

# Développer l'apprentissage : un enjeu pour la compétitivité, pour l'emploi et pour la justice sociale

*Jean-Pierre Boisivon  
Henri Lachmann*



INSTITUT  
MONTAIGNE



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

**Nous rappelons que :**

- **plus de 2 millions de jeunes sont ni en emploi ni en formation ;**
- **plus de 25 % des jeunes sont au chômage ;**
- **l'école française est devenue la plus inégalitaire de l'OCDE.**

## LES TROIS ENJEUX DE L'APPRENTISSAGE

---

Les enjeux de l'apprentissage sont différents selon que l'on se place du point de vue des responsables politiques, des jeunes ou de la collectivité.

Pour les politiques, à court terme, dans la mesure où l'apprentissage est un contrat de travail, l'apprenti ne rentre pas dans les statistiques du chômage. De ce point de vue, l'exemple de l'Allemagne est instructif<sup>1</sup> : le taux de chômage des jeunes y est trois fois moins élevé qu'en France, mais plus de la moitié de la différence s'explique par la place de l'apprentissage dans le système de formation de nos voisins (16,8 % des jeunes de 15 à 24 ans en Allemagne contre 6,2 % en France).

Pour les jeunes, à moyen terme, l'apprentissage est un mode de formation qui se révèle particulièrement efficace à chaque fois que la formation a une finalité directement professionnelle. À formation et diplôme équivalents l'insertion de ceux qui ont suivi leur formation par la voie de l'apprentissage est 10 à 15 points supérieure à celle de ceux qui ont été formés par une voie strictement scolaire.

Pour la collectivité, à long terme, la place de l'apprentissage dans les formations professionnelles contribue significativement à accroître la qualification de la population active dans son ensemble comme l'illustrent les exemples allemand et suisse. Or, en économie ouverte, le niveau de vie et d'emploi est directement commandé par

---

<sup>1</sup> La comparaison avec le cas de l'Allemagne s'appuie sur les travaux conduits par Bertrand Martinot pour l'Institut Montaigne : *L'apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes*, mai 2015.

le niveau de formation. Pour pouvoir mettre en œuvre des équipements et des modes de production et d'organisation compétitifs qui permettent d'accéder à la fameuse « montée en gamme », il faut disposer d'une main d'œuvre hautement qualifiée. Les pays avancés ne pourront continuer à vendre du travail cher au reste du monde et à leurs propres consommateurs qu'en le « dopant » à l'éducation, c'est-à-dire en investissant fortement dans leur main d'œuvre. La Grande-Bretagne l'a compris qui s'est engagée en 2010 dans un ambitieux plan de développement de l'apprentissage qui lui a permis de passer de 400 000 à 800 000 apprentis en cinq ans. C'est l'objectif affiché depuis 30 ans par tous les gouvernements français mais sans aucun résultat tangible jusqu'ici.

Pour espérer aller au-delà de l'incantation, au moins six conditions doivent être réunies.

# SIX CONDITIONS POUR DÉVELOPPER L'APPRENTISSAGE

---

## L'apprentissage doit être attractif pour les entreprises.

Il ne le sera pas suffisamment tant que subsisteront les lourdeurs administratives, l'amoncellement des contraintes qui pèsent sur les conditions d'emploi des apprentis, etc. De nombreux rapports les ont déjà identifiées, mais elles subsistent encore et ont été pour certaines aggravées.

Il ne le sera pas non plus tant que les entreprises ne seront pas des partenaires de plein exercice ou, mieux, des partenaires moteurs dans la définition des formations. C'est ce qu'a compris la Grande-Bretagne avec les résultats que l'on peut constater.

Il ne le sera pas davantage tant que son coût restera dissuasif pour de nombreuses entreprises y compris pour les plus grandes d'entre elles. La Grande-Bretagne, en lançant son plan de développement en 2010, a réparti la charge du financement à raison de 1/3 pour l'entreprise et 2/3 pour l'État.

Plus grave et plus préoccupant, il ne l'est pas suffisamment, en tout cas pour les grandes entreprises et les ETI, parce qu'elles ne trouvent pas chez les apprentis aux niveaux V (CAP) et IV (Bac Pro) le vivier qui correspond à leur niveau d'exigence. En effet, une proportion significative des jeunes orientés vers l'enseignement professionnel en fin de collège le sont parce qu'ils ne maîtrisent pas les compétences de base en lecture, écriture et calcul. Selon PISA, ils représentent 22 % d'une classe d'âge en France : 50 % de plus qu'en Allemagne (15 %) et quasiment le double de la Suisse (12 %). Si on considère que 40 % d'une génération dans l'enseignement professionnel à la sortie du collège et que ces 22 % en font partie, c'est un élève sur deux qui se trouve dans cette situation. Il en résulte deux conséquences principales :

- Contrairement à l'Allemagne où ce niveau de formation a pratiquement disparu, la France continue à former massivement au niveau V (CAP) qui représente les deux tiers des apprentis (hors enseignement supérieur), principalement dans des TPE qui représentent de ce fait la principale structure d'accueil de l'apprentissage.
- Les grandes entreprises, de leur côté, privilégient l'apprentissage post-bac qui leur permet certes d'accéder à des compétences plus élevées mais plus fondamentalement parce qu'elles changent de public : les apprentis du supérieur

sont issus, dans leur très grande majorité, des filières générales et technologiques. Ils n'ont pas effectué leur scolarité secondaire par la voie professionnelle.

À l'inverse, en Allemagne et en Suisse, la signature du contrat d'apprentissage est soumise à la vérification par l'entreprise que le jeune maîtrise les prérequis nécessaires pour pouvoir bénéficier de la formation. Dans ces conditions, de nombreux jeunes entrent tardivement dans l'apprentissage (20 ans contre 18,7 ans en France) après une période intermédiaire consacrée à leur mise à niveau.

Si l'on veut apporter une réponse à cette situation, il faut organiser un sas entre la sortie du collège et l'entrée dans l'enseignement professionnel. Il serait consacré à la remédiation scolaire et mobiliserait à cette fin les différentes formules d'accueil des jeunes en difficultés – dont on sait le peu d'efficacité en matière d'insertion – et innoverait dans les modes d'apprentissage. L'école n'y est pas parvenue alors qu'elle a disposé de 12 ans pour le faire. C'est donc hors de la structure scolaire traditionnelle dont ces jeunes bien souvent ne veulent plus qu'il convient de rechercher une solution. L'enjeu est considérable en termes à la fois d'employabilité et de compétitivité. Il l'est tout autant en termes de morale sociale car c'est une imposture de faire croire aux jeunes et à leur famille que l'on peut apprendre aujourd'hui un métier validé par le marché du travail quand on ne maîtrise pas les qualifications scolaires de base.

## L'apprentissage doit être attractif pour les jeunes

L'option volontaire et non subie pour l'apprentissage peut reposer sur différentes raisons, notamment sur la perception d'un salaire qui peut conditionner la possibilité de poursuivre des études. De ce point de vue, les apprentis français sont bien traités : leur rémunération moyenne nette est supérieure à celle de leurs homologues allemands (787 euros mensuels contre 563 outre-Rhin). Elle inclut également la perspective, validée par les enquêtes d'insertion, d'accéder à un emploi. En Allemagne, l'apprentissage détient un quasi monopole pour préparer aux emplois de qualification moyenne. Les jeunes savent que l'accès à ces emplois qualifiés et bien rémunérés passe par l'apprentissage et que la probabilité d'être embauché par l'entreprise dans laquelle on a suivi sa formation est élevée, ce qui est moins fréquent en France.

Mais on ne doit pas sous-estimer le désir de poursuite d'études au delà du bac.

Toutes les enquêtes réalisées auprès des bacheliers professionnels le mettent en évidence. C'est d'ailleurs la raison principale du choix du lycée professionnel plutôt que celui de l'apprentissage dans la mesure où de nombreux jeunes estiment qu'ils augmenteraient leurs possibilités de poursuivre des études en choisissant la voie scolaire. Or, si un bachelier professionnel a en théorie toute latitude pour s'inscrire dans l'enseignement supérieur, ses perspectives de réussite y sont faibles y compris dans les sections de technicien supérieur. Ceci tient principalement au fait qu'aucune voie de poursuite d'études n'a été conçue pour les accueillir en capitalisant sur leurs acquis et en leur proposant une démarche d'accès à la connaissance qui ne soit pas en rupture avec celle qu'ils ont pratiquée dans l'enseignement secondaire professionnel. De ce point de vue, l'apprentissage doit devenir un « standard » de formation permettant, sans quitter la filière professionnelle, d'atteindre les niveaux de formation les plus élevés.

En 2015, 175 000 jeunes ont obtenu un bac pro. Ils représentent près de 20 % d'une classe d'âge. Quand on leur dit qu'il n'y a pas de possibilité de poursuite d'études au delà du bac, ils entendent qu'il n'y a plus de promotion sociale par l'école pour eux. Or, n'oublions pas que nos « minorités visibles » y sont fortement représentées. Il est donc absolument nécessaire d'assortir les parcours en apprentissage de possibilités réelles de poursuite d'études supérieures. L'apprentissage doit constituer une orientation positive pour les jeunes et non pas une voie limitante.

## **Les lycées professionnels doivent être mobilisés en faveur de l'apprentissage**

En Allemagne, 48 % d'une génération opte pour l'enseignement professionnel au niveau des études secondaires contre 40 % en France. La différence n'est donc pas réellement significative. En revanche, en Allemagne, la formation professionnelle est assurée à 90 % par l'apprentissage contre 30 % en France. En effet, les lycées professionnels qui scolarisent 70 % des effectifs engagés dans une formation professionnelle de niveau V et IV (740 000 élèves contre 320 000 dans les CFA) ne représentent que 10 % des effectifs d'apprentis (40 000 sur 360 000). Compte tenu du coût de la création d'une place d'apprenti (de l'ordre de 30 000 euros, c'est-à-dire 12 milliards d'euros pour 400 000 apprentis supplémentaires), un développement significatif de l'apprentissage passe inévitablement par leur mobilisation : ils disposent de l'immobilier, des équipements et des personnels nécessaires. De ce point de vue, les objectifs retenus en 2015 par la ministre

de l'Éducation nationale – passer de 40 000 à 60 000 apprentis dans les lycées professionnels (moins de 10 % des élèves) dans les cinq prochaines années – ne sont pas à la mesure des objectifs visés. En réalité, l'objectif d'un doublement des effectifs d'apprentis suppose que près des deux tiers des élèves scolarisés en lycée professionnel bénéficient de l'apprentissage.

La première condition pour obtenir une mobilisation sans contrainte des lycées professionnels consistera tout simplement à modifier les dispositions internes à l'Éducation nationale qui y font obstacle : critères d'allocation des moyens aux établissements, règles de comptabilisation des heures enseignées par les professeurs devant les apprentis, etc. Ces dispositions semblent disproportionnées quand on les rapporte aux objectifs affichés.

La seconde sera de mettre en place un dispositif suffisamment incitatif pour les établissements et les enseignants. Il aura un coût financier dans la mesure où le développement de l'apprentissage dans les lycées professionnels aura des conséquences sur les conditions de travail des enseignants, par exemple pour ce qui concerne l'annualisation du temps de travail. Ils devront d'une manière ou d'une autre en être dédommages. Mais celui-ci sera sans commune mesure avec celui qui devrait être supporté si l'on souhaitait atteindre l'objectif par la création de places nouvelles dans les CFA.

## **Le financement et la gouvernance de l'apprentissage doivent être redéfinis**

Si le développement de l'apprentissage passe à titre principal par la mobilisation des lycées professionnels, son besoin de financement pourra être maîtrisé. Les sources de financement existent en effet, notamment au niveau des fonds de la formation professionnelle. La question de l'affectation de la taxe d'apprentissage aux seules formations en apprentissage ne pourra pas être éludée.

S'agissant des formations de niveau V, IV et III qui concernent la grande majorité des apprentis, la dimension géographique est déterminante dans la définition et la mise en œuvre des formations. En effet, elles doivent répondre prioritairement à une demande des entreprises régionales dans la mesure où les jeunes de ce niveau ont souvent une faible mobilité géographique.



La région joue déjà un rôle déterminant vis-à-vis des CFA. Tout indique que le dispositif de l'apprentissage devrait être étendu aux lycées professionnels, l'État ne conservant son rôle que dans la définition de la stratégie nationale, l'évaluation et la péréquation des moyens. Dans un tel contexte, le rattachement des personnels enseignants à la région ne pourra pas être éludé avec les crispations que l'on peut anticiper et qu'il faudra donc compenser. Rappelons toutefois que le rattachement aux régions des personnels non enseignants des lycées et collèges s'est déroulé sans drame.

Au demeurant, l'État a un rôle à jouer dans l'impulsion de cette initiative. Il pourrait notamment veiller à contrôler plus précisément le respect des quotas qu'il impose aux entreprises. En effet, si le développement de l'apprentissage ne peut pas durablement reposer sur la contrainte, celle-ci peut être nécessaire pour initier un cercle vertueux. Dans ces conditions, le recrutement d'apprentis dans les trois fonctions publiques doit être renforcé notamment dans la fonction publique d'État qui ne compte que 0,2 % d'apprentis, loin des quotas que ce même État fixe aux entreprises.

Enfin, c'est en régionalisant la gouvernance, c'est-à-dire en rapprochant les centres de conception, de décision et de gestion de la réalité du terrain, que l'on construira l'espace de concertation qui assurera aux entreprises et aux partenaires sociaux toute leur place dans le développement de l'apprentissage.

## EN RÉSUMÉ, SIX CONDITIONS POUR DÉVELOPPER L'APPRENTISSAGE :

1

L'accès à l'apprentissage doit être subordonné à la vérification que les candidats maîtrisent les prérequis nécessaires pour pouvoir bénéficier de la formation. Les dispositifs de prise en charge des jeunes en difficulté d'insertion doivent être prioritairement utilisés à cette fin.

2

Les jeunes qui ont suivi la filière professionnelle au niveau des études secondaires doivent pouvoir poursuivre leur formation au delà du baccalauréat professionnel en accédant à des filières conçues pour valoriser leurs acquis et leur mode d'accès à la connaissance.

3

L'apprentissage doit être développé dans les lycées professionnels en renégociant avec leurs représentants les modalités d'exercice du métier de professeur de l'enseignement professionnel.

4

L'enseignement professionnel scolaire doit être confié aux régions, l'État ne conservant que des responsabilités de stratégie et d'évaluation. Le pilotage de la formation professionnelle doit associer pleinement les entreprises et les partenaires sociaux. Le financement de l'apprentissage doit bénéficier des fonds de la formation professionnelle et de la totalité de la taxe d'apprentissage.

5

Revoir les conditions de recrutement des apprentis dans la fonction publique d'État et territoriale. Ce recrutement peut mais ne doit pas constituer de la pré-embauche.

6

Les entreprises de plus de 250 personnes ont une plus grande capacité d'attraction, de formation et d'accompagnement des jeunes, elles ont un quota d'apprentis à respecter. Seule une minorité respecte ce quota (moins de 12 %). Elles devraient être exemplaires et respecter les quotas. Le seuil de 250 personnes pourrait également être abaissé à 100.

# LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

---

- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire ? (janvier 2017)
- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Breain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir ! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)
- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)
- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)
- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)
- Big data et objets connectés : faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)
- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)
- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)

- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan ? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel ? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Emploi : le temps des (vraies) réformes ? Propositions pour la conférence sociale de juillet 2014 (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- Pour une fonction publique audacieuse et « Business friendly » (avril 2014)
- Passion française. Les voix des cités (avril 2014)
- Alléger le coût du travail pour augmenter l'emploi : les clés de la réussite (mars 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats ? (février 2014)
- Une nouvelle ambition pour l'apprentissage : dix propositions concrètes (janvier 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement  
Contribution au XXVI<sup>e</sup> sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)

- Vive le long terme ! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin  
Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre ? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise ? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique  
15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française ? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen  
Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle ? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance :  
20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale ? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)

- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... »  
Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon ?  
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ? (juillet 2008)
- HLM, parc privé  
Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)

- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...  
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam...  
Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets  
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012  
Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus  
Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...  
Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique  
(novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :  
[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

# INSTITUT MONTAIGNE



AIR FRANCE-KLM  
AIRBUS GROUP  
ALLEN & OVERY  
ALLIANZ  
ALVAREZ & MARSAL FRANCE  
ARCHERY STRATEGY CONSULTING  
ARCHIMED  
ARDIAN  
AT KEARNEY  
AUGUST & DEBOUZY  
AXA  
BAKER & MCKENZIE  
BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH  
BEARINGPOINT  
BNI FRANCE & BELGIQUE  
BNP PARIBAS  
BOLLORE  
BOUYGUES  
BPCE  
BRUNSWICK  
CAISSE DES DÉPÔTS  
CAPGEMINI  
CARBONNIER LAMAZE RASLE & ASSOCIÉS  
CARREFOUR  
CASINO  
CGI FRANCE  
Chaîne Thermale du Soleil  
CIS  
CISCO SYSTEMS FRANCE  
CNP ASSURANCES  
COHEN AMIR-ASLANI  
CRÉDIT AGRICOLE  
CRÉDIT FONCIER DE FRANCE  
DAVIS POLK & WARDWELL  
DENTSU AEGIS NETWORK  
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI  
DENTSU AEGIS NETWORK  
DEVELOPMENT INSTITUTE INTERNATIONAL  
EDF  
ELSAN  
ENGIE  
EQUANCY  
EURAZEO  
EUROSTAR  
FONCIÈRE INEA  
GAILLARD PARTNERS  
GRAS SAVOYE  
GROUPAMA  
GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD  
GROUPE M6  
GROUPE ORANGE  
HENNER  
HSBC FRANCE  
IBM FRANCE  
ING BANK FRANCE  
INTERNATIONAL SOS  
IONIS EDUCATION GROUP  
ISRP  
JALMA  
JEANTET ET ASSOCIÉS  
KPMG

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE



# INSTITUT MONTAIGNE



LA BANQUE POSTALE  
LAZARD FRERES  
LINEDATA SERVICES  
LIR  
LIVANOVA  
LVMH  
MACSF  
MALAKOFF MEDERIC  
MAZARS  
MCKINSEY & COMPANY FRANCE  
MEDIA PARTICIPATIONS  
MERCER  
MICHELIN  
MICROSOFT FRANCE  
OBEA  
ONDRA PARTNERS  
PAI PARTNERS  
PIERRE & VACANCES  
PLASTIC OMNIUM  
PWC  
RADIALL  
RAISE  
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ  
RANDSTAD  
RATP  
REDEX  
REXEL  
RICOL, LASTEYRIE CORPORATE FINANCE  
ROCHE  
ROLAND BERGER  
ROTHSCHILD & CIE  
SANOFI  
SANTECLAIR  
SCHNEIDER ELECTRIC SA  
SERVIER  
SIA PARTNERS  
SIACI SAINT HONORÉ  
SIER Constructeur  
SNCF  
SNCF Réseau (anciennement Réseau Ferré de France)  
SODEXO  
SOLVAY  
STALLERGENES  
SUEZ  
TECNET PARTICIPATIONS SARL  
THE BOSTON CONSULTING GROUP  
TILDER  
TOTAL  
TUDEL & ASSOCIÉS  
VEOLIA  
VINCI  
VIVENDI  
VOYAGEURS DU MONDE  
WENDEL  
WAVESTONE  
WORDAPPEAL

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE