2024*, Document de travail n°98, décembre 2025, *en ligne*

Graphique 24 - Durée effective annuelle moyenne du travail par catégorie d'emploi et statut (2024, en heures)



Source : Enquête européenne sur la main-d'œuvre (Eurostat), *Rexecode*

Nous nous en tiendrons à quelques réflexions.

1. **Une part essentielle de la richesse d'un pays dépend de sa production**, et donc du temps de travail rémunéré de sa population : plus le temps global augmente, plus la production et la richesse du pays s'accroissent.

2. **L'augmentation de la quantité de travail ne saurait être appréhendée sous le seul angle de la production.** Augmenter le travail ne signifie en ce sens pas automatiquement négliger la conciliation de sa vie personnelle et professionnelle, impératif devenu majeur, la qualité même du travail ou son organisation. Il faut toutefois comprendre que la préservation, ou surtout le progrès de notre modèle social, dépend très largement de la richesse produite et donc du temps de travail consacré à la production, ainsi que de la productivité de ce temps et donc de l'intégration du progrès technique (cf. infra).

3. **Les nouvelles technologies rendent obsolètes beaucoup de nos analyses traditionnelles**. La frontière entre vie professionnelle et vie privée devient poreuse et activités privées et professionnelles se mêlent. Avec l'IA, ces gains de productivité peuvent permettre de produire davantage et de renforcer la compétitivité ; leur traduction éventuelle en matière de temps de travail ne saurait être présumée et dépendra des choix opérés au niveau des entreprises et de la société.

4. **Sur le temps de travail, il existe des arbitrages certes collectifs et législatifs, mais aussi des arbitrages personnels** qui tiennent compte des réalités de la vie professionnelle et personnelle et qui sont amenés à varier en fonction des âges et des besoins d'accompagnement (parentalité, aidance, deuil). Ils rendent parfois décalée la doxa médiatique selon laquelle les Français, globalement, n'aimeraient pas travailler. Quiconque a travaillé un tant soit peu dans un environnement international exigeant sait que nos compatriotes se caractérisent plutôt par une forte capacité de travail.

Nous nous attacherons à une question qui a parcouru l'ensemble des ateliers, publics comme privés : savoir quelle est la part respective du travail et du temps personnel dans la vie entière d'une personne, dans une carrière professionnelle, une année, une semaine ou une journée de travail.

Cette question ne doit pas seulement être appréhendée sous un angle économique ou social étroit. Elle est presque philosophique.

Notre pays se caractérise par le fait que ce sujet fait l'objet d'un encadrement législatif et normatif fort, tant on a considéré que l'importance des enjeux économiques et sociaux impliquait un arbitrage collectif par la loi, notamment pour protéger la santé du salarié en évitant de trop longues périodes de travail. D'autres préoccupations tenant à l'emploi ont amené à des arbitrages collectifs, soit par la loi ou l'accord collectif, et, d'autre part, à une réduction du temps collectif de travail dans notre pays.

Or, le temps de travail est aussi une question de choix individuel qui met en cause la relation de chacun avec le travail. Tel salarié verra dans son travail un moyen d'accomplissement personnel au point que, pour reprendre une expression communément utilisée, il ne « comptera pas ses heures », tel autre y verra un moyen d'augmenter son revenu et ses ressources alors que tel autre sera vigilant quant aux heures qu'il peut consacrer à son travail, à sa famille et à ses loisirs…

Contrairement à une idée répandue, cette frontière entre ces deux approches ne se réduit pas à une opposition entre générations ou catégories socio-professionnelles.

Le temps serait peut-être venu pour les pouvoirs publics et les partenaires sociaux de poser la question des temps de façon différente. Les interrogations sont les suivantes :

- Comment accroître les temps collectifs que consacre notre pays au travail pour nous placer au niveau des moyennes de l'Union européenne ?
- Comment développer sans mettre en cause le principe d'un encadrement par la loi, les conventions collectives ou l'accord d'entreprise, les possibilités d'option pour les salariés qui le souhaitent d'un travail accru avec une rémunération incitative ?
- Comment donner à ce choix individuel un cadre hebdomadaire, annuel, celui d'une vie et d'un parcours professionnel ?
- Comment anticiper et accompagner le développement imminent de nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle et ses conséquences sur l'organisation du travail ?

Les garants se permettent d'insister sur un point : traiter ces questions suppose d'associer les partenaires sociaux et de privilégier la négociation collective, en particulier dans l'entreprise, afin de permettre les adaptations les plus proches des réalités économiques et des aspirations des salariés.

À cet égard, il faut rappeler un point souvent méconnu. Les 35 heures ne constituent aucunement un plafond. La durée collective du travail est, en réalité, fixée par les accords collectifs dans le respect des dispositions du code du travail qui définissent les durées maximales de travail fixées par les directives de l'Union européenne (48 heures, voire 60 heures dans des cas très exceptionnels). L'effet mécanique de l'abrogation de la durée légale de 35 h serait de repousser le seuil de déclenchement de la majoration des heures supplémentaires ce qui impacterait, d'une part, la rémunération du salarié qui travaille

comme c'est souvent le cas plus de 35 heures dans son entreprise et, d'autre part, la charge salariale pour l'entreprise.

L'objectif doit donc être moins de rouvrir un débat symbolique sur la durée légale que de créer les conditions permettant à ceux qui sont écartés de l'emploi de travailler, à ceux des salariés qui le souhaitent de travailler davantage, et à notre pays de produire davantage et de renforcer durablement sa compétitivité.

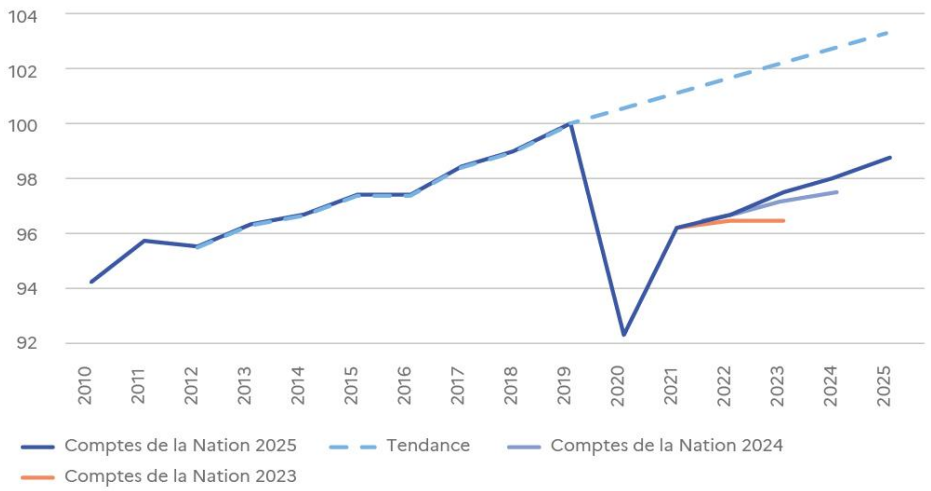
1.3 La productivité du travail

La productivité est simplement, objectivement, le rapport entre la production, « ce qui sort » des entreprises, et les facteurs utilisés lors du processus de production : capital (machines, équipements, techniques) et travail. Plus elle est élevée, plus les entreprises sont robustes et mieux un pays s'en sort dans la compétition internationale.

Les gains de productivité sont le moteur de la croissance économique et du niveau de vie. Les perspectives démographiques en font un enjeu encore plus prégnant. Avec une population active appelée à se contracter, l'Europe ne peut en effet plus compter sur le volume de travail pour soutenir sa croissance. Dès lors, la productivité devient le principal levier disponible.

Or, la productivité du travail ne croît plus aussi vite qu'auparavant. Sa progression a, pendant les Trente Glorieuses, permis une dynamique de croissance et d'amélioration du pouvoir d'achat. Elle est beaucoup plus faible depuis quarante ans, malgré une intensification des tâches, restant inférieure d'une dizaine de points à celle des États-Unis comme mentionné précédemment[59]. La crise sanitaire a par ailleurs marqué un coup d'arrêt à une progression déjà faible.

Graphique 25 - Productivité du travail par tête en France (2026, indice base 100 2019)



Lecture : si l'évolution annuelle depuis 2019 avait été celle observée en moyenne entre 2011 et 2019, la productivité du travail aurait augmenté de 2,2 % en 2023 par rapport à 2019. Or, en 2023, selon le compte des Comptes de la Nation 2023, la productivité du travail par tête, mesurée comme le ratio du PIB à l'emploi en personnes physiques, était estimée en recul de 3,5 % par rapport à 2019, contre 2,5 % lors de la publication définitive des Comptes de la Nation 2025.

[59] CF partie 2.

Source : Rapport n°6 du Conseil national de la productivité, d'après Insee, comptes nationaux ; graphique adapté de Gaston Vermersch, *Les gains de productivité français en partie retrouvés, sans effacer le retard accumulé*, Le blog de l'Insee, mai 2026, *en ligne*.

Le terme de productivité peut avoir, dans le langage courant, une connotation négative comme le souligne Antonin Bergeaud : « Dans l'imaginaire collectif, productivité rime souvent avec intensification du travail, pression managériale, surveillance numérique, voire déshumanisation des tâches. La proximité avec le terme ''productivisme'' n'est sans doute pas étrangère à cette confusion […]. La réalité est heureusement assez différente »[60]. Dans une économie de la connaissance, améliorer la productivité ne veut pas nécessairement dire travailler plus, ni travailler avec plus d'acharnement. Cela passe par des voies plus subtiles et d'ailleurs complexes :

- la première exige de développer l'innovation et sa diffusion dans tout le tissu productif, en créant les conditions favorables à ce développement et en augmentant l'investissement en R&D et dans les actifs immatériels, ainsi qu'en renforçant la capacité d'investissement des entreprises pour moderniser le capital productif ;

- la deuxième vise à développer les compétences en améliorant le système d'éducation et de formation, et plus généralement à assurer des services publics de qualité. Cela implique un effort résolu dans les formations initiales et les parcours professionnels, notamment dans les filières scientifiques, techniques et industrielles, en veillant parallèlement à la nécessaire mixité des métiers ;

- la troisième tient à un environnement favorable à l'investissement et au développement des entreprises pour acquérir des gains de productivité : maîtrise du coût du travail, stabilité et simplification des normes, accès aux financements, coût compétitif de l'énergie et capacité des entreprises, notamment des TPE-PME, à investir dans les technologies et les équipements productifs ;

- la quatrième passe par des organisations du travail qui favorisent une diffusion effective des innovations et des gains de productivité. L'IA permet des gains de temps individuels sans pour autant rendre l'organisation globalement plus efficace car la performance collective dépend de la manière dont les tâches, les métiers et les équipes se coordonnent. La productivité dépend de l'organisation des processus, de la coordination des équipes, des compétences disponibles et de la capacité de l'entreprise à transformer les innovations en gains de production et de compétitivité. Elle dépend également de la qualité du travail : les entreprises où la qualité de vie et des conditions de travail sont élevées sont également les plus performantes. À l'inverse, lorsqu'elle montre des signes de dégradation (absentéisme élevé, turn-over important et difficulté à recruter), les coûts cachés minent la performance collective.

Cette exigence de coopération vaut à une autre échelle. Elle doit également s'appuyer sur les filières et les territoires et s'inscrire dans une politique européenne de compétitivité, d'investissement et de souveraineté industrielle. Il faut faire mention des efforts engagés dans le cadre des programmes « Territoires d'industrie », France 2030, par l'État, et par les régions, par exemple par le biais de la gestion du FEDER depuis 2014.

[60] Antonin Bergeaud, La prospérité retrouvée, Les leviers de la croissance au XXIème siècle, Odile Jacob, 2026.

Cette stratégie doit s'inscrire dans le cadre européen. C'est tout le sens du rapport de Mario Draghi et c'est l'orientation donnée par la Commission européenne avec sa « Boussole pour la compétitivité » de janvier 2025 et *l'Industrial Accelerator Act* proposé au printemps 2026.

Qu'il soit permis aux garants de souligner un point qui leur tient particulièrement à cœur : la capacité de la France à attirer les talents et à retenir les compétences les plus qualifiées constitue également un enjeu majeur de productivité et de compétitivité. Selon une étude IPSOS/BVA, 57% des actifs et étudiants diplômés d'un niveau bac+5 envisagent une expatriation dans les trois prochaines années, dont 21% sérieusement[61]. Il serait utile de mieux mesurer les départs définitifs de jeunes diplômés et de chercheurs et d'identifier les facteurs susceptibles d'améliorer l'attractivité professionnelle, économique et scientifique de notre pays. À ce stade, cette « fuite des cerveaux » que d'aucuns redoutent n'est pas fort heureusement générale, il existe des champions français, tant au niveau des individus que des entreprises, dont il serait de bon ton de saluer l'action plutôt que de la dénigrer ou de la caricaturer.

1.4 Le discours et la réalité du dialogue social

Au cours des ateliers, deux lignes de partage ont traversé le sujet du dialogue social. D'une part, certaines organisations syndicales ont penché pour une obligation inscrite dans la loi du dialogue professionnel. D'autre part, d'autres ont remis en cause les « ordonnances Macron » de 2017 pour ce qui concerne notamment la réforme des institutions représentatives du personnel et notamment la suppression du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). La CPME / Les Entrepreneurs et l'U2P souhaitent pour leur part préserver la simplification issue des ordonnances de 2017 et s'opposent à leur remise en cause. Elles souhaitent en ce sens privilégier l'encouragement et un meilleur outillage des entreprises, par exemple, avec la diffusion de bonnes pratiques.

Ces controverses révèlent une tendance de fond, qui appelle quelques observations.

Les organisations syndicales considèrent que la fusion des comités d'entreprise (CE), comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et délégués du personnel (DP), ou en tout cas les modalités de cette fusion, n'ont pas globalement favorisé le dialogue social dans l'entreprise. La centralisation qui en a découlé n'a pas facilité la prise en compte des réalités du terrain. Les organisations professionnelles valident de leur côté la simplification qui en résulte dans la gestion des relations sociales.

Il faut distinguer en la matière le court et le moyen terme.

À court terme, toutes les potentialités du dialogue social ouvertes par le code du travail actuel doivent être mobilisées pour améliorer les conditions de travail. Cela suppose, du côté des entreprises, une volonté et des actes. Dans les TPE-PME, où les relations de travail reposent souvent sur une forte proximité, l'enjeu est notamment de mieux accompagner et outiller les chefs d'entreprise, avec l'appui des branches et des organisations professionnelles, et ainsi s'assurer de l'effectivité des obligations actuelles avant d'envisager d'en créer des nouvelles. Beaucoup de chefs de petites entreprises ont

[61] IPSOS/BVA, *Baromètre de la fuite des cerveaux*, 2025, *en ligne*

compris que, au-delà des textes, l'écoute et le dialogue nourrissent la compétitivité de l'entreprise et la productivité des salariés, et peuvent utilement s'appuyer sur les branches et les organisations professionnelles pour les y aider.

Les DRH des grandes entreprises doivent s'engager sincèrement dans le dialogue social. Dans certaines entreprises, et notamment de start-up, tout ce qui ressemble de près ou de loin à du dialogue social relève toutefois moins de la pratique que de la dérision voire du mépris pur et simple. De telles approches sont délétères. Il ne faut pas s'étonner ensuite que des salariés, et notamment de jeunes diplômés, développent une vision négative de leur travail et de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'envoyer des inspecteurs du travail dans toutes ces entreprises, mais cela passe par une mobilisation et une pédagogie des organisations professionnelles concernées.

Aimer l'entreprise, aimer son travail peuvent être de puissants leviers d'amélioration de la productivité – encore faut-il que les entreprises s'en donnent les moyens. C'est le cas pour beaucoup d'entre elles, mais le constat est loin d'être général.

Il faut aussi reconnaitre que le dialogue social, dans ses deux formes que sont la concertation et la négociation, s'est lui-même peu à peu laissé enfermer dans un ensemble de règles et de jurisprudences.

Cette juridicisation croissante, avec des juristes faisant prévaloir la technique sur l'esprit des réformes et avec des juges souvent peu au fait des réalités de l'entreprise, transforme le dialogue social en un ensemble de contraintes purement formelles très éloignées des exigences concrètes du monde du travail.

La consultation du comité social et économique ne saurait se réduire à tel ou tel article, qui, concilié avec telle ou telle jurisprudence, permet de piéger l'entreprise. Ce n'est pas au prétoire que se pratique le dialogue social. Ce devrait être d'abord une volonté partagée du chef d'entreprise et des syndicats d'échanger et de se concerter, loyalement, sur l'organisation du travail et l'avenir de l'entreprise.

Si le propos peut paraître naïf, c'est faute pour les acteurs de l'avoir compris et appliqué, laissant cours à l'intervention de réformes législatives au profit d'une approche formelle du dialogue social.

Il en résulte deux conséquences, pour les deux acteurs essentiels du dialogue social que sont les entreprises et les syndicats.

- Pour les entreprises, le dialogue social tend à devenir une contrainte extérieure, détachée des exigences de plus en plus rudes auxquelles elles font face. Dans les grandes entreprises, le DRH devient un « business partner » chargé de mettre en œuvre la stratégie économique, déléguant à des juristes et à des spécialistes les questions particulières du dialogue social ;

- Pour les organisations syndicales, plusieurs cherchent à renouveler leurs modes d'action. Il y a, pour reprendre la formule de l'ancien secrétaire général de FO André Bergeron, de moins en moins de « grain à moudre » dans la négociation collective. Certaines investissent dès lors de nouvelles formes de démocratie directe et de relation aux salariés, comme le dialogue professionnel.

Ce dialogue professionnel répond à une demande croissante des salariés et doit être, comme cela a été précédemment indiqué dans la troisième partie, développé. L'amenuisement qualitatif des autres formes de dialogue social reste malgré tout préoccupant.

Chacun doit admettre que l'amélioration effective des relations de travail ne vient pas d'abord d'un changement de telle ou telle disposition du code du travail, mais d'un changement de pratiques. Cela suppose que l'on enseigne, dans les écoles qui forment les futurs dirigeants, que le dialogue social est un facteur de productivité, au même titre que le management. Cela suppose aussi que les organisations syndicales sortent d'une vision formaliste du dialogue, faite d'heures passées à discuter d'un ordre du jour ou de l'envoi d'un document. La venue d'un dirigeant en CSE ou en négociation appelle de vrais échanges, dont l'arbitre n'est pas un juge lointain.

Ce qui avait déjà été écrit dans le rapport de 2015 sur « La négociation, le travail et l'emploi »[62], sur la nécessaire culture du dialogue social, reste plus que jamais d'actualité.

On peut également imaginer que la nécessaire réflexion sur l'articulation entre le dialogue social et le dialogue professionnel permette de dépasser les clivages liés à l'appréciation contradictoire sur l'impact des ordonnances de 2017 dans le domaine des relations sociales.

Le développement du dialogue professionnel et de la négociation collective au niveau de l'entreprise ne doit pas pour autant faire oublier la négociation au niveau de la branche, qui joue un rôle structurant dans chaque secteur d'activité.

2. Les nouvelles politiques de l'emploi

Malgré un certain rattrapage par rapport à la moyenne européenne au cours des dernières années[63], le taux d'emploi en France continue de connaître une chute importante à partir de 62 ans[64].

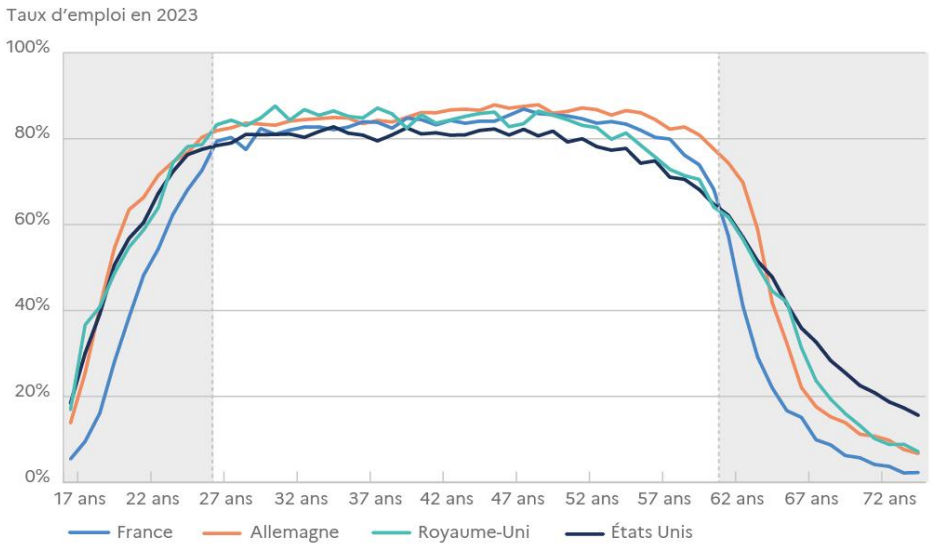
---

[62] Jean-Denis Combrexelle, *La négociation collective, le travail et l'emploi*, 2015, en ligne

[63] Dares, *Les séniors sur le marché du travail en 2024*, juillet 2025, n°40, en ligne : « En 2024, le taux d'emploi des séniors en France se situe 4,8 points en dessous de la moyenne de l'Union européenne (UE), qui est de 65,2 %. L'écart entre le taux français et la moyenne de l'UE diminue, le taux d'emploi français augmentant davantage sur un an (respectivement + 2 points et + 1,3 point). »

[64] Ibid. : « En 2023, le taux d'emploi est de 77,8 % pour les 55-59 ans et de 42,4 % pour les 60-64 ans. Le taux d'emploi des 60-64 ans est nettement en deçà de la moyenne européenne (de 10,7 points), alors que celui des 55-59 ans lui est supérieur (de 1 point). »

Graphique 26 - Taux d'emploi par âge en France, États-Unis, Royaume-Uni et Allemagne (2023, en %)



Note : Pour chaque pays, pour un âge donné, on indique le taux d'emploi, défini comme la part de cette population en emploi en 2023.
Lecture : En 2023, la France se distingue par un taux d'emploi des 17-24 ans très inférieur aux autres pays : le taux d'emploi des jeunes de 20 ans est de 20 % en France contre environ 60 % ailleurs.
Source : Conseil d'analyse économique (Bozio et Wasmer, *Quelles stratégies pour l'emploi et les salaires ?*, Notes du CAE, n°91, juin 2026, en ligne) à partir des enquêtes emploi (France, Royaume-Uni, Allemagne) et enquête de population (États-Unis).

Les nouvelles politiques de l'emploi doivent, en ce sens, viser à améliorer le taux d'emploi des jeunes et des séniors aux deux extrémités du spectre. La réduction du chômage et de l'inactivité subie, d'une part, et l'allongement des carrières effectives, d'autre part, constituent deux leviers essentiels de financement du système social du pays, sans être exclusives de toutes les autres solutions esquissées dans ce Document final.

2.1 La place centrale de l'éducation et de la formation

La capacité de notre économie à créer des emplois durables et à rester compétitive dépend à la fois de la croissance, de la qualité de notre système éducatif et de l'adéquation des compétences disponibles avec les besoins des entreprises.

La clef de l'emploi réside dans la croissance économique et dans l'éducation. Les participants, unanimes à la Conférence, ont insisté sur l'importance d'un investissement massif et volontaire dans l'éducation, au regard des défis qui attendent notre société et des exigences de compétitivité économique. De nombreuses études indiquent qu'une formation initiale solide, débouchant sur des qualifications et des diplômes, reste le meilleur atout pour s'adapter aux évolutions des métiers et accéder à l'emploi dans « un monde incertain », que l'intelligence artificielle va transformer profondément.

Il convient en ce sens d'affirmer le rôle crucial du système éducatif, de l'accès aux savoirs et aux qualifications dans la lutte contre les inégalités, la capacité à affronter les enjeux d'avenir et le dynamisme de la société.

L'enjeu n'est pas seulement d'augmenter le niveau moyen de diplôme, mais de permettre à chacun d'acquérir des compétences correspondant aux besoins réels de l'économie et

offrant des perspectives d'insertion professionnelle durable à chacun. Il convient d'affirmer le rôle crucial du système éducatif et de la formation initiale dans la lutte contre les inégalités, la capacité à affronter les enjeux d'avenir et le dynamisme de la société.

S'agissant de la formation, qu'elle soit initiale ou continue, la question est de savoir, ce qui imposerait de renverser quelques tabous, de renforcer les liens entre les besoins économiques, à court, moyen et long terme, la formation et l'orientation. Une telle évolution se heurte au grief d'« adéquationnisme ». Mais peut-être est-il temps de sortir de ce carcan conceptuel au nom d'exigences économiques et sociales évidentes, sans que cela ne signifie renoncer aux autres finalités de l'éducation.

Bien sûr l'école doit aussi former des citoyens et offrir à chacun l'acquisition d'une culture commune riche et diverse ; l'acquisition des savoirs fondamentaux est essentielle, au regard des évaluations actuelles, sans en exclure les enseignements artistiques ou l'éducation physique et sportive, auxquels d'autres pays performants accordent une place bien plus importante que la nôtre.

Faut-il pour autant ignorer l'évolution, certes rapide et déconcertante, des besoins de l'économie et des entreprises, au risque d'envoyer nombre de jeunes, qui se retrouvent dans des impasses, fort éloignés du marché du travail, malgré une culture générale solide ?

Selon les chiffres du Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan, 36 % des bacheliers occupent désormais des emplois peu qualifiés contre 11 % en 1983[65]. Comme le soulignent F. Germinet et P. Tapie, « ce n'est pas la quantité de diplômes qui fait la richesse, mais la pertinence des qualifications par rapport aux besoins réels de l'économie »[66].

Laisser aller des milliers de jeunes dans des filières universitaires dont tout le monde sait à l'avance qu'elles sont sans perspectives réelles d'emploi et de promotion sociale pose des questions d'équité sociale, de taux d'emploi et de croissance économique, de finances publiques, voire de morale publique. C'est un gâchis humain, social, économique et financier.

Comme énoncé précédemment, l'entreprise est au centre dans le secteur privé. Cela suppose que l'amélioration de l'emploi des jeunes relève aussi de la responsabilité des entreprises, de leur investissement en matière de formation initiale et continue, d'un mode de management (cf. consensus précédents) qui leur fait confiance et leur permet de monter en compétences et en responsabilité. Placer la seule focale sur le mode et les conditions de recrutement ne saurait suffire à améliorer durablement leur taux d'emploi et à les fidéliser au sein des entreprises.

---

[65] HCSP, *Jeunesse d'hier et d'aujourd'hui : le grand déclassement ?*, Note flash, 21 octobre 2025, *en ligne*

[66] Les Echos, *Notre système de formation peut-il sortir de l'impasse ?*, 13 juillet 2026

2.2 L'éducation et l'orientation des jeunes

Assurer à notre pays un niveau élevé de qualifications et de compétences est la meilleure manière de développer une économie solide. Au niveau individuel, une personne mieux formée améliore ses chances d'insertion dans un emploi stable et bien rémunéré.

Ce constat assez basique est transposable à l'échelle de toute une population, avec un avantage supplémentaire : contrairement à ce qui s'observe pour les individus, le « rendement » d'un surcroît d'éducation ne diminue pas à mesure que cette ressource s'accumule. Les études montrent qu'il continue de produire des effets propres – diffusion des connaissances, capacité d'innovation, de création d'entreprises, *etc*.

En France, la dépense globale d'éducation française s'élève à 5,4% de son PIB et se situait dans la moyenne de l'OCDE en 2025[67], mais la dépense par élève dans le primaire est inférieure de près de 20 % à cette même moyenne, alors que c'est à ce niveau que les gains sont les plus élevés. Concrètement, les classes de nos écoles sont parmi les plus chargées d'Europe, avec 22 élèves en moyenne versus 19, et les salaires des enseignants du primaire sont très inférieurs (17 % à 15 ans et plus de carrière à la moyenne de l'OCDE), avec les conséquences que cela induit : moindre attractivité des postes pour les meilleurs profils, faible incitation à se former et risque de démotivation malgré l'engagement fort des enseignants. De fait, les enquêtes nationales (CEDRE) et internationales (PISA, TIMMS) montrent une dégradation des performances des élèves français, notamment en mathématiques. **L'effort des dernières années pour améliorer la dépense d'éducation par élève doit être poursuivi en tirant parti de la baisse démographique.**

Mais il faut ajouter un autre aspect. Comme le soulignent les économistes, le rapport entre éducation et prospérité n'est pas purement quantitatif. Il ne suffit pas d'investir ou d'atteindre un nombre moyen supérieur d'années d'études au sein d'une population pour retirer des bénéfices. Cela dépend, d'une part, de la qualité de l'éducation reçue – le niveau réellement atteint est plus important que le nombre d'années passées à étudier – et de l'adéquation des formations reçues avec les besoins de l'économie. Priorité doit être donnée aux compétences indispensables pour réussir les grandes transitions. D'abord celles concernant les savoirs fondamentaux comme la maîtrise orale et écrite de la langue et les mathématiques, et celles liées à l'IA, qui suppose de développer les profils formés en science, technologie, ingénierie et mathématiques et de diffuser dans toute la population une culture numérique plus ou moins poussée. Cela va d'ailleurs au-delà des besoins économiques : des citoyens qui comprennent l'IA et ses usages seront aussi mieux prémunis contre les risques de désinformation, mieux armés pour prendre part aux débats éthiques, etc.

Ensuite, l'accent ne devrait-il pas être mis sur la politique d'orientation ? Celle-ci doit, dans toute la mesure du possible, ne pas contraindre les choix des jeunes, ni brider leurs aspirations, mais leur permettre de choisir une voie qui leur convient en connaissance de cause. Les orientations manquées augmentent le risque que les études ne débouchent pas sur un diplôme. Il faut éviter que l'obtention du diplôme prenne beaucoup trop de temps alors que des formations plus courtes débouchant rapidement sur un emploi devraient être recherchées, à l'instar de ce qui se passe dans beaucoup d'autres pays.

---

[67] CAE, *Éducation : comment mieux orienter la dépense publique*, Notes n°84, mai 2025, *en ligne*

Or, notre système n'est pas suffisamment performant sur ce sujet.

En dépit des progrès des dernières années, le système reste opaque, notamment pour celles et ceux qui ne peuvent pas bénéficier de conseils dans la sphère familiale. Beaucoup de jeunes ne s'estiment pas suffisamment accompagnés dans leurs choix. Les réseaux familiaux jouent, à rebours des exigences de l'ascenseur / escalier social, un rôle de plus en plus grand dès les premières marches du parcours professionnel, comme, par exemple, pour le choix des stages valorisants en entreprise.

Plus globalement, les liens entre l'école et le monde du travail ne pourraient-ils pas être renforcés ? Le mécénat d'entreprise ou des systèmes équivalents dans le secteur public permettent à des professionnels de se déplacer dans les établissements (ou d'établir d'autres types de contact) pour présenter leur métier. Cela manque encore. Il ne doit pas s'agir de présentations « promotionnelles », encore moins de campagnes de recrutement précoces : le but est d'établir un dialogue sur l'exercice de tel ou tel métier pour stimuler la capacité de projection des élèves, au-delà de ce qu'ils auraient pu imaginer seuls.

Plus globalement, cela passe aussi dans le secteur privé par le développement des formations en alternance et de l'apprentissage, qui ne sauraient être une variable d'ajustement budgétaire ainsi qu'ont souhaité le souligner les participants.

Cela n'empêche nullement de corriger quelques pratiques dans la mise en œuvre de cette dynamique de l'alternance, dont on voit bien qu'elle a davantage profité aux niveaux supérieurs de qualification avec un effet d'aubaine au détriment des qualifications moins élevées, au risque de discriminations et d'amplifications des inégalités.

2.3 L'usure professionnelle et la pénibilité

a. Usure professionnelle ou pénibilité ?

D'aucuns préfèrent évoquer la « pénibilité » de certains métiers pour souligner combien les conditions de travail particulièrement exigeantes et spécifiques à certaines activités professionnelles sont susceptibles d'affecter la santé de ceux qui l'exercent, lorsque d'autres, inquiets de la stigmatisation de professions pourtant absolument essentielles pour le fonctionnement de la nation, préfèrent la notion « d'usure professionnelle » davantage centrée sur l'état de l'individu qui se dégraderait au fil du temps.

On pense bien sûr aux travaux particulièrement physiques à l'extérieur, qui peuvent exposer dans un certain nombre de secteurs à des conditions climatiques extrêmes en hiver comme en été. On pense également à d'autres activités, y compris dans le secteur tertiaire, où la répétition des gestes et postures pénibles et le port de charges lourdes peuvent affecter la santé de ceux qui les exercent.

« Peuvent », car chaque individu est d'une part différent, et il existe d'autre part une grande diversité dans la manière d'exercer un même métier. En fonction de l'entreprise, de sa taille ou de son secteur d'activité, des aménagements de poste, les conditions de travail sont différentes. Si certaines activités professionnelles exposent davantage à certains risques professionnels, un métier exercé sur un poste dans une entreprise particulière n'est pas par nature pénible.

Une observation s'impose : l'ensemble que représentent les salariés exposés à la pénibilité ou à une usure prématurée devrait être amené à se réduire considérablement dans les prochaines années, ceci grâce à de nouvelles technologies comme par exemple la robotique, les exosquelettes voire les robots humanoïdes.

Le principe de la prévention est de réduire au maximum à la source voire de supprimer l'exposition aux différents risques professionnels, conformément à l'obligation générale qu'a tout employeur de garantir la santé et la sécurité physique et mentale de ses salariés.

Après une phase indispensable d'évaluation des risques qui devrait passer dans toutes les entreprises par l'établissement du document unique (DUERP), elle se traduit par un besoin d'investissements pour aménager les postes de travail et pour se doter de moyens de protection collective.

À cet égard, la prévention est un investissement qui peut profiter à la productivité immédiate de l'entreprise en limitant les absences, et éviter à moyen terme à l'entreprise d'enregistrer un grand nombre d'accidents du travail ou de maladies professionnelles (AT-MP) qui serait sanctionné par la hausse des cotisations qu'elle verse à la branche dédiée de la sécurité sociale.

Il n'en reste pas moins que toutes les entreprises ne sont pas égales en matière de prévention. Il y a évidemment un enjeu fort de moyens pour les plus petites d'entre elles et donc un besoin réel d'accompagnement. À ce titre, il faut saluer la montée en charge désormais rapide du Fonds d'investissement dans la prévention de l'usure professionnelle (FIPU), aux côtés du Fonds National de Prévention des Accidents du Travail (FNPAT). Celle-ci justifierait sa pérennisation au-delà de 2027.

Outre l'accompagnement financier, la prévention nécessite également un besoin d'expertise technique qui fait souvent défaut dans les TPE-PME – faute de pouvoir y allouer les moyens dédiés. L'appui des ingénieurs de prévention du réseau des CARSAT et des autres organismes de prévention nationaux ne suffit pas seul à la mobilisation collective nécessaire en faveur de la prévention. Les quelques branches à plus forts enjeux de sinistralité pourraient s'inspirer de l'expérience réussie du BTP en structurant une politique de prévention de branche, par exemple en créant des organismes paritaires de prévention.

La réponse de second niveau – dont le caractère préventif ne fait aucun doute – est de soustraire le salarié, dont l'état de santé traduit des symptômes d'usure, de l'activité professionnelle qui en est à l'origine, lorsque les mesures de prévention et aménagements de poste ne suffisent plus. Ceci passe par une reconversion professionnelle vers un métier qui n'expose pas aux mêmes contraintes physiques. Ces transitions peuvent être internes à l'entreprise, en passant par un reclassement, ou externes. Dans les deux cas, ce sera le plus souvent à l'issue d'une formation continue permettant d'acquérir de nouvelles compétences.

Cette pratique à laquelle d'autres pays, notamment en Scandinavie, ont largement recours pour la gestion des secondes parties de carrière reste aujourd'hui trop peu utilisée en France faute d'avoir réussi encore à lever un certain nombre de difficultés opérationnelles : identification trop tardive des signes d'usure et manque d'articulation avec l'accompagnement en évolution professionnelle, difficile priorisation des publics ainsi identifiés pour accéder aux dispositifs, manque de lisibilité (projets de transition

professionnelle qui peuvent être financés via le FIPU ou dispositif prévention usure reconversion du C2P).

Dans le sillage des accords nationaux interprofessionnels de fin 2024 et du printemps 2025, simplifier le parcours de prise en charge des salariés devant bénéficier d'une reconversion pour raisons de santé – du repérage précoce des symptômes d'usure par le service de prévention et de santé au travail, en passant par l'accompagnement dans la construction du nouveau projet professionnel et son financement de la formation sans perte de revenus – devrait être une priorité absolue.

b. Réparation ou prévention ?

Si on peut considérer que l'usure professionnelle ou la pénibilité font l'objet d'une forme de convergences entre partenaires sociaux sur les exigences améliorées de la prévention, il n'en va pas de même pour ce qui concerne la réparation de la pénibilité qui se traduit par une faculté de départ anticipé à la retraite.

La ligne de partage a été constante entre organisations syndicales et professionnelles. Les premières ont insisté sur la réparation et la reconnaissance des expositions. Les secondes ont mis l'accent sur la prévention en amont.

Pour autant, l'équité du système impose d'intégrer non seulement la durée de carrière, mais aussi la durée *espérée* de retraite. Elle emporte une conséquence : celle d'une compensation des effets potentiels de la pénibilité et pas de ses seuls effets avérés sur la santé au moment du départ en retraite. Les inégalités d'espérance de vie s'expliquent aussi par les conditions de travail d'où le fait d'identifier des facteurs de risque susceptibles de réduire l'espérance de vie.

Comme le souligne la Cour des comptes, un million d'expositions à des facteurs de pénibilité ont été déclarées au titre du C2P en 2024, dont 830 000 ouvrant des droits. En 2025, 16 100 assurés ont mobilisé leur C2P, dont 9 700 pour anticiper leur départ à la retraite. 93 millions d'euros ont été dépensés à ce titre, dont 66 millions d'euros pour la retraite. Entre 2015 et 2025, un peu plus de 35 000 personnes ont utilisé leur C2P pour la retraite, contre 7 600 pour le temps partiel et 11 000 pour la formation[68].

Les garants estiment essentielle la distinction faite en matière de pénibilité entre, d'une part, la prévention qui permet de soustraire des salariés exposés à certaines activités et, d'autre part, la réparation qui peut se traduire par des départs anticipés à la retraite par rapport au droit commun, l'ensemble des dispositifs devant répondre aux exigences de simplicité, de prévisibilité et d'équité.

La question de la réparation sera traitée dans les développements qui suivent consacrés aux retraites.

[68] Cour des comptes, *Rapport sur la Sécurité sociale*, 2026, en ligne, p. 322

3. Des voies de passage pour une réforme des retraites ?

Personne ne s'accorde sur ce que serait une réforme idéale des retraites. Chaque acteur défend une cohérence propre, et ce qui apparaît juste aux uns semble régressif aux autres. Dans ce contexte, nous avons cherché à dégager les points de méthode sur lesquels des voies de passage seraient possibles.

La majorité des participants privilégie, à court et moyen terme, la stabilisation et la sécurisation du système existant par des ajustements ciblés plutôt qu'une réforme systémique. La défiance actuelle des assurés envers les institutions et les besoins de financement à moyen terme suggèrent de ne pas se précipiter dans un projet de transformation d'ensemble au sein d'un système unifié.

Dans la ligne de ce qui précède, la priorité est de restaurer la confiance et d'instituer un régime de retraite durable, soutenable, équitable et non de concevoir un régime totalement nouveau et unifié de retraites, peut-être satisfaisant d'un point de vue conceptuel mais qui, sans de réelles avancées pour les équilibres fondamentaux, inquiéterait tous les salariés quant à ses conséquences concrètes sur le futur des retraites et qui se heurterait à l'opposition du monde du travail.

Dans quelques années, si, comme on peut l'espérer, le système de retraites est stabilisé et sécurisé dans notre pays, il sera sans doute nécessaire d'engager une réflexion sur un projet plus systémique à la condition d'associer étroitement les partenaires sociaux. En effet, certains sujets – poly-pensions, coordination entre régimes, retraites publiques, situation de la CNRACL, équité et lisibilité du système – peuvent justifier que soient documentés les conditions d'une convergence accrue des règles sans préempter les choix politiques futurs.

Pour ne pas injurier l'avenir, **on pourrait ainsi respecter une clause de « standstill »** au sens où les différents acteurs des systèmes de retraite accepteraient de ne pas instituer des dispositifs qui accroissent les particularités de ces systèmes.

Sous cette dernière réserve, l'approche pragmatique est celle d'une **rationalisation technique du système**.

Comme il a été indiqué à la fin de la troisième partie, les partenaires sociaux ont convergé sur les objectifs et les principes auxquels devait répondre cette rationalisation technique mais ils ne sont pas allés dans le détail des mesures.

Le terme « technique » ne doit pas créer l'illusion de la facilité des choix à opérer. Ces mesures impliquent des arbitrages entre différents paramètres, qui sont politiques dans la mesure où ils reposent sur une certaine vision de notre société et de son évolution.

Comme le montrent les intenses débats émaillant les réformes successives qui ont façonné notre système actuel de retraites, le choix d'un paramètre plutôt qu'un autre n'est jamais neutre : entre ceux qui privilégient l'allongement de la durée des carrières et ceux qui appellent à mobiliser d'autres pistes de financements. D'ailleurs, certaines organisations en appellent même à organiser un référendum pour trancher la question des paramètres.

Parmi ces différents paramètres, il y a :

- l'âge de départ à la retraite ;
- la durée d'assurance requise, c'est-à-dire la durée de cotisation ;
- le niveau des pensions avec la question de l'indexation ;
- le taux des prélèvements liés à la retraite.

On peut les organiser en deux grandes familles, pensées autour des deux dimensions de l'équilibre actuariel :

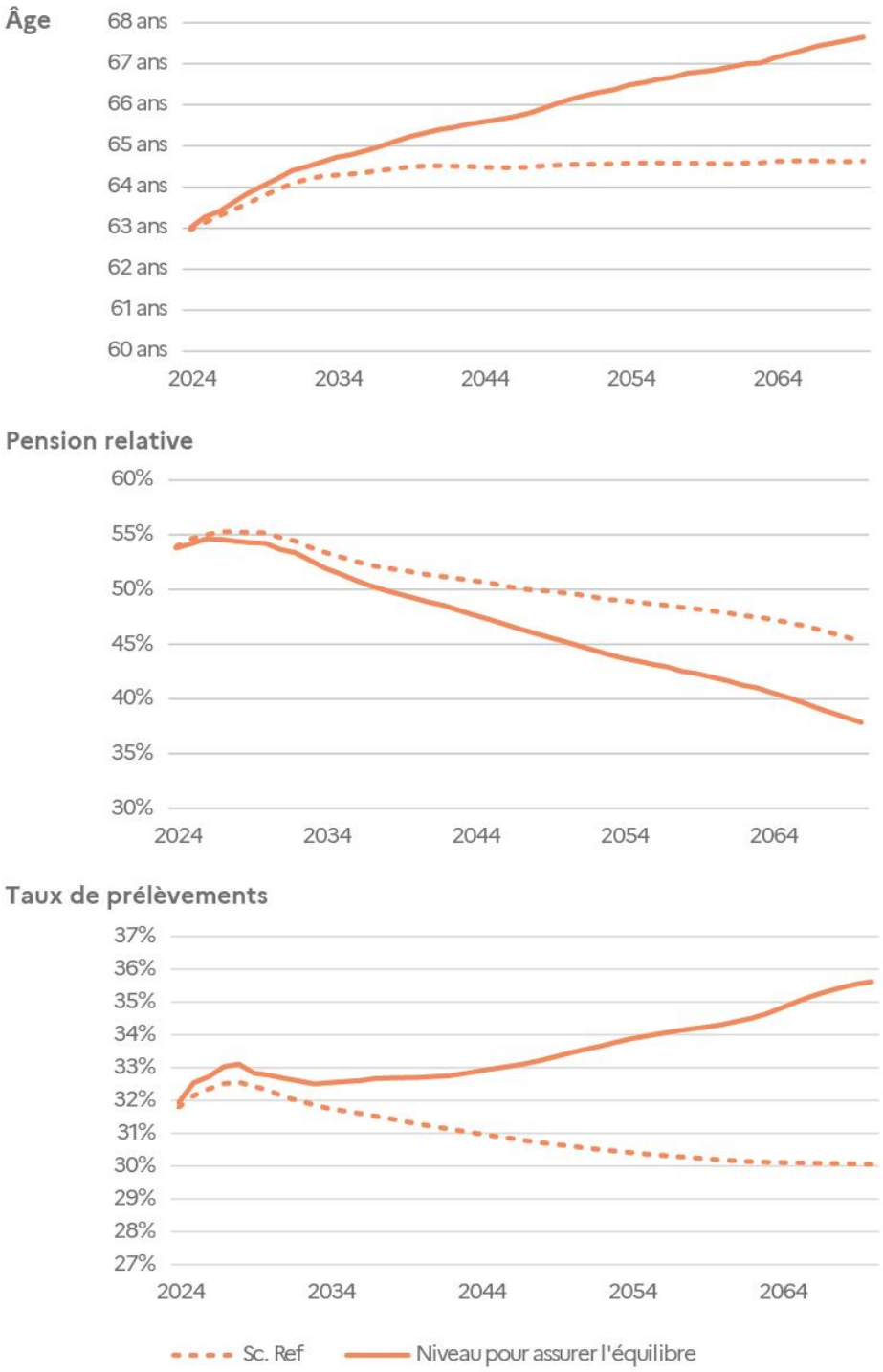
- **L'équilibre temporel** : entre le temps passé en activité et celui passé à la retraite (âge d'ouverture des droits, âge d'équilibre, durée d'assurance requise) ;
- **L'équilibre financier** : entre contribution des actifs et bénéfice pour le retraité (mesuré par le taux de remplacement et le taux de rendement interne : niveau des pensions, taux de cotisation).

Ces deux types de grands équilibres rétroagissent étroitement l'un sur l'autre, ce qui avait amené le Conclave à envisager d'agir, à l'instar de la pratique des régimes complémentaires, sur l'ensemble des paramètres pour que chacune des parties contribue au redressement du système des retraites : durée des carrières professionnelles des actifs, cotisations des employeurs et « coefficient de soutenabilité » appliqué à la revalorisation annuelle des pensions de régimes de base par souci d'équité entre générations.

Ces paramètres dépendent évidemment de facteurs externes qu'il faut intégrer dans l'équation (inflation, espérance de vie, taux d'emploi, niveau des salaires, état général de l'économie, etc.) tout comme la question de la lisibilité des règles qui joue un rôle important dans la confiance des assurés dans le système, comme l'ont rappelé les organisations syndicales.

Le dernier rapport du COR a montré que le choix d'un paramètre plutôt qu'un autre n'est pas neutre. À titre d'exemple, dès lors que l'on retient l'objectif de l'équilibre du système, privilégier un âge de départ précoce à la retraite aurait des implications sur le montant des retraites ou sur le taux de prélèvement.

Graphique 27 - Ajustement des leviers disponibles pour équilibrer structurellement le système de retraite chaque année jusqu'à 2070 (projections 2026)



Scénario de référence : hypothèses démographiques centrales de l'Insee (poursuite des gains d'espérance de vie, fécondité de 1,45 enfant par femme à partir de 2028 et solde migratoire net de 150 000 personnes par an), croissance annuelle de la productivité horaire du travail de 0,7 % et taux de chômage de 7,0 % (à partir de 2040).
Lecture : dans le scénario de référence, atteindre l'équilibre financier du système de retraite en 2070 nécessiterait (à législation inchangée) un âge de départ à la retraite de 67,6 ans, soit un relèvement de 3,0 ans par rapport à sa valeur projetée à législation inchangée (64,6 ans).
Notes : données hors produits et charges financières, hors dotations et reprises sur provisions hors transferts internes. Calculs basés sur la convention conforme à la législation : contributions et subventions d'équilibre évoluant de manière à équilibrer chaque année le solde de ces régimes.
Champ : ensemble des régimes de retraite français légalement obligatoires, y compris FSV, hors RAFP. Retraités ayant au moins un droit propre de retraite.

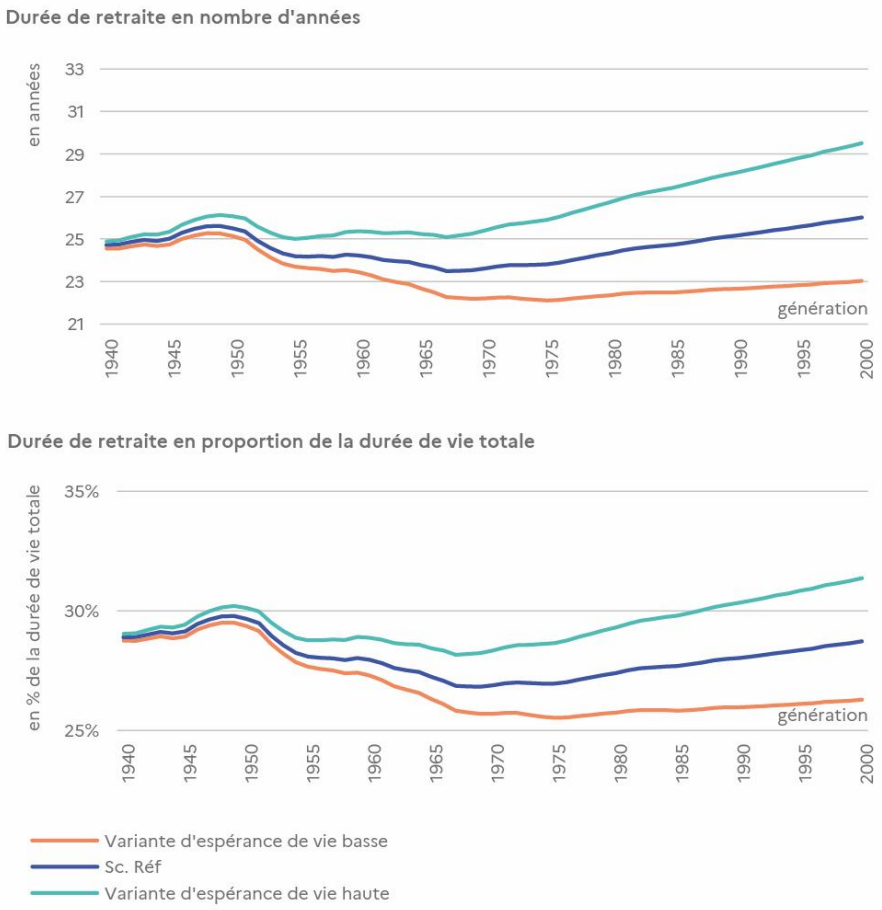
Sources : projections COR - juin 2026

Dans la lignée de ce rapport annuel, il convient de souligner l'existence d'un autre paramètre qui, le cas échéant, pourrait être pris en compte : la durée moyenne de la retraite.

Dans son rapport, le COR montre comment la durée de la retraite devrait évoluer. Elle :

- se stabiliserait autour de 24 ans pour les générations nées entre la fin des années 1950 et le début des années 60 ;
- baisserait par la suite, jusqu'aux générations nées à la fin des années 60, en lien avec le décalage de l'âge d'ouverture des droits et de la durée d'assurance requise ;
- augmenterait à nouveau, en absolu comme en relatif, pour les générations les plus jeunes sous l'effet des gains d'espérance de vie, l'allongement de la durée d'assurance requise pour le taux plein ne jouant plus pour ces générations. En outre, comme le soulignent certaines organisations le temps passé à la retraite en bonne santé est sujet à des inégalités plus marquées que ce soit entre catégories sociales ou entre hommes et femmes.

Graphique 28 - Durée de retraite par génération, scénario central de gains d'espérance de vie (projections 2026)



Note : l'espérance de vie est calculée par génération de la manière suivante : 60 + espérance de vie à 60 ans (selon l'hypothèse que l'assuré atteint l'âge de la retraite, et ne décède donc pas avant 60 ans). Les scénarios de mortalité des projections démographiques de l'Insee sont extrapolés sous l'hypothèse d'une poursuite de la baisse de la mortalité au-delà de 2070.
L'indicateur de durée de retraite en nombre d'années, utilisé pour le suivi des objectifs du système de retraite, est défini par le décret n°2014-654 du 20 juin 2014 relatif au Comité de suivi des retraites.

Champ : retraités de droit direct, résidants en France.
Sources : Drees, modèle Trajectoire ; Insee, projections de population 2026-2070 ; projections COR – juin 2026

Il est clair qu'une fois passée la montée en charge de la réforme de 2023 telle qu'amendée par la loi de 2025, le temps passé à la retraite par génération et la part de la vie passée à la retraite augmentent très vite.

Ainsi que cela a été exposé à la fin de la troisième partie, les développements qui suivent seront consacrés aux questions de méthode.

Un dernier paramètre est à prendre compte : celui lié à la dépendance. Il ne sera pas abordé ici en ce qu'il relève de réflexions globales menées en dehors du cadre de la Conférence.

La rationalisation technique du système telle qu'évoquée précédemment suppose en effet de mobiliser différents paramètres, qui relèvent d'un arbitrage politique en ce qu'ils engagent un choix de société tant sur l'âge effectif de cessation d'activité, que sur le partage entre temps de travail et temps de retraite, et le niveau de dépense consacrée au système de retraite. Il n'appartient donc pas aux garants d'estimer le niveau idoine de ces paramètres ce qui suppose au demeurant de trancher au préalable l'avenir de la réforme des retraites : celle-ci est en effet suspendue jusqu'au 1er janvier 2028 par la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2026 ; une pause conçue pour permettre un débat éclairé dans l'intervalle.

Il importe ainsi de préciser que ces développements portent sur le seul fond des réformes et ne traitent pas de l'opportunité des suites à donner à l'article de la loi du 30 décembre 2025 suspendant certaines des dispositions de la réforme de 2023 ; cette question relevant de la seule appréciation et responsabilité du Gouvernement et du Parlement

3.1 Les âges de la retraite

Alors que les dernières réformes ont toutes privilégié, pour redresser l'équilibre des comptes du système de retraites, l'allongement des carrières professionnelles que justifient les progrès de l'espérance de vie et le vieillissement démographique, « l'âge de la retraite » reste le point le plus dur.

L'abrogation pure et simple de la réforme de 2023, suspendue jusqu'au 1er janvier 2028, est exigée par la CGT, Force ouvrière et la FSU qui estiment qu'elle correspond à une forte attente. La CGT et la FSU y ajoutent le retour à la retraite à soixante ans. À l'inverse, les organisations professionnelles s'opposent à toute mesure qui pèserait sur le coût du travail, via par exemple un relèvement des taux de cotisation, et plaident toutes pour allongement des carrières.

En réalité, il existe plusieurs âges de la retraite.

L'âge d'ouverture des droits (AOD) est l'âge légal à partir duquel un assuré du régime général est autorisé à liquider sa pension. L'âge d'annulation de la décote (AAD), fixé à 67 ans, est l'âge à partir duquel tout assuré peut liquider sa retraite à taux plein, quel que soit le nombre de trimestres validés. La durée d'assurance requise (DAR), qui atteindra 172 trimestres en 2028, conditionne l'accès au taux plein entre ces deux bornes. Certaines organisations font valoir que la DAR est désormais fréquemment supérieure à la durée comprise entre l'âge moyen d'entrée dans la vie active et l'âge de départ, sous l'effet

combiné de l'allongement de la durée des études et du passage à 43 annuités ; c'était moins le cas lors de la création du système et cela justifie d'ailleurs l'existence d'un âge d'annulation de la décote pour protéger les carrières les plus hachées. Ces trois paramètres déterminent ensemble l'âge effectif de départ – qui diffère structurellement de l'AOD et commande pourtant l'essentiel des équilibres financiers du système.

Selon la Drees[69], les assurés méconnaissent largement ces distinctions : si l'AOD et le taux plein sont les mieux connus, les notions de décote, de surcote et de retraite progressive restent très faiblement maîtrisées, même à l'approche de la liquidation. Depuis 2010, toute modification de l'AOD est devenue le point de cristallisation des oppositions, rendant difficile toute discussion sur les autres paramètres du système. La réforme de 2023, qui prévoyait le relèvement progressif de l'AOD de 62 à 64 ans, en a fourni la démonstration la plus récente.

Le premier impératif serait de rendre le dispositif davantage accessible et compréhensible. Au-delà de l'effort de pédagogie, il serait toutefois nécessaire de le simplifier.

En fait, l'équilibre du système par répartition pourrait reposer sur trois âges :

- Un âge minimal d'ouverture des droits-AOD ;
- Un âge d'acquisition de la retraite à taux plein sans décote que l'on pourrait dénommer « âge d'équilibre » (voir ci-dessous) ;
- Un âge de départ effectif à la retraite.

a. Le maintien d'un AOD

Plusieurs voix ont proposé de sortir de l'impasse actuelle en supprimant toute référence à l'âge pour ne raisonner qu'en termes de durée de cotisation, chaque assuré arbitrant librement entre un départ précoce avec une pension réduite et un départ différé avec une pension plus élevée. Cette logique présente l'avantage politique de désamorcer la conflictualité attachée à l'AOD, en cherchant à concilier à la fois l'allongement progressif de la durée des carrières professionnelles et la liberté de choisir son âge de départ.

Cette solution a l'apparence de l'évidence, pour autant elle présente de graves inconvénients.

En premier lieu, la suppression de l'AOD imposerait d'agir sur deux autres paramètres pour compenser le départ massif d'assurés à la retraite.

La durée de cotisation pour bénéficier d'un taux plein devrait augmenter (44 ans ?) en soulignant le fait que le maniement de ce paramètre pénalise fortement les travailleurs aux carrières hachées au premier rang desquels les salariés précaires et les femmes, avec la nécessité qui en découle de prévoir, par solidarité, des mesures budgétaires en leur faveur.

En second lieu, cette solution, au regard de la préférence globale des salariés pour un départ précoce, pourrait se traduire par une hausse du nombre des retraités pauvres.

---

[69] Drees, *Pour huit Français sur dix, profiter le plus longtemps possible de la retraite reste la principale motivation de départ*, Études et Résultats, n° 1216, décembre 2021 : parmi les nouveaux retraités interrogés, 74 % déclarent savoir ce qu'est le taux plein, contre 45 % pour la décote, 39 % pour la surcote et 32 % pour la retraite progressive.

Comme le constate le CSR, la part des nouveaux retraités du régime général liquidant leur pension avec une décote connait une augmentation récente : elle est passée de 8 % en 2015 à 14 % en 2025, avec une proportion plus importante de femmes décidant de partir avec une forte décote.

Une des solutions, pour assurer l'équilibre général du régime des retraites et compenser cette préférence comportementale pour un départ précoce, serait de relever **le taux de la décote qui serait majoré à titre dissuasif,** avec la difficulté supplémentaire que le salarié peine, en raison de la complexité du système actuel, à projeter la réalité de ses futurs revenus.

Sans plancher d'âge, les travailleurs à la carrière hachée se trouveraient doublement pénalisés. Ne pouvant justifier d'une durée de cotisation suffisante, ils n'accéderaient à la retraite qu'à un âge très tardif ou en acceptant une pension extrêmement faible, et ce pour une durée de retraite elle-même réduite du fait de leur moindre espérance de vie. Sauf à l'assortir d'un niveau de ressources minimales à atteindre, la contrepartie serait une augmentation de la masse déjà croissante des NER (ni en emploi ni en retraite) et un report massif vers les prestations de solidarité une fois atteint l'âge légal (ASPA, minimum vieillesse) dont le coût pour les finances publiques serait substantiel, accroissant ainsi les déséquilibres des systèmes de retraite, tout en contribuant à l'accroissement du taux de pauvreté.

Enfin, cette mesure serait de nature à supprimer l'effet dit « horizon » si important, dans les faits, pour le maintien dans l'emploi des séniors.

Cette nécessité d'un plancher d'âge est confirmée par les comparaisons internationales : un critère d'âge est présent dans les systèmes de retraite de tous les pays développés, quels que soient leur technique, annuités, points ou comptes notionnels. La distinction décisive est celle entre l'AOD, en deçà duquel aucune pension n'est possible même avec décote, et l'âge de référence, autour duquel s'organisent incitations financières et décotes. Ces deux notions sont souvent confondues dans le débat français, ce qui brouille les comparaisons.

Deux logiques se dégagent en Europe. La première est celle d'un AOD élevé sans anticipation possible : aux Pays-Bas, la pension d'État ne peut être liquidée qu'à l'âge légal de 67 ans, sans mécanisme de départ anticipé ; en Finlande, l'AOD est porté à 65 ans en 2026. La contrainte d'âge y est la règle, l'incitation financière marginale. La seconde est celle d'un AOD bas associé à un pivot élevé avec décote sur l'écart : en Allemagne, en Italie et en Espagne, le départ est possible à partir de 62-63 ans, mais l'âge normal est fixé à 67 ans, et l'écart de quatre à cinq ans se traduit par des décotes significatives.

Le tableau ci-dessous illustre cette diversité en distinguant, pour chaque pays, l'AOD et l'âge de référence autour duquel s'organisent les incitations.

Pays	AOD	Age normal / pivot	Écart	Décote par an	Indexation EV	Age effectif de départ[70]	
Allemagne	63 ans (35 ans cotisés)	67 ans	4 ans	3,6 % / an (max 14,4 %)	Non	Hommes	64,2
						Femmes	63,9
Pays-Bas	67 ans — pas d'anticipation sur la pension d'État (AOW)	67 ans	0	N/A	Oui (2/3 gains EV)	Hommes	65
						Femmes	64,7
Finlande	65 ans (2026)	65-68 ans (flexible)	Flexible	Actuarielle	Oui (2/3)	Hommes	63,5
						Femmes	62,9
Suède	63 ans (-> 64 en 2026)	Âge cible indexé sur EV	Flexible	Actuarielle NDC	Oui	Hommes	65,1
						Femmes	65
Italie	62 ans (Quota 103, 41 ans) ou 64 ans (25 ans)	67 ans	3 à 5 ans	Forte (NDC intégral)	Oui	Hommes	64
						Femmes	62,6
Espagne	~62-65 ans (35 ans cotisés)	67 ans (2027)	2 à 5 ans	2,8 % à 21 % sur la période	Non	Hommes	62,4
						Femmes	63

La France se trouve dans une position singulière au regard de ces deux logiques. Elle ne peut que difficilement se tourner vers la première – relever l'AOD au niveau néerlandais ou finlandais – parce que la réforme de 2023, qui a porté l'AOD à 64 ans, a montré que cet instrument concentre à lui seul toute la charge symbolique et conflictuelle du débat sur les retraites. Elle ne relève pas non plus de la seconde, car son système n'organise pas la progressivité de la pension autour d'un seul âge de référence. Elle superpose en réalité trois paramètres (l'AOD, la DAR et l'AAD) dont la combinaison, difficile à appréhender pour les assurés, a montré ses limites politiques.

C'est dans ce contexte que l'institution d'un « âge d'équilibre » pourrait être opportune.

b. *L'institution d'un âge d'équilibre*

Pour dépasser les oppositions importantes relevées au cours des travaux de la Conférence sur l'AOD, il pourrait sembler opportun selon les garants de poser la question de « l'âge d'équilibre ». Si la notion peut être contestée par certaines organisations, d'autres n'ont pas manqué d'y trouver un intérêt.

[70] OCDE, *Panorama des pensions 2025, Âge effectif de sortie du marché du travail*, novembre 2025. L'âge effectif de sortie du marché du travail est indiqué pour 2024. L'âge normal de départ à la retraite est indiqué pour les personnes qui ont pris leur retraite en 2024 après une carrière complète, en partant de l'entrée sur le marché du travail à 22 ans. Estimations de l'OCDE fondées sur les résultats des enquêtes nationales sur la population active et de l'enquête sur la population active de l'Union européenne.

En effet, tout en maintenant l'AOD comme plancher universel d'accès, un âge d'équilibre pourrait avoir vocation à être le point de référence autour duquel s'ordonnent les incitations financières : par exemple, en deçà de cet âge, une décote s'appliquerait et au-delà, une surcote.

Cet âge d'équilibre pourrait se substituer à la notion d'âge du taux plein, qui conditionne aujourd'hui l'accès à une pension sans abattement. La décote proposée pourrait être d'un certain taux (à définir) par année d'anticipation par rapport à l'équilibre, contre un autre taux de surcote par an au-delà (l'asymétrie étant justifiée par la notion de neutralité actuarielle qui garantit que la valeur totale des cotisations versées par une personne est égale à la valeur de ses prestations futures).

Quant à la DAR, elle serait maintenue en tant qu'elle conserverait un rôle de proratisation, mais ne déterminerait plus seule le niveau de la pension.

Ainsi, en déplaçant le centre de gravité du système de l'AOD vers l'âge d'équilibre, la réforme cesserait de poser la question en termes d'âge obligatoire. Même dans la perspective d'un allongement de la durée des carrières professionnelles, partir plus tôt serait possible, à la condition, sauf régime de retraite anticipée, d'accepter une décote significative et, en réalité, dissuasive.

Rappelons enfin que la définition des niveaux de décote et la relation entre l'âge d'équilibre et l'AOD, qui conditionneraient en grande partie l'âge effectif, relève d'un choix de société, et donc de la décision politique appuyée sur les recommandations des partenaires sociaux qui sur ce sujet ne sont pas unanimes.

c. *L'âge de départ effectif*

Tout doit être fait pour permettre à ceux qui le souhaitent, pour des raisons qui leur sont propres, de travailler au-delà de l'âge d'équilibre.

Qu'il soit ici possible de citer Pierre Laroque dans un article paru en novembre 1977 (Revue française des Affaires sociales) concernant l'âge de la retraite présenté par son auteur comme « un problème majeur aujourd'hui et pour les années qui viennent » : *« C'est qu'on n'a jamais voulu comprendre en France, et plus généralement dans les pays industriels, que ce qu'il faut revoir c'est beaucoup moins l'équilibre entre périodes de travail et périodes d'inactivité que la politique même de l'emploi. Dans une économie traditionnelle du type de l'économie familiale … on se trouve en présence d'un processus spontané qui réalise, dans le cadre de l'entreprise familiale, une adaptation constante du travail à l'homme et de l'homme au travail. Au fur et à mesure que l'on avance en âge dans ce cadre … on voit ses activités changer tout naturellement spontanément. Au contraire, dans l'économie industrielle, chaque individu fait le même travail ou le même type de travail depuis le jour où il sort de l'école jusqu'au jour où il prend sa retraite … L'homme changeant constamment, il n'est pas possible que pendant la durée de sa vie active, il y ait toujours adaptation réciproque du travail et de l'homme du travail et de l'homme si c'est le même travail que l'on accomplit. L'homme changeant, il faut que le travail change, qu'il change à la fois dans l'intérêt de l'économie parce que c'est ainsi que l'on aura le meilleur rendement, mais aussi dans un intérêt social pour que l'intéressé tire de son travail le maximum de profit et le maximum de bien-être. Or c'est le contraire que l'on constate dans la pratique de l'emploi dans un pays comme le nôtre. »*

Ces phrases gardent toute leur actualité.

Inciter les salariés à travailler au-delà de l'AOD et de l'âge d'équilibre suppose d'abord que le travail et l'emploi changent pour les personnes concernées.

Cela suppose aussi que le droit s'adapte et qu'il offre une gamme de possibilités prenant en compte la diversité des situations et des choix personnels : des dispositifs comme la retraite progressive devraient être revus à l'aune de ces exigences.

3.2 Les retraites anticipées

a. Les départs anticipés pour raisons de santé

L'équilibre du système de retraite et son acceptabilité supposent qu'une part de salariés placés dans des situations spécifiques durant leur carrière professionnelle puissent partir de façon anticipée à la retraite, ceci sans qu'on leur applique un régime dissuasif de décote.

Sont ainsi visés :

- les retraites anticipées pour les travailleurs handicapés ;
- les départs au titre de l'incapacité permanente ;
- les départs au titre de l'inaptitude au travail ;
- les départs anticipés pour les travailleurs exposés à l'amiante.

Chaque année, environ une personne sur sept liquide sa pension au titre de l'invalidité ou de l'inaptitude. Ce type de départ est particulier car, y compris depuis la réforme de 2023, il s'accompagne d'un taux plein automatique dès 62 ans, la pension ne subissant aucune décote. Elle demeure cependant proratisée si, le cas échéant, la carrière est incomplète, ce qui explique le plus faible niveau de ces pensions.

Ce dispositif dérogatoire se justifie par :

- le fait que ces personnes sont le plus souvent exclues du marché du travail et en incapacité de travailler ;
- une espérance de vie nettement plus faible par rapport aux autres retraités (5 ans pour les hommes et 4 ans pour les femmes selon la Drees[71]).

b. La prise en compte de la pénibilité

Le dispositif existant en matière de pénibilité repose sur le Compte personnel de prévention (C2P) pour les salariés du privé. Pour les agents publics, Il existe des catégories dites « active » et « super actives » (pompiers, militaires, etc.).

Le principe de ce compte est que les salariés exposés durablement à certains facteurs de risques professionnels accumulent des points leur donnant des droits en matière de formation et de reconversion, et, dans certains cas, de passage à temps partiel sans perte de revenus ou de possibilités de départ anticipé à la retraite à taux plein temps.

[71] Drees, L'espérance de vie sans incapacité à 65 ans est de 11,8 ans pour les femmes et de 10,5 ans pour les hommes en 2024, op. cit.

Le C2P est issu du C3P, une des différences entre les deux dispositifs étant qu'en 2017 l'exposition au risque chimique comme aux facteurs dits ergonomiques (manutention manuelle de charges, postures pénibles et vibrations mécaniques) ont été exclus du nouveau compte, principalement parce que la mesure individuelle de l'exposition était présentée comme difficile pour les employeurs[72], sans qu'il n'ait été proposé une alternative. Certaines organisations attirent également l'attention sur des publics vulnérables, à l'image des intérimaires ou des salariés à temps partiel, qui rencontrent aujourd'hui une réelle difficulté à se voir reconnaitre l'exposition à des facteurs de pénibilité, tels que le travail de nuit.

Un des points qui restent à trancher et sur lequel a notamment achoppé le Conclave est celui des conditions de prise en compte des trois facteurs ergonomiques.

Il apparaît nécessaire de le traiter car, comme l'a souligné la Cour des comptes dans son rapport sur le PLFSS de 2026, l'exclusion des facteurs ergonomiques en 2017 a rendu le système « inéquitable » et lui a fait « perdre sa cohérence ».

Pour prendre en compte ces trois facteurs, deux approches s'opposent.

- **La première est une approche médicale et individuelle :** elle repose sur la constatation par un médecin de l'Assurance Maladie des séquelles sur la santé de chaque salarié concerné – avec la détermination d'un taux d'incapacité permanente (IP) – et la reconnaissance de son origine professionnelle. Elle consiste à utiliser le dispositif de « retraite anticipée pour incapacité permanente » qui en fonction du taux d'incapacité permet, à partir de 60 ans, un départ anticipé à taux plein à la retraite de 2 ans (entre 10 et 19 %) voire 4 ans (si supérieur à 20 %), sous réserve d'établir le lien avec l'activité professionnelle et de remplir une série d'autres critères restrictifs. La légitimité des bénéficiaires de ce dispositif est incontestable. En premier lieu, un médecin-conseil de l'Assurance Maladie a constaté que leur santé a réellement été affectée à tel point qu'ils souffrent d'une incapacité qui les empêche – si ce n'est totalement au moins significativement – de poursuivre leur travail. En deuxième lieu, le lien avec l'activité professionnelle est reconnu par le fait de répondre aux critères cumulatifs légaux. Ce dispositif reste, pour de multiples raisons, d'application limitée : 4 700 bénéficiaires en 2023.

[72] La description des conditions de passage du C3P au C2P fait l'objet de développements en annexe.

- **La seconde est collective et fondée sur des critères d'exposition dans la logique qui avait été envisagée lors du Conclave.**
  Il s'agissait d'établir au niveau interprofessionnel une cartographie des métiers exposés aux trois facteurs de risque ergonomiques permettant aux salariés d'acquérir un certain nombre de points C2P. Il avait été prévu la possibilité au niveau des branches d'établir des référentiels définissant les mesures de prévention que l'entreprise devait avoir mis en œuvre pour être exemptée de la déclaration au C2P (« opt-out ») – le cas échéant les salariés ne pouvaient alors être considérés comme exposés de manière significative à des facteurs de risques de pénibilité. Ce schéma interrogeait notamment sur la question du nombre de salariés potentiellement concernés : non pas parce qu'ils seraient en situation d'incapacité permanente constatée médicalement mais parce qu'ils seraient présumés exercer certains métiers, identifiés à un moment donné comme exposant à des conditions de travail particulièrement difficiles.

Devant cette opposition, les garants constatent d'abord que les deux approches sont particulièrement adaptées, l'une dans la logique de prévention, l'autre dans la logique de réparation.

L'approche collective permet d'évaluer les risques et de définir les mesures de prévention idoine et identifier les publics devant faire l'objet d'une attention prioritaire, en termes de suivi en santé au travail comme de formation professionnelle et de reconversion, lorsque les aménagements de poste ne peuvent plus suffire, dans des secteurs moins exposés.

Quant à l'approche individuelle, elle permet de poser un diagnostic médical incontestable qui, seul, ouvre droit à la réparation indispensable d'un préjudice professionnel sous la forme d'une faculté de départ anticipé à la retraite.

À partir de là, une voie de passage pourrait être suggérée et esquissée :

- En reprenant le mécanisme de présomption de pénibilité via une cartographie des métiers exposés au niveau interprofessionnel, négociée sur la base des données de sinistralité. Cette cartographie ferait l'objet de « clauses de revoyure » régulières pour actualiser la liste, quitte à défaut d'accord de prévoir un mécanisme d'ajustement à la hausse comme à la baisse du nombre de métiers concernés. Les branches et les entreprises pourraient adapter, par accord collectif, cette cartographie.

- Les salariés des métiers identifiés dans cette cartographie acquéraient des points dont l'usage devrait prioritairement aller à des actions de prévention (formation/reconversion).

- En fin de carrière, en articulation avec l'entretien de fin de parcours professionnel, une visite avec le médecin du travail serait organisée pour permettre de formuler des recommandations sur l'usage des points restants soit pour (1) financer un passage à temps partiel avec maintien de salaire, dans une logique de retraite progressive si l'état de santé le permet encore, soit pour (2) relever les symptômes de dégradation de l'état de santé qui justifient de demander à la CPAM une évaluation du taux d'incapacité. Dès lors que cette incapacité serait supérieure ou égale à 10 % et que le salarié aurait utilisé ses 20 premiers points, il bénéficierait, sur décision individuelle de l'autorité

compétente après constatation médicale, à hauteur de 2 ans du dispositif de retraite anticipée pour incapacité permanente sans autre condition préalable.

Ainsi, tout salarié particulièrement exposé à un facteur de risque ergonomique bénéficierait d'un suivi spécifique permettant de mobiliser des mesures pour prévenir les effets sur sa santé de son activité professionnelle. Néanmoins, parce que dans certaines situations, cela resterait insuffisant, il serait toujours possible d'envisager un départ anticipé sur la base d'un taux d'incapacité défini médicalement.

Cette évolution ciblée, si elle est efficace, pourrait même apparaître comme un préalable à une refonte globale des dispositifs de retraite anticipée pour raisons de santé (C2P, RAIP, retraite pour invalidité) pour les remettre en cohérence et davantage lisibles. Côté fonction publique, si certaines organisations syndicales revendiquent l'actualisation des catégories actives et super-actives, par exemple pour les infirmières et infirmiers qui, parce qu'ils ont bénéficié la revalorisation du Ségur ont perdu leur éligibilité au dispositif, et d'autres organisations réclament une extension du C2P aux agents publics.

Resterait à poser la question du financement de ce dispositif. Il y aurait une certaine logique à conserver un financement par la branche accidents du travail et maladies professionnelles, au regard de sa nature assurantielle et considérant que l'activité professionnelle est responsable du coût d'un versement anticipé des pensions, justifié par une inaptitude. Il apparaît en tout état de cause indispensable de mettre en place un mécanisme de solidarité (mutualisation) pour financer le dispositif et ainsi ne pas pénaliser des secteurs entiers, dont la contribution à la vie de la nation est indispensable et dont l'activité profite à de nombreux autres. Il y aurait également intérêt à conserver une incitation financière, même limitée, au niveau des entreprises pour qu'elles investissent prioritairement dans la prévention et s'exemptent ainsi progressivement du dispositif, en démontrant qu'elles appliquent les mesures définies au niveau de la branche.

c. *Les retraites anticipées pour carrières longues*

Le dispositif de retraite anticipée pour les carrières longues (RACL) a été créé par la réforme des retraites de 2003 afin de permettre aux assurés ayant commencé à travailler tôt et qui ont une carrière complète de liquider leurs droits de façon anticipée. Ce dispositif a été considérablement assoupli dans le cadre de la réforme de 2023.

Il s'agit d'un dispositif très mobilisé par les salariés avec, par exemple, pour la génération 1953, un retraité tous régimes sur cinq qui y a recouru et près d'un retraité sur quatre pour le régime général.

Ce dispositif ne peut, en réalité, être assimilé à un dispositif de compensation de la pénibilité, de l'invalidité ou de l'inaptitude, les données disponibles contredisent l'idée d'une mortalité précoce des bénéficiaires du dispositif ayant débuté leur carrière après 18 ans. Les catégories les plus représentées comme bénéficiaires du dispositif sont les ouvriers qualifiés (25 %), ainsi que les professions intermédiaires (27 %). À l'inverse les ouvriers et employés non qualifiés ne représentent que 8 et 13 % des départs anticipés en RACL. Enfin les bénéficiaires perçoivent des pensions supérieures à la moyenne.

Il semble que, eu égard à ce qui précède qui montre que le dispositif ne répond pas aux objectifs sociaux et d'équité auxquels il devait primitivement répondre, il existe, sinon un

consensus, du moins une volonté de certaines organisations de modifier l'accès au dispositif en remettant à plat l'étagement des différents paramètres : âge de début de carrière - âge de départ RACL - durée de carrière théorique.

Il n'appartient pas aux garants d'aller plus avant dans le détail technique de ces mesures.

3.3 Les différences de pension entre les femmes et les hommes : reflets des inégalités salariales pendant la vie active

Les femmes continuent de percevoir des pensions de retraite inférieures à celles des hommes qui sont le reflet de carrières plus souvent interrompues, du recours au temps partiel et d'écarts de rémunération persistants : **la pension de droit direct des femmes est inférieure en moyenne de 38 % à celle des hommes,** un écart ramené à 25 % lorsque l'on tient compte de tous les régimes et des pensions de réversion.[73]

Les travaux de Carole Bonnet de l'INED, présentés lors de la séance de l'atelier retraites du 1er juillet, estiment que, malgré la réduction de cet écart depuis les années 70 à mesure que le taux d'emploi des femmes augmente, un plafond de verre à 82 % de la retraite des hommes pourrait être atteint à terme. Il a été rappelé, y compris par les opposants à la réforme 2023, que celle-ci a fixé comme objectifs la réduction des inégalités entre femmes et hommes de moitié en 2037 et leur fin à 2050 : certains s'inquiètent qu'en l'absence de mesures fortes, ces objectifs ne restent lettre morte.

Jusqu'à récemment, les trimestres accordés au titre des enfants ne conduisaient pas systématiquement à augmenter le montant de la retraite. Pour y remédier, le Gouvernement a retenu la proposition des partenaires sociaux formulée lors du Conclave consistant à calculer la retraite de base sur les 24 meilleures années pour les parents ayant des majorations de trimestre pour un enfant et sur les 23 meilleures années pour ceux ayant des majorations pour deux enfants ou plus, contre 25 années aujourd'hui.

De nombreux débats ont insisté sur le rôle des inégalités de carrière professionnelle dans la constitution des droits : précarité, temps partiels, moindre accès aux responsabilités, discriminations. En l'espèce, il est évident que la réalisation de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes jouerait un rôle clef dans la réduction des inégalités de pension. Le Gouvernement avait d'ailleurs engagé un travail en 2023 sur ces temps partiels subis, qui gagnerait à être relancé.

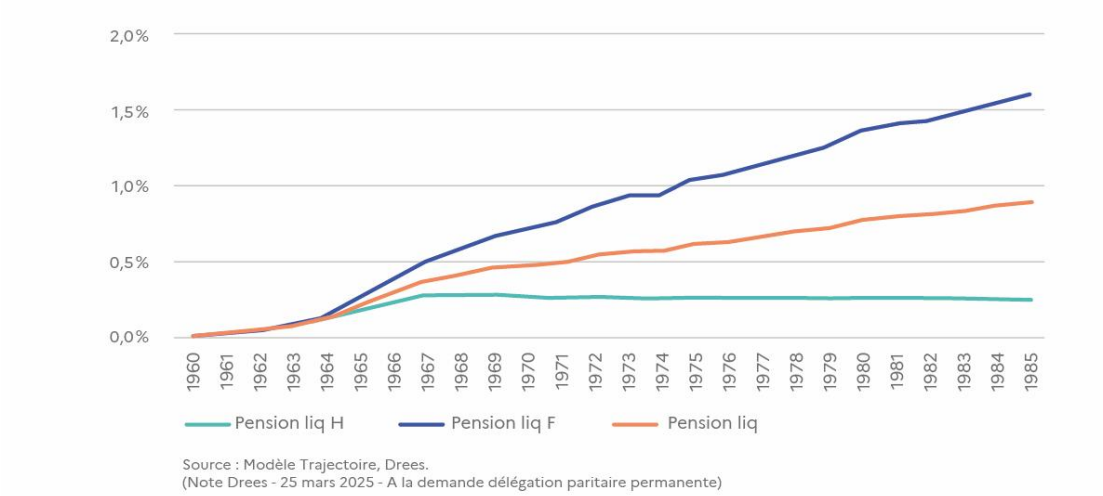
Dans la même logique, certains mécanismes de solidarité retraite attribués au titre de la charge de famille, comme les majorations de pension pour enfants, produisent aujourd'hui des effets parfois contreproductifs en termes d'égalité de pension entre les femmes et les hommes, et mériteraient sans doute d'être repensés à cette aune, comme l'ont suggéré certaines organisations. D'autres ont souligné que les évolutions sociétales telles que la recomposition fréquente des familles, le PACS etc., n'ont été qu'insuffisamment prises en compte. Ces organisations estiment que certains mécanismes pourraient ainsi être repensés pour améliorer la compensation des inégalités liées à la maternité : convergence vers les règles plus favorables entre public et privé, majoration de pension dès le 1er enfant …

[73] Panorama de la Drees, « Les retraités et les retraites », sous la direction de Pierre Cheloudko, édition 2025

De la même manière, plusieurs organisations ont néanmoins relevé à juste titre qu'une réduction des inégalités salariales entre les femmes et les hommes, à quotité de travail identique et travail de valeur égale, estimée par l'Insee à près de 4 %, se traduirait par :

- Du point de vue des assurés, une augmentation de la pension moyenne, avec un effet progressif pour les salariées du secteur privé au fur et à mesure que se diffuserait la hausse de salaire sur les 25 meilleures années de la carrière (pour la génération 1970, la pension moyenne augmenterait de 0,7 %, et pour la génération 1985, de 1,7 %), et immédiat sur les flux pour les agentes publiques.

Graphique 29 - Impact de la hausse des salaires des femmes sur les pensions moyennes à la liquidation (%, en euros constants)



Source : Modèle Trajectoire, Drees.

– De nouvelles recettes immédiates au service de l'équilibrage du régime (+4,2 Md€ courants) améliorant le solde de 3,1 Md€ à l'horizon 20230, impact qui se réduirait toutefois progressivement à partir de 2040 jusqu'à l'annulation de l'effet positif sur le solde en raison du surcroît de dépenses lié à la liquidation de droits à pension plus importants.

Les garants soulignent la nécessité d'accélérer la réduction des inégalités de rémunération entre les femmes et les hommes, autant par nécessité de justice que pour assurer l'équilibre des régimes de retraite.

3.4 Le pilotage des systèmes de retraite

S'agissant du ou des pilotes du régime général, certaines organisations réclament une plus grande part dans le pilotage, notamment du côté patronal, même s'il n'y a pas de consensus sur le schéma exact pour le faire, par exemple sur l'extension du modèle actuel de gestion paritaire qui caractérise le régime de retraites complémentaires de l'Agirc-Arrco (cf. troisième partie). Ce mode de gestion distingue, depuis l'ANI du 17 novembre 2017, un pilotage stratégique quadriennal fixé par accord et un pilotage tactique annuel confié au conseil d'administration. Dans tous les cas, un tel système ne pourrait s'inscrire que dans un juste équilibre entre les intérêts des parties salariées et employeuses.

Le rôle des partenaires sociaux dans le pilotage et la gouvernance des régimes de base n'est pas habituel. Les comparaisons internationales de dix systèmes de retraites effectuées par le COR montrent que « *la définition de la législation relative aux retraites et la gestion effective des régimes obligatoires relèvent quasi exclusivement de l'État ou de l'un de ses opérateurs* ».

Tout en maintenant la prééminence de l'État qui procède aux arbitrages politiques qui se traduisent dans la loi, les garants jugent, à l'aune des positions de chacune des organisations mises en avant au cours de la Conférence, que des dispositifs pourraient amener à impliquer davantage les partenaires sociaux dans le pilotage stratégique.

Une solution consisterait à prévoir, d'une part, des mécanismes d'ajustement automatique et, d'autre part, des dispositifs de pilotage stratégique.

1. Plutôt que de légiférer dans l'urgence, **la logique voudrait que l'on lie, par une règle, un paramètre de calcul des retraites à une variable observée, comme l'espérance de vie**. La réforme de 2003 en offre un exemple : elle avait réparti les gains d'espérance de vie entre durée d'assurance exigée et durée de retraite, selon un ratio de deux tiers / un tiers. Cette règle s'est appliquée jusqu'à ce que la réforme Touraine de 2014 y mette fin en fixant par la loi une trajectoire plus rapide d'allongement de la durée d'assurance (43 ans à l'horizon 2035).

   Le choix du levier placé en pilotage automatique reste éminemment politique. Il peut s'agir de la durée de cotisation, de l'âge de la retraite, des cotisations ou du niveau des pensions. Plusieurs pays européens ont adopté de tels mécanismes, en indexant l'âge légal (Italie, Pays-Bas, Danemark, etc.) ou le niveau des pensions (Suède) sur l'espérance de vie. Les partenaires sociaux ne joueraient aucun rôle dans le pilotage annuel, et pour cause : dès lors qu'ils ne décident pas des paramètres placés sous ajustement automatique, il serait inconséquent de leur confier les ajustements annuels qui, le cas échéant, pourraient appeler une correction au niveau du Gouvernement et / ou du Parlement.

2. S'agissant en revanche **du pilotage stratégique dans le cadre défini par les constatations du COR et les orientations du CSR, il serait demandé, avec une périodicité à définir (quadriennale ou décennale), aux partenaires sociaux de définir une position commune portant sur les objectifs et les outils de pilotage** avec des propositions d'arbitrage entre les âges, la durée d'assurance requise, le niveau des pensions et le montant des cotisations.

Il appartiendrait ensuite au Gouvernement et au Parlement de prendre la responsabilité politique des arbitrages définitifs.

Selon les garants, une règle d'or pour assurer l'équilibre financier du système pourrait s'appliquer, mais cette hypothèse recueille l'opposition de certaines organisations.

Le terme de « règle d'or » illustrerait la primauté de l'équilibre financier par rapport aux autres objectifs du système de retraites (voir troisième partie). Cette règle vaudrait pour les échéances périodiques avec un horizon de quinze ans, lequel serait justifié par le fait qu'à cette échéance le diagnostic est robuste. Le suivi du respect de la règle d'or serait confié au COR dont la mission serait ainsi élargie.

Bien entendu, la définition de cette règle d'or ferait l'objet d'une large concertation avec les partenaires sociaux, par ailleurs confrontés à ce cadre dans la gestion de l'Agirc-Arrco.

3.5 La répartition et la capitalisation

La CPME / Les entrepreneurs propose l'introduction d'une part de capitalisation venant s'additionner et non se substituer au système de répartition. L'organisation considère que cela permettrait de maintenir le futur niveau de pensions des retraites, grâce au rendement du capital qui est plus élevé, dans un contexte où le ratio cotisants-retraités baisse. Cette proposition – même si cette « épargne-retraite pour tous » était encadrée et minoritaire – suscite une opposition ferme et constante de certaines organisations syndicales, au premier rang desquelles la CGT, Force ouvrière, la FSU et Solidaires qui estiment que toute institutionnalisation même limitée d'un dispositif additionnel de capitalisation constitue, par nature, une atteinte directe et indirecte au système de retraite de retraite par répartition dont il affecterait l'équilibre. D'autres se sont montrées plus ouvertes dès lors que le principe d'un système de retraites par répartition, à titre principal, n'est pas remis en cause, ce qui fait largement consensus. Par ailleurs, la hausse du coût du travail pour la financer est de son côté pointée comme une limite évidente.

Pour ses partisans, il existe trois raisons qui pourraient justifier – sous conditions - un tel système additionnel de capitalisation.

- La première est de nature psychologique et indirecte : développer la capitalisation pourrait contribuer à restaurer la confiance dans le système de retraite, et par voie de conséquence dans la répartition elle-même. L'argument peut paraître contre-intuitif. Mais dans des sociétés devenues plus individualistes, le sentiment prévaut, à tort selon les données de l'Insee[74], que chacun cotise davantage qu'il ne reçoit en retour, tandis que les inquiétudes face à l'avenir se font plus vives. Ces inquiétudes s'expriment par le sentiment d'une dégradation du niveau de vie des générations futures – lesquelles devront financer les retraites des actifs actuels – et se traduisent par des changements comportementaux concrets, au premier rang desquels la baisse de la natalité, qui aggrave à son tour les déséquilibres démographiques du système de retraite. Selon ses promoteurs, la capitalisation pourrait être, paradoxalement, de nature à redonner confiance dans ce système. En liant de façon visible et directe une partie des cotisations aux droits futurs de chaque individu, elle restaure le sentiment de contributivité que la répartition peine à faire percevoir, renforçant ainsi, indirectement, l'adhésion au système dans son ensemble.

- La deuxième raison tient à la capacité de la capitalisation à orienter l'épargne vers des investissements de long terme. Cet effet n'a rien d'automatique et dépend étroitement des règles qui régissent les placements et la gestion des fonds. Bien ciblées, celles-ci peuvent déboucher sur des pratiques très différentes de celles qui prévalent pour l'épargne liquide de court terme, favorisant ainsi le financement

[74] Insee, La redistribution élargie, incluant l'ensemble des transferts monétaires et les services publics, améliore le niveau de vie de 57 % des personnes, Insee Analyses, n° 88, septembre 2023 : en intégrant l'ensemble des impôts, taxes et cotisations sociales, d'une part, et les retraites, prestations sociales et services publics reçus, d'autre part, 57 % des personnes reçoivent davantage qu'elles ne versent ; cette proportion dépasse 85 % parmi les 30 % les plus modestes.

d'actifs productifs durables[75]. Ce serait également un moyen de faire contribuer efficacement le capital au financement du système des retraites, en bénéficiant d'un rendement en moyenne plus élevé grâce à l'équilibrage des différents placements.

– La troisième raison est que des dispositifs de capitalisation existent déjà en France, mais qu'ils produisent des effets sur les finances publiques et en termes d'inégalités fiscales qui méritent d'être soulignés et, le cas échéant, atténués. Aujourd'hui, ils sont présents dans notre pays à plusieurs échelles : individuelle, entreprise, nationale. Seul le niveau de la branche est quasi inexistant. Contrairement aux Pays-Bas ou à la Suède où des fonds de pension sectoriels couvrent des millions de salariés, le système français n'a jamais développé ce schéma d'organisation. C'est la raison pour laquelle certaines propositions sont faites pour couvrir aussi ce niveau.

Pour ses opposants, il s'agirait d'un affaiblissement du système actuel par répartition à prestation définie qui se traduirait à terme par une baisse des pensions, susceptible de prendre de multiples formes (sous-indexations, moindre revalorisation Agirc Arrco, etc.), la génération de nouvelles inégalités (en lien avec les périodes de chômage et de précarité etc.) sans mécanisme de solidarité associé pour les corriger (carrières hachées, inégalités femmes-hommes), et le risque d'aléa lié aux marchés financiers. Ils pointent également les risques d'un rendement plus faible qu'escompté, et soulignent le paradoxe du financement d'un tel étage additionnel, qui amène les organisations d'employeurs à envisager une cotisation obligatoire supplémentaire pour financer cet étage additionnel, alors même qu'elles s'inquiètent de manière générale du niveau du coût du travail dans notre pays.

Si la capitalisation comme dispositif à vocation additionnelle au système par répartition était retenue par une majorité des partenaires sociaux et/ou le pouvoir politique, trois principaux paramètres permettraient de le façonner :

– Le caractère obligatoire ou facultatif du dispositif :
– L'assiette de cotisation ;
– Le mode de gestion des fonds (échelle de gestion des avoirs, degré de mutualisation, niveau de centralisation).

Les dispositifs existants sont pour la plupart facultatifs (sauf pour le Plan d'épargne retraite obligatoire [PERO]). Ils reposent sur la capacité d'épargne individuelle et n'impliquent la participation de l'employeur que sur une base volontaire, à l'exception de l'ERAFP, pour les fonctionnaires. De ce fait, ils excluent les salariés les plus modestes.

Tout nouveau dispositif n'aurait de sens que s'il couvrait l'ensemble des catégories de salariés, faute de quoi il risquerait de devenir un vecteur supplémentaire d'inégalités alors que l'épargne retraite existante est déjà très concentrée sur les hauts revenus. Cette exigence renvoie directement à la question de l'assiette de cotisation : une assiette conditionnelle restreindrait le bénéfice du dispositif aux seuls salariés satisfaisant aux conditions requises, tandis qu'une assiette universelle et la plus large possible en étendrait le bénéfice au plus grand nombre.

[75] Elles peuvent aussi, à l'inverse, reproduire les mêmes biais vers la sécurité et la liquidité, comme l'illustre le cas du PERP/PERin.

Trois facteurs expliquent que l'épargne retraite individuelle facultative concerne très peu les ménages modestes

1. Une **capacité d'épargne des ménages modestes limitée**[76] ;

2. La **priorisation à l'épargne de précaution** pour se protéger financièrement des aléas de la vie. Cette nécessité conduit les ménages modestes à privilégier des placements liquides (livrets réglementés, dépôts à vue, etc.), au détriment de produits « tunnel » dont l'horizon de dénouement – hors cas de déblocage anticipé – est lointain ;

3. **L'absence d'avantage fiscal pour les non imposables** (53 % des foyers fiscaux en 2024)77 qui effectueraient des versements retraite déductibles de l'assiette de l'IR.

S'agissant du mode de gestion des fonds, une gestion par les partenaires sociaux et collective des avoirs serait la plus adaptée, pour trois raisons. Tout d'abord, les économies d'échelle propres à la gestion centralisée permettent de minimiser les frais de gestion. Ensuite, pour peu que le fonds bénéficie d'un renouvellement démographique suffisant, la mutualisation intergénérationnelle permet de maintenir une allocation de long terme plus ambitieuse qu'un épargnant individuel au même âge, les cotisations des affiliés jeunes compensant les sorties des plus âgés. La taille des encours donne par ailleurs accès à des classes d'actifs illiquides (infrastructures, dette privée, capital-investissement) peu accessibles à l'épargnant individuel et particulièrement adaptées au financement productif de long terme. Enfin, la gestion collective permet une mutualisation des risques et la mise en place de mécanismes de garantie des prestations. La mutualisation collective permettrait d'offrir à l'ensemble des affiliés un accès aux rendements du fonds et à des classes d'actifs illiquides, à l'instar des fonds de pension collectifs des pays nordiques.

En tout état de cause, **une voie apparait comme devant être absolument écartée : celle de la substitution totale d'un système par capitalisation à celui par répartition**. Les raisons en sont multiples. On peut brièvement les rappeler :

- **La première est qu'il faudrait mobiliser des ressources qui iraient bien au-delà des capacités de notre pays pour offrir des garanties équivalentes de retraites au régime par répartition ;**

- **La deuxième est que les jeunes générations, celles qui évoquent parfois avec sympathie la capitalisation, seraient doublement pénalisées en ce qu'elles seraient astreintes à financer la retraite de leurs aînés dans le cadre d'un système par répartition alors en voie d'extinction et à financer leur propre retraite par capitalisation ;**

- **La troisième, qui n'est pas la moindre, est que, comme cela a été indiqué, le consensus existe sur le maintien d'un système par répartition.**

---

[76] La dernière enquête Budget des familles réalisée par l'Insee en 2017 avait établi que le taux d'épargne des ménages, mesuré en rapportant le revenu disponible brut aux dépenses de consommation d'un ménage, variait de 2,7 % pour les revenus du premier quintile à 28,4 % pour les revenus du dernier quintile[76]. Voir Insee, *Plus d'épargne chez les plus aisés, plus de dépenses contraintes chez les plus modestes*, Insee Première, n° 1815, 17 septembre 2020, *en ligne*.

[77] DGFIP, *L'impôt sur le revenu 2024 a été plus dynamique que les revenus*, Statistiques n° 41, novembre 2025, *en ligne*.

3.6 Les retraites du secteur public

Il faut souligner l'extrême complexité et technicité de cette question qui n'est pas aussi mûre que peut l'être celle des retraites du secteur privé.

Le présent document n'a nullement vocation à se substituer aux rapports complets et documentés qui ont été établis sur le sujet comme celui de la Cour des comptes.

Sans trancher les questions de fond, par exemple la règle des six derniers mois, l'intégration des primes dans le calcul de la pension ou les taux de remplacement, nous nous bornerons à faire état, dans la lignée des échanges de l'atelier retraites du secteur public, à souligner des points de méthode préalables qui nous paraissent devoir être traités avant même d'évoquer toute réforme de fond concernant les retraites du secteur public.

1. Le premier point porte sur le besoin de dialogue social. Les partenaires sociaux, les syndicats ont des interlocuteurs comme le Service des retraites de l'État, la CNRACL, la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) mais aucun ayant une vision de la problématique générale. Certes, il existe le Conseil Commun de la Fonction Publique (CCFP) qui peut être utilement réuni sous l'égide du ministre en charge de la fonction publique. Mais il serait opportun qu'une instance dédiée soit créée, potentiellement en son sein, et placée sous l'impulsion d'une personnalité indépendante incarnant le dialogue social. Il serait consacré au suivi des indicateurs, à l'évolution des dispositifs et à l'examen des scénarios, sur la base des contributions du SRE, de la CNRACL, de l'Ircantec, de l'ERAFP, de la DGAFP, de la DSS, de la direction du budget et de la DREES ;

2. Le deuxième point porte sur la nécessaire amélioration de la quantité et de la qualité des données disponibles et sur les régimes. À titre d'exemple, le COR communique sur le taux de rendement interne (TRI) du régime général ou de l'Agirc-Arrco, mais pas sur celui des fonctionnaires. Le renforcement nécessaire du pilotage des retraites dans la fonction publique passe par la mise en place d'un recueil structuré de données permettant de suivre les départs, les âges effectifs, les durées de carrière, les structures de rémunération, les poly-pensions, les droits familiaux et taux de remplacement. Ces données pourraient alimenter une synthèse annuelle discutée au CCFP ;

3. Le troisième point porte sur un meilleur suivi des fins de carrière et les dispositifs de retraite, y compris le cumul emploi-retraites, ce qui impliquerait, d'une part, l'identification des outils de suivi nécessaires à la réalisation d'un bilan consolidé des dispositifs de fins de carrière propres aux agents publics (surcote, décotes, départs anticipés, retraite progressive, rachat de trimestres, dispositifs spécifiques de catégories actives, etc.) avec taux d'usage, profil des bénéficiaires et freins identifiés et, d'autre part, la simplification et l'harmonisation ciblée de certains dispositifs de fin de carrière, afin de faciliter leur utilisation par les agents et les services (calendrier, démarches, articulation avec le temps partiel, prise en compte des périodes incomplètes, élaboration d'un guide pratique commun aux trois fonctions publiques sur les dispositifs de fin de carrière et les règles de cumul emploi-retraites). Ce suivi devrait aussi objectiver les situations dans lesquelles certaines caractéristiques des parcours ou des conditions d'exercice affectent la capacité des

agents à poursuivre leur activité jusqu'à l'âge de départ : l'établissement d'une cartographie partagée utile à la prévention, à l'organisation du travail et à la gestion des fins de carrière est recommandé ;

4. Le quatrième point porte sur les effets de la fragmentation des carrières pour les poly-pensionnés et les carrières mixtes, ce qui impliquerait l'élaboration d'un diagnostic chiffré sur les situations de poly-pension avec identification des profils les plus exposés à une perte de droits, la préparation d'un plan de simplification des échanges d'information entre régimes (calendrier de liquidation, circuits de paiement, notifications) pour limiter les retards et erreurs dans les dossiers et enfin l'élaboration de propositions de coordination technique entre régimes visant à réduire certains effets de seuils ou doublons de règles dans les cas typiques identifiés comme les plus pénalisants. La sensibilité de ce sujet est telle que l'on peut légitimement s'interroger sur la création d'un guichet unique en charge de traiter efficacement les dossiers de retraite des poly-pensionnés ;

5. Le cinquième porte sur l'appréhension des droits familiaux, ce qui impliquerait notamment de documenter les enjeux d'équité entre les différents statuts et une meilleure compensation des interruptions de carrière liées à la parentalité ou aux charges familiales ;

6. Enfin, une réflexion pourrait être menée sur l'articulation entre les carrières et la retraite portant notamment sur la forte dépendance de la pension de base au traitement indiciaires lors que les primes représentent une part de plus en plus importante de la rémunération, ce qui conduite à des écarts de taux de remplacement selon les profils. Ces travaux pourraient établir les taux de remplacement réels par versant, catégorie et filière, en distinguant la part indiciaire et la part indemnitaire, puis simuler plusieurs options : adaptation du RAFP, modification de certaines règles des régimes de retraite du privé, évolution de la composition indiciaire et indemnitaire de la rémunération, reconnaissance de certaines sujétions et modification des trajectoires de carrière.

Restent deux points d'attention :

- la situation de la CNRACL dont le retour progressif à l'équilibre est indispensable et qui ne pourra faire l'économie, comme le souligne le rapport publié le 6 mai dernier[78], des mesures structurelles, d'un pilotage de long terme et d'une réflexion à l'échelle de l'ensemble du système de retraites ;
- la sortie des polémiques sur le coût réel des retraites du secteur public pour l'État et les finances publiques. Une mission pourrait être, à cet effet, confiée à une commission mixte composée de membres des corps d'inspection de l'État et à des experts privés.

Les garants ont conscience que ce qui précède ne fait que traduire imparfaitement et partiellement la richesse et la précision des travaux menés dans l'atelier « retraites du secteur public » sous l'impulsion de ses deux animateurs, spécialistes de la matière.

[78] IGF, IGA, IGAS, Mission complémentaire sur le système de retraite des agents des collectivités locales et des établissements hospitaliers – Perspectives à horizon 2045, février 2026, *en ligne*

Plus encore que sur d'autres sujets de la Conférence, cet atelier n'est pas un point d'aboutissement mais un point de départ. À cette fin, les documents de travail, les interventions et réflexions évoquées dans cet atelier seront mis à la disposition des personnes et organisations intéressées.

4. L'efficacité de l'État

L'État sera ici entendu dans son acception large, c'est-à-dire qu'il recouvre toutes les organisations publiques et donc les collectivités territoriales et les établissements publics comme, par exemple, les hôpitaux.

4.1 La double insatisfaction et incompréhension des agents et des usagers

L'État coûte de plus en plus cher et son poids financier et normatif est dans certains champs, à l'évidence, trop important pour ce que peut supporter le secteur privé. Pour autant, si ce dernier entretient un discours péjoratif et critique sur le fonctionnement de l'État, il passe sous silence sa propre responsabilité dans l'accroissement des dépenses publiques et dans l'inflation normative.

Les résultats pour les usagers et pour la société ne sont pas toujours à la hauteur des moyens mobilisés. Au surplus, l'État est de plus en plus perçu, voire se perçoit lui-même moins comme un facilitateur et un garant du bon fonctionnement de la société que comme un contre-pouvoir aux acteurs économiques et sociaux.

Non sans paradoxe, l'extension du champ d'action et des moyens de l'État loin de procurer un sentiment de pouvoir et de confort à ses responsables et agents suscite chez ses derniers une perte de sens sur la légitimité du service public.

Quant aux usagers, ils constituent trop souvent la variable d'ajustement. Mis à part certaines réussites incontestables, par exemple pour les formalités concernant l'impôt sur le revenu, l'usager se heurte de plus en plus à une complexité qui le dépasse et qu'il ne comprend pas ainsi qu'à des écrans et à des boîtes vocables qui sont, le plus souvent, dans l'incapacité de sortir du cadre du logiciel préétabli et de traiter les questions les plus délicates, sans qu'il soit possible d'avoir un entretien personnalisé.

Dans son rapport du 13 octobre 2025, la Défenseure des droits, chiffres à l'appui, a montré les difficultés concrètes et pratiques rencontrées par les personnes dans leurs démarches administratives et en particulier en ligne, les difficultés rencontrées pour résoudre un problème avec un service public et le phénomène du renoncement aux droits[79].

Les hauts fonctionnaires et les membres des cabinets ministériels accaparés dans la capitale par la conception des politiques publiques, la proximité du pouvoir politique central et, trop souvent, la gestion de questions de communication, n'ont dans la plupart

[79] Défenseure des droits, Enquête sur l'accès aux droits sur les relations des usagers avec les services publics : que retenir ?, 13 octobre 2025, *en ligne*

des cas qu'une perception lointaine du fossé grandissant et préoccupant qui se creuse entre la population, notamment de « Province », et les services publics perçus comme défaillants ou inexistants.

Quant à la satisfaction des agents, si l'on en croit les travaux des ateliers, il existe une perte évidente de sens. Le décalage entre travail prescrit et travail réel n'a sans doute jamais été aussi grand.

Ainsi, des millions de fonctionnaires et agents publics, placés aux échelons intermédiaires de l'État, aux rémunérations très souvent modestes, sans évolution notable de leur pouvoir d'achat et de leur carrière, se voient tout à la fois imputer le déficit des finances publiques, l'absence de qualité du service public et s'interrogent sur leur légitimité voire leur utilité dans la société.

Les développements qui précèdent traduisent le sentiment général qui a traversé tous les ateliers consacrés au secteur public.

À la différence des ateliers du secteur privé dans lesquels on pouvait constater, de façon logique et habituelle, l'opposition entre la représentation des employeurs et celle des salariés, il a été difficile dans les ateliers du public de discerner les convergences et les divergences.

La direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP) et plus largement le ministère en charge de la Fonction publique ont des projets ambitieux qui répondent en partie aux revendications des syndicats et aux besoins des usagers.

Cela reste toutefois des discours parallèles et il est impératif que dans les prochains mois, sans attendre les échéances électorales, de vraies concertations et négociations s'engagent avec comme point de départ non le service public vu comme un totem que chacun revendique, mais le service public du quotidien avec ses exigences concrètes d'efficacité, de management et de présence.

Cela passe moins par une hypothétique réforme générale de l'État que par un changement de culture.

Les pistes évoquées dans les ateliers ont été :

- renforcer la fonction d'observatoire des métiers du service public ;
- développer une politique de reconversions professionnelles, à la fois de reconversions entrantes pour attirer davantage de candidats issus du secteur privé, par exemple des salariés séniors, et de reconversions internes à la fonction publique en créant notamment des viviers de mobilité et de reconversion ;
- ouvrir une réflexion structurée sur les concours comme modalités de recrutement.

Pour pertinentes qu'elles soient, il n'est pas certain, selon les garants, qu'elles soient suffisantes pour renverser les évolutions précédemment constatées qui impliqueraient moins des successions de plans aux titres ambitieux qu'une constance dans le temps en matière de politique publique concernant l'organisation de l'État.

4.2 La maîtrise des dépenses publiques

Une des difficultés du dialogue entre syndicats de fonctionnaires et employeurs publics porte sur la question des dépenses publiques, les uns invoquant la nécessité de dépenses supplémentaires alors que les autres invoquent les exigences d'une réduction des dépenses budgétaires et de la dette publique.

Ni la Conférence ni les garants n'ont à se substituer aux instances compétentes en matière de finances publiques.

Par rapport à des points qui ont été évoqués lors de la Conférence, quatre constatations s'imposent malgré tout :

- la première est que les dépenses sociales représentent une part substantielle des dépenses publiques, et que la maîtrise de ces dépenses est impérative pour la préservation de notre modèle social ;

- la deuxième est que l'on doit savoir parler d'efficacité, de compétitivité, de productivité du service public et de ses agents sans que cela soit perçu comme une mise en cause de ces derniers. C'est un débat légitime et nécessaire que doivent accepter les syndicats. Refuser ce débat contribue à une image négative du service public et de ses agents dans l'opinion publique ;

- la troisième est qu'il existe encore beaucoup trop d'instances et de structures administratives aux appellations avantageuses diverses qui ont certes une justification à leur existence, mais sur l'efficacité desquelles on peut s'interroger. Ces structures ponctionnent des moyens et du personnel sur les fonctions essentielles de l'État. Ce serait pure démagogie que de laisser croire que la disparition de ces structures aurait un effet majeur sur la réduction des déficits publics. Leur coût de fonctionnement représente une faible part des budgets publics et notamment du budget de l'État. Pour autant, tant pour l'image de l'État à l'extérieur que dans le fonctionnement interne de l'État et à l'égard des agents en sous-effectifs affectés à des tâches essentielles, ces structures ont un effet délétère par leur existence ;

- la dernière remarque porte sur la clarification des compétences entre les différentes administrations composant le « mille-feuille territorial » qui constitue un autre défi des prochaines années. Dans le champ du social qui était celui de la Conférence, même les meilleurs spécialistes s'y perdent en matière notamment d'emploi et de formation. Accroître les compétences des autorités décentralisées ne constitue pas nécessairement une panacée. La question, posée dans les ateliers et pas seulement ceux du secteur public, a été de savoir quelles seront les places respectives de l'État et du local et notamment des collectivités territoriales dans les défis des années à venir. À titre d'exemple, dire qu'il faut assurer un meilleur taux d'emploi des jeunes et des séniors suppose certes des dispositifs conçus au niveau national, mais on devine bien que les résultats concrets dépendront des initiatives et réalisations régionales, départementales et locales.

4.3 Le défi des valeurs et du management du service public

Les ateliers du secteur public ont fait valoir les propositions suivantes :

- Systématiser les démarches de recueil de la perception de leurs conditions de travail par les agents ;
- Diffuser et systématiser les démarches promouvant le dialogue professionnel ;
- Promouvoir les politiques de prévention : non sans paradoxe, les employeurs du public, souvent par ailleurs prescripteurs à l'égard des entreprises, ont une moindre culture de la prévention que ces dernières à l'égard de leurs propres agents ;
- Ouvrir une réflexion structurée sur les concours comme modalités de recrutement.

Les sujets de l'emploi contractuel et de la titularisation dans la fonction publique ont divisé les participants. La CGT, FO et FSU ont défendu la titularisation et se sont opposées à l'extension du recours aux contractuels ; d'autres ont privilégié une approche centrée sur l'attractivité.

Tout est une question de mesure en la matière. Appliquer certaines règles de droit privé dans le secteur public ne doit pas nécessairement être perçu comme une perte de garantie pour les agents. Il en va, par exemple, ainsi de l'extension des règles du code du travail en matière de conditions de travail dès lors qu'il suffit de constater que, sauf exception, il n'existe pas une différence profonde de nature des milieux de travail selon que l'on est une entreprise privée ou une administration.

Il faut, enfin, rappeler l'importance de la question du management qui a été abordée dans tous les ateliers.

Le management, la formation à celui-ci et sa pratique montrent qu'il existe d'énormes marges de progrès. Dans trop d'écoles de fonctionnaires, sans surtout oublier celle des magistrats, on apprend le geste professionnel mais pas suffisamment les règles pratiques du management, la culture du résultat et les moyens d'y parvenir en donnant, à l'ensemble des collaborateurs, du sens au travail.

Il faut bien admettre que les qualités managériales dans le secteur public s'acquièrent le plus souvent « sur le tas » et sont très loin d'être un élément déterminant dans un parcours professionnel y compris pour les plus hauts niveaux de l'administration.

4.4 L'investissement massif dans l'IA

Sur le développement de l'IA au sein des structures publiques, il existe une vision défensive et une vision offensive.

Sur la première, il existe une course de vitesse entre le service public et l'IA, cette dernière et ses utilisateurs auront bientôt, par la multiplication des demandes et des contestations générées automatiquement, les moyens d'entraver considérablement l'action publique voire de la paralyser. Il y a urgence en la demeure. Ce phénomène existe déjà aux États-Unis. Le service public doit en conséquence anticiper dans ses formations et dans ses process ce phénomène qui met directement en cause sa capacité d'agir.

Sur la seconde, l'IA représente un enjeu essentiel permettant d'améliorer pour ne pas dire révolutionner la relation usager/administration, par la simplification des normes et des démarches administratives et par l'offre de services personnalisés et de grande qualité.

Les craintes exprimées par les syndicats de fonctionnaires sont légitimes notamment pour ce qui concerne l'emploi.

Il importe en conséquence que les évolutions se fassent en toute transparence.

Pour autant, le secteur public doit massivement investir dans l'IA en prenant des précautions en matière de souveraineté et de protection des données. Cet investissement doit se traduire très rapidement dans les formations initiales et continues de tous les fonctionnaires et agents publics. C'est un impératif majeur auquel ni le service public, ni ses responsables, ni ses agents ne peuvent se soustraire.

III. CONCLUSION

S'agissant des suites immédiates de la Conférence, les garants se permettent de suggérer une méthode.

Indépendamment des échéances politiques prochaines, les partenaires sociaux représentatifs, tant dans le secteur privé que dans le secteur public, pourraient se réunir pour amorcer une ou plusieurs négociations interprofessionnelles, dont certaines sont déjà prévues dans le cadre par exemple de « l'agenda autonome », qui déboucheraient au plus tard au début de l'année 2027. Le point de départ de ces travaux, non le point d'arrivée, pourrait être le Document final de la Conférence.

Sans préjuger des nécessaires concessions réciproques, ce ou ces accords devront nécessairement construire un équilibre entre la préservation et le développement de notre modèle social et une vision ambitieuse de notre économie à la hauteur des enjeux auxquels est confronté notre pays.

S'agissant plus particulièrement du dossier des retraites, à quelques mois d'échéances politiques et législatives essentielles liées aux effets de la suspension temporaire d'une partie de la réforme de 2023, il serait opportun de définir et bâtir un cadre d'ensemble et ne pas aborder le sujet par des mesures à courte vue ravivant les oppositions et masquant les enjeux du moyen et long terme.

Plus largement, il faut constater la difficulté de mener des réformes sociales en France qui résulte, en partie, d'une incompréhension et d'un manque de confiance réciproque entre les responsables politiques et les partenaires sociaux.

Il peut exister des rapports conflictuels entre la démocratie politique et la démocratie sociale, étant souligné que cette dernière procède d'une commodité de langage puisque, de par la Constitution, c'est à la loi et aux seuls pouvoirs constitutionnels de fixer, à l'instar des autres pays européens et démocraties occidentales, les grands principes qui régissent notre vie économique et sociale.

La facilité, du moins en apparence, serait de prendre exclusivement en compte cette réalité juridique et institutionnelle. C'est la démocratie qui décide dans un partage des rôles entre l'exécutif et le Parlement. Quant aux partenaires sociaux, ils restent à leur place et l'on se borne à leur demander leur avis dans les conditions prévues par les lois existantes. Nous ne pouvons toutefois les réduire au rôle de simples spectateurs de la démocratie politique : par leur capacité à négocier et à conclure des accords dans le cadre de leur agenda social sur les thèmes et dans le calendrier qu'ils se sont fixés, ils sont eux aussi acteurs et force de propositions.

D'ailleurs, au nom du respect du principe de réalité, il suffit de constater que les grandes réformes dont notre pays a besoin – et la réforme des retraites l'a montré – passent par un dialogue singulier entre les organisations représentatives de la démocratie sociale et les responsables institutionnels et politiques. Il ne faut pas oublier, à cet égard, que l'article L. 1 du code du travail qui organise les relations entre pouvoirs publics et les partenaires sociaux à propos des réformes d'origine gouvernementale dans le champ de ce code est né de la crise profonde qu'avait suscitée le Contrat première embauche (CPE).

Une forme de tripartisme existe et s'impose de fait.

Il est à la fois formel, par exemple pour ce qui concerne l'article L. 1 précédemment cité ou l'assurance-chômage, ou informel tant sont innombrables les réunions d'échanges entre, d'une part, les responsables politiques et administratifs de l'État et, d'autre part, les représentants des organisations professionnelles et syndicales.

L'institutionnalisation de ce tripartisme pourrait aller plus loin, soit en élargissant le champ d'application de l'article L. 1 au-delà du code du travail, soit en prévoyant une grande conférence annuelle lors de laquelle le Gouvernement et les partenaires sociaux échangeraient sur leurs projets réciproques ainsi que sur leurs potentielles interactions.

À cet égard, il serait sans doute temps de mettre à jour et de clarifier les champs respectifs de ce qui relève de la responsabilité des partenaires sociaux et ce qui relève de la responsabilité des pouvoirs publics.

On a vu précédemment que de nouvelles solutions pouvaient être mises en œuvre pour le pilotage du système de retraites.

Reste que l'on pourra multiplier les occasions et les conférences, le risque est qu'elles restent des « grandes messes » sans portée véritable s'il n'existe pas la confiance, certes pas une confiance naïve et béate gommant les aspérités, les divergences et les conflits, mais une confiance professionnelle et responsable.

Qu'on le veuille ou non, les grandes réformes dont notre pays et son économie ont besoin passent et passeront par des dispositifs formels ou informels d'échanges, de concertation et de discussion entre la démocratie sociale et la démocratie politique.

Par leurs expériences, les trois garants peuvent témoigner que, avec des hauts et des bas, les conditions de cette confiance existent.

Cela nécessite que l'État soit certes à l'écoute des acteurs, mais cela nécessite également que l'on se dote des leviers pour renforcer la démocratie sociale : d'une part, en se gardant toujours de la facilité qui consiste à contester la légitimité même des organisations syndicales et professionnelles à représenter, dans leur diversité, l'ensemble des salariés, les agents publics, et les entreprises ; d'autre part, en ne renonçant jamais à identifier, avec ces mêmes organisations, les leviers permettant de les conforter. C'est d'autant plus nécessaire que nous sommes sincèrement convaincus que les partenaires sociaux seront amenés à jouer un rôle croissant dans les années à venir.

À l'inverse, nous ne pouvons que déplorer – comme tous ceux d'ailleurs qui croient en la démocratie sociale – les vives tensions qui se font jour dans certaines communes où la remise en cause de l'occupation par les syndicats de leurs locaux historiques, « les bourses du travail », sans juste compensation, entraine le risque sérieux d'affaiblir dans de nombreux territoires l'exercice de la liberté syndicale, pourtant garantie par notre Constitution.

Cette confiance suppose enfin que les acteurs sociaux ne se placent pas dans une posture exclusive de groupe de pression mais soient contributifs dans la définition de ce qu'exige, non sans courage, l'intérêt général au service de notre pays.

Dans la compétition mondiale à laquelle est confronté notre pays, celui-ci ne peut plus se payer le luxe d'interminables réformes, comme celle des retraites, alors que les enjeux concernant les jeunes générations et leur avenir sont aussi, voire plus importants.

Sans qu'il ne soit aucunement question d'institutionnaliser la Conférence sur le travail, l'emploi et les retraites, cette dernière a montré que ce format pouvait fonctionner et que des rendez-vous réguliers pouvaient être organisés entre les partenaires sociaux et l'État pour échanger des réflexions, des agendas de réformes et de négociations et des propositions.

Elle a surtout montré que non seulement la confiance était nécessaire, mais qu'elle était possible entre des acteurs de bonne volonté qui ne s'en remettent pas à l'évidence des slogans et qui veulent à tout prix éviter, au nom d'une certaine idée de leur pays et de leurs responsabilités, « une étrange défaite » de la France.

Remerciements

Les travaux de la Conférence se sont organisés en six ateliers thématiques, articulés selon les trois thématiques (travail, emploi, retraites) et deux versants (secteur public et secteur privé). Chaque atelier était animé par deux personnalités qualifiées, désignées en raison de leur grande et diverse expérience, à haut niveau, des questions traitées.

Les Garants souhaitent leur adresser leurs chaleureux remerciements pour cet engagement bénévole dans la durée, qui pour la plupart s'est exercé souvent en parallèle d'une activité professionnelle de haut-niveau. Le succès de cette conférence leur doit beaucoup.

Atelier Travail

Jean Agulhon (privé) : Directeur des ressources humaines du groupe RATP

Caroline Gadou (privé) : Directrice générale de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)

Johanne Fora--Porthault (public) : Présidente de l'association Fonction publique du 21e siècle (FP21), directrice du programme La Friche au ministère de la Transition écologique

Isabelle Saurat (public) : ancienne Déléguée interministérielle à l'accessibilité, conseillère maître à la Cour des comptes

Atelier Emploi

Jean-Marie Marx (privé) : Président du conseil d'administration de l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afpa), médiateur de la Mutualité sociale agricole

Régis Blugeon (privé) : Directeur des affaires sociales et des ressources humaines de Saint-Gobain

Valérie Georgeault (public, jusqu'au 13 mars) : Directrice des Ressources Humaines et de la Transformation d'Ile-de-France Mobilités

Sarah Deslandes (public, jusqu'au 13 mars) : Directrice générale adjointe Ressources humaines et modernisation du Département de la Seine-Saint-Denis

Cécile Lombard (public, à partir du 13 mars) : Directrice des ressources humaines du Conseil d'État

Matthieu Girier (public, à partir du 13 mars) : Directeur du pôle Performance des ressources humaines de l'Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale (ANAP), président de l'ADRHESS

Atelier Retraites

Michel Yahiel (privé) : Ancien Directeur des politiques sociales de la Caisse des dépôts et consignations, ancien commissaire général de France Stratégie

Renaud Villard (privé, jusqu'au 30 avril) : Directeur général de la Cnav jusqu'au 30 avril 2026

Richard Bordignon (public) : Directeur de l'Union Retraite

Marie Chanchole (public) : Administratrice de l'Insee, membre du Comité de suivi des retraites

Les administrations centrales et les cabinets des deux Ministres ont participé à la Conférence en appui des animateurs et des garants, sans prendre part aux délibérations. La DGT a été l'administration de référence pour l'atelier Travail, la DGEFP pour l'atelier Emploi et la DSS pour l'atelier Retraites. La Dares et la Drees ont soutenu la production statistique transversale. La DGAFP a assuré le rôle d'administration référente pour l'ensemble des ateliers du versant public. L'IGAS a aussi apporté un appui.

La Conférence a, par ailleurs, bénéficié de l'appui sans faille du Conseil économique, social et environnemental (CESE).

Le Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan (HCSP), le Conseil d'orientation des retraites (COR) et le Comité de suivi des retraites (CSR) ont également apporté leur concours.

Enfin, une pensée particulière pour Dominique Libault, décédé cet été, un très grand nom du social qui avait initialement accepté de participer à la Conférence, qui avait dû malheureusement décliner et qui est resté en contact avec les garants et les animateurs tout au long de la Conférence.

IV. SYNTHÈSE GLOBALE ET DOCUMENTS DES ATELIERS

1. Tableau des convergences et des divergences

CTER - Synthèse (janvier-juillet 2026)	
Code couleur	**Signification**
Bleu	Convergences (totalité des organisations)
Vert	Convergences partielles (une partie des organisations)
Saumon	Divergences et désaccords de fond important d'une ou plusieurs organisations
Jaune	Interrogations partagées (Sujets soulignés ou reconnus comme méritant débat)

Atelier Travail

Convergences

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Développer le dialogue professionnel	Déploiement du dialogue professionnel par la négociation fixant un cadre méthodologique (interprofessionnel, branches ou entreprises), avec une mise en œuvre au plus près du terrain selon la taille des entreprises	Quasi-consensus (privé)	Travail privé n°1 ; Travail privé n°2 ; Document de travail
	Outillage : guides adaptés aux tailles d'entreprises reprenant les principes du référentiel sur la qualité du travail (collectif de chercheurs du CNAM), outils concrets et retours d'expérience, mise à disposition via les fédérations et branches professionnelles	Consensus (privé)	Travail privé n°1 ; Document de travail
	Le dialogue professionnel et le dialogue social se renforcent mutuellement en respectant leurs prérogatives	Consensus (privé)	Travail privé n°1 ; Travail privé n°2 ; Document de travail
	En entreprise, institutionnalisation du dialogue professionnel : selon la taille, par accord d'entreprise ou décision unilatérale, précisant si nécessaire son articulation avec le dialogue social	Consensus (privé)	Document de travail
	Nécessité d'un cadre clair garantissant aux représentants syndicaux comme aux agents un droit d'expression reconnu sur le travail réel et ses conditions d'exercice, ce cadre ayant vocation à être défini dans le cadre du dialogue social	Convergence (public)	Travail public n°1 ; Document de travail

Atelier Travail

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Développer le dialogue professionnel	Garanties à prévoir pour assurer l'effectivité de ce droit d'expression : temps dédié, sécurisation des modalités de participation, protections adaptées pour les agents	Convergence (public)	Travail public n°1 ; Document de travail
	Formation et accompagnement des encadrants pour assurer la mise en œuvre, la qualité et la pérennité du dialogue professionnel, dans une logique de transformation des pratiques managériales	Convergence (public)	Travail public n°1 ; Document de travail
	Installation d'espaces d'échange réguliers, distincts des seules réunions de service, pour identifier et traiter les irritants du quotidien, les difficultés d'organisation et les conditions concrètes de réalisation du travail	Convergence (public)	Travail public n°1 ; Document de travail
	Besoin d'outils, de supports méthodologiques et de retours d'expérience pour déployer ces démarches dans des formats adaptés à la diversité des organisations, des métiers et des collectifs	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Enjeu d'articuler plus étroitement dialogue professionnel, dialogue social et dispositifs d'observation des conditions de travail, pour objectiver, discuter et suivre les difficultés exprimées dans la durée	Convergence (public)	Travail public n°1 ; Document de travail
	Intégration de la thématique « Qualité du management » dans la stratégie, discuté dans les organes de décisions des organisations, au même niveau que les sujets financiers et budgétaires	Consensus (privé)	Travail privé n°2 ; Travail privé n°4 ; Document de travail
	Renforcement de la formation initiale et continue des managers : modules dialogue professionnel et prévention des risques dans les formations initiales (grandes écoles, universités), temps de formation tout au long de la vie en commençant par les dirigeants	Consensus (privé)	Travail privé n°2 ; Travail n°3 ; Document de travail
	Création d'une boîte à outils : guides et retours d'expérience d'organisations ayant transformé leur mode de management, pour aider les PME	Consensus (privé)	Travail privé n°1 ; Document de travail
	Rôle et contexte d'exercice spécifiques du management public par rapport au privé, tenant au poids du cadre politique, aux exigences de continuité du service public et à la finalité sociale de l'action conduite	Convergence (public)	Travail public n°2 ; Document de travail
	Enjeu de la capacité de l'encadrement à développer, reconnaître et promouvoir l'expertise, dans l'exercice des fonctions individuelles comme au sein du collectif de travail	Convergence (public)	Travail public n°2 ; Document de travail
	Fonctions essentielles de régulation des relations de travail, pour lesquelles les encadrants doivent être davantage formés : écouter, accompagner, expliciter, arbitrer, susciter la participation et favoriser la coopération	Convergence (public)	Travail public n°2 ; Document de travail

Atelier Travail

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
	Nécessité de mieux reconnaître les compétences managériales liées à l'animation du collectif, à la conduite du changement, à la prévention des tensions et à la qualité du dialogue au travail	Convergence (public)	Travail public n°2 ; Document de travail
	Valorisation, dans les parcours de formation initiale et continue, des compétences relatives au dialogue professionnel, à la participation des agents et à l'exploitation des retours issus des démarches d'expression directe	Convergence (public)	Travail public n°2 ; Document de travail
	Organisation collective adaptée aux exigences du service comme aux attentes des agents, conférant au management de proximité une responsabilité structurante	Convergence (public)	Travail public n°2 ; Document de travail
Renforcer la prévention primaire pour éviter les accidents du travail et agir sur les conditions de travail tout au long de la vie professionnelle	Intégration des sujets de prévention santé/sécurité dans le pilotage stratégique de l'entreprise, au même titre que d'autres indicateurs sociaux (lien CSRD)	Consensus (privé)	Travail n°3 ; Document de travail
	Développement d'une culture commune de la prévention pour mobiliser toutes les parties prenantes, dont les salariés, dans le cadre des responsabilités fixées par le code du travail	Quasi-consensus (privé)	Travail n°3 ; Document de travail
	Écoute des salariés comme 10e principe de prévention	Quasi-consensus OS (privé)	Travail n°3 ; Document de travail
	Meilleure implication des salariés et de leurs représentants dans l'élaboration du DUERP, à partir de la situation de travail réelle et de la spécificité des personnes (dont dimension genrée)	Consensus (privé)	Travail n°3 ; Travail privé n°4 ; Document de travail
	Prévention des risques d'usure professionnelle intégrant sécurité et ergonomie dès la conception des postes (dont le genre)	Convergence OS (privé)	Document de travail
	Intégration des nouveaux risques professionnels dans les démarches de prévention (risque climatique, santé mentale...)	Consensus (privé)	Travail public n°4 ; Séance transversale - Transitions (privé) ; Document de travail
	Mobilisation des branches professionnelles et des services de santé au travail pour accompagner les entreprises adhérentes dans l'appropriation du DUERP, notamment pour les TPE-PME	Consensus (privé)	Travail privé n°4 ; Document de travail
	Droit à la formation à la prévention : accent sur les nouveaux embauchés, les managers de tous niveaux y compris dirigeants, et tous les acteurs de la chaîne de prévention y compris les élus, avec les SPST et les CARSAT	Consensus (privé)	Travail n°3 ; Document de travail
	Intégration de modules sur la prévention primaire dans les formations diplômantes ou certifiantes du champ du management	Consensus (privé)	Document de travail

Atelier Travail

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Renforcer la prévention primaire pour éviter les accidents du travail et agir sur les conditions de travail tout au long de la vie professionnelle	Promotion de la santé mentale au travail : déploiement de la charte Alliance pour la santé mentale, sensibilisation, capitalisation sur les bonnes pratiques	Consensus (privé)	Document de travail
	Meilleur accompagnement des situations de vulnérabilité (maladie grave, deuil, proche dépendant…), par exemple via des dispositifs de proche-aidance à l'échelle de l'entreprise, d'une communauté métier ou d'un territoire pour les plus petites	Consensus (privé)	Travail privé n°4 ; Document de travail
	Chantiers complexes (modèle JOP 2024) : co-construction d'un plan de prévention unique partagé par toutes les entreprises du site, avec l'appui du dialogue social	Consensus (privé)	Travail n°3 ; Document de travail
	Chantiers complexes : responsabilisation de chaque entreprise et pilotage centralisé par une cellule prévention à l'échelle du chantier ou du site	Consensus (privé)	Travail n°3 ; Document de travail
	Chantiers complexes : dialogue permanent avec les entreprises en co-activité sur la base de visites de terrain	Consensus (privé)	Travail n°3 ; Document de travail
	Chantiers complexes : organisation de sessions de formation et sensibilisation pour tous les intervenants	Consensus (privé)	Travail n°3 ; Document de travail
	Développement des coopérations au niveau des branches pour mettre en commun les meilleures pratiques de prévention de la sinistralité	Consensus (privé)	Document de travail
	Réforme de la tarification AT/MP au sein de la CAT/MP pour la rendre plus représentative de la sinistralité, en limitant les effets de sélection à l'embauche et de dégradation de l'employabilité des profils exposés (conventions de branche AT/MP, capacité à cibler les métiers) ?	Convergence (privé)	Travail n°3 ; Document de travail
	Nécessité d'un mécanisme permettant de mieux s'assurer du respect, par les administrations, de leurs obligations légales en matière de prévention des risques professionnels	Convergence (public)	Travail public n°3 ; Travail public n°4 ; Document de travail
	Faire de la réalisation, de la complétude et de l'actualisation des DUERP un enjeu prioritaire pour les employeurs publics, avec une appropriation effective par les services et les collectifs de travail	Convergence (public)	Travail public n°3 ; Travail public n°4 ; Document de travail
	Mobilisation collective en faveur de l'identification des risques psychosociaux et de leur prise en compte effective dans les politiques de prévention, notamment par la formation de tout le collectif de travail, encadrement compris	Convergence (public)	Travail public n°4 ; Document de travail

Atelier Travail

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Renforcer la prévention primaire pour éviter les accidents du travail et agir sur les conditions de travail tout au long de la vie professionnelle	Meilleure exploitation des sources d'information disponibles sur le travail et ses effets (baromètres sociaux, signalements, retours du dialogue social, analyses locales) pour éclairer les priorités d'action en santé et sécurité au travail	Convergence (public)	Travail public n°4 ; Document de travail
	Enjeu central des acteurs de la prévention et de leur capacité à exercer leurs missions dans de bonnes conditions : assistants et conseillers de prévention, médecins du travail, inspections santé et sécurité au travail, ACFI, formations spécialisées	Convergence (public)	Travail public n°3 ; Document de travail
	Besoin d'objectiver les modalités concrètes de mise en œuvre des dispositifs de prévention, d'appui, de contrôle et de médiation existants, pour identifier les marges de progrès et les besoins de clarification	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Déterminant majeur des politiques de prévention pour les conditions de travail et de la performance durable des organisations publiques	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Nécessité de travailler sur la définition de l'usure professionnelle et de consolider des bases partagées, en s'appuyant sur des travaux d'étude et des expertises universitaires	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Construction de trajectoires de carrière plus sécurisées, intégrant reconversion, mobilité et portabilité des compétences lorsque les situations de travail deviennent difficilement soutenables dans la durée	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Développement du dialogue local sur l'usure, avec des temps d'échange entre agents et des espaces de dialogue avec la hiérarchie	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Enjeu central du financement des actions de prévention et d'accompagnement des agents confrontés à des situations d'usure, pour donner une traduction opérationnelle aux politiques portées en la matière	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Élaboration d'une cartographie plus fine des risques selon les corps, emplois, postes ou environnements professionnels, sans remise en cause des cadres statutaires, pour mieux identifier les facteurs d'exposition et les besoins d'accompagnement	Convergence (public)	Travail public n°3 ; Document de travail
	Intégration plus explicite d'une approche genrée dans l'évaluation et la prévention des risques professionnels, en particulier dans les métiers à forte prédominance féminine	Convergence (public)	Travail public n°3 ; Document de travail
	Large accord sur l'intérêt d'un DUERP différencié pour mieux prendre en compte des expositions spécifiques (bruit, charges, horaires atypiques, agents chimiques, risques psychosociaux)	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)

Atelier Travail

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Renforcer la prévention primaire pour éviter les accidents du travail et agir sur les conditions de travail tout au long de la vie professionnelle	Constat partagé d'une exposition croissante des femmes à certains risques professionnels et accidents du travail, appelant une meilleure objectivation des situations	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Mobilisation des ressources méthodologiques disponibles, notamment de l'ANACT et des travaux de l'INRS sur le vécu corporel différencié, pour outiller les employeurs publics	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Besoin de mieux structurer l'accompagnement des agents en situation de handicap, dans un contexte de professionnalisation inégale des référents handicap, la perspective d'une certification étant évoquée pour renforcer et homogénéiser cette fonction	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Consolidation du recours au conventionnement avec le FIPHFP et suivi des évolutions réglementaires en matière d'accessibilité, notamment l'échéance de l'arrêté d'application du décret accessibilité attendu avant le 1er octobre 2026	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
Préparer les organisations, les salariés et les agents public aux transitions (IA, transition écologique)	Formation des managers à l'écoute et à l'animation d'espaces de dialogue professionnel pour évoquer les sujets de transition	Consensus (privé)	Travail n°6 ; Document de travail
	Utilisation des espaces de dialogue professionnel pour faire évoluer et adapter les modes et l'organisation du travail, en matière de transition écologique comme d'IA	Consensus (privé)	Travail n°6 ; Document de travail
	Mobilisation des leviers de l'ANI Transition écologique et dialogue social de 2023, avec négociation d'accords pour adapter l'organisation du travail aux dérèglements climatiques	Quasi-consensus (privé)	Travail n°6 ; Document de travail
	Négociation d'un ANI pour encadrer le déploiement des outils numériques et d'IA	Convergence OS (privé)	Travail n°6 ; Document de travail
	Négociation d'accords de méthode IA au niveau de chaque entreprise (finalités, bénéfices attendus, risques, cadre éthique, modalités de dialogue social) ou des branches professionnelles	Consensus (privé)	Travail n°6 ; Document de travail
	Intégration des nouveaux risques liés à l'IA et à la transition écologique dans le DUERP, avec mise en place d'actions adaptées	Consensus OS (privé)	Travail n°6 ; Document de travail
	Incitation à négocier sur la transition écologique et l'IA dans les accords GEPP (impacts sur les métiers, dispositifs d'accompagnement) dans les entreprises de taille suffisante	Consensus (privé)	Travail n°6 ; Document de travail
	Renforcement de l'IA et de la transition écologique dans l'offre des OPCO	Consensus (privé)	Travail n°6 ; Document de travail
	Droit à la formation pour toutes les catégories de personnel (enjeux, usages et impacts de l'IA)	Consensus (privé)	Travail n°6 ; Document de travail

Atelier Travail

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
	Action de formation spécifique pour les représentants du personnel et les dirigeants (dispositifs type CEC, multi-organisations pour la transition écologique)	Consensus (privé)	Travail n°6 ; Document de travail
	Transformations en cours qui dépassent le seul cadre de la fonction publique et constituent un enjeu de société, dans un contexte de baisse générale des moyens des services publics et de hausse des attentes sociales (forte attente d'adaptation du fonctionnement des collectifs de travail à ces transitions)	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Enjeu clé de la formation à ces transformations, en particulier sur l'intelligence artificielle, pour les encadrants comme pour les agents et les représentants du personnel	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
Préparer les organisations, les salariés et les agents public aux transitions (IA, transition écologique)	Besoin de dispositions lisibles et générales permettant aux administrations et aux agents d'anticiper les effets de ces transformations sur l'organisation du travail, les espaces de travail, les outils professionnels et les rythmes collectifs	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Inscription de ces enjeux dans une politique RH davantage tournée vers l'anticipation, intégrant l'évolution des profils des agents et des candidats, les nouveaux outils numériques, les transformations immobilières et les enjeux environnementaux	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	IA : nécessité d'un accompagnement, d'un contrôle et d'une adéquation réelle entre besoins métiers et solutions développées, avec une vigilance sur les effets sur l'emploi, la fracture numérique, la sécurité des administrations et la relation à l'usager	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Transition écologique : adaptation des bâtiments, des procédures d'alerte et le cas échéant des horaires de travail, pour concilier continuité du service et protection des agents face à la dégradation des conditions d'exercice	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Diffusion plus structurée des bonnes pratiques entre administrations engagées dans des démarches de transformation, pour favoriser la mutualisation des expériences et l'appropriation des solutions les plus opérantes	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Accompagnement des transitions dans la durée, articulant stratégie RH, dialogue social, appui managérial et adaptation des organisations de travail	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)

Atelier Travail

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Installer le travail comme objet récurrent du débat, au-delà des seules questions d'emploi et de développement économique	Mobilisation de l'ANACT pour les TPE et PME souhaitant se lancer dans les démarches de mesure du vécu au travail	Consensus (privé)	Document de travail
	Besoin transversal de disposer de données consolidées au niveau national, comparables et régulièrement actualisées, pour piloter, mesurer et évaluer les politiques relatives au travail dans la fonction publique	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Appui sur des baromètres sociaux réguliers, articulés avec les autres sources disponibles, pour alimenter une observation partagée des conditions de travail, des organisations et du climat social, aux niveaux local et national	Convergence (public)	Travail public n°4 ; Document de travail
	Faire de ces baromètres un support utile au dialogue social, en documentant constats et évolutions dans le temps et en contribuant à des plans d'action concertés (prévention, égalité professionnelle, accompagnement des transitions)	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Meilleure agrégation et exploitation des sources disponibles : baromètres sociaux, dispositifs d'expression sur le travail réel, DUERP, signalements, données d'absentéisme, diagnostics locaux, cartographies des métiers, retours du dialogue social	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)
	Importance de disposer de données genrées et, plus largement, de données permettant des analyses différenciées, pour éclairer les politiques de prévention, d'égalité professionnelle, d'usure, de handicap et d'accompagnement des transitions	Convergence (public)	Travail public (synthèse globale)

Convergences partielles

Renforcer la prévention primaire	Mobilisation des acteurs de l'intérim et de France Travail pour la formation aux enjeux de SST et l'accompagnement des salariés en contrats courts	Convergence sauf CGT	Document de travail
	Intégration de la « charge mentale » dans le dialogue social (organisation du travail, charge de travail…)	CFDT, CFTC	Document de travail
	Mesures pour favoriser l'équilibre des temps de vie (semaine en 4 jours, politique logement, aménagement des roulements…)	Semaine en 4 jours : ligne rouge CGT	Document de travail

Divergences

Développer le dialogue professionnel	Modalités de déploiement du dialogue professionnel : obligation normative d'un côté, simple encouragement de l'autre	Obligation normative (CGT), encouragement (Les Entrepreneurs)	Travail privé n°1 ; Travail privé n°2 ; Document de travail

Atelier Travail

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Favoriser des pratiques managériales qui donnent des marges de manœuvre aux salariés	Création d'un fonds d'innovation managériale, cofinancé par le FSE+, les branches et/ou l'État, ouvert à toutes les structures et prioritairement aux TPE-PME	Les Entrepreneurs non favorables, pas de consensus	Travail privé n°1 ; Document de travail
Renforcer la prévention primaire pour éviter les accidents du travail et agir sur les conditions de travail tout au long de la vie professionnelle	Recréer un CHSCT ou doter une structure existante d'une personnalité juridique et de moyens équivalents au CHSCT	Demande de certaines organisations syndicales	
	Augmentation des contrôles et des sanctions en matière de prévention	Soutenu par CGT	Travail n°3 ; Travail public n°4 ; Document de travail
	Limitation des rangs de sous-traitance (limitation à 2 ; distinction sous-traitance capacitaire / technique pour introduire de la souplesse)	Soutenu par CGT	Travail n°3 ; Document de travail
	Mandat nominatif autorisant des experts fédéraux ou confédéraux à réaliser des visites de grands chantiers	Soutenu par CGT	Document de travail
Préparer les organisations et les salariés aux transitions (IA, transition écologique)	Impact humain des transitions (numérique, écologique) discuté dans le cadre du dialogue de gouvernance	Soutenu par CFDT	Travail n°6 ; Document de travail
	Intégration des questions environnementales et numériques dans les consultations du CSE, avec création de commissions dédiées de suivi	Soutenu par FO	Travail n°6 ; Document de travail
	Obligation de négocier sur la transition écologique dans les branches et en entreprise	Soutenu par CGT	Travail n°6 ; Document de travail
	Inscription d'un droit de retrait climatique	Soutenu par CGT, FO	Travail n°6 ; Document de travail
	Conditionnalité des aides publiques et sanction au titre de la transition écologique	Soutenu par CGT	Travail n°6 ; Document de travail
	Mise en place d'une mesure de chômage climatique en fonction de seuils de température	Soutenu par FO	Travail n°6 ; Document de travail
Installer le travail comme objet récurrent du débat en entreprise et dans le pays, au-delà des seules questions d'emploi et de développement économique	Déploiement d'un index sur la qualité du travail et de l'emploi, combinatoire d'indicateurs incitant les entreprises à progresser (travaux de C. Erhel)	Soutenu par CFDT	Document de travail

Atelier Travail

Interrogations partagées

Thématique	Objet	Source	
Préparer les organisations et les salariés aux transitions (IA, transition écologique)	Réflexion sur la négociation d'un cadre européen et au niveau de l'OIT sur les conditions d'implémentation de l'IA	Document de travail	Document de travail
	Mise en place d'outils et d'indicateurs pour suivre de façon transparente les impacts des transitions	Document de travail	Document de travail
	Expérimentation de nouvelles formes de dialogue (dispositifs internes type conventions citoyennes réunissant un panel de salariés pour co-élaborer des recommandations)	Document de travail	Document de travail
Installer le travail comme objet récurrent du débat en entreprise et dans le pays, au-delà des seules questions d'emploi et de développement économique	Partage des résultats des enquêtes (baromètres) et du suivi des plans d'actions dans le cadre du dialogue social de proximité	Travail public n°4	Document de travail
	Effet de symétrie entre modes de management et modes de gouvernance : présence de la qualité du management, des conditions de travail et de l'impact humain des transitions dans la stratégie et les organes de décision, au même niveau que les sujets financiers	Document de travail	Document de travail
	Articulation des différentes formes de dialogue en entreprise (professionnel, social, de gouvernance) comme ressources mutuelles aux prérogatives et finalités distinctes	Document de travail	Document de travail
	Instauration d'un temps d'échange structuré et régulier dédié aux enjeux du travail, à l'échelle nationale et/ou territoriale, associant OS, OP et acteurs institutionnels	Document de travail	Document de travail

Atelier Emploi

Convergences

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Emploi des jeunes comme priorité	– Orientation: information fiable et transparente, contact/immersion chez un professionnel pour chaque jeune ayant un projet de formation professionnelle, renforcer le lien avec l'EN pour faciliter les stages en lien avec les établissements scolaires/bassin d'emploi, mobilisation des professionnels et employeurs – Lever les freins à la réorientation : rendre opérationnelle les passerelles – Agir sur les freins périphériques : logement, santé, mobilité	Consensus	Emploi privé n°1 ; Emploi privé n°2 ; Emploi public n°2 ; Séance transversale - Parcours de progression professionnelle (privé) ; Emploi privé n°7
	Lutter contre les stéréotypes de genre dans l'orientation (rôles modèles) Prévenir le décrochage scolaire et renforcer la prise en charge des Neets par une meilleure coordination entre acteurs et en adaptant et renforçant le CEJ pour répondre aux besoins	Inclus dans consensus orientation Consensus	Emploi privé n°2
	Apprentissage : – Qualité, prévention des ruptures – Réussite de l'intégration à l'entrée (prépa-apprentissage, conditions d'accueil, prévention des accidents du travail), – Adapter les formations en alternance aux décrocheurs du supérieur – Stabilisation des financements de l'alternance, – Coopération entre acteurs (plateaux techniques), – Accompagner et financer la formation des maîtres d'apprentissage et tuteurs et valoriser les fonctions	Convergence, sauf apprentissage dans le secteur public	Emploi privé n°2 ; Séance transversale - Nouvelles formes d'emploi (privé) ; Séance transversale - Parcours de progression professionnelle (privé) ; Emploi privé n°7
IA	Négociation d'un ANI non prescriptif sur l'IA (agenda social), modèle ANI télétravail, intégrant souveraineté, questions éthique et environnementale, partage de la valeur liée à des gains de productivité, emploi et conditions de travail)	Fort intérêt collectif, CPME sur le modèle télétravail	Emploi privé n°1 ; Séance transversale - Nouvelles formes d'emploi (privé) ; Séance transversale - Transitions (privé) ; Emploi privé n°7
Réindustrialisation et soutien aux filières	– Stratégie industrielle pluriannuelle pour les filières de souveraineté et d'avenir débattue au Parlement, mieux coordonnée au niveau interministériel et déclinée dans un plan national d'investissements industriels ciblé (chimie durable, énergie, mobilité, numérique, santé, alimentation) créateur d'emplois pérennes et qualifiés, – Contrats stratégiques de filières (CNI) articulés avec le Conseil national pour l'emploi (CNE) et les mesures emploi-formation, réforme du CNI intégrant les propositions des territoires et du dialogue social, transparence des décisions et évaluation partagée de l'efficacité – Renforcer les dispositifs d'évaluation de l'impact pour un meilleur ciblage du soutien et intégrer des conditionnalités en cas de non-respect des engagements (contreparties sociales et environnementales, délocalisation), suivi transparent et sanctions le cas échéant	Convergence	Emploi privé n°1 ; Emploi privé n°4 ; Emploi privé n°7

Atelier Emploi

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Réindustrialisation et soutien aux filières	Rôle clé des branches professionnelles (évolutions de la gouvernance du soutien aux filières)	Consensus	Emploi privé n°1 ; Emploi privé n°4
Accompagner et Sécuriser les transitions professionnelles et reconversion	– Anticipation des transitions professionnelles via GEPP/GPEC et dialogue social ; incitation des branches, entreprises à négocier des accords GEPP-MM en lien avec les OPCO, mobilisation EDDEC, renforcer l'info-consultation du CSE – Accompagner les négociations de branches sur l'application ANI transitions, priorité aux négociations de branches – Mobilisation des outils collectifs et individuels (CEP, Projet de transition professionnelle, contrat de professionnalisation, période de reconversion, parcours de mobilité interne et externe, CPF) et des mesures en faveur des salariés expérimentés – Besoin d'appui conseil: État, ANACT, OPCO, Régions – Action spécifique TPE/PME	Consensus	Emploi privé n°3 ; Emploi public n°3 ; Emploi privé n°7
Anticipation des besoins de compétences et qualifications	– Renouvellement de la prospective sur les métiers à 2035 (HCPS - en cours) ; – Mise en place d'un Observatoire national des métiers et des compétences (ONMC), en priorité sur les filières stratégiques, en lien avec le CNOFP. Dans la Fonction Publique, généralisation des observatoires des métiers dans les trois versants, création d'un observatoire interministériel des métiers, et intégration de l'IA dans les politiques de GPEC – Priorités partagées sur les formations (accords contribution conventionnelle, abondement CPF, ...) – Accès et maintien dans l'emploi de personnes issues de l'immigration (statut, demandeur d'asile, titre de séjour, autorisation de travail...) – Amélioration de la reconnaissance des diplômes étrangers	Convergence	Emploi privé n°1 ; Emploi privé n°7
Fonction publique	Diagnostic partagé des difficultés de la GPEC/GPMC dans la FP (absence de vision interministérielle consolidée, forte hétérogénéité des pratiques RH/SIRH, articulation insuffisante entre gestion RH et garanties statutaires, accès effectif limité aux dispositifs de reconversion/formation)	Consensus	Emploi public n°3 ; Emploi public n°4
	Formation tout au long de la vie : dans la FP, acquisition d'un socle commun de valeurs et de connaissances à l'entrée quel que soit l'employeur, renforcement des moyens de la formation, coordination de la formation continue dans la FPE et développement des formations interministérielles, demande d'un bilan du CPF	Ensemble des participants	Emploi public n°1 ; Emploi public n°3
	Attractivité de la FP et qualité de l'emploi public : recrutement, fidélisation, valorisation des emplois / métiers / valeurs, équilibre des temps de vie, management donnant du sens, approche différenciée par collectifs de travail, logement, aides à la parentalité	Partagé	Emploi public n°2
	Droit effectif à la mobilité dans la FP	Convergence OS	Emploi public n°3

Atelier Emploi

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Territoires	Meilleure gouvernance territoriale et mobilisation des financements (associer tous les acteurs, ouvrir les CLPE, plan d'action et évaluation, fonctionnement mode conférence des financeurs)	Convergence	Emploi privé n°2 ; Emploi public n°2 ; Emploi privé n°3 ; Séance transversale - Parcours de progression professionnelle (privé)
Soutien financier de l'État	– Besoins Neets, Missions locales, CEJ – Stabilisation pluriannuelle du financement de l'apprentissage – Transitions professionnelles – Appui conseil	Demandes unanimes	Emploi privé n° 2 ; Emploi privé n° 3 ; Emploi privé n° 4 ; Emploi privé n° 7

Convergences partielles

Micro-entrepreneuriat	Encadrer le régime de micro-entreprise en luttant contre les fraudes et en réduisant les risques pour les personnes (sécurisation du statut, pas de troisième statut, champ, concurrence, salariés des plateformes...), lien avec le travail indépendant	"OS et OP (consensus sur le diagnostic et la non-création 3e statut, encadrement du statut - modalités divergentes : CGT présomption salariat, demande suppression du statut CPME évolution portage salarial et opposition mise en place équivalent CPRI)."	Emploi privé n°1 ; Emploi privé n°4 ; Séance transversale - Nouvelles formes d'emploi (privé) ; Emploi privé n°7
Emploi des jeunes	– Négociation ANI jeunes (agenda social) – Lien EN – Préparation CQP en apprentissage sous conditions	"Consensus sur l'ANI mais refus des OS d'un contrat spécifique jeunes (Medef) Réserve CGT sur le lien avec EN/ crainte d'une approche adéquationniste CQP/apprentissage: réserves OS"	Emploi privé n°2, n°7
Territoires	Organisation territoriale du lien avec l'Éducation, coordination (Région / partenaires sociaux / France Travail / missions locales / OPCO) et rôle des territoires (CRPE / CDPE / CLPE) ; rôle des Comités locaux pour l'emploi dans l'orientation et les stages en lien avec les établissements scolaires et l'anticipation des besoins de recrutement et de transitions/reconversions	Convergence	Emploi privé n°2 ; Emploi public n°2 ; Emploi privé n°3
Progression professionnelle	– Importance des rémunérations dans la reconnaissance professionnelle, – VAE comme levier sous-mobilisé, inégalités d'accès à la formation continue ; certification et VAE, – Reconnaissance des CQP et blocs de compétences, – Valorisation salariale des diplômes et des certifications acquises, – Dynamisation des négociations de branche et des classifications	"Convergence (OS notamment sur rémunérations) OP : pas d'automacité entre certification et rémunération"	Séance transversale - Parcours de progression professionnelle (privé) ; Emploi privé n°7
Articulation secteurs public et privé	Nécessité d'organiser les mobilités public/privé (plateformes RH secteur public)	Partagé : sécuriser les clauses contractuelles, droit à la retraite et avancement	Emploi privé n°3 ; Emploi public n°3 ; Séance transversale - Parcours de progression professionnelle (public)

Atelier Emploi

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Améliorer la qualité de l'emploi	– Définir et suivre des indicateurs de qualité de l'emploi – Conditionner les aides aux entreprises à la qualité de l'emploi (rémunérations, conditions de travail, ...) – Objectif d'égalité réelle femmes/hommes (réduction écarts de salaires, précarité induite, temps partiel subi, déroulement de carrière) – Marchés publics avec conditionnalités, limiter les niveaux de sous-traitance – Intégration des personnes en situation de handicap	Convergence OS, réserves OP sur certaines conditionnalités	Emploi privé n°5 ; Emploi privé n°7
Soutien financier de l'État	Conditionnalité des aides publiques (principe)	OP : sans consensus sur le périmètre et les modalités	Emploi privé n°1 ; Emploi privé n°4 ; Emploi privé n°7
Compétences	Compétences transférables et reconversions pour parcours non linéaires : levée des freins à la réorientation par des passerelles et parcours adaptés (formations en alternance en un an)	Évoqué positivement	Emploi privé n°2
	Conclusion d'un accord-cadre national pluriannuel de développement des compétences (État, Régions, partenaires sociaux)	Partagé	Emploi privé n°7
Fonction publique	Intérêt des modèles mutualisés type FPH/ANFH (GPMC outillée) comme référence pour les autres versants publics	Partagé	Emploi public n°4
	Statut et unicité de la FP : réaffirmation des principes du statut (fonction publique de carrière, séparation du grade et de l'emploi, droit à participation des agents)	Convergences OS (NB : faible participation des employeurs publics aux ateliers)	Emploi public n°4
	Rémunérations dans la FP : maintien de l'unicité du point d'indice, revalorisation, indexation et négociation du point d'indice, reconstruction des grilles indiciaires pour rétablir la progressivité de la carrière, place de la rémunération indiciaire, égalité salariale entre les femmes et les hommes	Convergences OS (NB : faible participation des employeurs publics aux ateliers)	Séance transversale - Parcours de progression professionnelle (public)
	Carrières et attractivité dans la FP : réaffirmation du concours comme voie d'accès, possibilité de dérouler une carrière complète au sein de son corps ou cadre d'emploi, mobilités professionnelles souhaitées au sein de la FP et entre versants	Convergences OS (NB : faible participation des employeurs publics aux ateliers)	Séance transversale - Parcours de progression professionnelle (public)
	Transitions professionnelles dans la FP : modalités de reprise des services antérieurs réalisés dans le privé à l'entrée dans la FP, meilleure connaissance des dispositifs d'immersion professionnelle	Convergences OS (NB : faible participation des employeurs publics aux ateliers)	Emploi privé n°5

Atelier Emploi

Divergences

Objet	Organisations	Séance / Source
Emploi des jeunes : – Cumul études-emploi : articulation études-emploi – CQP en alternance	Non consensuel, fortes réserves/ opposition des OS	Emploi privé n°2 ; Séance transversale - Parcours de progression professionnelle (privé) ; Emploi privé n°7
Reconnaitre en salaire et classification les diplômes, titres ou certifications acquises	Convergences OS, réserves OP	Emploi privé n°6 et 7
Révision du modèle et meilleur ciblage des exonérations de cotisations sociales après évaluation : périmètre et modalités parfois divergentes (incitation aux bas salaires, emploi contre destructions, conditionnalité, R&D, filières)	Divergences (dissensus OP, CGT pour la suppression des exonérations)	Emploi privé n°4 ; Emploi privé n°7
Mise en œuvre de l'article 20 de la LFSS 2026 et transposition de la directive transparence des rémunérations	Fortement défendue par les OS, critiquée par les OP	Séance transversale - Parcours de progression professionnelle (privé) ; Emploi privé n°7
Application dans les branches de minima conventionnels supérieurs au SMIC et effets subséquents	Fortement défendu par les OS au titre du dialogue social de branche, dissensus OP	Séance transversale - Parcours de progression professionnelle (privé) ; Emploi privé n°7
Espaces de dialogue intermédiaires (hors salariat et entrepreneuriat)	Convergence OS (type CPRI), opposition OP (CPME notamment)	Séance transversale - Nouvelles formes d'emploi (privé)
Financement de la protection sociale des auto-entrepreneurs	OS pour (mutualisation branche/ interpro), OP contre	Séance transversale - Nouvelles formes d'emploi (privé)
Financement de la protection sociale (cotisations vs diversification, enjeux de lisibilité/soutenabilité/lien avec travail)	Débat : maintien d'un financement majoritairement assis sur les cotisations vs diversification des ressources (enjeux de lisibilité, soutenabilité, lien avec le travail)	Emploi privé n°7
Emploi contractuel et titularisation dans la FP (AESH notamment)	Opposition au développement, défense titularisation (CGT/ FSU/CFDT), angle attractivité (CFE-CGC)	Emploi public n°3 ; Séance transversale - Parcours de progression professionnelle (public)

Atelier Emploi

Interrogations partagées

Objet	Source	
Place de l'IA dans l'évolution des métiers et des compétences	Emploi privé n°1 ; Emploi public n°1	
Partenariats de branche pour l'insertion des NEETs (ex intérim)	Emploi privé n°2	
Cohérence et lisibilité du CPF dans les parcours de transition	Emploi privé n°3	
Besoins en compétences liés à la transition écologique et numérique	Emploi public n°1	
Conditions de réussite des transitions (mobilité, logement, accessibilité service public)	Emploi privé n°3	
Devenir du CNOFP et rôle des partenaires sociaux	Emploi privé n°4	
Efficacité des exonérations (études : pas d'impact significatif sur création/sauvegarde d'emplois)	Emploi privé n°4	
Amélioration de la stratégie industrielle (innovation, formation, entreprises productives)	Emploi privé n°2 et 4	
Vision globale des transitions professionnelles dans la FP	Emploi public n°3	
Transparence et comparabilité des rémunérations comme condition de la mobilité (FP)	Emploi public n°3	
Vocable de « fidélisation »	Emploi public n°2	
Gouvernance des transformations de l'emploi public (Gouvernance territoriale et observatoires métiers)	Emploi public n°3 ; Emploi public n°4	
Réalisation d'un bilan de la loi de transformation de la fonction publique	Emploi public n°3	
Mise en place de plans de titularisation	Emploi public n°3	
Redonner des marges de manœuvre opérationnelles au dialogue social sur les questions d'organisation du service, de travail et de carrières	Emploi et travail	
Modalités et conditions de reprise des services antérieurs réalisés dans le secteur privé à l'entrée dans la fonction publique	Emploi public n°3	
Reconstruction des grilles indiciaires, en vue de rétablir le principe de progressivité de la carrière	Séance transversale - Parcours de progression professionnelle (public)	
Revalorisation du point d'indice	Séance transversale - Parcours de progression professionnelle (public)	

Atelier Retraites

Convergences

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Méthodologie de travail	Intérêt des participants pour la méthode de la conférence TER, associant à la fois les dimensions Travail, Emploi, Retraite, mais également secteur privé et secteur public.	Convergence	Document de travail
	Intérêt du format type Conférence TER ou Conclave qui favorise un dialogue approfondi et apaisé, l'expression des convergences comme des divergences, et peut mobiliser, en tant que de besoin, les administrations ou les régimes pour des études ou des simulations	Convergence	Document de travail, Séance de juin
	Importance de pouvoir nourrir la réflexion et les travaux avec des statistiques détaillées, notamment sur le secteur public. Importance du COR pour compiler ces données et favoriser les échanges	Convergence	Document de travail
	Importance des comparaisons internationales pour éclairer les débats	Convergence	Document de travail
Articulation entre objectifs, outils de pilotage et gouvernance	Art. L111-2-1 CSS : nécessité d'une définition plus précise des objectifs, indicateurs et cibles associés	Convergence	Retraites privé n°2 ; Retraites public n°2 ; Retraites privé n°3 ; Retraites public n°3
	Pilotage d'ensemble des 42 régimes, en distinguant éventuellement les régimes privés, les régimes publics et ceux des professions libérales, en définissant des horizons adaptés sur le court, moyen et long termes	Convergence	Document de travail
	Leviers d'ajustement : ressources (salaires, taux et part relative des cotisations), règles de liquidation et de revalorisation, et âges de départ	Convergence	Document de travail
	Importance de disposer (1) des mesures d'impact des dispositions sur les assurés et sur les différents régimes de couverture sociale, au regard des objectifs suivis, et (2) d'une mesure de leurs effets financiers, sur les comptes de la sécurité sociale comme sur les finances publiques dans leur ensemble	Convergence	Document de travail
	Renforcement pour les régimes publics des instances de dialogue et des données disponibles, dans le cadre du Conseil Commun de la Fonction Publique (CCFP) ou dans celui du COR	Convergence	Retraites public n°1 ; Retraites public n°2

Atelier Retraites

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Taux de remplacement	Les taux de remplacement doivent être en rapport avec les rémunérations d'activité et le cadre contributif, afin d'assurer aux retraités des pensions dignes et un niveau de vie acceptable, en fixant le cas échéant un taux minimal de remplacement pour toutes les catégories	Convergence	Document de travail
	Amélioration de la mesure des taux de remplacement effectifs, en fonction des situations et des niveaux de revenu, du genre, et y compris en projection, et en abordant la question des revalorisations	Convergence	Retraites public n°1 ; Retraites privé n°2 ; Document de travail
	Remplacement impossible du régime collectif de retraite par répartition par des mécanismes d'épargne retraite ou de capitalisation présents dans l'entreprise	Convergence	Document de travail
	Pour les régimes intégrés de la fonction publique, enjeu de mesurer et de suivre (1) les taux de remplacement réels, qui dépendent de la part des primes dans la rémunération des agents, (2) les taux de remplacement des agents contractuels et des poly-pensionnés, (3) l'impact des politiques de gel du point d'indice, qui ont des conséquences durables sur le niveau futur des pensions	Convergence	Retraites public n°1 ; Retraites public n°2
Assurer l'égalité entre les femmes et les hommes	L'atteinte de l'objectif impérieux de 50% de réduction des écarts de pension entre les femmes et les hommes à horizon 2037 et de 100 % à horizon 2050 (réforme de 2023) nécessite la mise en place d'un système de pilotage, d'indicateurs, et d'évaluation des résultats, auxquels les partenaires sociaux souhaitent pouvoir participer (sous la forme d'une concertation spécifique par exemple)	Convergence	Retraites n°6 ; Document de travail
	Les efforts doivent surtout porter en amont de la cessation d'activité, sur les différents facteurs générateurs des écarts : le temps partiel contraint, l'accès des femmes aux responsabilités et les écarts de salaire injustifiés	Convergence	Retraites n°6 ; Document de travail
	Approche d'ensemble nécessaire, plusieurs aspects du système de retraite sont concernés par les enjeux d'égalité femmes/hommes : carrières hachées et durée d'assurance, mécanismes de solidarité (départs anticipés, majorations et minima de pension, majorations de durée d'assurance et départs à taux plein pour invalidité ou inaptitude, dispositif petites retraites, réversion).	Convergence	Retraites n°6 ; Document de travail
	Enjeux d'articulation entre vie privée et vie professionnelle au regard de l'atteinte de l'objectif de réduction des écarts de pension : leviers des services publics, de la petite enfance ou de l'autonomie	Convergence	Retraites n°6 ; Document de travail

Atelier Retraites

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
	Contribution dans les faits de l'ensemble des droits familiaux conjugaux et familiaux à la correction des inégalités de carrière entre les femmes et les hommes, bien qu'ils n'aient pas vocation à le faire à eux seuls	Convergence	Retraites n°6 ; Document de travail
	Les travaux sur le système de retraite et les projets d'évolution des dispositifs doivent bien intégrer une mesure genrée de leurs impacts, au fil des générations	Convergence	Retraites n°6 ; Document de travail
Équité intra et intergénérationnelle et mécanismes de solidarité	Importance de mesurer l'équité et la solidarité intergénérationnelles du système et de suivre son évolution dans le temps	Convergence	Retraites privé n°2 ; Retraites privé n°3 ; Retraites public n°3
	Meilleure mesure du caractère redistributif des mécanismes de solidarité, explicites ou implicites	Convergence	Retraites privé n°2 ; Retraites privé n°3 ; Retraites public n°3
	Les droits conjugaux et plus spécifiquement la pension de réversion, doivent poursuivre un objectif de maintien du niveau de vie du conjoint survivant	Convergence	Document de travail
Mieux prendre en compte les situations d'usure professionnelle / de pénibilité	Nécessité d'évaluer la portée effective des différents mécanismes de départ anticipé, y compris les départs pour carrières longues, afin de vérifier s'ils demeurent bien ciblés sur les situations visées initialement, et d'améliorer l'efficacité de la prévention et les moyens de la santé au travail, notamment par des entretiens réguliers au cours de la carrière	Convergence	Retraites privé n°2
	Importance de progresser dans la cartographie des métiers exposés	Convergence	Retraites privé et public n°4
	Rôle direct sur la longévité au travail des efforts à réaliser pour le maintien en emploi des seniors, les conditions de travail et une meilleure prévention de l'usure professionnelle/ de la pénibilité (atelier Travail)	Convergence	Document de travail
	La prise en compte de l'exposition peut également permettre un aménagement de fin de carrière ou le cas échéant un départ anticipé	Convergence	Retraites privé n°2
	Nécessité d'améliorer l'évaluation de l'efficience de l'action des préventeurs su SPSTI et de la CARSAT et des aides du Fonds d'investissement pour la prévention de l'usure professionnelle (FIPU)	Convergence	Document de travail
	Renforcement des politiques de prévention dans le secteur public pour (1) améliorer la santé et la longévité au travail, (2) limiter la hausse des départs pour invalidité constaté dans certaines catégories, notamment dans la territoriale et l'hospitalière	Convergence	Document de travail

Atelier Retraites

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Mieux prendre en compte les situations d'usure professionnelle / de pénibilité	Nécessité de mieux définir l'usure professionnelle/la pénibilité dans le secteur public, de cartographier les risques et les métiers pénibles, par versants, corps, et emplois, en intégrant une approche genrée, et revoir les critères permettant des départs anticipés	Convergence	Retraites public n°4
	Renforcement du dialogue social dans le secteur public sur les questions de santé, sécurité et conditions de travail, au plus près du terrain	Convergence	Retraites public n°4
	Mise en place, soutenable financièrement, des Fonds prévus par la loi de 2023 pour appuyer les politiques de prévention dans le secteur hospitalier et dans les collectivités.	Convergence	Retraites public n°4
Paramètres du système de retraite	Articulation des paramètres d'âges et durées source de complexité autant que de positions antagonistes : âges (AOD/AAD), durée d'assurance et articulation décote/surcote avec le niveau des pensions et les règles de revalorisation	Convergence	Document de travail
	Possibilité de discuter des règles d'usage des différents leviers, leurs impacts sur l'âge effectif de départ et les assurés (effets redistributifs), de même que des modalités de conciliation entre maintien des bornes et critères normatifs et l'aspiration à une plus grande liberté dans la transition emploi-retraite	Convergence	Document de travail
	D'éventuelles évolutions devront s'envisager en recherchant l'intérêt général et le respect des objectifs du système de retraite	Convergence	Document de travail
	Importance d'éviter les effets couperet entre le monde du travail et la retraite, grâce notamment aux dispositifs de retraite progressive et de cumul emploi-retraite	Convergence	Retraites public n°2 ; Retraites public n°3
	Clarification des règles de retraite progressive dans le secteur public	Convergence	Retraites public n°3
Articulation et coordination des règles les différents régimes	Meilleure appréhension des impacts de la poly-affiliation à partir de données statistiques comme de cas-types stylisés	Convergence	Retraites public n°1 ; Retraites public n°2
	Meilleure appréhension des conséquences des parcours professionnels sur les droits des assurés, afin de garantir l'équité et la lisibilité du système pour tous les travailleurs	Convergence	Retraites public n°1 ; Retraites public n°2
Renforcer le droit à l'information et l'accès aux droits et la qualité de service aux actifs comme aux retraités	Importance de poursuivre la mise en place d'outils inter-régimes permettant d'offrir aux assurés un droit à l'information effectif et au maximum personnalisé, tirant pleinement parti des progrès des systèmes d'information et des partages de données sociales et facilitant ainsi l'accès aux droits	Convergence	Document de travail

Atelier Retraites

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Renforcer le droit à l'information et l'accès aux droits et la qualité de service aux actifs comme aux retraités	Enjeu de simplification des démarches, du point de vue de la réglementation comme des outils/supports, avec un accès ne dépendant pas que des progrès techniques et des services informatiques	Convergence	Document de travail
	Haut niveau de qualité de service pour assurer la confiance dans le système de retraite, avec le paiement des prestations à bon droit au plus près de la date d'effet, en évitant au maximum les retards de mise en paiement ou les erreurs de liquidations, et en corrigeant rapidement les ruptures et suspensions de droits quand elles sont infondées	Convergence	Document de travail
L'équilibre financier du système et sa soutenabilité pour les finances publiques	Attachement à la consolidation du système de retraite en répartition qui suppose de rechercher et d'assurer son équilibre financier, et de veiller au financement de ses améliorations	Convergence	Retraites privé n°1 ; Retraites privé et public n°4
	Déterminer au mieux les conditions de mobilisation des trois principaux leviers (niveau des ressources, âge effectif de départ en retraite, conditions de liquidation et de revalorisation des pensions) au regard des objectifs, indicateurs et cibles du système	Convergence	Document de travail
	Amélioration du taux d'emploi et des rémunérations	Convergence	Retraites privé et public n°4
	Facteur positif de l'immigration pour le solde du système de retraite	Convergence	Retraites privé et public n°4
	Sensibilité aux présentations sur les équilibres financiers des dispositifs, dont la cohérence avec leurs objectifs initiaux et les enjeux actuels pourraient parfois être réévalués (mise en place d'indicateurs et des cibles associées)	Convergence	Document de travail
	Attachement à la soutenabilité des régimes publics, notamment de la CNRACL, dont l'équilibre est à rechercher de façon impérieuse	Convergence	Retraites public n°1 ; Retraites n°6

Convergences partielles

Articulation entre objectifs, outils de pilotage et gouvernance	Introduction d'une règle d'or, avec intérêt de certaines règles d'ajustement dans les régimes complémentaires	Certaines organisations	Document de travail
	Évolution éventuelle des rôles respectifs du COR et du CSR	Certaines organisations	Document de travail
Taux de remplacement	Non remise en cause de l'articulation entre les régimes de base et régimes complémentaires	Certaines organisations	Document de travail
	Taux minimal de remplacement pour toutes les catégories, notamment pour les cadres	Certaines organisations	Document de travail

Atelier Retraites

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Taux de remplacement	Étage supplémentaire d'épargne collective/«pour tous» en capitalisation (avec cofinancement employeur/salarié), dans l'objectif d'amélioration des taux de remplacement comme de financement de l'économie	Certaines organisations	Retraites privé n°1
	Une amélioration des taux de remplacement pour les fonctionnaires doit passer d'abord par une revalorisation des traitements indiciaires ou par la prise en compte des primes dans le calcul de la retraite, ainsi que par la correction des impacts potentiellement négatifs de la poly-affiliation	Certaines organisations	Retraites public n°2
Assurer l'égalité entre les femmes et les hommes	Attachement à une transposition rapide et ambitieuse de la directive européenne sur la transparence salariale	Certaines organisations	Document de travail
	Les différences de pension de droit direct avant avantages familiaux étant supérieures aux inégalités salariales, nécessité de réexaminer les modifications de paramètres des réformes passées	Certaines organisations	Retraites n°6 ; Document de travail
	Évaluation pour le secteur public de la réforme des droits familiaux des fonctionnaires de 2003 et des mesures correctives, notamment pour compenser les effets du temps partiel sur les pensions	Certaines organisations	Retraites n°6 ; Document de travail
Équité intra et intergénérationnelle et mécanismes de solidarité	Prise en compte des évolutions de carrière et l'âge d'entrée dans la vie active, certaines organisations rappelant que la loi de 2014 prévoyait un rapport sur l'impact et le cas échéant sur la prise en compte des années d'études dans le système des retraites	Certaines organisations	Document de travail
	Objectif d'un niveau minimal de taux de remplacement, via notamment une garantie minimale de pension, y compris pour les indépendants ou les agriculteurs. Ils ont souligné le lien entre le niveau des pensions à la liquidation et leur revalorisation	Certaines organisations	Document de travail
	Éventuelle possibilité d'une forfaitisation des droits familiaux	Certaines organisations	Document de travail
Mieux prendre en compte les situations d'usure professionnelle / de pénibilité	Nécessité de prendre en compte dans la cartographie des métiers exposés les risques psychosociaux	Certaines organisations	Document de travail
	Accompagnement des chefs d'entreprises par les SPSTI et les CARSAT dans le processus d'élaboration du DUERP (ex : analyse du risque à partir de la situation de travail réelle)	Certaines organisations	Document de travail
	Contrôle renforcé de l'existence du DUERP dans le secteur public, assorti de sanctions le cas échéant	Certaines organisations	Document de travail
	Attachement aux catégories actives (retour à ce statut lorsque les conditions d'exercice le justifient)	Certaines organisations	Retraites public n°3
	Extension de la pénibilité de droit commun à tous les agents des trois versants, titulaires ou contractuels	Certaines organisations	Document de travail

Atelier Retraites

Thématique	Objet	Organisations	Séance / Source
Paramètres du système de retraite	Hausse de l'AOD vue comme une mesure centrale pour améliorer le taux d'emploi des seniors	Certaines organisations	Document de travail
	Opposition au mécanisme de décote/surcote, notamment au regard du principe de neutralité actuarielle	Certaines organisations	Document de travail
	Inquiétudes sur les nouvelles dispositions relatives au cumul emploi-retraite introduites par le PLFSS 2026	Certaines organisations syndicales ou patronales	Retraites public n°3
Articulation et coordination des règles les différents régimes	Attachement au maintien des régimes de retraite publique et à leurs spécificités	Certaines organisations	Retraites public n°1 ; Retraites privé et public n°4
	Attachement aux régimes des professions libérales	Certaines organisations	Document de travail
	Possibilité d'harmonisation des règles en matière de réversion et de droits familiaux, à condition que ce soit favorable	Certaines organisations	Document de travail
	Maintien des règles de réversion telles qu'elles existent	Certaines organisations	Document de travail
Renforcer le droit à l'information et l'accès aux droits et la qualité de service aux actifs comme aux retraités	Nécessité de maintenir et développer des points d'accueil physiques pour accompagner ou réassurer les assurés	Certaines organisations	Document de travail
L'équilibre financier du système et sa soutenabilité pour les finances publiques	Discuter explicitement de la question des ressources du système notamment s'agissant des salaires, en particulier des femmes, et des taux de cotisation, mais aussi des éléments d'assiette (exonérations/exemptions)	Certaines organisations	Document de travail

Divergences

Objet	Organisations	Séance / Source
Réforme des retraites de 2023	Abrogation demandée par CGT, FO, FSU	Document de travail
Objectif d'un retour à la retraite à 60 ans	Demandé par CGT, FSU	Document de travail
Objectif d'une augmentation de l'âge effectif de départ	CPME, U2P	Document de travail
Logique redistributive des droits conjugaux et familiaux	Opposition CGT	Opposition CGT
Harmonisation des droits conjugaux et familiaux	Opposition CGT et FSU si moins favorable	Document de travail
Introduction éventuelle d'un étage supplémentaire d'épargne collective en capitalisation	Opposition CGT, FO, FSU	Document de travail

2. Document de synthèse
Atelier « Travail », secteur privé

À mesure que les ateliers avançaient, il nous a semblé important de garder une trace de nos débats et des convictions communes qui avaient émergé et d'essayer de les formuler en pistes de travail concrètes. Toutes ces pistes de travail ne font évidemment pas consensus.

L'objectif de cet atelier est de les compléter et de partager celles qui font consensus et celles qui ne le font pas. Ce document reprend les propositions communiquées au fil de l'eau dans les comptes-rendus successifs, partagées en séance du 3 juillet et complétées par les contributions annexées à la présente synthèse.

Convictions partagées

- Le travail est un facteur d'égalité des chances, de participation à la vie sociale, d'émancipation, d'épanouissement et de réalisation personnelle. Mais il peut aussi être synonyme de perte de sens et très décalé avec les aspirations en matière de qualité de vie et le souhait d'autonomie. Trop souvent réduit à sa dimension purement économique, au seul prisme de l'emploi, le travail est de plus en plus abordé sous un angle négatif et doloriste, comme s'il n'était plus qu'une source de contraintes et de tensions. Sans nier ces difficultés qui sont réelles, il est indispensable de reconsidérer le travail et les salariés, d'élargir la perspective, d'explorer le travail dans toute sa complexité : ses enjeux, ses fonctions et son rôle et de le **reconnecter aussi à ses dimensions positives**.
- Les ateliers de cette conférence nous ont permis de partager la conviction commune, selon laquelle les organisations du secteur public comme du secteur privé sont un creuset pour mieux « vivre ensemble » et « faire société ». Discussion, argumentation, respect d'un cadre et de valeurs communes, participation, engagement… sont en effet autant de « réflexes démocratiques » qui se pratiquent quotidiennement au cœur d'un bureau, d'un atelier ou sur un chantier. La santé de nos démocraties dépend donc, en partie, de **notre capacité à revitaliser les dialogues au travail**.
- Depuis janvier, la voix des organisations syndicales et professionnelles, des experts, des praticiens et des salariés est unanime.
    - Même s'ils sont globalement en baisse, les accidents du travail restent trop nombreux. Le taux de fréquence des accidents du travail dans les catégories d'ouvriers et les secteurs du service sont notablement plus importants pour les femmes (ajout de la dimension genrée demandé par tous). La persistance et la stagnation du niveau des accidents mortels nous alerte et doit nous mobiliser davantage.

- **L'absentéisme,** au-delà des moyennes européennes, progresse dans toutes les catégories socio-professionnelles, toutes les tranches d'âge dans un grand nombre d'entreprises.
- Les facteurs de **risque d'usure professionnelle** nécessiteraient une analyse plus fine et plus régulière des conditions de travail, partagée par toutes les parties prenantes.
- La **santé mentale**, identifiée comme une priorité nationale et une problématique sociétale**,** reste un sujet de préoccupation au travail avec une surcharge cognitive qui augmente (sous l'effet de la multiplicité des canaux de communication, d'une intensification du travail, de problèmes liés à l'organisation du travail mais aussi dans les situations de monoparentalité ou d'aidance), des relations professionnelles qui se dégradent et d'une perte de sens qui entame l'engagement…
- Les **Français ne se sentent pas suffisamment reconnus** : seuls 56 % d'entre eux estiment être reconnus dans leur travail, contre 72 % au Royaume-Uni et 75 % en Allemagne – un écart saisissant, alors même que les rémunérations sont comparables (source : Rapport IGAS, Frédéric Laloue.
- **L'intensification des rythmes**, la multiplication des sollicitations et des vecteurs de communication et l'obsession de l'immédiateté peuvent générer du stress et de l'anxiété chez les salariés avec le sentiment de mal faire.
- Enfin, les salariés **en demande de marges de manœuvre**, aspirent à des espaces où leur initiative est encouragée. Une autonomie qui bute aujourd'hui sur un management français plus vertical que dans les autres pays européens (source : Rapport IGAS, Frédéric Laloue).

– Au fil des ateliers, nous nous sommes aussi accordés sur le fait que le sens et la motivation au travail étant liés à des critères multiples, **seule une évolution systémique du cadre de travail, à partir du travail réel et vécu et non tel qu'il était prescrit est à même de répondre** à ces constats. Cette évolution doit mobiliser les leviers « classiques » de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) - notamment en matière de santé et de sécurité, de contenu du travail, de reconnaissance, d'égalité professionnelle, d'équilibre des temps de vie, d'opportunités de développement offertes par la formation et les parcours professionnels, de qualité du tissu relationnel et de coopération, …- mais aussi deux leviers largement sous-exploités : **recréer de la satisfaction liée au travail bien fait et valoriser autonomie et responsabilité au sein des organisations**.
– Cette réflexion devient d'autant plus pressante que les **contours mêmes du travail sont aujourd'hui bouleversés par l'intelligence artificielle**, par les enjeux liés à la transition écologique et par le développement de nouvelles formes d'organisation du travail et de statuts.
– Ce sont donc autant d'arguments qui mettent en évidence la nécessité d'installer le « travail », dans toutes ses dimensions, comme un objet récurrent du dialogue, au-delà des seules questions d'emploi et de développement économique et de renforcer le dialogue social, à l'échelle nationale, des branches et des entreprises, avec une exigence d'efficacité concrète et sans ajout de complexité administrative.

Ce document reprend 5 thématiques de travail :

1. Développer le dialogue professionnel

2. Favoriser des pratiques managériales qui donnent des marges de manœuvre aux salariés

3. Renforcer la prévention primaire et agir sur les conditions de travail tout au long de la vie professionnelle

4. Préparer les organisations et les salariés au virage de l'IA et de la transition Écologique pour en faire une opportunité partagée plutôt qu'une contrainte subie

5. Installer le travail comme un objet récurrent du débat en entreprise et dans le pays, au-delà des seules questions d'emploi et de développement économique

Pistes de travail

1. *Développer le dialogue professionnel*

Le sentiment du travail bien fait est une force motrice pour l'individu, l'équipe et l'organisation. Dégager du temps pour discuter des conditions de réalisation du travail et notamment des critères du « travail bien fait » dans un cadre clair et formalisé est un levier de la performance durable des organisations et d'une meilleure santé du salarié. Le dialogue professionnel alimente le dialogue social.

Pistes d'actions	État du consensus		Commentaires recueillis post atelier du 3 juillet
	Favorable ou favorable sous réserve de remarques ou favorable avec réserve	Défavorable	
Modalités de déploiement du dialogue professionnel à l'échelle nationale			
• Déploiement par obligation normative	Cfdt, cgt, CFE-CGC	cpme	**[CFDT] :** pas opposée à l'introduction du terme « dialogue professionnel» dans le code du travail et à une obligation de mise en œuvre. Mais convaincus que cela ne sera pas suffisant et que, quelle que soit la méthode de déploiement, il est nécessaire de ne pas imposer une seule façon de faire du dialogue professionnel car celle-ci ne pourra convenir à tous les contextes ni s'adapter aux spécificités sectorielles (le dialogue professionnel ne prend pas les mêmes formes dans un hôpital et dans une entreprise de la métallurgie), et encore moins à la taille des entreprises. **[CGT] :** favorable à prioriser la mise en œuvre de droits nouveaux pour les salarié·es dans le cadre de la loi, qui permet notamment de mettre en œuvre des sanctions en cas de non-respect de ce droit.
• Déploiement par négociation qui fixe un cadre méthodologique (au niveau interprofessionnel, branches ou entreprises) avec une mise en œuvre au plus près du terrain, en fonction des tailles d'entreprises.	Cfdt, CFE-CGC, U2P	cpme	**[CFDT] :** la négociation QVCT inclut déjà les Espaces de Discussion sur le travail. On pourrait remplacer le terme par celui de Dialogue professionnel. Pour autant, là encore, malheureusement, la négociation ne suffit pas à faire vivre le dialogue professionnel. A fortiori si l'employeur ne le vit que comme une obligation et pas une opportunité et un levier de performance.
• Déploiement par encouragement	Cfdt, cpme		**[CFE-CGC] :** terme encouragement pas adapté. Ce serait plutôt de l'incitation. Si le terme encouragement est conservé, il est nécessaire de préciser ce qu'il englobe (sensibilisations, bonnes pratiques…). Favorable sous réserve de reformulation : « Déploiement par encouragement (sensibilisations, bonnes pratiques…) » **[Les entrepreneurs] :** favorable si démarche volontaire et non obligatoire **[CFDT] :** terme encouragement à repréciser
• Outillage : guides adaptés aux tailles d'entreprises reprenant par exemple les principes du référentiel sur la qualité du travail (élaboré par un collectif de chercheurs du CNAM), des outils concrets, les retours d'expériences des entreprises l'ayant testé. Ce guide pourrait être mis à disposition via les fédérations professionnelles et les branches professionnelles.	CFE-CGC, U2P, cpme, cgt	Cfdt	**[CFE-CGC] :** le référentiel réalisé par Yves Clot avec des chercheurs du CNAM est une bonne initiative qui reprend les conditions favorables pour la mise en place d'un dialogue professionnel en entreprise. Il est nécessaire qu'il y ait de cours dans les grandes écoles qui forment les top managers, sur les effets positifs de la mise en place d'un dialogue professionnel en entreprise. C'est notamment rappelé dans le PST 5. Une ligne hiérarchique convaincue des impacts positifs du dialogue professionnel pourra le mettre en place de façon plus cohérente. **[CGT] :** favorable sous réserve de reformulation « ce guide, travaillé dans le cadre des instances nationales dédiées au travail et à la santé au travail, pourrait être mis à disposition via les fédérations professionnelles et les branches professionnelles ». →La CGT souhaite que le guide soit travaillé paritairement, à l'image du guide construit dans le cadre du CSEP sur la négociation des classifications par exemple. **[CFDT] :** Si nous partageons la majeure partie des recommandations de ce guide, il y en a plusieurs que nous nuançons ou que nous ne trouvons pas adaptées à toutes les situations d'entreprises. Ainsi, la nécessaire formation à l'analyse du travail ne doit pas être un prérequis pour nous, de même le fait que le DP soit animé par un professionnel reconnu par l'équipe pour sa connaissance du travail, idem sur la négo du DP qui ne peut être un prérequis mais doit être privilégiée lorsque c'est possible. Le DP peut être réalisé au niveau de l'équipe de travail mais peut aussi concerner

			plusieurs équipes (solution qui n'est pas évoquée dans le référentiel). Plusieurs éléments manquent ou sont insuffisamment développés comme la question de l'essoufflement du DP.
Modalités d'organisation du dialogue professionnel dans chaque structure			En séance consensus pour ne pas préciser les modalités d'organisation
Modalités d'articulation entre dialogue professionnel et dialogue social			
Dialogue professionnel et dialogue social se renforcent mutuellement en respectant leurs prérogatives			**[CGT] :** souhaite voir apparaitre le terme de démocratie sociale et négation collective
En entreprise, institutionnalisation du dialogue professionnel qui, selon les tailles d'entreprises peut se faire via un accord d'entreprise ou par une décision unilatérale, qui précise quand nécessaire son articulation avec le dialogue social.			**[CFDT] :** Quid des TPE ? Des PME sans OS et CSE ? C'est d'autant plus important que le MEDEF n'a pas participé à cette Conférence contrairement à l'U2P et la CPME. Il faut que les solutions proposées tiennent aussi compte de la réalité du travail dans les petites entreprises, de l'évolution du dialogue social et de la représentation des travailleurs dans ces structures. La CFDT dispose de propositions en la matière **[CGT] :** favorable sous réserve de reformulation « En entreprise, institutionnalisation du dialogue professionnel via un accord collectif, qui précise son articulation avec le dialogue social la démocratie sociale et la négociation collective, dans le respect du cadre instauré par l'accord applicable de la branche et par la loi. » →La CGT souhaite que le cadre soit fixé par la loi, et améliorable par un accord de branche, lui-même améliorable par un accord d'entreprise.
Instance tripartite:…			En séance consensus pour ne pas préciser les modalités d'organisation

2. *Favoriser des pratiques managériales qui donnent des marges de manœuvre aux salariés*

Mettre en place une démarche de dialogue professionnel nécessite un modèle managérial en résonance avec cette dynamique, plus horizontal, basé sur la connaissance du travail réel, la coopération, l'autonomie et la responsabilisation. Il s'agit de reconnaître que le salarié est expert de son propre travail. L'autonomie va permettre au salarié de s'impliquer dans la recherche de solutions et au manager d'avoir du temps pour investir de nouveaux champs. Cette démarche suppose également de mieux reconnaître le rôle du chef d'entreprise qui organise l'activité, porte le risque économique et doit pouvoir de la réalité concrète de son entreprise pour construire des solutions adaptées

Pistes d'actions	Etat du consensus		Commentaires recueillis post atelier du 3 juillet
	Favorable ou favorable sous réserve de remarques	Défavorable	
Dialogue sur la qualité du management			
• Nouvelle proposition portée par les Entrepreneurs et la CFDT : ANI dédié à la qualité du management avec thématique organisation apprenante, droit à l'erreur…	Cfdt: cpme		
• Nouvelle proposition portée par la CFDT : Inscrire les pratiques managériales parmi les orientations stratégiques faisant l'objet de la procédure d'info-consult. du CSE	Cfdt:		
• Intégration de la thématique « Qualité du management » dans chaque accord collectif QVCT	Cfdt: CFE CGC cpme cgt		**[CFE-CGC] :** Il faut être clair sur la signification de la « qualité du management ». Il faut définir ce que l'on attend de qualité du management dans l'accord collectif. Il semblerait plus judicieux de décrire des situations de qualité du management comme des réunions de «sécurité», des temps de débriefing des nouvelles organisations et du temps dédié au soutien (du salarié et du manager)… **[Les entrepreneurs] :** favorable sous réserve de reformulation : « Proposition d'intégrer la « Qualité du management » dans la stratégie de l'entreprise, et examen régulier de cette thématique par ses organes de gouvernance - notamment le conseil d'administration ou l'organe équivalent - au même titre que les enjeux financiers et budgétaires **[CFDT] :** Ok avec cette proposition IGAS. Il s'agirait d'ajouter cet item dans l'article L2242-17 du code du travail **[CGT] :** favorable sous réserve de reformulation « Intégration de la thématique « Qualité du management » dans chaque accord collectif QVCT d'entreprise et de branche, avec l'élaboration de rapports portant sur tous les aspects des politiques managériales (évaluation, modes de rémunération, organisation du travail, conception et usage des outils numériques, etc.) et la prise en compte des apports de l'ANI du 28 février 2020 relatif aux diverses orientations pour les cadres. »
• Intégration de la « qualité du management » dans la stratégie d'entreprise et examen régulier de ce thématique par les organes de gouvernance (CA par exemple) au même titre que les enjeux financiers et budgétaires	Cfdt: CFE CGC cgt		**[CGT] :** favorable sous réserve de reformulation : « Qualité du management » dans la stratégie, discuté dans les organes de décisions des organisations, au même niveau que les sujets financiers et budgétaires, avec mise en place d'une information-consultation annuelle du CSE dédiée, y compris avec un avis conforme et proposition alternative du CSE sur la stratégie de l'entreprise, en y intégrant les enjeux de devoir de vigilance.
• Nouvelle proposition portée par la CGT : définition d'une stratégie permettant la mise en œuvre d'un management alternatif	cgt		**[CGT] :** la proposition comprend L'intégration de nouveaux critères à la définition de la stratégie des entreprises : réponse aux besoins sociaux, environnementaux, économiques afin de mettre en œuvre un management orienté « performance globale ». Le management alternatif permet l'élaboration collective des objectifs et moyens nécessaires, l'évaluation des résultats du collectif de travail et de l'apport individuel des salarié·es, la liberté d'expression et le respect de l'éthique professionnelle y compris dans le cadre d'un droit d'alerte renforcé et d'un nouveau droit individuel garanti collectivement de refus et de proposition alternative. La présence à 50 % d'administrateurs·rices salarié·es dans les conseils d'administration et de surveillance, élu·es sur liste syndicale, avec les mêmes droits que les administrateurs·rices indépendant·es et pouvant notamment siéger au sein des comités de rémunération, stratégique et d'audit. (-> repris dans partie dialogue de gouvernance)

Renforcement de la formation initiale et continue des managers			
• Intégration de modules liés au dialogue professionnel et à la prévention des risques dans le contenu des formations initiales : actions vers les grandes écoles et universités	Cfdt: CFE CGC U2P cpme la cgt		**[CFDT] :** Ne pas relier Dialogue Professionnel et prévention des risques. Favorable sous réserve de reformulation : « Intégrer des modules de formation à un management horizontal et juste (limitation du management par les chiffres articulation dialogue professionnel/dialogue social, reconnaissance, principe de subsidiarité, démocratie participative au travail, importance des collectifs de travail, …) dans les maquettes pédagogiques des établissements d'enseignement supérieur des futurs dirigeants (écoles d'ingénieurs et écoles de commerce notamment) **[CGT] :** favorable sous réserve de reformulation : « Intégration de modules liés au dialogue professionnel et à la prévention des risques dans le contenu des formations initiales : actions vers les grandes écoles et universités, notamment à travers d'interventions des organisations syndicales dans le cadre des formations »
• Renforcement des temps de formation et de réflexions sur les pratiques managériales tout au long de la vie professionnelle en commençant par les dirigeants	Cfdt: CFE CGC U2P cpme la cgt		**[Les entrepreneurs] :** favorable sous réserve de reformulation : « Intégration dans les formations continues de temps d'échange et d'analyse sur les pratiques managériales. » Propose aussi de solliciter l'APEC. Proposition d'ajout : « Organisation apprenante dans les TPE avec un cadre clair, une responsabilité partagée mais concrète, une coopération naturelle mais structurée » **[CFDT] :** Cela fait plus de 30 ans qu'il est recommandé de former les managers au management et que les managers sont formés. Ces formations ne produiront d'effets qu'à condition que les formations soient adressées en premier lieu aux dirigeants des entreprises (qui souvent en sont exonérés) et pas uniquement aux managers de proximité. Les différents exemples dans le cadre de la Conférence TER ont bien montré que les pratiques managériales n'évoluent qu'à condition qu'elles soient soutenues et portées par un modèle managérial au plus haut niveau de l'organisation (Michelin, Toyota, Sodexho, APHM, les collectivités de Lille ou d'Asnières, …) **[CGT] :** favorable sous réserve de reformulation : « Intégration de modules de formation permettant aux managers de mieux prendre en compte les publics fragiles : femmes, jeunes, seniors, travailleur·se en situation de handicap, etc. Sanctuarisation des cadres actuels d'évaluation des formations initiales (CEFDG, CTI, etc.) afin d'y maintenir l'apport essentiel des organisations syndicales et patronales représentatives au plan national interprofessionnel. »
Création d'une boîte à outils			
• Guides et retours d'expérience d'organisations ayant transformé leur mode de management afin d'aider les PME et les TPE	U2P CFE CGC la cgt cpme	Cfdt:	**[CFDT] :** Il existe déjà d'innombrables ouvrages, formations et boîtes à outils sur le management. Nous ne sommes pas certains qu'il faille en créer une nouvelle. En revanche, il pourrait être intéressant de les recenser (si ce n'est pas déjà fait) sur un site officiel ayant de la crédibilité et de la visibilité (site ministériel par exemple) **[CGT] :** favorable sous réserve de reformulation : « Création d'une boîte à outils du management participatif et responsabilisant qui encourage l'autonomie le pouvoir d'agir sur le contenu et les finalités du travail et la participation et la prévention primaire Guides et retours d'expérience d'organisations ayant transformé leur mode de management travaillé dans le cadre des instances nationales dédiées à la santé au travail et de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec). »
Création d'un fond d'innovation managériale			En séance consensus de ne pas faire figurer cette mesure

3. *Renforcer la prévention primaire et agir sur les conditions de travail tout au long de la vie professionnelle*

Bien que le nombre d'accidents du travail ait globalement diminué depuis trente ans, la stagnation des accidents mortels nous alerte et doit nous mobiliser, tout comme l'augmentation du nombre d'accidents des femmes. Transformer le travail en un espace où la santé se construit, exige d'impliquer tous les acteurs (dirigeants, managers, salariés, représentants du personnel, médecine du travail…).

Pistes d'actions	Etat du consensus		Commentaires post atelier 3 juillet
	Favorable ou favorable sous réserve de remarques	Défavorable	
Approche globale des conditions de travail et renforcement de la culture de prévention	CFE-CGC, Cfdt		
• Intégration des sujets de prévention santé/sécurité dans le pilotage stratégique de l'entreprise, en s'appuyant sur la mise en ouevre de la directive « durabilité » (CSRD) et des obligations relatives au devoir de vigilance	la cgt, cpme		**[CFE-CGC]** : il faut reformuler cette proposition pour qu'elle soit plus lisible et ajouter comment elle se traduirait en pratique. Mais nous sommes favorables à intégrer les indicateurs (arrêts de travail, AT/MP etc) dans les indices de performance des entreprises.
• Développement d'une culture commune de la prévention pour mobiliser toutes les parties prenantes (directions, managers, salariés, préventeurs, organisations syndicales…) dans le cadre des responsabilités fixées par le code de travail.	Cfdt, CFE-CGC, U2P, cpme, la cgt		**[CFDT]** : favorable sous réserve de reformulation : « Pour la CFDT, s'il est évident que les salariés doivent être parties prenantes de la culture de prévention, ils n'en sont pas responsables. L'absence de sensibilisation ou même d'information, le déficit de dialogue professionnel et une pression sur les résultats sont quais-systématiquement à l'origine des AT, du non-port d'EPI par les salariés et/ou du non-respect de procédures de sécurité. » **[CGT]** : souhait de reformulation : Développement d'une culture commune de la prévention pour mobiliser toutes les parties prenantes (dont les salariés informé·es dès l'embauche du contenu des principes généraux de prévention et des coordonnées et du rôle des acteurs concourants à la prévention des risques professionnels) dans le cadre des responsabilités fixées par le code de travail qui incombent principalement à l'employeur. Le développement de cette culture commune passera également par l'implication des acteurs publics par la conditionnalité des aides publiques et de l'accès aux marchés publics.
• Proposition formulée en séance par la CGT et la CFDT Ecoute des salariés comme le 10ème principe de prévention	Cfdt, la cgt		
• Meilleure implication des salariés et de leurs représentants dans le processus d'élaboration du DUERP impliquant une analyse du risque à partir de la situation de travail réelle et de la spécificité des personnes (prise en compte de la dimension genrée notamment)	Cfdt, CFE-CGC, U2P, cpme, la cgt		**[Les entrepreneurs]** : favorable sous réserve de reformulation : « Meilleur accompagnement des chefs d'entreprises par le SPSTI et les services prévention des Carsat » **[CFDT]** : c'est déjà une obligation. La question du DUERP ne peut se poser de la même manière dans une TPE et dans un grand groupe et là encore, les risques sont très différents d'un secteur professionnel à un autre. Il existe déjà des acteurs/outils ressources dont le SPSTI. **[CGT] :** favorable sous réserve de reformulation : « Meilleure implication des salariés et de leurs représentants dans le processus d'élaboration du DUERP : information et formation annuelle sur la prévention des risques, analyse du risque à partir de la situation de travail réelle en tenant compte des enjeux de sexe et de genre, principe d'amélioration continue du document avec obligation de motiver le refus de mettre en œuvre les mesures proposées dans le cadre de l'avis du CSE, ou dans le cadre d'un avis remis par la médecine du travail ou la Carsat. »
• Nouvelle proposition des entrepreneurs : Meilleur accompagnement des chefs d'entreprises par le SPSTI et les services prévention des Carsat pour la réalisation des DUERP	cpme		
• Prévention des risques d'usure professionnelle, en intégrant les enjeux de la sécurité et de l'ergonomie dès la conception des postes (notamment le genre)	Cfdt, CFE-CGC, la cgt, cpme		**[Les entrepreneurs] :** favorable sous réserve de reformulation : « afin de mieux tenir compte de la diversité des situations de travail et des différences d'exposition des salariés » **[CGT] :** favorable sous réserve de reformulation : « Prévention des risques d'usure professionnelle, en intégrant les enjeux de la sécurité et de l'ergonomie dès la conception des postes (notamment le genre et le sexe). Mise en place

			d'une cartographie des métiers pénibles et usants au niveau des branches à partir des 10 critères de pénibilité et de la prise en compte des facteurs de RPS. »
• Intégration des nouveaux risques professionnels dans les démarches de prévention (risque climatique, santé mentale…)			**[Les entrepreneurs] :** souhaitent reformulation « Anticipation mais pas intégration » **[CFDT]** : Ajouter Intégration du risque chaleur et des épisodes caniculaires dans le DUERP, en cohérence avec les obligations issues du décret n°2025-482, avec adaptation des postes, des horaires et des équipements de protection pour les secteurs les plus exposés (BTP, extérieur). Plus globalement, élargir aux risques climatiques : intempéries, températures extrêmes, … **[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « Intégration des nouveaux risques professionnels dans les démarches de prévention (IA, ~~Transition Ecologique~~ risque climatique…) et renforcement des contrôles et des sanctions sur ces nouvelles thématiques. » **[CFE-CGC] :** Il est important de prendre la mesure de l'enjeu de la transition écologique et de l'IA: nous pensons notamment aux périodes de canicule qui sont de plus en plus nombreuses. L'impact de ses transformations sur les salariés doit être évalué dans le DUERP.
• Mobilisation des branches professionnelles, des services de santé au travail pour accompagner les entreprises adhérentes dans l'appropriation du DUERP, notamment pour les TPE-PME			**[CFDT]** : Des sanctions doivent être envisagées pour les branches qui ne jouent pas pleinement leur rôle en matière de prévention. **[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « Mobilisation de la branche professionnelle comme levier de prévention et d'accompagnement dans l'appropriation du DUERP, notamment pour les TPE-PME, ~~et en~~ mesurant la carence de déploiement de ce document obligatoire, en mettant en place un organisme paritaire de prévention à l'image de l'OPPBTP dans toutes les filières, et en capitalisant sur les bonnes pratiques. » **[CFE-CGC] :** Nous sommes favorables à la création d'un DUERP de branche puisque celle-ci a les moyens et les capacités de construire un modèle de DUERP et donner une impulsion notamment pour les TPE et PME.
• Meilleure activation des ressources financières du FIPU et mobilisation des branches professionnelles			**[CFE-CGC]** : Le FIPU s'arrêtant en 2027, il est nécessaire de mener des actions de prévention ciblées sur les secteurs les plus accidentogènes en termes de TMS. **[CFDT]** : pour rappel, le FIPU s'arrête en 2027. La CFDT souhaite sa prolongation. Les ressources financières du FIPU sont prises sur les excédents de la branche à hauteur de 200 millions/an. Pour bénéficier des aides financières du FIPU, les entreprises doivent répondre à un cahier des charges, mais surtout faire l'avance des frais car elles sont payées sur facture. C'est un garde-fou posé dans le cadre du fonds national de prévention des accidents de travail dont bcp d'entreprises se plaignent . Pour la CFDT, il est indispensable de renforcer la communication sur le FIPU et l'accompagnement des entreprises pour bénéficier des aides. Concernant les branches professionnelles, en 2026, nous en sommes à 20 accords de branche. Pour la CFDT, cette négo de branche devrait être obligatoire. La cartographie pénibilité par famille professionnelle serait une solution pour que les TPE-PME puissent en bénéficier. **[CGT]** : Financement et mobilisation du FNPAT avant toute démarche visant à une meilleure activation des ressources financières du FIPU sous réserve de contrôles et mobilisation des branches professionnelles.
• Nouvelle proposition CGT : archivage des DUERP au sein des Carsat/Cramif/CGSS et de la MSA			
• Nouvelle proposition portée par la CGT : Suivi de la mise en œuvre de la politique publique au plan national et local : contrôles et sanctions par l'inspection du travail, suivi statistique du déploiement dans les branches et au plan national par les services statistiques idoines.			**[CGT]** : La CGT tient à ce que la politique publique puisse être véritablement suivie d'effet avec des mesures de contrôle, de sanction et de suivi statistique.
Formation massive de tous les acteurs de la chaine de prévention			
• Droit à la formation : accent mis sur les nouveaux embauchés, les managers de tous les niveaux, y compris dirigeants d'entreprise et tous les acteurs de la chaîne de la prévention (y compris les représentants du personnel) – avec les SPST et les CARSAT			**[CGT]:** La CGT souhaite préserver et améliorer la possibilité pour les IRP de se former dans le cadre actuel

• Intégration de modules sur les enjeux de la prévention primaire pour les formations visant un diplôme ou une certification professionnelle dans les domaines du management.	Cfdt: CFE CGC la cgt cpme U2P		**[CFE-CGC]** : il est important de sensibiliser aux enjeux du dialogue professionnel dès la formation initiale.
• Mobilisation des acteurs de l'intérim ainsi que France Travail pour l'accompagnement en matière de prévention des risques professionnels des salariés recrutés en contrats courts.	Cfdt: CFE CGC U2P cpme	la cgt	**[CFE-CGC]** : A compléter en sensibilisant aux enjeux de prévention primaire. Cette mobilisation doit également concerner les employeurs. **[CFDT]** : OK si contrebalancé par la responsabilité des donneurs d'ordre **[CGT]** : La CGT n'est pas favorable à ce que France Travail, financé à 80 % par les cotisations sociales, soit mobilisé pour remplacer les entreprises qui embauchent des précaires dans leur responsabilité de les former à la santé-sécurité au travail. S'il s'agit d'un enjeu relatif au sauvetage secourisme du travail c'est un autre sujet, qui n'a pas été abordé lors des ateliers.
Meilleure prise en compte de la santé mentale et des situations de vulnérabilité au travail			
• Promotion de la santé mentale au travail : déploiement de la charte Alliance pour la santé mentale, actions de sensibilisation capitalisation sur les bonnes pratiques	Cfdt: CFE CGC U2P cpme		**[CFE-CGC]** : Nous nous interrogeons sur l'impact de cette charte dans les entreprises qui l'ont signé. Toutefois, nous sommes d'accord avec des actions de sensibilisation (à préciser sous quelles formes) et une capitalisation des bonnes pratiques. **[CFDT]** : Alliance pour la santé mentale est dirigée par l'Institut Montaigne, think tank très proche du MEDEF. Pour la CFDT, il y a d'autres moyens d'agir sur la santé mentale que de signer une charte. En outre, alors que les représentants du personnel ont un rôle crucial à jouer dans la prévention des RPS et la détection des TPS, ils n'apparaissent que de façon très marginale dans cette charte. Pour une conférence sociale TER à laquelle le MEDEF a fait le choix de ne pas participer et dont les garants affirment qu'ils croient en la valeur du dialogue social, cela interpelle.
• Intégration de la thématique « charge mentale » dans le dialogue social : organisation du travail, charge de travail…			
• Mesures pour favoriser l'équilibre des temps de vie (conciliation des contraintes de l'organisation et des attentes individuelles de salariés : semaine en 4 jours, politique logement, aménagement des roulements…)	Cfdt: CFE CGC la cgt cpme		**[CFE-CGC]** : ces mesures existent déjà en pratique. Il faut plus inciter à négocier des accords QVCT qui permettent de définir un cadre. De plus, nous n'avons jamais évoqué la semaine en 4 jours lors de nos discussions. **[Les entrepreneurs] :** enlever la mention de la semaine de 4 jours **[CGT]** : favorable à la semaine de 4 jours mais pas en 4 jours **[CFDT]** : propose notamment de déployer le droit d'option et le congé proche-aidant comme solutions concrètes à ces enjeux. **[Les entrepreneurs]** : favorable sous réserve de supprimer la semaine en 4 en jours
• Meilleur accompagnement des situations de vulnérabilité (maladie grave, deuil, charge d'un proche en situation de dépendance …), avec, par exemple, la mise en place de dispositifs de proche-aidance, à l'échelle d'une entreprise	Cfdt: CFE CGC la cgt cpme U2P		**[CFE-CGC]** : Le terme vulnérabilité a une connotation un peu péjorative à mon sens: la proposition nous va bien mais il faudrait changer ce terme. De plus, la précision des maladies graves signifie que le secret médical a été mis à mal. Favorable sous réserve de reformulation. **[Les Entrepreneurs]:** ne souhaite pas inclure une communauté métier / d'un territoire pour les plus petites entreprises dans la mesure **[CGT]** : souhaite ajouter : dispositifs d'absences rémunérés
• Nouvelle proposition portée par les Entrepreneurs : meilleure prise en compte des salariés proches aidants par des actions d'information, de sensibilisation des managers et d'aménagement de l'organisation du travail dans le respect des contraintes de l'entreprise	cpme		
Instauration d'un cadre de prévention à l'échelle d'un chantier complexe (modèle JOP 2024)			**[CGT] :** préfère parler de chantier ou opération complexe
• Cadre commun : co-construction d'un plan de prévention unique partagé par toutes les	Cfdt: CFE CGC la cgt	cpme	**[CGT] :** favorable sous réserve de reformulation : « Cadre commun : co-construction d'un plan de prévention unique partagé par toutes les entreprises opérant sur le chantier ou le site, avec l'appui ~~du dialogue social~~ de la négociation collective et des CSE »

entreprises opérant sur le chantier ou le site, avec l'appui du dialogue social			
• Responsabilisation de chaque entreprise, pilotage centralisé par une cellule prévention à l'échelle du chantier ou du site	Cfdt, CFE-CGC, la cgt	cpme	**[CGT] :** favorable sous réserve de reformulation : « Responsabilisation de chaque entreprise et en particulier des donneuses d'ordre, pilotage centralisé par une cellule prévention à l'échelle du chantier ou du site intégrant les organisations syndicales représentatives »
• Limitation des rangs de sous-traitance	Cfdt, CFE-CGC, la cgt, cpme		**[CFDT]** : L'expérience des JO a montré en quoi la limitation des niveaux de sous-traitance avait été cruciale dans la baisse des AT et la réussite des démarches de prévention. A placer en priorité n°1 en distinguant les niveaux de sous-traitance capacitaire /technicitaire **[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « Limitation à deux des rangs de sous-traitance et formation des magistrat·es sur ces enjeux – en séance la CGT a proposé de distinguer la sous-traitance capacitaire et la sous-traitance technique »
• Sur la base de visite terrain, dialogue permanent avec les entreprises en co-activité	Cfdt, CFE-CGC, la cgt	cpme	**[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « Sur la base de visites terrain – y compris autonomes des organisations syndicales représentatives, dialogue permanent avec les entreprises en co-activité »
• Formation et sensibilisation : organisation de sessions pour tous les intervenants.	Cfdt, CFE-CGC, la cgt	cpme	
• Audits réalisés par des représentants des entreprises et des organismes externes (Carsat, inspection du travail) pour vérifier la conformité et l'efficacité des mesures.	Cfdt, CFE-CGC, la cgt	cpme	**[Les Entrepreneurs]** : vigilance à la frénésie des indicateurs et reporting non efficaces **[CFDT]** : Quid des représentants du personnel ?
Meilleure utilisation des possibilités offertes par le cadre légal actuel pour associer les représentants du personnel aux questions de santé sécurité au plus près du terrain			
• Mise en place ou développement des représentants de proximité, notamment pour des entreprises multisites. • Mise en place de plusieurs commissions Santé, Sécurité, Conditions de Travail (CSSCT) au sein d'établissements couverts par un CSE, avec des pouvoirs d'enquête mais pas d'expertise • Renforcement du rôle du salarié désigné compétent (SDC) pour favoriser l'internalisation de la prévention primaire au sein des entreprises.	CFE-CGC	la cgt, Cfdt, cpme	**[CFE-CGC]** : Les ordonnances de 2017 ont limité les moyens et la proximité des IRP avec les lieux du travail. Les CHSCT étaient plus près du terrain et avaient un vrai pouvoir. Les représentants de proximité sont isolés et pas formés. Les CSSCT n'ont pas remplacé les CHSCT. Enfin, le salarié désigné compétent est mis en œuvre quasiment que dans les grandes entreprises et non les TPE et PME.Il serait opportun de rappeler ce constat. **[CFDT]** : La formulation ne nous convient pas. La CFDT a rappelé à de nombreuses reprises qu'il fallait (re)trouver un moyen de traiter des questions du travail en proximité, dans le dialogue social. Pour la CFDT, les représentants de proximité, en particulier pour les entreprises multi-sites, pourraient être l'acteur pertinent à condition qu'ils aient du temps et des moyens dédiés. En outre, la CFDT et la CGT proposent la création d'une commission paritaire départementale interprofessionnelle et la création d'un mandat de représentant de proximité TPE qui pourrait permettre de répondre aux besoins quotidiens des salariés des très petites entreprises notamment sur le champ du travail. **[CGT]** : souhait que les représentants de proximité aient le pouvoir de procéder aux enquêtes pour atteinte au droit des personnes. Pour les CSSCT, souhait de reformulation, mise en place de commissions Santé, Sécurité, Conditions de Travail (CSSCT) au sein d'établissements couverts par un CSE de plus de 50 salarié·es chargées des attributions actuelles du CSE relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail, et notamment des prérogatives d'inspection, d'enquête, d'avis (y compris avis conforme), de recours à des cabinets d'experts ou auprès des institutions judiciaires →La CGT ne comprend pas d'où est issue la préconisation de renforcement du rôle du salarié désigné compétent et quels en sont les contours. Seul le cabinet du ministère du travail s'est exprimé sur ce thème lors de la réunion du 3 juillet 2026.
Développement des coopérations au niveau des branches afin de mettre en commun les meilleures pratiques de prévention de la sinistralité			
• Ciblage des secteurs à enjeux de forte sinistralité (représentants de proximité,	Cfdt, CFE-CGC, la cgt	U2P, cpme	**[CGT]** : La CGT considère que les nouveaux droits (limitation des niveaux de sous-traitance, moyens nouveaux pour les représentants de proximité) doivent être appliqués dans toutes les entreprises. Un ciblage du contrôle permettra

encadrement de la sous-traitance, tarification AT/MP) plutôt qu'une approche uniforme			de les rendre effectifs plus rapidement. Si des droits nouveaux doivent être mis en place dans un secteur à forte sinistralité (le BTP) c'est de l'intégration de représentants des salariés dans les CISSCT qu'il s'agit.
• Réforme de la tarification AT/MP au sein de la CAT/MP pour la rendre plus représentative de la sinistralité, en limitant les effets de sélection à l'embauche et de dégradation de l'employabilité des profils exposés (conventions de branche AT/MP et capacité à cibler les métiers/emplois).	Cfdt: CFE CGC	la cgt U2P cpme	**[CFDT]** : Nous sommes favorables à une refonte de la tarification (prérogative CATMP), notamment à celle de la tarification mixte et du taux unique appliqué à une entreprise ayant plusieurs établissements qui voilent la réalité de la sinistralité pour les entreprises. **[CGT] :** La CGT considère que cette mesure n'est pas de nature à répondre au fond du problème auquel nous faisons face : pour réduire les risques liés à la tarification ATMP les entreprises préfèrent sous-traiter ou avoir recours à des travailleurs non-salariés.
Prévenir la désinsertion professionnelle, rendre le système d'indemnisation et de contrôle des arrêts maladie plus efficace			
• Accélération de la reprise du travail en bonne condition : renforcer la coopération entre médecine du travail et médecine de ville pour offrir un vrai parcours de prise en charge du salarié : du soin à l'aménagement de postes	Cfdt: CFE CGC la cgt U2P cpme		**[CFE-CGC]** : l'ANI Santé au travail comportait des mesures afin de favoriser la coopération entre médecine de vielle et médecine du travail. Il serait opportun de les mettre en œuvre (par exemple, le médecin praticien correspondant). **[CFDT]** : favorable à une meilleure articulation entre la médecine de ville et la médecine du travail, dans le respect du secret médical. **[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « Accélérer la reprise du travail en bonne condition : renforcer la coopération entre les moyens et les prérogatives de la médecine du travail et médecine de ville pour offrir un vrai parcours de prise en charge du salarié : du soin à l'aménagement de postes. Toute coopération de la médecine du travail et de la médecine de ville ne pourra se faire dans un objectif de tri de la main d'œuvre et devra respecter strictement le secret médical et la vie privée des travailleurs·ses. »
• Nouvelle proposition portée par la CGT : Etude sur les causes des arrêts maladie ordinaires et sur les licenciements pour inaptitudes qui sont aujourd'hui un angle mort de la statistique.	la cgt		
• Etude d'une évolution structurelle du système d'indemnisation (très favorable sur les arrêts courts) pour une couverture mieux adaptée aux différents niveaux de risques	U2P cpme	Cfdt: CFE CGC	**[CFDT]** : A supprimer ou à reformuler ainsi : Étude d'une évolution du système d'indemnisation qui priorise le renforcement de la prévention en amont pour réduire les arrêts, sans dégrader la couverture des salariés en arrêt court **[CFE-CGC]** : Nous ne sommes pas favorables à cette proposition: des mesures ont déjà été prises sur les IJ et les effets n'ont pas été démontrées. De plus, une mission IJ réunissant le CNAM et la CATMP a rendu ses conclusions il y a peu.
• Mobilisation des acteurs de l'entreprise (salarié, employeur) sur la question des arrêts de travail	Cfdt: cpme	la cgt la cgt CFE CGC U2P	**[CFDT]** : Les représentants du personnel ont été oubliés ainsi que le dialogue social sur ce sujet. Par ailleurs, là encore, il convient de nuancer la proposition et de s'interroger sur la façon dont elle pourrait être reçue dans différents contextes. Si la question des absences est un sujet qui concerne l'ensemble de acteurs de l'entreprise, ce type de préconisation est opportun dans une entreprise qui, par ailleurs, est irréprochable sur le plan de sa politique de prévention des risques professionnels (physique et psychique). Dans une entreprise où le climat social est dégradé, où les salariés sont sous pression et confrontés à de nombreux RPS non prévenus, cela peut être vécu comme une provocation. **[CGT]** : considère que cette formule est floue et n'ajoute rien de concret. **[Les entrepreneurs] :** favorable sous réserve de reformulation : « Mobilisation des acteurs de l'entreprise (salarié, employer) en faveur de la prévention des arrêts de travail, du maintien dans l'emploi et de l'amélioration des conditions de reprise, afin de préserver à la fois la santé des salairiés et la continuité de l'activité **[CFE-CGC] :** cette proposition est imprécise. De plus, la question ne se trouve pas dans la culpabilisation des salariés. Il est nécessaire d'agir sur l'organisation et donc en prévention en amont de la réalisation du risque.

4. *Préparer les organisations et les salariés aux transitions pour en faire des opportunités partagées plutôt que des contraintes subies*

Au regard de leur portée et de leur impact, il est indispensable de faire de l'IA et de la transition écologique un sujet de dialogue, au niveau des branches, des entreprises et au plus près des situations de travail pour en faire une opportunité individuelle et collective.

Pistes d'actions	Etat du consensus		Commentaires post atelier du 3 juillet
	Favorable ou favorable sous réserve de remarques	Défavorable	
Association des salariés aux transformations	Cfdt, CFE-CGC		**[CGT]** : considère que l'IA ne peut pas être mise sur le même plan que le risque climatique qui est à traiter d'urgence et de manière volontariste.
Formation des managers à l'écoute et à l'animation d'espace de dialogue professionnel pour évoquer les sujets de transition	U2P, CPME, la CGT		**[CFDT]** : les managers ne sont pas les seuls animateurs possibles des espaces de dialogue professionnels (cf note DP). Nous souhaiterions que les autres animateurs potentiels soient également intégrés. En revanche, il est nécessaire que l'ensemble de la ligne hiérarchique soit formée au dialogue professionnel, à sa mise en oeuvre et à son articulation avec le dialogue social. **[CGT]** favorable sous réserve de reformulation : « Formation des managers à l'écoute et à l'animation d'espace de discussions pour évoquer les sujets de transformation et dégager des marges de manœuvre pour les salarié·es sur les conditions et la finalité de leur travail. »
Utilisation des espaces de dialogue professionnel pour faire évoluer et adapter les modes et l'organisation du travail que ce soit en matière de transition écologique et d'IA	Cfdt, CFE-CGC, la CGT	CPME	**[CFDT]** : On peut aussi ajouter la transition démographique. Par ailleurs, il ne s'agit pas tant d'adapter l'organisation du travail mais de construire de nouvelles organisations du travail (ce qu'on observe par exemple en ce moment avec l'épisode de fortes chaleurs). **[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « Mise en place des espaces de dialogue professionnel articulés aux cadres de démocratie sociale et de négociation collective pour faire évoluer et adapter les modes et l'organisation du travail que ce soit en matière de prévention des risques climatiques et de transition écologique et d'IA. »
Dialogues dédiés aux transitions			
Impact des transitions sur le plan humain (numérique, écologique) dans le cadre du dialogue de gouvernance.	U2P, Cfdt, CFE-CGC, la CGT, CPME		**[CFE-CGC]** : Préciser la définition du dialogue de gouvernance **→ Proposition de définition : mise en discussion de la stratégie, de la raison d'être et des modes de gouvernance de l'entreprise. Ce dialogue vise ainsi à garantir que les grandes orientations intègrent les intérêts des principaux acteurs de l'entreprise et qu'elles s'appuient sur une comprhéension fine, à la fois des enjeux stratégiques mais aussi du travail, de l'activité et des réalités opérationnelles.** **[Les Entrepreneurs]** : favorable sous réserve de reformulation : « Proposition d'intéger l'mpact des transitions sur le plan humain (numérique, écologique) dans la stratégie de l'entreprise et examen régulier de cette thématique par ses organes de gouvernance - notamment le conseil d'administration ou l'organe équivalent - au même titre que les enjeux financiers et budgétaires» **[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « Impact des transitions sur le plan humain (numérique, écologique) discutées dans le cadre du dialogue de gouvernance, dans le respect des dispositions de la directive CSRD. Les CA et CS seront renforcés par des administrateurs salariés et le CSE doté d'un droit de veto et de proposition alternative en matière de stratégie pour faire face à la transition environnementale et aux enjeux de l'IA. » **[CFDT] :** favorable sous réserve de reformulation : « Impact des transitions sur le plan humain (numérique, écologique, démographique) dans le cadre du dialogue de gouvernance.
Intégration des questions environnementales et numériques dans les consultations récurrentes et ponctuelles du CSE, création de commissions dédiées au suivi de la bonne prise en compte de ces enjeux	Cfdt, CFE-CGC, la CGT	CPME	**[CFDT]** : nécessité de modifier les délais d'information-consultation liée à l'introduction de nouvelles technologies qui ne permettent pas de mettre en œuvre et surtout d'évaluer les expérimentations (par le biais du dialogue professionnel). **[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « intégration des questions environnementales (effet du réchauffement climatique sur le travail et mesures pour y faire face) et numériques dans les consultations récurrentes et ponctuelles du CSE, avec un droit de veto et de proposition alternative de l'instance, création de commissions dédiées au suivi de la bonne prise en compte de ces enjeux et dotées de moyens (formation, heures

			de délégation, droit d'enquête, etc.) pour mettre en œuvre cette mission. Pour cela la BDESE intègrera de nouvelles données sur les risques climatiques (températures, rythmes de travail, etc.) et sur l'impact environnemental (émissions du scope 1 à 4), ainsi que le détail des réglages des outils d'IA. »
Expérimentation de nouvelles formes de dialogue, pour nourrir le dialogue social et valoriser la diversité des expériences (exemple : dispositifs internes type conventions citoyennes qui permettent à un panel de salariés représentatifs du corps social d'une organisation de délibérer et de co-élaborer des recommandations sur des sujets bien définis pour lesquels ils ont été préalablement formés)	Cfdt: CFE-CGC la cgt U2P	cpme	**[CFE-CGC]**: Il ne faut pas diluer le dialogue professionnel en créant de nouvelles formes dialogues. Nous serions plutôt favorable à préciser que le dialogue professionnel peut prendre plusieurs formes qui doivent être négociées. **[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « Expérimentation de nouvelles formes de dialogue, pour nourrir le dialogue social la démocratie sociale et la négociation collective et valoriser la diversité des expériences. »
Transition écologique			
Mobilisation des leviers de l'ANI Transition Ecologique et Dialogue Social de 2023, avec la négociation d'accords pour adapter l'organisation du travail aux dérèglements climatiques	Cfdt: U2P cpme la cgt	CFE-CGC	**[CFE-CGC]:** nous n'avons pas été signataire de l'ANI sur la transition écologique qui ne fait que rappeler l'existant. **[Les Entrepreneurs]** : favorable sous réserve de reformulation « Mobilisation des leviers de l'ANI Transition Ecologique et Dialogue Social de 2023, avec la mobilisation du DUERP » **[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « renforcement et inscription dans la loi des leviers de l'ANI Transition Ecologique et Dialogue Social de 2023, avec la négociation d'accords de branche et d'entreprise (dès 50 salarié·es) pour adapter l'organisation du travail aux déréglements climatiques »
Nouvelle proposition portée par la CGT : création de nouveaux droits avec le renforcement des dispositions du décret du 27 mai 2025	la cgt		**[CGT]** précisions sur la mesure : mise en place de températures seuils de travail, une surveillance médicale renforcée, des précisions sur l'organisation du travail (pauses, limitation des travaux physiques aux heures chaudes, etc.), dispositif d'activité partielle intempéries pour tous les secteurs, droit de retrait climatique, renforcement des prérogatives de l'inspection du travail (arrêt chaleur, réduction des délais des mises en demeure et délégation de leur mise en œuvre aux agents de contrôle), sanctions financières pour les entreprises qui ne préviennent pas les risques (cotisations ATMP, conditionnalité des aides publiques, et de l'accès aux marchés publics).
Nouvelle proposition portée par la CGT : vaste plan d'adaptation des locaux de travail au changement climatique	la cgt		
Intelligence artificielle			
Réflexion autour de la négociation d'un cadre européen et au niveau de l'OIT sur les conditions d'implémentation de l'IA	Cfdt: CFE-CGC la cgt	U2P cpme	**[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « réflexion autour de la négociation mise en œuvre au niveau d'un cadre européen (directive) et de l'OIT (convention) sur les conditions d'implémentation de l'IA dans le cadre du travail » **[CFE-CGC]** : La CFE-CGC soutient pleinement l'ambition de promouvoir un cadre de régulation européen et international sur les conditions d'implémentation de l'intelligence artificielle. Elle rappelle toutefois que des travaux structurants sont déjà engagés à ces deux échelons. Au niveau de l'Union européenne, le règlement sur l'intelligence artificielle (AI Act), entré en vigueur le 1er août 2024, instaure le premier cadre juridique horizontal au monde fondé sur une approche par les risques. Ce cadre prévoit notamment des obligations de transparence, des exigences renforcées pour les systèmes d'IA à haut risque, des mécanismes de gouvernance et des dispositifs favorisant un déploiement responsable de l'IA. Au niveau international, l'Organisation internationale du Travail (OIT) a engagé depuis 2023 des travaux sur les effets de l'IA générative et de la numérisation sur l'emploi, les compétences, les conditions de travail et le dialogue social. Ces travaux soulignent la nécessité d'une gouvernance de l'IA centrée sur l'humain, fondée sur les droits fondamentaux au travail, le dialogue social et l'anticipation des transformations des métiers. Cette dynamique internationale se retrouve également dans les travaux engagés dans le cadre du G7 sous présidence française, auxquels la CFE-CGC est associée dans le cadre du G7 Social. La déclaration des ministres du Travail et de l'Emploi du G7 souligne notamment, dans son point 5.b, l'importance d'une approche centrée sur l'humain pour accompagner les transformations liées à l'intelligence artificielle, en veillant au développement des compétences, à la qualité de l'emploi et au rôle du dialogue social. Les travaux du groupe numérique du G7 témoignent également de l'ambition portée au niveau international pour promouvoir une intelligence artificielle de confiance et un numérique au service des citoyens.

			La CFE-CGC insiste par ailleurs sur un volet crucial et immédiat de cette régulation : l'encadrement de la gestion algorithmique, domaine où les abus envers les travailleurs sont d'ores et déjà avérés en matière de statut, d'horaires, de conditions de travail et de salaire. À cet égard, nous saluons l'adoption de la norme sur l'économie des plateformes lors de la dernière Conférence Internationale du Travail (CIT) de l'OIT, ainsi que la directive européenne sur le travail via les plateformes. Bien que ces réglementations fassent l'objet d'une ferme opposition de la part des employeurs, leur application effective est indispensable pour protéger les professionnels contre les dérives de l'usage des algorithmes. La CFE-CGC est pleinement engagée dans ces réflexions depuis plusieurs années au niveau européen, notamment à travers le projet SECOIA DEAL (2022-2024), consacré aux impacts de l'intelligence artificielle sur le travail, le management et le dialogue social, ainsi que, depuis 2026, avec le lancement du projet AI Manage, porté par la Confédération européenne des cadres (CEC), qui vise à outiller les partenaires sociaux, les managers et les représentants des travailleurs face au déploiement de l'IA. Dans ce contexte, la CFE-CGC regrette les évolutions introduites dans le cadre de l'Omnibus numérique, qui conduisent à reporter ou à assouplir certaines obligations du règlement sur l'IA, au risque d'affaiblir les garanties initialement prévues, notamment pour les systèmes à haut risque. Il est essentiel que les ambitions initiales du cadre européen soient pleinement préservées et mises en œuvre. Pour la CFE-CGC, l'ampleur des transformations économiques, sociales et technologiques induites par l'IA justifie pleinement l'ouverture de nouveaux chantiers de réflexion aux niveaux européen et international. Toute nouvelle initiative doit s'inscrire en complémentarité avec les cadres existants, en renforcer l'effectivité et garantir un déploiement de l'IA respectueux des travailleurs, du dialogue social et de la qualité du management. Forte de son engagement au niveau national et européen sur ces enjeux, la CFE-CGC entend contribuer activement à cette dynamique.
Négociation d'un ANI pour encadrer le déploiement des outils numériques et d'IA	Cfdt: CFE CGC la cgt U2P cpme		**[Les Entrepreneurs]** : favorable sous réserve de reformulation : « Proposition d'une négociation d'un ANI pour accompagner le déploiement des outils numériques et d'IA afin de sécuriser son appropriation par les entreprises et les salariés, sans freiner l'innovation » **[CFDT]** : La formulation est un peu restrictive. L'ambition de l'ANI est d'avoir une réflexion partagée et stratégique sur le déploiement de l'IA. Par ailleurs il est indispensable que la négociation porte sur l'impact de l'IA sur l'emploi ET le travail. **[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « négociation d'un ANI pour encadrer le déploiement des outils numériques et d'IA avec un objectif clair de préservation de la santé, de la sécurité, de l'emploi et des qualifications des travailleurs·ses »
Négociation d'accords de méthode IA au niveau de chaque entreprise (finalités, bénéfices attendus, risques, prévention des risques, cadre éthique, modalités de dialogue social de chacun des projets…)	Cfdt: CFE CGC la cgt U2P cpme		**[Les entrepreneurs]** : favorable sous réserve de reformulation : « Proposition d'une négociation d'accords IA au niveau de chaque entreprise afin de sécuriser son appropriaition par les salariés et sans freiner l'innovation » **[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « Négociation d'accords IA au niveau de chaque entreprise et des branches pour couvrir les entreprises en carence et les très petites entreprises (finalités – y compris impact environnemental – et préservation de l'emploi, bénéfices attendus et partage des gains de productivité, risques notamment pour la santé-sécurité des salarié·es, cadre éthique et de protection des données personnelles, formation, modalités de ~~dialogue social~~ suivi de chacun des projets…) » **[CFE-CGC] :** La CFE-CGC est favorable à la négociation d'un accord d'entreprise sur l'IA en prenant en compte différents paramètres. L'intégration d'outils IA au sein d'une organisation du travail doit faire l'objet d'un **dialogue avec les instances représentatives du personnel** : ces dernières doivent être pleinement **informées** et **consultées sur le sujet de l'IA**. Un tel accord va permettre de : **Lever les freins psychologiques** : l'introduction de l'IA peut être source d'anxiété pour le salarié qui peut y voir une perte de sens au travail voire un outil de contrôle pour l'employeur ; **Optimiser la performance** : il est important d'identifier les situations dans lesquelles l'IA apporte une réelle valeur ajoutée, en complément du travail réalisé par le salarié ; **Prévenir les risques** : un accord d'entreprise va pouvoir anticiper les dérives.
Transparence dans la mise en œuvre			
Mise en place des outils et des indicateurs qui permettent de suivre de façon transparente les impacts des transitions	Cfdt: CFE CGC la cgt U2P	cpme	**[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « Mise en place des outils et des indicateurs qui permettent de suivre de façon transparente les impacts des transitions : amélioration des données de la BDESE, y compris en lien avec l'application de la directive CSRD et des obligations induites par le devoir de vigilance. Suivi au plan national-interprofessionnel dans le cadre des instances dédiées : CNNC, COCT, COR, CNOFP, etc. »

			[CFE-CGC] : La mise en place et le suivi des indicateurs font partie des éléments auxquels est favorable la CFE-CGC dans plusieurs domaines.
Prévention des risques			
Intégration des nouveaux risques liés à l'IA et à la transition écologique dans le DUERP et mise en place des actions adaptées			**[CFE-CGC]** : ajouter la nature des riques : RPS, risques physiques et ergonomiques **[CFDT] :** Présent également dans la fiche «prévention» en particulier sous l'angle du risque «chaleur» **[Les Entrepreneurs]** : ne souhaitent pas inclure l'IA, focus transition écologique **[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : - Intégration des nouveaux risques liés à l'IA et aux risques climatiques et à la transition écologique dans le DUERP et mise en place des actions adaptées, avec : Refus motivé de l'employeur en cas de proposition alternative d'action formulée par le CSE Présentation du plan de continuité d'activité aux IRP en lien avec le DUERP Sanction renforcée en cas d'absence d'évaluation et de plan d'action.
Proposition portée par FO en séance du 3 juillet : mise en place d'une mesure de chômage climatique en fonction de seuils de température			
Préparation de l'évolution des compétences liées à ces transformations			
Incitation à négocier sur les enjeux de Transition Ecologique et d'IA dans les accords GEPP (impacts sur les métiers, dispositifs d'accompagnement...) dans les entreprises de taille suffisante			**[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « Incitation à Obligation de négocier sur les enjeux de prévention des risques climatiques, de transition écologique et d'IA dans les accords GEPP d'entreprise (dès 50 salarié·es) et GPEC de branche (impacts sur les métiers et la santé-sécurité, dispositifs de formation, d'accompagnement...) »
Formation massive de tous les acteurs			
Renforcement de l'IA et de la Transition Ecologique dans l'offre OPCO			**[CFE-CGC]** : La question de la transition écologique est déjà une mission légale des OPCO. **[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « renforcement de l'IA, de la prévention des risques climatiques et de la Transition Ecologique dans l'offre OPCO » **[CFDT] :** On pourrait également proposer le même renforcement de l'offre OPCO sur le dialogue professionnel et le management. Cela pose aussi la question de la qualité de l'offre renforcée.
Droit à la formation pour toutes les catégories de personnel (formation aux enjeux, aux usages pour l'IA, mais aussi aux impacts)			**[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « Droit à la formation pour toutes les catégories de personnel (formation aux enjeux, aux usages pour l'IA, au réglage des outils, à la protection des données, mais aussi aux impacts) et reconnaissance de la qualification acquise dans les conventions collectives »
Action de formation particulière sur les représentants du personnel et les dirigeants (exemple : encouragement de dispositifs type CEC, multi organisation pour la Transition Ecologique)			**[CFE-CGC]** : Ces mesures appellent à des questionnements opérationnels : comment sont-elles financées ? Qui vérifie que l'obligation est remplie ? Qui met en œuvre la mesure ? Sur la question du financement d'actions de formation pour les entreprises de moins de 50 salariés, celui-ci est habituellement pris en charge sur une ligne budgétaire qui n'a de cesse de diminuer ces dernières années. En ajoutant des formations supplémentaires, on prend le risque de diminuer la part dévolue aux formations « cœurs de métier ». Concernant l'évolution des cursus de formation (initiale ou continue), il est pertinent de faire évoluer les critères d'enregistrement des certifications. Sauf que dans la certification professionnelle, et notamment pour les diplômes enregistrés au RNCP, il ne peut pas y avoir de bloc unique « santé / sécurité / prévention ». En effet, le découpage des diplômes se fait par activités qui composent le métier. En d'autres termes, il y devrait y avoir un saupoudrage des notions de « santé / sécurité / prévention » dans chacun des blocs de compétences. **[CGT]** : favorable sous réserve de reformulation : « Action de formation particulière sur les représentants du personnel et les dirigeants (exemple : relance des comités de filière sur ces thèmes, encouragement de dispositifs type CEC, multi organisation pour la Transition Ecologique) »

5. *Installer le travail comme un objet récurrent du débat en entreprise et dans le pays, au-delà des seules questions d'emploi et de développement économique*

Pistes d'actions	Etat du consensus		Commentaires post atelier du 3 juillet
	Favorable ou favorable sous réserve de remarques	Défavorable	
Prise en compte du ressenti des salariés sur leur vécu quotidien au travail, avec des démarches type baromètres (reprenant le modèle GOLLAC)			
Partage des résultats de ces enquêtes et du suivi des plans d'actions dans le cadre du dialogue social de proximité afin que ces baromètres nourrissent le dialogue social	Cfdt, CFE-CGC, la cgt, U2P	cpme	**[CFE-CGC] :** Cette proposition est incomplète: comment est organisé ce partage et sous quel forme ? **[CFDT] :** Les baromètres d'entreprises peuvent constituer des outils intéressants à condition qu'ils soient construits et déployés en lien étroit avec les représentants du personnel. Par ailleurs, il conviendrait de citer ici les baromètres réalisés par les GPS ou l'INRS. **[CGT] :** favorable sous réserve de reformulation : : « Prise en compte du ressenti des salariés sur leur vécu quotidien au travail, avec des démarches type baromètres complétant les obligations en matière d'évaluation des risques et les productions de la statistiques publiques Partage des résultats de ces enquêtes et du suivi des plans d'actions dans le cadre des instances représentatives du personnel de proximité afin que ces baromètres nourrissent la démocratie sociale et la négociation collective »
Mobilisation de l'ANACT pour les TPE et les PME qui souhaitent se lancer dans ces démarches	Cfdt, CFE-CGC, la cgt, U2P, cpme		**[CFDT] :** Pourquoi pas à condition que l'ANACT adopte la posture équidistante qu'elle est censée adopter et que les salariés ou leurs représentants soient véritablement impliqués dans l'ensemble du processus. Pour ce faire, il conviendrait que ces actions à destination des TPE/PME soient financées au moins partiellement. En outre, il convient de rappeler que les baromètres quantitatifs ne peuvent pas être mis en place dans une TPE, au risque de ne pas respecter la confidentialité et l'anonymat nécessaires à ce type de démarches. D'autres modalités doivent être envisagées. **[CGT] :** favorable sous réserve de reformulation : « Mobilisation et financement de l'ANACT pour les TPE et les PME qui souhaitent remplir leurs obligations d'évaluation des risques puis se lancer dans ces démarches »
Nouvelle proposition portée par la CGT : approfondissement des travaux sur les statistiques produites par les services dédiés afin de lutter contre les angles morts (sous-déclaration, non-déclaration, causes de la non-reconnaissance des ATMP, publics fragiles, etc.)	la cgt		
Nouvelle proposition portée par la CFDT : déploiement d'un index sur la qualité du travail et de l'emploi, combinatoire d'indicateurs pour encourager les entreprises à progresser sur différentes dimensions	Cfdt		**[CFDT] :** (cf. travaux C. Erhel)
Mise en dialogue du sujet du travail dans le cadre de la gouvernance des entreprises			
Le mode de management étant indissociable des modes de gouvernance des organisations (les managers étant les traducteurs et régulateurs locaux de décisions prises au-delà de leur périmètre), il apparaît nécessaire, par effet de symétrie, que la qualité du management, les conditions d'exercice du travail au plus près des situations réelles, l'impact humain des transitions soient présents dans la stratégie et discutés dans les organes de décisions des organisations, au	Cfdt, CFE-CGC, la cgt, cpme		**[CFE-CGC] :** nous souhaitons qu'il soit précisé que le but de ces discussions n'est pas d'ajouter des contraintes aux middle managers **[CGT] :** ajout à la fin de la mention suivante « Pour cela les CA et CS seront renforcés par des administrateurs salariés et le CSE doté d'un droit de veto et de proposition alternative en matière de stratégie. » **[CFDT] :** Oui mais à rattacher aussi à la fiche « management »

même niveau que les sujets financiers et budgétaires.			
Articulation des différentes formes de dialogues en entreprise Dialogue professionnel, dialogue social et dialogue de gouvernance) afin que ces dialogues soient des ressources mutuelles avec des enceintes de discussion, des prérogatives, des processus et finalités distinctes.	Cfdt: CFE-CGC la cgt U2P	cpme	**[CFE-CGC] :** Il faut définir ce qu'est le dialogue de gouvernance **[CFDT] :** évidemment favorable à l'articulation de ces différentes formes de dialogue. Cependant cette préconisation manque d'opérationnalité et ne peut s'appliquer de façon homogène dans les différents contextes d'entreprises. **[CGT] :** favorable sous réserve de reformulation : : Articulation des différentes formes de dialogues en entreprise (dialogue professionnel, dialogue social et dialogue de gouvernance) afin que ces dialogues soient des ressources mutuelles avec des enceintes de discussion, des prérogatives, des processus distincts mais articulés entre eux grâce aux représentants des salarié·es et pour une même finalité : répondre aux besoins sociaux, environnementaux, économiques afin de mettre en œuvre une stratégie orientée « performance globale ».
Instauration d'un rendez-vous régulier sur le sujet du travail à l'échelle nationale et/ou territoriale Pour prolonger la dynamique engagée, temps d'échange structuré et régulier dédié aux enjeux du travail, associant organisations syndicales, organisations patronales et acteurs institutionnels, autour de trois enjeux • Transformer les réflexions en actions concrètes et suivre leur mise en œuvre dans la durée • Anticiper les transitions afin d'en faire des opportunités et non des phénomènes subis, • Créer un espace où le dialogue social devient un levier d'innovation et de progrès partagé	Cfdt: CFE-CGC	cpme	**[CFE-CGC] :** Il nous semble que le COCT avec le plan santé travail suivi au niveau du CNPST est un dialogue national qui mérite de jouer son rôle de suivi de mise en œuvre de capitalisation des bonnes pratiques. Le COCT a été empêché de fonctionner il faut qu'il retrouve cette configuration de moteur de prévention. De plus, quelle serait la finalité d'un rendez-vous régulier national ?

3. Document de synthèse
Atelier « Travail », secteur public

La présente fiche de synthèse liste les points de convergence issus des échanges au sein de l'atelier « travail » secteur public de la conférence TER qui s'est réuni entre janvier et juillet 2026.

Le mode d'animation de cet atelier, basé sur l'idéation et la facilitation, a permis d'identifier des points de consensus et de dissensus entre les participants.

Dialogue professionnel

- Nécessité d'un cadre clair garantissant aux représentants syndicaux comme aux agents un droit d'expression reconnu sur le travail réel et ses conditions d'exercice ; ce cadre a vocation à être défini dans le cadre du dialogue social.
- Garanties à prévoir pour assurer l'effectivité de ce droit d'expression : temps dédié, sécurisation des modalités de participation, protections adaptées pour les agents.
- Formation et accompagnement des encadrants indispensables pour assurer la mise en œuvre, la qualité et la pérennité du dialogue professionnel dans le temps, dans une logique de transformation des pratiques managériales.
- Intérêt d'installer des espaces d'échange réguliers, distincts des seules réunions de service, afin d'identifier et de traiter les irritants du quotidien, les difficultés d'organisation et les conditions concrètes de réalisation du travail.
- Besoin d'outils, de supports méthodologiques et de retours d'expérience permettant aux administrations de déployer ces démarches dans des formats adaptés à la diversité des organisations, des métiers et des collectifs.
- Enjeu d'articuler plus étroitement dialogue professionnel, dialogue social et dispositifs d'observation des conditions de travail, afin que les difficultés exprimées puissent être objectivées, discutées et suivies dans la durée.

Management / encadrement

- Rôle et contexte d'exercice spécifiques du management public par rapport au secteur privé, tenant notamment au poids du cadre politique, aux exigences de continuité du service public et à la finalité sociale de l'action conduite.
- Enjeu important de la capacité de l'encadrement à développer, reconnaître et promouvoir l'expertise, tant dans l'exercice des fonctions individuelles qu'au sein du collectif de travail.

- Fonctions essentielles de régulation des relations de travail, pour lesquelles les encadrants doivent être davantage formés : écouter, accompagner, expliciter, arbitrer, susciter la participation et favoriser la coopération.
- Nécessité de mieux reconnaître les compétences managériales liées à l'animation du collectif, à la conduite du changement, à la prévention des tensions et à la qualité du dialogue au travail.
- Intérêt de valoriser, dans les parcours de formation initiale et continue, les compétences relatives au dialogue professionnel, à la participation des agents et à l'exploitation des retours issus des démarches d'expression directe.
- Plus largement, la qualité des conditions de travail et du climat social repose sur une organisation collective du travail adaptée aux exigences du service comme aux attentes des agents, ce qui confère au management de proximité une responsabilité structurante.

Prévention des risques professionnels

- Nécessité d'un mécanisme permettant de mieux s'assurer du respect, par les administrations, de leurs obligations légales en matière de prévention des risques professionnels.
- Faire de la réalisation, de la complétude et de l'actualisation des DUERP un enjeu prioritaire pour les employeurs publics, en veillant à leur appropriation effective par les services et les collectifs de travail.
- Assurer une mobilisation collective en faveur de l'identification des facteurs de risques psychosociaux et de leur prise en compte effective dans les politiques de prévention, notamment par la formation de l'ensemble du collectif de travail, y compris l'encadrement.
- Mieux exploiter les différentes sources d'information disponibles sur le travail et ses effets (baromètres sociaux, signalements, retours du dialogue social, analyses locales) pour éclairer les priorités d'action en matière de santé et sécurité au travail.
- Enjeu central des acteurs de la prévention et de leur capacité effective à exercer leurs missions dans de bonnes conditions : assistants et conseillers de prévention, médecins du travail, inspections santé et sécurité au travail, ACFI, formations spécialisées.
- Besoin d'objectiver les modalités concrètes de mise en œuvre des dispositifs de prévention, d'appui, de contrôle et de médiation existants, afin d'identifier les marges de progrès et les besoins éventuels de clarification.
- Plus globalement, les politiques de prévention apparaissent comme un déterminant majeur des conditions de travail et de la performance durable des organisations publiques

Usure professionnelle

- Nécessité de travailler sur la définition de l'usure professionnelle et de consolider, sur ce sujet, des bases partagées, en s'appuyant notamment sur des travaux d'étude et des expertises universitaires.
- Importance de construire des trajectoires de carrière plus sécurisées, intégrant les enjeux de reconversion, de mobilité et de portabilité des compétences lorsque les situations de travail deviennent difficilement soutenables dans la durée.
- Développer le dialogue local sur ces enjeux, en prévoyant à la fois des temps d'échange entre agents et des espaces permettant un dialogue avec la hiérarchie

- Enjeu central du financement des actions de prévention et d'accompagnement des agents confrontés à des situations d'usure, afin de donner une traduction opérationnelle aux politiques portées en la matière
- Élaborer une cartographie plus fine des risques selon les corps, emplois, postes ou environnements professionnels, sans remise en cause des cadres statutaires existants, afin de mieux identifier les facteurs d'exposition et les besoins d'accompagnement.

Grandes transitions (IA, transition démographique, transition managériale, transition écologique, individualisation du rapport au travail)

- Les transformations en cours dépassent le seul cadre de la fonction publique et constituent un enjeu de société, dans un contexte de baisse générale des moyens des services publics et de hausse des attentes sociales.
- Enjeu clé de la formation à ces transformations, en particulier sur l'intelligence artificielle, tant pour les encadrants que pour les agents et les représentants du personnel.
- Forte attente d'adaptation du fonctionnement des collectifs de travail à ces transitions, qu'il s'agisse de répondre à des crises ponctuelles ou d'anticiper des évolutions structurelles de long terme.
- Besoin de dispositions lisibles et générales permettant aux administrations et aux agents d'anticiper les effets de ces transformations sur l'organisation du travail, les espaces de travail, les outils professionnels et les rythmes collectifs.
- Nécessité d'inscrire ces enjeux dans une politique RH davantage tournée vers l'anticipation, en intégrant les effets de l'évolution des profils des agents et des candidats, des nouveaux outils numériques, des transformations immobilières et des enjeux environnementaux.
- S'agissant de l'IA, nécessité d'un accompagnement, d'un contrôle et d'une adéquation réelle entre besoins métiers et solutions développées, avec une vigilance particulière sur les effets sur l'emploi, la fracture numérique, la sécurité des administrations et la relation à l'usager.
- S'agissant de la transition écologique, importance d'adapter les bâtiments, les procédures d'alerte et, le cas échéant, les horaires de travail, afin de mieux concilier continuité du service et protection des agents face à la dégradation des conditions d'exercice.
- Intérêt d'une diffusion plus structurée des bonnes pratiques entre administrations engagées dans des démarches de transformation, afin de favoriser la mutualisation des expériences et l'appropriation des solutions les plus opérantes.
- Plus largement, ces transitions appellent un accompagnement dans la durée, articulant stratégie RH, dialogue social, appui managérial et adaptation des organisations de travail.

Approche genrée, handicap et accessibilité

- Nécessité d'intégrer plus explicitement une approche genrée dans l'évaluation et la prévention des risques professionnels, en particulier dans les métiers à forte prédominance féminine.

- Large accord sur l'intérêt d'un DUERP différencié permettant de mieux prendre en compte des expositions spécifiques, notamment en matière de bruit, de charges, d'horaires atypiques, d'agents chimiques et de risques psychosociaux.
- Constat partagé d'une exposition croissante des femmes à certains risques professionnels et accidents du travail, ce qui appelle une meilleure objectivation des situations.
- Existence de ressources méthodologiques mobilisables, notamment celles de l'ANACT et les travaux de l'INRS sur le vécu corporel différencié, afin d'outiller les employeurs publics.
- Besoin de mieux structurer l'accompagnement des agents en situation de handicap, dans un contexte de professionnalisation encore inégale des référents handicap selon les administrations ; la perspective d'une certification est évoquée pour renforcer et homogénéiser cette fonction.
- Nécessité de consolider le recours au conventionnement avec le FIPHFP et de suivre avec attention les évolutions réglementaires en matière d'accessibilité, notamment l'échéance de l'arrêté d'application du décret accessibilité attendu avant le 1er octobre 2026.

Données, observation et pilotage

- Besoin transversal de disposer de données consolidées au niveau national, comparables et régulièrement actualisées, pour piloter, mesurer et évaluer les politiques relatives au travail dans la fonction publique.
- Intérêt de s'appuyer sur des baromètres sociaux réguliers, articulés avec les autres sources d'information disponibles, afin d'alimenter une observation partagée des conditions de travail, des organisations et du climat social, à la fois au niveau local et au niveau national.
- Enjeu de faire de ces baromètres un support utile au dialogue social, en documentant les constats et les évolutions dans le temps, et en contribuant à la construction de plans d'action concertés en matière de prévention, d'égalité professionnelle et d'accompagnement des transitions
- Nécessité de mieux agréger et exploiter les différentes sources disponibles : baromètres sociaux, dispositifs d'expression sur le travail réel, DUERP, signalements, données d'absentéisme, diagnostics locaux, cartographies des métiers et retours du dialogue social.
- Importance de disposer de données genrées et, plus largement, de données permettant des analyses différenciées, afin d'éclairer les politiques de prévention, d'égalité professionnelle, d'usure professionnelle, de handicap et d'accompagnement des transitions.

4. Document de synthèse
Atelier « Emploi », secteur privé

Cette note récapitule les principales thématiques et propositions abordées lors de l'atelier emploi privé.

Les points en rouge font l'objet d'un dissensus clairement exprimé.

L'accroissement du taux d'activité et du taux d'emploi des jeunes et des séniors apparait comme un objectif majeur à court et moyen termes nécessaire à l'économie du Pays et au financement de notre régime de protection sociale dans le contexte démographique. Une augmentation progressive du taux d'emploi nécessite un haut niveau d'emploi ainsi que la bonne satisfaction des besoins de recrutement et de compétences des entreprises souvent en tension et conditionnée par la qualité des emplois.

Pour atteindre ces objectifs, la compétitivité de la France en matière d'industrie et de filières stratégiques, le soutien à l'innovation, l'amélioration de la productivité par actif et la priorisation d'actions portant sur l'éducation, la formation et la recherche sont impératifs. Il conviendra en particulier d'avoir des actions ciblées sur les jeunes mais aussi les séniors et d'inciter les personnes les plus éloignées de l'emploi et inactives à s'engager dans des parcours adaptés de retour à l'emploi. Les actions envisagées devront intégrer la dimension TPE/PME.

Rendre plus efficient le soutien aux filières, à l'innovation et à la compétitivité

- **Élaborer une stratégie industrielle pluriannuelle pour les filières de souveraineté débattue au Parlement et mieux coordonnée dans un cadre interministériel par un plan national d'investissements industriels** ciblé sur les filières stratégiques d'avenir et au service de nos besoins (chimie durable, énergie, mobilité, numérique, santé, alimentation …) créateur d'emplois pérennes et qualifiés.
- **Renforcer les dispositifs d'évaluation de l'impact pour un meilleur ciblage du soutien aux secteurs et filières d'avenir** liées à la souveraineté du Pays, aux problématiques de réindustrialisation et d'exigences environnementales. Intégrer des conditionnalités en cas de non-respect des engagements (contreparties sociales et environnementales effectives pour toute aide publique, assorties d'un suivi transparent et le cas échéant de sanctions).
- **Simplifier et lever certains freins à l'implantation et au développement en lien avec les collectivités** – réduction des délais nécessaires, appui de France Travail et du réseau pour l'emploi

- **Améliorer la productivité et la qualité des emplois par l'innovation et la formation**
- **Après évaluation, réviser le modèle des exonérations de cotisations sociales en tenant compte de ses limites en termes de création d'emplois (OP).**

Adaptation aux filières d'avenir et anticipation des évolutions du marché du travail

- **Mettre en place un Observatoire national des métiers et des compétences (ONMC)** en priorité sur les filières stratégiques et les enjeux transverses en lien avec le Conseil National de l'Orientation et de la Formation Professionnelle (CNOFP) et coordonner ses travaux avec le projet d'observatoire des métiers du secteur public.
- **Objectiver le bilan des crédits « France 2030** » dédiés à la montée en compétence dans les secteurs stratégiques pour la souveraineté nationale et notamment leur impact sur l'emploi ;
- **Repenser et renforcer le modèle des contrats stratégiques de filières** dans le cadre du Conseil national de l'industrie (CNI), par une réforme ambitieuse du CNI articulant ses travaux avec ceux du Conseil National de l'emploi et garantissant une prise en compte des propositions issues des territoires et du dialogue social, une transparence accrue dans les décisions et leur mise en œuvre et une évaluation rigoureuse et partagée de l'efficacité des politiques industrielles ;
- **S'appuyer sur les bilans d'initiatives** visant à renforcer l'adaptation des compétences aux évolutions des filières d'emploi afin d'identifier les actions à fort impact ; **Renforcer l'observation des signaux faibles par territoire et secteur** par une action industrielle territoriale forte et coordonnée, pilotée avec les acteurs locaux ;
- **Répondre aux besoins de compétences stratégiques :**
  - Priorités partagées sur les formations dans les filières et métiers d'avenir
  - Inciter les branches et les entreprises à négocier des accords Gestion des Emplois, Parcours Professionnels et Mixité des Métiers, en lien avec les OPCO en leur assurant les moyens nécessaires.
  - Inciter à des accords portant sur des contributions conventionnelles de branche pour les formations prioritaires
  - Faciliter l'accès et le maintien dans l'emploi de personnes issues de l'immigration (statut de demandeur d'asile, autorisation de travail, titre de séjour…)
  - Améliorer la reconnaissance des diplômes étrangers
  - **Conclure un accord cadre national pluriannuel de développement des compétences (État, Régions, Organisations syndicales et patronales)**

Intégration des enjeux relatifs à l'intelligence artificielle (IA) en matière d'emploi, d'éducation et de formation

- **Encourager la négociation d'un ANI sur l'IA inscrit dans l'agenda social** (en incluant la souveraineté stratégique, les questions d'éthique et environnementales, emploi, conditions de travail)
- **Renforcer la place de l'IA dans l'offre de formation (contenus et financements)**
- **Intégrer le partage de la valeur et des gains de productivité**

Renforcement des actions en faveur de l'emploi des jeunes

- **Rendre accessible à chaque jeune une information fiable et transparente sur les formations et les métiers pour son orientation** par un choix éclairé non subi.
  - Mettre à disposition sur une plateforme une information fiable sur les filières et leurs débouchés ;
  - Faciliter le lien entre les acteurs de l'emploi et l'Éducation Nationale notamment au niveau des bassins d'emploi et/ou zones d'éducation (CGT) en associant tous les acteurs. Les Comités Locaux Pour l'Emploi (CLPE) pourront proposer des actions et mobiliser des professionnels et des entreprises pour faciliter l'orientation et les stages en lien avec les établissements d'enseignement ;
  - Proposer à chaque jeune qui s'oriente vers une filière professionnelle d'avoir l'opportunité de connaître directement le ou les métiers pour consolider son projet et faire un choix éclairé ;
  - Lever les freins à la réorientation en adaptant les parcours (passerelles, parcours adaptés…) notamment pour les jeunes à l'issue d'études supérieures. Mobilisation de formations en alternance en un an ;
  - Agir sur les freins périphériques notamment le logement, la mobilité et la santé.
- **Lutter contre l'auto-censure, les stéréotypes de genre, favoriser la mixité et la diversité :** mobiliser des *rôles modèles* et des anciens élèves ;
- **Consolider la place de l'apprentissage et de l'alternance : une alternance pour tous et tout au long du parcours professionnel :**
  - Réaffirmer le soutien à l'alternance en complément de la voie scolaire ;
  - Réussir l'intégration des jeunes à l'entrée en apprentissage pour réduire les ruptures (prépa-apprentissage, conditions d'accueil des apprentis dans leur entreprise, prévention des accidents du travail ;
  - Renforcer la qualité de l'apprentissage et prévenir les ruptures ;
  - Soutenir l'alternance pour les transitions professionnelles ;
  - Adapter les formations en alternance aux décrocheurs du supérieur (titres en un an …) et permettre sous conditions la préparation de CQP (OS).
  - Favoriser la coopération entre les acteurs de l'alternance (plateaux techniques)
  - Stabiliser les financements de l'alternance
- **Accompagner et financer la formation des maîtres d'apprentissage et tuteurs, valoriser leurs fonctions**
- **Concernant l'insertion professionnelle des jeunes les plus éloignés (dits « Neets »),** prévenir le décrochage et améliorer la prise en charge par une coordination renforcée entre les acteurs (France Travail, Éducation Nationale,

missions locales, EPIDE, E2C…) en adaptant et renforçant le Contrat d'Engagement Jeune pour répondre aux besoins.

- Favoriser l'articulation études-emploi (OS) en permettant l'acquisition de compétences professionnelles, et la participation au financement du système de protection sociale tout en ouvrant des droits pour les jeunes. Encourager la négociation d'un ANI sur l'emploi des jeunes inscrite à l'agenda social (opposition des OS à un contrat jeunes, pas de SMIC jeunes, CGT opposition à un ANI jeunes) à l'instar de l'ANI sur l'emploi des seniors.

Favoriser, accompagner et sécuriser les transitions professionnelles

Retours encore limités des ANI en faveur des transitions et reconversions professionnelles et en faveur de l'emploi des salariés expérimentés - Une préoccupation : réussir la mise en œuvre opérationnelle :

- **Mieux anticiper :** Importance des orientations stratégiques (par filière, branche et au niveau des entreprises), de la planification et du pilotage stratégique. Anticipation des restructurations. Renforcer l'info-consultation du CSE sur les orientations stratégiques
- **Accompagner les négociations de branches et d'entreprises** (pas d'accords-type mais guide), Priorité aux accords de branches, pour les TPE s'appuyer sur les instances de dialogue social local :
  - Mobiliser GEPP/GPEC, dialogue social (prendre en compte les transitions, améliorer la place de la formation)
  - Mobilisation de l'appui conseil (Etat, Régions, OPCO, ANACT)
  - Abondement conventionnel
- **Mobiliser le CEP et les outils collectifs et individuels :** Projet Transition Professionnelle, contrat de professionnalisation, période de reconversion, parcours de mobilité professionnelle interne et externe (accord collectif), CPF.
- **Favoriser les transitions à l'intérieur du public, du privé et entre public/privé et inversement.** Nécessité de structurer des plateformes territoriales RH (employeurs publics). Prise en compte de tous les salariés du privé, public, et les indépendants.
- **Déployer les mesures « salariés expérimentés » adaptées** et accès prioritaire aux formations de reconversion dans les métiers d'avenir et/ou en tension.

Progression professionnelle, qualité de l'emploi et reconnaissance des compétences et qualifications

- **Améliorer la qualité de l'emploi**
  - Définir des indicateurs de qualité de l'emploi et en assurer le suivi
  - Conditionner les aides aux entreprises pour répondre aux objectifs de qualité de l'emploi

- Avoir pour objectif l'égalité réelle entre les femmes et les hommes (salaires, déroulés de carrière, temps partiel subi…)
- Intégrer les personnes en situation de handicap
- Encadrer le statut d'auto-entrepreneur et de micro-entreprise (champ, concurrence, statut des salariés des plateformes) en luttant contre les fraudes et en réduisant les risques pour les personnes (CGT : demande de suppression du statut)
- Encadrer et limiter les niveaux de sous-traitance.
- Conditionner les Marchés publics à des critères sociaux et environnementaux

➢ **Certification des compétences et VAE pour une reconnaissance professionnelle**

- Faciliter l'expérimentation de nouvelles certifications/diplômes et assurer une meilleure coordination
- **Faciliter la reconnaissance des blocs de compétences** et relier des modules additionnels/badges à des blocs ou certifications
- **Faciliter la mise en œuvre de la VAE,** soutenir l'accompagnement VAE/architecte de parcours
- Reconnaitre les diplômes, titres et certifications acquises par une valorisation salariale et dans les classifications (OP)

➢ **Dynamisation des négociations de branches et classification**

Importance du niveau des rémunérations dans la reconnaissance professionnelle, mais aussi dans leur impact direct sur le montant des pensions notamment féminines.

- Appliquer dans les branches des minima conventionnels supérieurs au SMIC (OP)
- Mettre en œuvre l'article 20 de la LFSS 2026 et la transposition de la directive européenne « transparence » (OP)

Territoire et gouvernance

La mise en œuvre de la plupart des mesures repose sur une opératonnalité efficace en rappelant que la plupart des mobilités (géographiques et professionnelles) s'opèrent au plan territorial :

➢ **Instance de gouvernance** : associant Etat, Régions et Partenaires sociaux, France travail et les réseaux pour l'emploi au sein des CNPE, CRPE, CDPE, CLPE France travail. Les comités locaux peuvent jouer ce rôle et doivent s'ouvrir davantage aux projets d'entreprises présentes sur le territoire.

➢ **Approche territoriale en mode projet avec des plans d'action coordonnés.** Instaurer un pilotage des actions sur la base d'objectifs partagés et mesurer les impacts.

➢ **Mobilisation inter-institutionnelle des financements au niveau du territoire dans le cadre d'un modèle type conférence des financeurs.**

5. Document de synthèse
Atelier « Emploi », secteur public

Statut et unicité de la fonction publique

Réaffirmation des principes du statut : fonction publique de carrière, séparation du grade et de l'emploi, occupation des emplois publics par des fonctionnaires, droit à participation des agents

Nécessité de réaliser un bilan de la loi de transformation fonction publique : constat, évaluation et perspectives.

Constat critique unanime des OS des effets de la loi TFP, appelant à des modifications

Les OS ont regretté l'absence de la majorité des employeurs publics aux ateliers

Rémunérations

- Maintien de l'unicité du point d'indice
- Revalorisation du point d'indice
- Indexation du point d'indice
- Reconstruction des grilles indiciaires, en vue de rétablir le principe de la progressivité de la carrière
- Négociation du point d'indice
- [Réaffirmation du caractère central de la rémunération indiciaire/ primes et indemnités]
- Égalité salariale entre les femmes et les hommes

Carrières et attractivité

Réaffirmation du principe du concours comme voie d'accès à la fonction publique

Apprentissage : pas de consensus sur l'élargissement de l'apprentissage

Mise en place de plans de titularisation

Nécessité de pouvoir dérouler une carrière complète au sein de son corps ou cadre d'emploi

Favoriser les mobilités professionnelles souhaitées au sein de la fonction publique et entre versants

Restaurer l'image de la fonction publique, valoriser son rôle, ses emplois, métiers et valeurs : levier essentiel de l'attractivité de la fonction publique

Renforcer la qualité de l'emploi public (cf accès au logement, aides à la parentalité, équilibre vie pro/vie perso) – LIEN AVEC ATELIER TRAVAIL

Formation initiale et continue

Enjeu de l'acquisition d'un socle commun de valeurs et connaissances à l'entrée dans la fonction publique, quel que soit son employeur

Réaffirmation du droit à la formation tout au long de la vie et nécessité du renforcement des moyens de la formation

Réaliser un bilan de l'utilisation du CPF et évaluer son efficacité

Engager une réflexion sur la coordination de la formation continue dans la FPE et développer les formations interministérielles

Transitions professionnelles

[Question des modalités et des conditions de reprise des services antérieurs réalisés dans le secteur privé à l'entrée dans la fonction publique]

Mieux faire connaître les dispositifs d'immersion professionnelle

Anticipation de l'évolution des métiers et des compétences

Généraliser les observatoires des métiers dans les trois versants de la fonction publique

Observatoire interministériel des métiers

Intégrer l'IA dans les politiques de GPEC

Dialogue social

Rétablissement des compétences CAP/CPP (unanimité des OS)

Rétablissement des CHSCT (unanimité des OS)

Renforcer le droit à la participation des agents dans le fonctionnement du service via leurs représentants

Redonner des marges de manœuvre opérationnelles au dialogue social sur les questions d'organisation du service, de travail et des carrières

Conférence
Travail Emploi Retraites

6. Atelier retraites
Constats, objectifs et axes de travail

Introduction

La conférence TER a associé dans une même séquence d'échanges cette triple dimension Travail, Emploi et Retraite ; elle a aussi intégré les problématiques propres au secteur public, en particulier aux trois versants de la fonction publique.

Tous les participants ont salué l'intérêt de cette démarche, qui permet de poser le débat sur l'acceptabilité des paramètres du système de retraite au regard des carrières, de la constitution des droits tout au long de celle-ci, et de la situation des assurés en fin de carrière : comme le montrent les enquêtes de la DREES, bénéficier le plus longtemps possible de la retraite reste la principale motivation de départ.

Les participants ont rappelé l'importance de pouvoir nourrir leurs réflexions avec des statistiques détaillées sur le système de retraite, particulièrement dans le secteur public où les données relatives aux pensions ne sont pas immédiatement rapprochables avec les données portant sur les carrières ; ils ont salué le rôle du COR comme instance de compilation et d'échanges autour des données et études relatives à la retraite.

Ils ont rappelé également l'importance de s'appuyer sur des comparaisons internationales ; certains ont rappelé que parler des âges effectifs de départ était plus pertinent que de parler uniquement de l'âge légal.

Tous les participants ont rappelé leur fort attachement au principe de répartition, à la sauvegarde des intérêts des générations actuelles et futures et aux objectifs du système de retraite tel qu'exprimé dans l'article L. 111-2-1 du code de la sécurité sociale. Toutes les organisations ont convergé sur l'importance de consolider et pérenniser le système actuel.

Pour certaines organisations, cet objectif n'exclue pas d'évaluer, positivement ou négativement, les systèmes de retraite par capitalisation collective qui existent en France et dans les pays de l'OCDE.

En définitive, ils ont convenu, sur la base de travaux contradictoires et de débats respectueux des opinions convergentes ou divergentes, de mettre en avant 9 principaux enjeux.

Contexte

La conférence Travail Emploi Retraite intervient après plusieurs années de débats et de tensions sur la question des retraites, avec le projet de mise en œuvre d'un système universel de 2017 à 2020, puis la réforme de 2023 qui a suscité plusieurs des plus grands mouvements sociaux des 50 dernières années et une crise politique et démocratique majeure, à l'origine de la délégation paritaire permanente en 2025 puis de la suspension de la réforme, dans la loi de financement de la sécurité sociale de 2026.

Dans ce contexte, certaines organisations syndicales réitèrent leur opposition à la mise en œuvre du texte de 2023, dont elles demandent l'abrogation, estimant qu'il n'apporte pas les bonnes réponses aux problématiques du système de retraite. Les organisations patronales estiment à l'inverse que le recul de l'âge légal est la bonne solution.

Un des enjeux des ateliers Retraite de la conférence, et que vise à faciliter le présent document, est de définir les contours possibles d'un programme de travail à court et moyen termes relatif au système de retraite, destiné aux parties prenantes (organisations patronales et syndicales, employeurs de la fonction publique, Gouvernement, Parlement).

Dans le secteur public, la question des retraites est particulièrement liée à la politique de carrière et de rémunération et les participants ont déploré l'absence d'un agenda sur ces questions.

Constats

La pérennité du système de retraite, fondé sur le principe de répartition, dépend pour l'essentiel de la démographie, des taux d'activité, de la productivité et bien entendu de la croissance. Elle relève par ailleurs du niveau de financement que la société admet d'y consacrer (14,1 % du PIB en 2025)

Le rapport du nombre de cotisants sur le nombre de retraités a atteint 1,8 en 2025, le COR prévoyant une dégradation de ce ratio à 1,6 d'ici 2040 puis 1,3 à horizon 2070. L'espérance de vie à 65 ans, soit 20 ans en 2025, pour les hommes et 23,6 pour les femmes, pourrait continuer d'augmenter, quoique moins vite. Par ailleurs, l'érosion sensible de la natalité pourrait encore accentuer la baisse tendancielle du ratio démographique, en dépit d'une hypothèse de solde migratoire positif.

Les différents régimes présentent des situations démographiques très diverses et des liens financiers nombreux. Les régimes des professions libérales sont plutôt en situation favorable, certains régimes spéciaux sont soit complètement fermés sans cotisants, soit n'ont plus de nouveaux affiliés avec des cotisations, sauf décision politique contraire, amenées à décroître, et les dynamiques démographiques des régimes publics tendent aussi à évoluer, notamment sous l'effet de l'augmentation de la part des contractuels dans les effectifs. Dans ce contexte, les participants estiment nécessaire d'interroger les mécanismes de la compensation démographique, sa lisibilité et son opportunité. Certaines organisations soutiennent une structuration du système en 3 pôles selon la catégorie des travailleurs (fonctionnaires, salariés du privé, indépendants).

Avec la croissance du PIB, le partage de la valeur ajoutée et l'évolution de la productivité, le taux d'emploi conditionne fortement la dynamique des ressources des régimes de retraite.

Une note du Trésor pour le HCFiPS souligne que l'alignement du taux d'emploi français sur celui de l'Allemagne, en prenant en compte les différences de temps de travail entre les deux pays, aurait un effet positif sur le solde de la protection sociale d'environ 20 Md€ (15 mds en recettes et 5 en dépenses)

Le taux d'emploi des jeunes, qui avait fortement progressé en France en lien avec la politique d'apprentissage (passant de 28,8 % à 34,6 % points entre 2020 et 2022), est relativement stable depuis mais les générations les plus jeunes restent pénalisées dans leur insertion et leur progression de carrière, notamment pour les moins qualifiés.

Le taux d'emploi des femmes progresse (de 57 à 66 % entre 2003 et 2024) mais reste caractérisé par une part importante de temps partiel (26 % des femmes contre 8 % des hommes), et leurs salaires demeurent inférieurs à ceux des hommes, du fait de multiples facteurs (-21,8 % en 2024 au total ; -14 % à temps de travail identique ; -3,6 % pour même métier occupé et même employeur).

S'agissant des séniors, la France a longtemps affiché un taux d'emploi des 55-64 ans bien inférieur à la moyenne européenne (60%, contre 65% en 2024), en raison notamment des dispositifs de préretraite et de départ anticipé. Ce résultat s'est amélioré de 29 points entre 2000 et 2024, mais le pays reste cependant devancé par la Suède (78%), l'Allemagne (75%) et le Portugal (68%).

Il est à noter que l'augmentation du taux d'emploi des séniors est particulièrement importante sur la tranche d'âge des 55-59 ans, où la France se situe 1 point au-dessus de la moyenne européenne, alors qu'elle est en-deçà de 10,7 points pour la tranche d'âge 60-64 ans.

Passer directement de l'emploi à la retraite concerne près de sept nouveaux retraités sur dix, d'après la DREES, mais quatre personnes sur dix après 50 ans connaissent toutefois au moins une année où leur situation principale est le non-emploi. Il est à noter également que la part des personnes ni en emploi, ni à la retraite (NER), ni indemnisées par le chômage évolue (cf. INSEE 2024). Le relèvement du taux d'activité passe prioritairement par une meilleure insertion des seniors dans l'emploi, la réduction du temps partiel subi et la limitation des situations de « sans emploi ni retraite ».

Par ailleurs, une atteinte plus rapide de l'objectif d'égalité salariale apporterait immédiatement des ressources supplémentaires et permettrait d'atteindre l'objectif de la loi de 2023, qui prévoit la réduction de moitié des inégalités de pension entre les femmes et les hommes d'ici 2037 et leur résorption totale en 2050.

Au total, la France connait une croissance ralentie de sa productivité du travail, ce qui rétroagit sur la progression des salaires dans l'économie nationale et renforce les difficultés de financement du système de retraites, alors même que la durée des carrières professionnelles en France se situe dans la moyenne basse européenne à 37,2 ans (Eurostat 2024).

Dans ce contexte, les politiques du travail et de l'emploi doivent être conduites de plain-pied avec la recherche d'un équilibre à long terme du système de retraite. Elles doivent favoriser la formation et l'insertion professionnelle des jeunes générations comme le maintien en emploi des collaborateurs expérimentés. Les dispositifs d'aides aux entreprises pourraient être adaptés pour contribuer à l'atteinte de cet équilibre.

Certaines organisations ont appelé à un plan massif de recrutement et de titularisation dans la fonction publique, en regrettant la progression régulière de la part des contractuels dans les effectifs. Elles ont aussi appelé de leurs vœux une politique de réindustrialisation du pays, qui soutiendrait l'augmentation de la productivité.

Les règles du système de retraite et les réformes passées n'ont pas les mêmes impacts sur les assurés selon les trajectoires de vie et de carrière, en particulier au regard de l'équité intra et intergénérationnelle et de l'enjeu majeur d'égalité entre les femmes et les hommes (temps partiel contraint comme mis en évidence par le rapport de l'IGAS de 2024, écart des rémunérations, impact de la maternité sur la carrière) et de l'état de santé au moment de la liquidation des droits à la retraite.

Le système de retraite est fondé sur un principe de contributivité, articulé avec de nécessaires mécanismes de solidarité, qui représentent, selon une étude de la DREES en 2025, 20 % des dépenses de retraite. Ces mécanismes de solidarité peuvent être explicites ou implicites, et la mesure des redistributions qu'ils opèrent, notamment pour les cadres, pourrait être améliorée.

Les limites des mesures prises pour améliorer les taux d'activité, notamment des jeunes, des femmes avec enfants, ou encore des séniors, contraignent les ressources des régimes et renvoient les pistes d'équilibre au seul maniement des paramètres, dans un contexte inévitablement conflictuel.

L'objectif d'augmentation des taux d'activité comme le défi majeur de la longévité au travail soulignent l'importance d'une véritable politique de l'emploi (accès à l'emploi, égalité professionnelle, maintien en emploi), d'une meilleure articulation vie privée/vie professionnelle (développement des services publics de la petite enfance et de l'autonomie) et appelle des actions ambitieuses pour améliorer la qualité du travail (temps partiel subi, santé au travail, prévention - y compris des risques psychosociaux -, valorisation des compétences, amélioration du management - notamment, pour certaines organisations, en lui donnant les moyens d'agir. Un renforcement de ces leviers permettra de répondre durablement aux enjeux démographiques et sociaux tout en consolidant les ressources des régimes de retraite.

Ces enjeux sont largement partagés par le secteur privé et le secteur public, du fait de la diversification des parcours professionnels et de l'unité croissante du monde du travail.

Enjeux et thématiques

9 principaux enjeux et thématiques ont été identifiés :

1. L'articulation entre objectifs, outils de pilotage et gouvernance

2. Les taux de remplacement

3.L'égalité entre les femmes et les hommes

4. L'équité intra et intergénérationnelle et les mécanismes de solidarité

5. La prise en compte les situations d'usure professionnelle et/ou de pénibilité

6. Les paramètres du système de retraite et les règles de départ

7. L'articulation et la coordination des règles entre les régimes

8. Le droit à l'information, l'accès au droit et la qualité de service

9. L'équilibre financier du système et sa soutenabilité pour les finances publiques

1. L'articulation entre objectifs, outils de pilotage et gouvernance : rappel des objectifs définis par la loi

« La Nation réaffirme solennellement le choix de la retraite par répartition au cœur du pacte social qui unit les générations. Le système de retraite par répartition assure aux retraités le **versement de pensions en rapport avec les revenus** qu'ils ont tirés de leur activité.

Les assurés bénéficient d'un **traitement équitable** au regard de la **durée de la retraite** comme du **montant de leur pension**, quels que soient leur sexe, leurs activités et parcours professionnels passés, leur espérance de vie en bonne santé, les régimes dont ils relèvent et la génération à laquelle ils appartiennent.

La Nation assigne également au système de retraite par répartition un objectif de **solidarité** entre les générations et au sein de chaque génération, notamment par l'égalité entre les femmes et les hommes, par la prise en compte des périodes éventuelles de privation involontaire d'emploi, totale ou partielle, et par la garantie d'un **niveau de vie satisfaisant pour tous les retraités**. Elle se fixe pour objectifs, à l'horizon 2050, la **suppression de l'écart entre le montant des pensions perçues par les femmes et celui des pensions perçues par les hommes** et, à l'horizon 2037, sa réduction de moitié par rapport à l'écart constaté en 2023 [*cette phrase a été ajoutée par la réforme de 2023*].

La pérennité financière du système de retraite par répartition est assurée par des contributions réparties équitablement entre les générations et, au sein de chaque génération, entre les différents niveaux de revenus et entre les revenus tirés du travail et du capital. Elle suppose de rechercher le plein emploi. »

Les objectifs demeurent trop généraux, pour certains difficilement mesurables, et les indicateurs correspondants, lorsqu'ils existent, sont assez hétérogènes. Les participants expriment donc leur intérêt pour une définition plus précise des objectifs, ainsi que des indicateurs et cibles qui leur sont associés.

En matière de gouvernance, plusieurs hypothèses ont été discutées, selon l'ampleur des responsabilités exercées par les organisations syndicales et patronales. La question d'une règle d'or ne fait pas consensus, même si l'intérêt de certaines règles d'ajustement dans les régimes complémentaires a été souligné.

Compte tenu de l'existence de 42 régimes différents, se pose la question de leur pilotage d'ensemble, en distinguant éventuellement les régimes privés, les régimes publics et ceux des professions libérales, et ce qui nécessite aussi de définir des horizons adaptés sur le court, le moyen et le long terme.

Les leviers d'ajustement portent sur les ressources (salaires, taux et part relative des cotisations), les règles de liquidation et de revalorisation, et les âges de départ. Les participants ont souligné l'importance de disposer des mesures d'impact des dispositions sur les assurés et sur les différents régimes de couverture sociale, au regard des objectifs suivis, mais également d'une mesure de leurs effets financiers, sur les comptes de la sécurité sociale comme sur les finances publiques dans leur ensemble.

Pour les régimes publics, un renforcement des instances de dialogue et des données disponibles est nécessaire, dans le cadre du Conseil Commun de la Fonction Publique (CCFP) ou dans celui du COR.

La question s'est également posée de l'évolution éventuelle des rôles respectifs du COR et du CSR.

2. Les taux de remplacement

De manière générale, les taux de remplacement doivent être en rapport avec les rémunérations d'activité et le cadre contributif, afin d'assurer aux retraités des pensions dignes et un niveau de vie acceptable, en fixant le cas échéant un taux minimal de remplacement pour toutes les catégories (notamment pour les cadres, dont le taux de remplacement pour le cas type « cadre » né en 1960 est estimé à 52 % par le COR - et 46 % pour la génération 2000 - contre 75 % pour le salarié non-cadre du secteur privé).

Cet objectif légitime l'organisation du système de retraite en répartition, avec une articulation entre régimes de base et régimes complémentaires, que la plupart des organisations ne souhaitent pas remettre en cause. La mesure des taux de remplacement effectif doit être améliorée, en fonction des situations et des niveaux de revenu, du genre, et y compris en projection, et en abordant la question des revalorisations.

L'ensemble des organisations participantes se sont accordées sur le fait que les mécanismes d'épargne retraite ou de capitalisation présents dans l'entreprise, dont le coût fiscal de 2 Md€ établi par la Cour des comptes dans son rapport de 2024 a été rappelé, ne peuvent en aucune manière remplacer le régime collectif de retraite par répartition.

Certaines organisations et représentants des employeurs ont évoqué un étage supplémentaire d'épargne collective / « pour tous » en capitalisation (avec cofinancement employeur/salarié), dans l'objectif d'amélioration des taux de remplacement comme de financement de l'économie.

Pour les régimes intégrés de la fonction publique, un des enjeux est de mesurer et de suivre les taux de remplacement réels, qui dépendent de la part des primes dans la rémunération des agents. La nécessité de suivre également les taux de remplacement des agents contractuels et des poly-pensionnés a été soulignée, de même que l'impact des politiques de gel du point d'indice, qui ont des conséquences durables sur le niveau futur des pensions.

Pour certaines organisations, le statu quo n'est pas envisageable et une amélioration des taux de remplacement pour les fonctionnaires doit passer d'abord par une revalorisation des traitements indiciaires ou par la prise en compte des primes dans le calcul de la retraite, ainsi que par la correction des impacts potentiellement négatifs de la poly-affiliation.

3. Assurer l'égalité entre les femmes et les hommes

La réforme de 2023 a fixé un objectif de 50 % de réduction des écarts de pension entre les femmes et les hommes à horizon 2037 et de 100 % à horizon 2050. Les participants soulignent que l'atteinte de cet objectif impérieux nécessite la mise en place d'un système de pilotage, d'indicateurs, et d'évaluation des résultats auxquels ils souhaitent pouvoir participer sous la forme par exemple d'une concertation spécifique.

Les inégalités étant largement la résultante des carrières, c'est en amont de la cessation d'activité que les efforts doivent surtout porter, sur les différents facteurs générateurs des écarts : le temps partiel contraint, l'accès des femmes aux responsabilités et les écarts de salaire injustifiés. A cet égard, plusieurs organisations ont exprimé leur attachement à une transposition rapide et ambitieuse de la directive européenne sur la transparence salariale.

Les différences de pension de droit direct avant avantages familiaux étant supérieures aux inégalités salariales, certaines organisations jugent nécessaires le réexamen des modifications de paramètres des réformes passées.

Plusieurs aspects du système de retraite sont concernés par les enjeux d'égalité femmes/hommes : carrières hachées et durée d'assurance, mécanismes de solidarité (départs anticipés, majorations et minima de pension, majorations de durée d'assurance et départs à taux plein pour invalidité ou inaptitude, dispositif petites retraites, réversion).

Les enjeux d'articulation entre vie privée et vie professionnelle au regard de l'atteinte de l'objectif de réduction des écarts de pension ont été rappelés, de même que les leviers facilitant cette articulation, notamment les services publics de la petite enfance ou de l'autonomie.

L'ensemble des droits familiaux et conjugaux n'ont pas vocation à eux seuls à corriger les inégalités de carrière entre les femmes et les hommes, cependant ils y contribuent fortement dans les faits.

Les travaux sur le système de retraite et les projets d'évolution des dispositifs doivent donc bien intégrer une mesure genrée de leurs impacts, au fil des générations.

Pour le secteur public, les participants demandent ainsi une évaluation de la réforme des droits familiaux des fonctionnaires de 2003 et des mesures correctives notamment pour compenser les effets du temps partiel sur les pensions.

4. L'équité intra et intergénérationnelle et les mécanismes de solidarité

Plusieurs organisations ont rappelé l'importance de mesurer l'équité et la solidarité intergénérationnelles du système et de suivre son évolution dans le temps. Les évolutions des carrières et notamment de l'âge d'entrée dans la vie active ont été discutées, certaines organisations rappelant que la loi de 2014 prévoyait un rapport sur l'impact et le cas échéant sur la prise en compte des années d'études dans le système des retraites.

S'agissant des mécanismes de solidarité, explicites ou implicites, leur caractère redistributif devrait être mieux mesuré.

Certaines organisations syndicales ont rappelé l'objectif d'un niveau minimal de taux de remplacement, via notamment une garantie minimale de pension, y compris pour les indépendants ou les agriculteurs. Ils ont souligné le lien entre le niveau des pensions à la liquidation et leur revalorisation.

Pour certaines organisations, les droits conjugaux et familiaux (et leur éventuelle harmonisation) ne doivent en aucun cas répondre à une logique redistributive. D'autres organisations en revanche se sont montrées ouvertes à la possibilité d'une forfaitisation des droits familiaux.

Les droits conjugaux et plus spécifiquement la pension de réversion, doivent poursuivre un objectif de maintien du niveau de vie du conjoint survivant. Ce point a fait l'objet d'un relatif consensus lors de la présentation du rapport du COR sur les droits conjugaux et familiaux.

5. Mieux prendre en compte les situations d'usure professionnelle / de pénibilité

La loi de 2014 a introduit des mesures pour les salariés exposés à des facteurs de pénibilité au travail, en leur permettant notamment de partir plus tôt à la retraite sur la base de leur exposition. Le dispositif de départ anticipé pour incapacité permanente a par ailleurs régulièrement évolué. Il convient d'évaluer la portée effective des différents mécanismes de départ anticipé, y compris les départs pour carrières longues, afin de vérifier s'ils demeurent bien ciblés sur les situations visées initialement, et d'améliorer l'efficacité de la prévention et les moyens de la santé au travail, notamment par des entretiens réguliers au cours de la carrière.

Les participants ont aussi rappelé l'importance de progresser dans la cartographie des métiers exposés, certaines organisations souhaitant que les risques psychosociaux soient également considérés.

Les efforts à réaliser pour le maintien en emploi des seniors, les conditions de travail et une meilleure prévention de l'usure professionnelle/ de la pénibilité, questions abordées dans les ateliers Travail, jouent un rôle direct sur la longévité au travail, la prise en compte de l'exposition pouvant également permettre un aménagement de fin de carrière ou le cas échéant un départ anticipé.

L'efficience de l'action des préventeurs (CARSAT, SPSTI) et en conséquence l'utilisation du Fonds d'investissement pour la prévention de l'usure professionnelle (FIPU) devraient par ailleurs être améliorées. Certaines organisations demandent un meilleur accompagnement des chefs d'entreprises par les SPSTI et les CARSAT dans le processus d'élaboration du DUERP (ex : analyse du risque à partir de la situation de travail réelle).

Les participants de l'atelier public ont appelé de leurs vœux un renforcement des politiques de prévention pour améliorer la santé et la longévité au travail dans le secteur public, et limiter la hausse des départs pour invalidité constaté dans certaines catégories, notamment dans la territoriale et l'hospitalière.

Les participants se sont accordés sur la nécessité de mieux définir l'usure professionnelle/la pénibilité dans le secteur public, de cartographier les risques et les métiers pénibles, par versants, corps, et emplois, en intégrant une approche genrée, et de revoir les critères permettant des départs anticipés.

La plupart des organisations rappellent leur attachement aux catégories actives (certaines ayant demandé le retour à ce statut lorsque les conditions d'exercice le justifient). Plusieurs demandent l'extension de la pénibilité de droit commun à tous les agents des trois versants, titulaires ou contractuels.

Les organisations syndicales demandent un contrôle renforcé de l'existence du DUERP, assorti de sanctions le cas échéant et appellent à un renforcement du dialogue social sur les questions de santé, sécurité et conditions de travail, au plus près du terrain.

Pour appuyer la politique de prévention, ils appellent de leur vœux la mise en place, soutenable financièrement, des Fonds prévus par la loi de 2023.

6. Les paramètres du système de retraite

Les participants ont discuté des paramètres âges et durées alors que leur articulation est désormais source de complexité autant que de positions antagonistes : âges (AOD/AAD), durée d'assurance et articulation décote/surcote avec le niveau des pensions et les règles de revalorisation. Certains ont rappelé que la hausse de l'AOD constitue une mesure centrale pour améliorer le taux d'emploi des seniors. D'autres ont exprimé leur opposition au mécanisme de décote/surcote, notamment au regard du principe de neutralité actuarielle.

Les règles d'usage des différents leviers, leurs impacts sur l'âge effectif de départ et les assurés (effets redistributifs) pourraient ainsi être approfondies, de même que les modalités de conciliation entre maintien des bornes et critères normatifs et l'aspiration à une plus grande liberté dans la transition emploi-retraite.

D'éventuelles évolutions devront s'envisager en recherchant l'intérêt général et le respect des objectifs du système de retraite.

Les participants ont rappelé l'importance d'éviter les effets couperet entre le monde du travail et la retraite, grâce notamment aux dispositifs de retraite progressive et de cumul emploi-retraite. Dans le secteur public, les participants ont exprimé leur souhait de voir clarifiées les règles en matière de retraite progressive. Plusieurs organisations syndicales ou patronales ont fait part de leur inquiétude sur les nouvelles dispositions relatives au cumul emploi-retraite introduites par la LFSS 2026, certaines soulignant que le dispositif permet une augmentation des revenus face à un taux de remplacement jugé parfois insatisfaisant.

7. Articulation et coordination des règles les différents régimes

Les précédentes réformes ont cherché à rapprocher les règles entre les régimes de retraite (notamment entre public et privé) en matière de cotisations sociales, d'âges de départ et de durée, ainsi que pour les règles d'indexation. Il subsiste néanmoins encore un certain nombre de différences.

Le sujet de la poly-affiliation a été particulièrement identifié par les participants, qui expriment leur souhait de mieux en appréhender les impacts, à partir de données statistiques comme de cas-types stylisés. Plusieurs organisations réaffirment leur attachement au maintien des régimes de retraite publique et à leurs spécificités, d'autres exprimant cette même position s'agissant des régimes des professions libérales : l'enjeu ici est de mieux appréhender les conséquences des parcours professionnels sur les droits des assurés, afin de garantir l'équité et la lisibilité du système pour tous les travailleurs.

Certaines organisations salariales se sont plutôt exprimées en faveur d'une harmonisation des règles en matière de réversion, tandis que pour certaines organisations patronales la réversion telle qu'elle existe doit perdurer. S'agissant des droits familiaux, certaines organisations syndicales ont soutenu l'idée d'une harmonisation, à condition que celle-ci soit une amélioration. Certaines organisations patronales ont rappelé que compte tenu de leur poids limité dans la dépense de retraite, leur réforme ne constitue pas un levier significatif. S'agissant des paramètres les plus structurants, le sujet d'une poursuite de la convergence des règles entre secteurs public et privé ne fait pas consensus.

8. Renforcer le droit à l'information et l'accès aux droits et la qualité de service aux actifs comme aux retraités

Compte-tenu de la complexité des règles, il n'est toujours pas évident pour les assurés de bien anticiper, leur retraite (âge et montant), et ainsi de bien pouvoir la préparer.

Les participants ont tous souligné l'importance de poursuivre la mise en place d'outils inter-régimes permettant d'offrir aux assurés un droit à l'information effectif et au maximum personnalisé, tirant pleinement parti des progrès des systèmes d'information et des partages de données sociales et facilitant ainsi l'accès aux droits.

Ils ont également rappelé l'enjeu de simplification des démarches, du point de vue de la réglementation comme des outils/supports, avec un accès ne dépendant pas que des progrès techniques et des services informatiques. Certains jugent également nécessaire de maintenir et développer des points d'accueil physiques pour accompagner ou réassurer les assurés.

La confiance dans le système de retraite passe aussi par un haut niveau de qualité de service, avec le paiement des prestations à bon droit au plus près de la date d'effet, en évitant au maximum les retards de mise en paiement ou les erreurs de liquidations, et en corrigeant rapidement les ruptures et suspensions de droits quand elles sont infondées.

9. L'équilibre financier du système et sa soutenabilité pour les finances publiques

Les organisations syndicales comme patronales ont affirmé leur attachement à la consolidation du système de retraite en répartition qui suppose de rechercher et d'assurer son équilibre financier, et de veiller au financement de ses améliorations.

Celui-ci peut être atteint en jouant sur trois principaux leviers (niveau des ressources, âge effectif de départ en retraite, conditions de liquidation et de revalorisation des pensions), dont il convient de déterminer au mieux les conditions de mobilisation, au regard des objectifs/indicateurs/cibles du système.

Certaines organisations demandent à ce que la question des ressources du système soit explicitement discutée, notamment s'agissant des salaires, en particulier des femmes, et des taux de cotisation, mais aussi des éléments d'assiette (exonérations/exemptions). L'amélioration du taux d'emploi comme des rémunérations est un objectif à poursuivre. De l'avis général l'immigration constitue un facteur positif pour le solde du système de retraite.

S'agissant des dépenses, les participants ont été sensibles aux présentations sur les équilibres financiers des dispositifs, dont la cohérence avec leurs objectifs initiaux et les enjeux actuels pourraient parfois être réévalués (mise en place d'indicateurs et des cibles associées).

Enfin, les participants expriment leur attachement à la soutenabilité des régimes publics, notamment de la CNRACL, dont l'équilibre est à rechercher de façon impérieuse.

V. ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission du Premier ministre au garant-coordinateur Jean-Denis Combrexelle

Le Premier Ministre

Paris, le 28 NOV. 2025

Monsieur,

Face au vieillissement démographique et aux mutations rapides que connait notre marché du travail, notre modèle de protection sociale — et singulièrement notre système de retraite — se trouve à un moment décisif. Nous devons garantir, dans la durée, son équilibre financier et son équité entre les générations, afin que chacun puisse bénéficier d'une retraite digne et pérenne, alors que nous comptons aujourd'hui moins de cotisants pour davantage de retraités.

Comme j'ai eu l'occasion de le dire lors de ma déclaration de politique générale, la réforme du système des retraites de 2023 a provoqué des tensions et des inquiétudes et parfois un sentiment d'incompréhension. J'ai fait le choix d'entendre ces réactions en proposant au Parlement de suspendre la réforme et aux partenaires sociaux d'ouvrir un nouveau cycle de réflexions sur notre système de retraites et le travail.

Je crois en la capacité des partenaires sociaux à trouver des solutions innovantes sur des sujets essentiels pour l'avenir de notre pays. J'ai en effet la ferme conviction que créer un espace de discussion partagé et structuré avec les forces vives du pays jettera les bases d'un débat apaisé. La suspension de la mise en œuvre de la réforme des retraites jusqu'au 1er janvier 2028 est l'opportunité d'organiser un cycle de conférences plénières et d'ateliers thématiques sur le travail, l'emploi et les retraites, en lien étroit avec les partenaires sociaux.

Débattre des retraites, c'est parler du travail, des conditions et de la qualité de vie au travail, des difficultés des salariés à se projeter tout au long de leur carrière. C'est interroger la capacité de notre économie à créer des emplois qualifiés, répondant aux besoins en compétences de nos entreprises et singulièrement de notre industrie, qui contribuent à la fois à la compétitivité de nos entreprises et qui offrent aussi de réelles progressions professionnelles aux salariés et du sens. Poser ce débat, c'est plus largement revisiter les équilibres de notre pacte social et donc nécessairement reconsidérer la place du travail pour rétablir la confiance des Français dans notre système de protection sociale.

Monsieur Jean-Denis COMBREXELLE
Conseiller d'État honoraire au Conseil d'État
1 Place du Palais Royal
75 001 Paris

Le vieillissement et l'allongement des carrières soulignent l'importance du maintien en emploi des salariés expérimentés, avec des transitions professionnelles adaptées, tout en favorisant la poursuite d'activité pour ceux qui le souhaitent. Ce débat pourra être enrichi des évolutions plus systémiques, en s'inspirant de l'expérience européenne.

Assurer un travail de qualité passe aussi par des parcours professionnels cohérents, avec acquisition de compétences, montée en qualification et progression salariale, en particulier dans un contexte économique exigeant et confronté aux transitions numériques, climatiques et démographiques. Particulièrement pour les jeunes, dont le taux d'activité reste faible par rapport à nos voisins européens, et les seniors, qui quittent prématurément le marché du travail.

Les travaux ainsi menés avec les partenaires sociaux et les pistes de solutions qui s'en dégageraient auront vocation à nourrir le débat public. Ces pistes devront prendre en compte le contexte dégradé de nos finances publiques et prévoir les ressources nécessaires pour les financer. Elles pourront utilement être rassemblées au sein de conclusions rendues publiques, et si elles sont consensuelles faire l'objet d'accords dont le Gouvernement proposerait la transposition au Parlement. Elles alimenteront, en tout état de cause la confrontation d'idées, à l'occasion des prochaines élections présidentielles.

Ce cycle de conférences et d'ateliers débuterait par une conférence de lancement, dans les toutes prochaines semaines. Les travaux se poursuivront ensuite par des séances de travail (plénières et ateliers) sur ces différents thèmes, organisées régulièrement jusqu'à l'été 2026, et animées par des personnalités qualifiées, avant de s'achever par l'organisation d'une grande conférence de clôture. De premières restitutions seront présentées, par ailleurs, lors d'une conférence intermédiaire au printemps 2026.

Eu égard au rôle joué par le Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) dans la représentation des forces sociales et de la société civile de notre pays, et de la qualité des contributions de ses différentes commissions, le Gouvernement a souhaité qu'il puisse accueillir ces débats.

J'ai souhaité nommer un ou plusieurs grands garants pour incarner ce processus, le faire vivre et assurer la cohérence de l'ensemble des travaux, notamment entre les ateliers secteur privé et secteur public. Nous avons pensé qu'un trinôme composé d'un coordinateur de l'initiative, au profil institutionnel qui représenterait le rôle facilitateur de l'Etat comme garant du dialogue social et du paritarisme, et de deux autres personnalités, la première proche des organisations professionnelles, la seconde proche des organisations syndicales, permettrait de garantir un équilibre précieux pour l'ensemble des participants.

Au regard de vos fonctions passées au service de l'Etat et de votre connaissance fine du paritarisme et des enjeux liés au travail, je souhaiterais vous confier la mission de coordinateur de cette initiative. Elle consistera, en lien avec les services et le cabinet du Ministre du Travail et des Solidarités, à :

- Coordonner l'action du trinôme de garants en incarnant le rôle facilitateur de l'Etat ;
- Veiller au respect de la méthodologie définie et à l'esprit de co-construction avec les partenaires sociaux du programme des travaux ;
- Assurer la cohérence et le suivi des travaux et différents ateliers, en lien avec les personnalités qualifiées qui seront désignées pour les animer ;
- Superviser la réalisation de l'état des lieux et des propositions de contributions qui pourront utilement, pour chacun des thèmes, alimenter les différents ateliers organisés ;
- Faire le lien entre les différentes parties prenantes associées ;

Outre l'appui des administrations avec lesquelles vous serez en lien étroit et pour vous accompagner dans la coordination de cette initiative, le Gouvernement vous mettra à disposition les ressources nécessaires pour la réalisation de votre mission.

Je vous remercie par avance pour votre mobilisation et votre engagement en faveur de cette initiative du Gouvernement.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de ma haute considération.

Sébastien LECORNU

Annexe 2 : Programme de travail

Atelier Travail

30 janvier : Installation et méthode, dialogue professionnel de proximité

20 février : Encourager le développement d'un management de qualité

13 mars : Comment favoriser le développement d'une culture de la prévention, au service d'un travail soutenable et plus durable ?

12 mai : Comment favoriser des conditions de travail au service d'une meilleure santé mentale des salariés ?

22 mai : Séance inter-ateliers (Travail, Emploi, Retraites)

19 juin : Comment préparer collectivement les organisations et leurs salariés au virage de l'IA et de la transition écologique pour en faire une opportunité partagée plutôt qu'une contrainte subie ?

3 juillet : La dimension genrée du travail

Atelier Emploi

30 janvier : Installation et méthode

20 février : Emploi des jeunes

13 mars : Favoriser et accompagner les transitions professionnelles et les mutations

12 mai : Soutenir et améliorer la productivité et la compétitivité pour créer des emplois de qualité

22 mai : Séance inter-ateliers (Travail, Emploi, Retraites)

19 juin : Qualité de l'emploi, certifications et VAE

3 juillet : Quelle mise en œuvre territoriale ?

Atelier Retraites

30 janvier : Installation et méthode

20 février : Structure, paramètres et leviers de pilotage du système de retraite

13 mars : Comparaisons internationales et dispositifs de solidarité

12 mai : Financement du système de retraites et dispositifs d'usure professionnelle / pénibilité

22 mai : Séance inter-ateliers (Travail, Emploi, Retraites)

19 juin : Gouvernance et pilotage du système de retraites, CNRACL

1er juillet : Égalité femmes-hommes

3 juillet : Synthèse des travaux de l'atelier

Conférence
Travail Emploi Retraites