

# Le modèle scandinave est-il bon pour la France ?

Sébastien Laye

**On le sait, la politique économique et sociale d'Emmanuel Macron s'inspire du « modèle scandinave » et de la flexisécurité. Si ce modèle a rencontré d'indéniables succès sur le front du chômage, dans les années 1990 au Danemark en particulier, il ne faut pas négliger deux éléments : tout d'abord, la flexisécurité constituait le volet social d'une stratégie industrielle plus globale, basée sur l'innovation, la montée en gamme et l'exportation. Ensuite, il a provoqué une modification profonde de la structure du marché du travail, avec la montée du temps partiel et la raréfaction des emplois intermédiaires...**

Depuis quelques années, avec les échecs répétés des politiques économiques et sociales conduites pas les gouvernements successifs, les Français se sont à juste titre tournés vers l'analyse comparée des politiques publiques. Ce sont surtout les responsables politique du centre gauche (Manuel Valls d'abord puis surtout Emmanuel Macron) qui ont érigé en exemples le modèle dit « scandinave » (ou « danois » selon les références) et le concept de « flexisécurité » – traduction française de la « *flexicurity* » en anglais, formule concentrant flexibilité et sécurité sur le marché du travail.

Cette notion renvoie aux politiques menées au Danemark, dans la péninsule scandinave et aux Pays-Bas, au cours des années 1990, et qui demeurent jusqu'à présent l'essence de l'organisation des marchés du travail de ces pays. Depuis, la Commission européenne a explicitement repris la flexisécurité dans le champ de ses préconisations et Matteo Renzi s'en est largement inspiré quand il était au pouvoir en Italie (2014-2016).

En France, le candidat puis le président Macron et ses équipes semblent avoir très largement adopté le modèle scandinave et la flexisécurité. Dès 2016, on décèle cette influence dans les déclarations d'Emmanuel Macron lorsqu'il parle de « donner de la souplesse et de la flexibilité partout dans notre économie » (Twitter, 13 décembre 2016) ou qu'il écrit que « si on veut vraiment protéger nos concitoyens, il faut protéger les personnes plutôt que les emplois » (Twitter, 14 avril 2017). Un mois plus tôt, Jean Pisany Ferry, coordinateur du programme du candidat Macron, est plus explicite : « avec les retraites et le chômage, nous proposons une nouvelle approche du travail. C'est le modèle scandinave » (Paris, 2 mars 2017). Une fois élu, Emmanuel Macron parle de « réformer le droit du travail pour libérer, dynamiser l'emploi au bénéfice d'abord de ceux qui n'en ont pas » (Versailles, 3 juillet 2017) et voit dans le « modèle suédois » une « véritable source d'inspiration » (Paris, 31 juillet 2017). Muriel Pénicaud, ministre du Travail, considère quant à elle qu'« on est mûr pour inventer une flexisécurité à la française » (Paris, 11 septembre 2017).

Puisque le « modèle scandinave » a les faveurs de l'exécutif, comme ses premières mesures le confirment en effet, il nous paraît pertinent de nous demander s'il est le bon *hic et nunc*, pour la France de 2018. Pour répondre à cette question, nous avons d'abord voulu définir le modèle de la flexisécurité et comprendre les raisons de son succès dans les pays où elle a été mise en œuvre depuis vingt ans. Cette analyse nous a conduits à mettre en relief les effets pervers de ce modèle, au Danemark en particulier. Ce qui nous a mené tout naturellement à nous poser la question des conséquences économiques et sociales de l'application d'un tel modèle en France.

## Les raisons du succès de la flexisécurité en Europe du Nord

Les pays d'Europe du Nord (Danemark, Finlande, Norvège et Suède) ont des taux d'imposition élevés, un filet social étendu et généreux, des taux de syndicalisation importants, mais figurent tout de même parmi les pays les plus riches du monde. Selon les données de la Banque Mondiale, les pays scandinaves se classent tous dans le top 20 en termes de PIB/habitant (PPP) : Sur cent quatre-vingt pays, la Norvège arrive quatrième, le Danemark douzième, la Suède quatorzième et la Finlande dix-neuvième. En guise de comparaison, les États-Unis sont septième, le Canada quinzième, le Royaume-Uni vingtième et le Japon vingt-troisième (1).

---

(1) Données Banque mondiale, PIB par habitant (\$ US courants).

## Le « Golden Triangle » de la flexisécurité

Au niveau de la flexibilité du marché du travail, il existe d'énormes différences entre le Danemark et les autres pays scandinaves: le Danemark est classé septième sur cent quarante-deux pays par le World Economic Forum, alors que la Norvège est quatre-vingt-cinquième, la Finlande quatre-vingt-neuvième et la Suède cent-sixième (1). Pourquoi une telle différence entre le Danemark et les autres ? Du fait justement de la flexisécurité. Cette politique permet une grande facilité de licenciement pour les entreprises (volet flexibilité) et des indemnités longues et importantes pour les salariés licenciés (volet sécurité). Les chômeurs ont aussi de fortes incitations à reprendre un emploi : obligations de formation, suivi, sanctions financières, etc.

En dix ans, dans les années 1990, le Danemark a réussi à diviser par deux son taux de chômage (8,4% en 1990, 4,3% en 2000) (2), avec des périodes de chômage raccourcies pour les demandeurs d'emploi. Ce modèle – que l'on peut donc qualifier de « danois » plus spécifiquement que de « scandinave » – a ensuite été adopté par les Pays-Bas. Après avoir connu son heure de gloire au début des années 2000, il a fait l'objet de remises en cause et de controverses : en effet il n'a pas protégé le Danemark du choc de la crise financière (le chômage a doublé durant la crise de 2008) et de nombreuses analyses ont pointé des déséquilibres profonds du marché du travail, comme nous allons le voir plus loin. Après avoir culminé à 8% en 2012, le taux de chômage est revenu à 5,7% en 2017, l'économie danoise exportatrice ayant mieux tiré profit de la croissance mondiale que l'économie française par exemple.

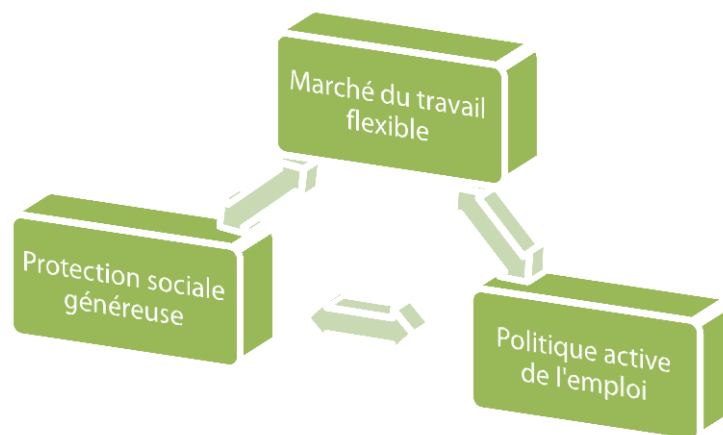
Le marché du travail danois peut être décrit par trois piliers, ce que les économistes appellent le « *Golden Triangle* » :

1. une régulation souple du marché du travail, fondée sur la négociation sociale sur tous les sujets, y compris le temps de travail, permettant une ample flexibilité dans les conditions de travail et de licenciements ;
2. un généreux système de protection et de sécurité sociale optimisant les incitations au retour au travail ;
3. une politique de l'emploi exceptionnellement active avec une formation massive de la force du travail lui permettant une totale adéquation avec la demande des employeurs.

---

(1) *The Global Competitiveness Index 2015-2016 Rankings*, World Economic Forum, 2015.

(2) Données OCDE, taux de chômage.



Ce dernier point, peu mentionné en France, a été étudié en détail par plusieurs économistes : au cours des années 1990 en particulier, le gouvernement danois a consacré jusqu'à 3% de son PIB par an en dépenses de formation (1). Si la France devait se livrer à un effort identique, cela représenterait 60 milliards d'euros par an... alors que le plan de formation professionnelle envisagé par le gouvernement, au sein du Grand plan d'investissement dévoilé en septembre 2017, s'élève à 15 milliards d'euros sur le quinquennat.

## La réussite danoise

En réalité, certains des éléments du «*Golden Triangle*» étaient déjà présents dans le modèle économique et social danois depuis des décennies. Les contre-performances du pays dans les années 1980 ont amené ses responsables politiques à réagir en prenant en compte ces spécificités : un bon maillage de PME solides et tournées vers l'exportation, comme aux Pays-Bas et en Allemagne. Ne pouvant se suffire avec un marché domestique trop étroit (à la différence des Allemands), ces entreprises ont dû se poser rapidement la question de la montée en gamme, de l'innovation et de la flexibilité sur les marchés internationaux.

Les Danois ne sont donc pas allés puiser le concept de flexisécurité dans la science économique (il ne s'agit pas d'une théorie *stricto sensu*) mais bien dans l'adaptation de leur propre modèle : le gouvernement a dû massivement remettre à niveau la force de travail et l'outil industriel, tout en restructurant son État-Providence : certaines protections furent abandonnées, d'autres inventées. Mais le contexte budgétaire permettait de vraies

(1) Andranik Tangian, *European flexicurity: concepts and consistent policies*, Hans Böckler Foundation (Allemagne), 2007 et Johannes Dragsbaek Schmidt et Jacques Hersh, *The Danish Flexicurity in Distress: The Audacity of Austerity*, Aalborg University (Danemark), 2012.

marges de manœuvre, notamment en matière de formation. Avec les réformes Schröder, le grand voisin allemand, qui cultive la même culture de négociation sociale par consensus, adopta certaines de ces recettes au début des années 2000 – sans le volet formation, inutile du fait de l'excellence déjà acquise en la matière.

## Les effets pervers du modèle scandinave

Le modèle « danois », ou « scandinave », a aujourd'hui presque vingt ans. Le retour d'expérience est donc possible et certains économistes s'y sont employés (1). Si le succès est incontestable en termes de chômage, c'est au prix d'effets pervers non négligeables. Deux nous paraissent essentiels à qui regarde la situation française.

### La flexisécurité accroît la dépendance à l'État-Providence

Alors que le constat paraît de plus en plus partagé en France d'un poids trop important de la dépense publique et de l'étatisation de la sphère économique, une première conséquence du modèle scandinave devrait faire réfléchir ceux qui sont tentés de l'importer : quand la politique de flexisécurité fut mise en place, le nombre de personnes recevant des aides d'État passa de 10% à 30% de la population à la fin des années 1990, avant de redescendre à 20% depuis – grâce à l'amélioration de la situation économique et à la limitation de certaines aides trop généreuses et trop coûteuses (2).

La société danoise était devenue complètement socialisée et étatisée au milieu des années 1990, à tel point que les deux économies systématiquement décrites comme telles en Europe étaient la France et le Danemark. Seul l'ajout du troisième pilier – la politique active de l'emploi et la formation – a permis de diminuer la part de la population sous aides publiques : ces aides protégeaient les personnes sans leur assurer le retour à l'emploi. Ne nous dirigeons-nous pas vers la même aporie avec demain l'indemnisation des démissionnaires et des entrepreneurs putatifs en France ? Ces deux mesures, dont le coût est considérable (voir *infra*), présentent de nombreux effets d'aubaines et sont en cours de réévaluation par le gouvernement Philippe. Il est probable que les droits d'ouverture seront finalement très limités.

---

(1) Rasmus Landersø et James J. Heckman, *The Scandinavian Fantasy: The Sources of Intergenerational Mobility in Denmark and the U.S.*, National Bureau of Economic Research, Working Paper N°22465, juillet 2016.

(2) Torben M. Andersen et Michael Svarer, *Flexicurity: labour market performance in Denmark*, Université de Aarhus, School of Economics and Management (Danemark), Economics Working Paper, 2007.

## La raréfaction des emplois intermédiaires et la prévalence du temps partiel

S'il est un point incontesté dans la critique de ces réformes au Danemark (et aux Pays-Bas), c'est la modification de la structure du marché du travail, avec la montée des emplois à temps partiel (qui constitue désormais l'essentiel de l'emploi féminin) et la raréfaction des emplois intermédiaires de qualité bien rémunérés.

En 2016, le Danemark avait un taux d'emplois à temps partiel de 21,7%, l'un des plus élevés au monde. Parmi les pays européens, seuls étaient devant lui l'Allemagne (22%) et les Pays-Bas (37%). La France n'était qu'à 14% (1). L'économiste allemand Günther Schmid a étudié la prévalence des formes d'« emplois atypiques » dans les modèles d'Europe du Nord et a conclu à une perte nette pour les salariés : abandonner des emplois sûrs et bien rémunérés pour une prise de risque plus conséquente avec des formes atypiques d'emplois résulte sur le long terme en une perte franche si l'État n'est pas assez riche ou autoritaire pour imposer cet équilibre entre flexibilité et sécurité (2).

A court et moyen terme, si l'économie n'est pas en forte croissance, si elle ne peut offrir une palette variée d'emplois et si l'État ne peut massivement accompagner la transition, la plupart des travailleurs doivent se résigner à des formes atypiques d'emplois, dont le temps partiel subi est l'exemple le plus fréquent. Le taux de participation de la population au marché du travail est certes l'un des plus élevés au monde à 70%, mais il se conjugue avec un nombre d'heures travaillées par an par employé étonnamment faible : 1 410 heures au Danemark, contre 1 680 au Royaume Uni par exemple (3). Certains économistes ont tenté de montrer que ces formes atypiques d'emplois et leur prévalence étaient la cause de l'atonie de la productivité que nous constatons dans nos économies développées (4). Néanmoins, ces études ne sont pas pour l'instant suffisamment convaincantes.

Dans son étude sur la flexisécurité en Europe, l'économiste Andranik Tangian note que, dans bien des cas, l'adaptation du concept n'a consisté qu'en une dérégulation du marché du travail sans vision d'ensemble : livrés à eux-mêmes dans un contexte de croissance faible en Europe au cours des dernières années, les employés ont été déstabilisés par ces réformes (5). Au Danemark, elles ont permis aux plus diplômés et aux plus créatifs de gagner ou regagner des parts de marché à l'international. Elles ont également ouvert nombre de petits emplois dans le secteur des services pourvus par les nouveaux entrants et les immigrés. Mais la classe moyenne populaire a vu ses opportunités en termes d'emplois intermédiaires sûrs et bien rémunérés se réduire. Ces classes moyennes ont dû

---

(1) Données OCDE, taux d'emploi à temps partiel.

(2) Günther Schmid, *Non-Standard Employment and the New Standard Employment Contract: Reflections from a Transitional Labour Market Point of View*, Freien Universität Berlin (Allemagne), 2010.

(3) Données OCDE, heures moyennes annuelles ouvrées par travailleur.

(4) Comme Peter Auer, *Protected mobility for employment and decent work: Labour market security in a globalised world*, International Labour Organization, 2005.

(5) Andranik Tangian, *art. cit.*

apprendre à vivre avec des emplois à temps partiel et des subsides d'État. Culturellement et après vingt ans de cette expérience, elles paraissent l'avoir plutôt accepté et y ont trouvé un nouveau modèle de vie et de valeurs qui fait dire à certains que les Danois sont parmi les peuples les plus heureux au monde.

Mais comment imaginer des changements similaires à l'œuvre en France ? Notre culture latine et individualiste serait-elle en phase avec une explosion du temps partiel, un compromis social fondé sur la formation et, disons-le franchement, la réduction des ambitions professionnelles et sociales du citoyen moyen ?

## L'impact d'une politique de flexisécurité en France

Ordonnances sur le marché du travail, réforme (en fait étatisation) de l'assurance-chômage, ouverture de nouveaux droits aux indépendants et démissionnaires, future réforme de la formation professionnelle : on trouve dans le programme mis en œuvre par Emmanuel Macron les linéaments du modèle danois. Il y manque cependant la logique globale de ce modèle fondé sur l'égalité et l'investissement dans le capital humain ainsi que sa cohérence économique, basée sur l'innovation, la montée en gamme et la qualité.

### La flexisécurité en France : deux limites

Sur la base des études existantes sur le modèle danois (1), il est possible de pointer deux limites qui nous paraissent essentielles à sa transposition en France si on ne veut pas que celle-ci ne consiste au final qu'en une dérégulation sèche du marché du travail.

Pour être mises en œuvre, les mesures de flexisécurité requièrent tout d'abord des finances publiques saines, avec de véritables marges de manœuvre budgétaires : nécessité de former la main d'œuvre, coût d'accompagnement de la flexibilité et des restructurations de l'appareil productif (effort important sur le court terme pour espérer des gains plus importants moyen terme), etc. Étant donné les maigres moyens alloués à la réforme de la formation professionnelle annoncée pour 2018, explicables dans le contexte de contrainte budgétaire que connaît la France et bien loin des 3% du PIB comme au Danemark, le volet sécurité des réformes Macron pourraient n'avoir qu'une très faible incidence.

D'autre part, l'argument de certains économistes est de considérer que la révolution numérique exigerait une remise à niveau massive de la population française (2). Or nous n'avons aucun équivalent étranger d'adaptation de la force de travail à la révolution

---

(1) Torben M. Andersen et Michael Svarer, *art. cit.*, et surtout Dany Lang, *Can the Danish model of flexicurity be a matrix for the reform of European labour markets*, Sciences Po Toulouse, 2005.

(2) Par exemple Philippe Aghion, Gilbert Cette, Élie Cohen, *Changer de modèle*, Odile Jacob, 2014.

numérique par la formation et l'investissement public. Le miracle danois des années 1990 concerne une économie essentiellement industrielle tournée vers l'export... Aucune étude empirique ne montre à ce jour un retard de la population française dans l'apprentissage professionnel des outils numériques et, surtout, il n'existe pas d'équivalent étranger de plan de formation massive en matière numérique.

## Modestie des réformes envisagées

Les premiers détails connus des réformes de la formation professionnelle et de l'ouverture de nouveaux droits laissent penser que les contraintes sur les finances publiques obèrent toute ambition d'envergure en la matière. Sur la formation professionnelle, on a déjà indiqué la modestie des moyens annoncés en comparaison de l'énorme effort réalisé par le Danemark dans les années 1990. De plus, si les pistes de la réforme annoncée pour le printemps 2018 vont globalement dans le bon sens (plus grande lisibilité du système, pilotage par les régions, responsabilisation des entreprises), certains observateurs redoutent déjà le conservatisme et le corporatisme des partenaires sociaux.

Du côté de l'apprentissage, il existe également un risque de blocage. En l'état de ce que l'on sait des débats entre le gouvernement et les partenaires sociaux, on ne semble pas s'orienter vers un système vraiment décentralisé, au plus près des besoins des employeurs et des salariés. L'option retenue à ce stade semble plutôt être le renforcement du poids des OPCA, alors qu'une simplification radicale et une suppression des intermédiaires s'imposeraient (1). Comment les mêmes intermédiaires souvent opaques et peu efficaces depuis des années, pourraient-ils accompagner le vaste plan de relance de l'apprentissage dont la France a urgemment besoin ?

S'agissant de l'indemnisation des démissionnaires et des entrepreneurs, les études réalisées par le ministère du Travail ont révélé un coût potentiel faramineux, de 8 à 14 milliards d'euros la première année – essentiellement dû au coût d'opportunité, c'est-à-dire les non-démissionnaires actuels qui démissionneraient immédiatement du fait de cette nouvelle manne (2). Cela a conduit le gouvernement Philippe à revoir de manière drastique les conditions d'ouverture des droits à indemnisation. *In fine*, les cas où les démissionnaires pourront toucher une allocation sont si réduits que l'impact sur le marché du travail devrait être inexistant : la mesure ne peut être appliquée qu'une fois tous les cinq ans et nécessitera un « projet professionnel » qui reste flou à l'heure actuelle mais devrait être une création d'entreprise dans un domaine différent de celui ou exerçait l'employé.

---

(1) Voir Bertrand Martinot, « Apprentissage : qui doit piloter le système ? », *Les Echos*, 22 janvier 2018.

(2) Alain Ruello, « Indemnisation des démissionnaires : un choc financier pour l'Unédic », *Les Echos*, 2 octobre 2017.



## Les classes moyennes, grandes perdantes de la flexisécurité

A la lumière du retour d'expérience du modèle scandinave, on peut anticiper qu'une évolution vers plus de flexibilité de la force de travail profitera aux catégories aisées et diplômées, qui pourront se saisir des nouvelles opportunités et gagner assez pour compenser la future volatilité de ses revenus. En d'autres termes, ces catégories sont prêtes à relever le pari de cette flexisécurité même si le volet formation devait s'avérer décevant. Ces catégories sont celles qui ont massivement voté pour Emmanuel Macron en mai 2017 : 82% des cadres, 81% des plus diplômés et 75% des plus aisés ont voté pour lui au second tour de l'élection présidentielle (1).

A l'autre bout du spectre social, les classes modestes n'ont pas trop à craindre d'un État-Providence qui, loin d'être restructuré comme cela serait nécessaire, va au contraire ouvrir de nouveaux droits à la démission, à la formation, aux allocations-chômage : ce discours théorique de protection accrue pourrait même séduire les classes les plus modestes, en particulier les populations immigrées dans les métiers de service, qui bénéficieraient ainsi d'une élévation de leur niveau de formation.

Au final, comme le montre l'expérience danoise, ce sont les classes moyennes qui auraient à espérer le moins de telles évolutions. Déjà grandes perdantes des réformes fiscales du début du quinquennat (2), elles verront les emplois intermédiaires qu'elles occupent majoritairement se réduire comme en Europe du Nord, avec un développement des temps partiels et des contrats courts. Le maintien artificiel de la distinction entre le CDD et le CDI, l'impact limité de la formation pour cette classe globalement déjà formée, les biais négatifs des aides sociales, risquent ainsi de renforcer le sentiment de déclassement, si bien analysé par Louis Chauvel (3), qui touche ces catégories depuis de nombreuses années maintenant.

---

(1) Ipsos, *Deuxième tour présidentielle 2017 : sociologie des électors et profil des abstentionnistes*, 7 mai 2017.

(2) Sébastien Laye, « Les classes moyennes, perdantes de l'ère Macron », *Le Figaro*, 17 octobre 2017.

(3) Louis Chauvel, *La spirale du déclassement*, Le Seuil, 2016.

## Bibliographie

Torben M. Andersen and Michael Svarer, *Flexicurity: labour market performance in Denmark*, Université de Aarhus, School of Economics and Management (Danemark), Economics Working Paper, 2007

[http://www.econ.au.dk/fileadmin/site\\_files/filer\\_oekonomi/Working\\_Papers/Economics/2007/wp07\\_09.pdf](http://www.econ.au.dk/fileadmin/site_files/filer_oekonomi/Working_Papers/Economics/2007/wp07_09.pdf)

Peter Auer, *Protected mobility for employment and decent work: Labour market security in a globalised world*, International Labour Organization, 2005

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_elm/documents/publication/wcms\\_114152.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/documents/publication/wcms_114152.pdf)

Johannes Dragsbaek Schmidt et Jacques Hersh, *The Danish Flexicurity in Distress: The Audacity of Austerity*, Aalborg University (Danemark), 2012

[http://paperroom.ipsa.org/papers/paper\\_12200.pdf](http://paperroom.ipsa.org/papers/paper_12200.pdf)

Andreas Kettermann, Francis Kramarz, et Josef Zweimüller, *Job Mobility and Creative Destruction: Flexicurity in the Land of Schumpeter*, Centre for Economic Policy Research, 2017

<http://cep.lse.ac.uk/seminarpapers/05-05-17-ZWE.pdf>

Rasmus Landersø et James J. Heckman, *The Scandinavian Fantasy: The Sources of Intergenerational Mobility in Denmark and the U.S.*, National Bureau of Economic Research, Working Paper N°22465, juillet 2016

<http://www.nber.org/papers/w22465>

Dany Lang, *Can the Danish model of flexicurity be a matrix for the reform of European labour markets*, Sciences Po Toulouse, 2005

[https://www.boeckler.de/pdf/v\\_2005\\_10\\_28\\_lang.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/v_2005_10_28_lang.pdf)

Günther Schmid, *Non-Standard Employment and the New Standard Employment Contract: Reflections from a Transitional Labour Market Point of View*, Freien Universität Berlin (Allemagne), 2010

<http://www.guentherschmid.eu/pdf/2010/copenhagen-10.pdf>

Andranik Tangian, *European flexicurity: concepts and consistent policies*, Hans Böckler Foundation (Allemagne), 2007

[www.global-labour-university.org/fileadmin/Papers\\_Wits\\_conference\\_2007/Group\\_A1/tangian\\_paper.pdf](http://www.global-labour-university.org/fileadmin/Papers_Wits_conference_2007/Group_A1/tangian_paper.pdf)

**Sébastien LAYE** est diplômé de Sciences Po Paris et d'HEC. Il est entrepreneur dans le domaine des services financiers. Économiste et analyste financier de formation, il a débuté sa carrière à New York dans le secteur bancaire et dans plusieurs fonds d'investissement. Il est l'auteur de *Stratégies d'investissement* (Ellipses, 2013) et de *Capital et Prospérité. Le retour de la croissance pour tous* (éditions Alternative démocratique, 2016). Au sein de l'Institut Thomas More, il suit les politiques économiques mises en œuvre par les autorités publiques ainsi que les questions liées au financement de l'économie et des entreprises.

Programme  
**Économie et compétitivité**

Le Programme *Économie et compétitivité* se concentre sur la réforme ambitieuse de nos modèles économiques et sociaux européens. L'accroissement continu des dépenses sociales et l'insuffisance des réformes invalident toutes chances de retour à la croissance et à l'emploi. De nouvelles formes de solidarités et de création de richesses, grâce à l'initiative économique et à la liberté d'entreprendre, doivent être conçues et proposées.

Ce document est la propriété de l'Institut Thomas More asbl. Les propos et opinions exprimés dans ce document n'engagent que la responsabilité de l'auteur. Sa reproduction, partielle ou totale, est autorisée à deux conditions : obtenir l'accord formel de l'Institut Thomas More asbl, et faire apparaître lisiblement sa provenance.

© Institut Thomas More asbl, février 2018

**Paris**  
8, rue Monsigny – F-75 002 Paris  
+33 (0)1 49 49 03 30

**Bruxelles**  
Avenue Walkiers, 45, B-1160 Bruxelles  
+32 (0)2 374 23 13

[www.institut-thomas-more.org](http://www.institut-thomas-more.org)  
[info@institut-thomas-more.org](mailto:info@institut-thomas-more.org)