

# LE MONDE CHANGE, CHANGEONS LA FRANCE !

LES RÉFORMES À MENER POUR LA FRANCE DE DEMAIN



2020  
FRANCE

# **LE MONDE CHANGE, CHANGEONS LA FRANCE !**

LES RÉFORMES À MENER POUR LA FRANCE DE DEMAIN

© Medef et l'éditeur Cithéa communication, 2017  
ISBN : 978-2-86658-174-9

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L. 122-5, d'une part, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou des ayants droit ou ayants cause, est illicite (alinéa 1<sup>er</sup> de l'article L. 122-4) : « Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. »

Comme président du MEDEF, je me déplace beaucoup en France et à l'international. J'aime particulièrement aller à la rencontre des entrepreneurs de terrain, ces chefs d'entreprise de TPE, PME, ETI et grands groupes qui font la richesse et la force productive de tous les pays. À chaque fois, j'en retire la certitude que, au sein d'une Europe relancée, notre pays a tout pour réussir dans la compétition mondiale - la liste de ses atouts étant assez unique : culture, technologie, diversité, climat, géographie, tissu entrepreneurial... Les ruptures à l'œuvre (ruptures technologiques, sociétales, environnementales...) rebattent les cartes et nous donnent l'opportunité de gagner à nouveau dans ce monde en mouvement. C'était la conclusion éclairante de notre premier livre, « Le monde change, et la France ? » où, suite à un travail de terrain très important, en interrogeant des milliers de chefs d'entreprise, nous avons listé et détaillé 7 mutations majeures qui sont autant d'opportunités de croissance pour la France.

Pourtant, force est de constater que la France doute d'elle-même. Les chefs d'entreprise que je rencontre presque tous les jours n'osent pas embaucher ni se projeter dans l'avenir, ils hésitent à bâtir à nouveau en l'absence d'une confiance renouvelée. Les salariés, quant à eux, semblent se recroqueviller dans leur travail et douter de leur avenir. Les raisons en sont nombreuses, et le contexte terroriste de ces derniers mois peut évidemment expliquer en partie cette situation. Pour autant, l'incapacité de nos élus à régler les maux qui accablent notre pays depuis tant d'années désespère également.

Pour les chefs d'entreprise, quatre problèmes connus et reconnus doivent être réglés urgemment :

- Une absence de marges qui étouffe lentement les entreprises en bridant leurs innovations, leur montée en gamme et leurs recrutements...
- Un droit social ubuesque, complexe et pointilleux qui empêche l'adaptation et la prise de risque...
- Une complexité érigée en système qui ferait rire si elle ne tuait pas en partie cette croissance économique tant attendue...
- Et enfin, l'échec de notre système scolaire qui a confondu égalitarisme et égalité des chances, excellence et élitisme au désespoir des enseignants eux-mêmes...

Mais le constat ne suffit pas et se désespérer n'est pas dans l'ADN des chefs d'entreprise. Ils sont dans l'action et proposent des solutions.

C'est l'objectif de ce second livre qui part des opportunités listées par le premier ouvrage et formule des idées de réformes qui nous permettront de relancer notre pays dans la compétition mondiale, aux bénéfices de tous nos concitoyens. Il faut le faire sans tabou, en posant tous les sujets sur la table : les quatre problèmes déjà listés, mais aussi les questions de protection sociale, de retraite, de réorganisation de la sphère publique... Tout doit être questionné, non pas pour faire moins, mais pour faire mieux avec moins, pour repenser notre pays comme on refonde une organisation qui a vieilli mais reste performante. Notre objectif doit rester de retrouver une croissance supérieure à 2 % mais aussi, et surtout, une situation de plein emploi où tous nos concitoyens s'épanouissent dans leur activité professionnelle.

Enfin, je ne le dirai jamais assez, il faut se donner une vision pour notre pays et un mode d'action. Une vision pour expliquer et entraîner tous les français, en capitalisant sur nos forces et nos atouts. Un mode d'action pour redonner du sens et réunir en capitalisant sur des valeurs communes, en adoptant une véritable démarche collective, en redonnant aux acteurs de terrain la capacité à faire et à entreprendre leur vie.

Je crois profondément que l'entreprise doit désormais être au cœur de nos politiques publiques car le dynamisme économique d'un pays influe désormais sur son rayonnement dans le monde. La force entrepreneuriale, la capacité à prendre des risques, l'accompagnement en cas d'échec, la confiance et la célébration des réussites, de toutes les réussites, doivent désormais nous réunir.

Je crois en la France, en l'Europe et dans notre capacité collective à rebondir. Regardons les réformes à mener et agissons rapidement ! Nous pouvons collectivement réussir.

# ÉDITO

PAGE 4

---

## LES TRANSFORMATIONS

PAGE 8

PAGE 12 LA DYNAMIQUE DÉMOGRAPHIQUE, UN FORMIDABLE ATOUT DE CROISSANCE

PAGE 14 FAVORISER UNE MEILLEURE RÉPARTITION DES RESSOURCES

PAGE 16 LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE, UNE CHANCE POUR LA FRANCE

PAGE 18 LE TRAVAIL CHANGE, LA FORMATION AUSSI

PAGE 20 UN MONDE TOUJOURS PLUS RAPIDE

PAGE 22 L'ESPACE MONDE, UN NOUVEAU RAPPORT AUX FRONTIÈRES

PAGE 24 NOUVEAUX POUVOIRS DANS UN MONDE DE COMMUNICATION

PAGE 26 LES NOUVELLES TECHNOLOGIES AU SERVICE DE LA SANTÉ

---

## LES RÉFORMES

PAGE 28

PAGE 32 **ÉDUCATION : POUR BÂTIR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN**

PAGE 34 RENFORCER NOTRE SYSTÈME ÉDUCATIF

PAGE 40 REFONDER L'APPRENTISSAGE

---

PAGE 46 **UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL À RENOUVELER**  
**UN MODÈLE SOCIAL RENOVÉ**

PAGE 48 ACCOMPAGNER TOUTES LES DYNAMIQUES D'ACTIVITÉS AU SERVICE DE L'EMPLOI

PAGE 54 CONJURER LA PEUR DE L'EMBAUCHE

PAGE 58 SIMPLIFIER LA PRODUCTION DES NORMES EN DROIT DU TRAVAIL

PAGE 64 RÉSOUDRE LA CRISE DU LOGEMENT

**FAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE UN ATOUT ET NON UN HANDICAP**

PAGE 68 FINANCER LA PROTECTION SOCIALE D'UNE FRANCE PROSPÈRE ET SOLIDAIRE

PAGE 74 PRÉPARER L'AVENIR DE NOS RETRAITES

PAGE 78 REFONDER LES DISPOSITIFS DE DEPART ANTICIPÉ DU MARCHÉ DU TRAVAIL

PAGE 82 RÉFORMER LE SYSTÈME DE SANTÉ

---

PAGE 88 **SIMPLIFICATION : POUR UN ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE**

PAGE 90 SIMPLIFIER ET MODERNISER LA SPHÈRE PUBLIQUE

---

PAGE 98 **COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES : POUR UNE FISCALITÉ DE CROISSANCE**

PAGE 100 POUR UNE REFONDATION FISCALE

PAGE 104 FACILITÉ L'ACCÈS AU FINANCEMENT POUR LES ENTREPRISES

---

PAGE 108 **FOCUS**

PAGE 109 L'INDUSTRIE FRANÇAISE EN RECONQUÊTE

PAGE 112 CINQ PRINCIPES POUR LIBÉRER LA CROISSANCE DES TPE-PME...

PAGE 114 L'ÉVIDENCE SERVICE

PAGE 117 FRANCE OUTRE-MER 2020

## LES POLITIQUES

PAGE 118

PAGE 122 **ÇA COMMENCE PAR NOUS !**

PAGE 124 GOUVERNANCE DES ENTREPRISES : ASSURER L'ÉQUILIBRE ET LE CONTRÔLE DES POUVOIRS

PAGE 125 FAIRE LE PARI DE LA RSE POUR RENFORCER SA COMPÉTITIVITÉ

PAGE 127 ACTIONNER LES LEVIERS DE LA COMPÉTITIVITÉ HORS COÛTS

PAGE 130 FAIRE DE L'INNOVATION SOCIALE ET MANAGÉRIALE UN LEVIER DE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE

---

PAGE 132 **DES POLITIQUES D'AVENIR**

PAGE 134 ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

PAGE 137 RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ DE NOTRE TERRITOIRE

PAGE 142 POURSUIVRE UNE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE SOURCE DE CROISSANCE ET D'EMPLOI

PAGE 148 ASSOCIER LES SALARIÉS À LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

PAGE 151 FAIRE DE L'INNOVATION UN LEVIER POUR LA COMPÉTITIVITÉ

PAGE 154 RÉINVENTER L'EUROPE

PAGE 159 INTÉGRER NOS ENTREPRISES DANS UNE ÉCONOMIE MONDE

---

PAGE 162 **MÉMO**

PAGE 170 **SOURCES**



# LES TRANSFORMATIONS

- 12 LA DYNAMIQUE DÉMOGRAPHIQUE  
UN FORMIDABLE ATOUT DE CROISSANCE
- 14 FAVORISER UNE MEILLEURE RÉPARTITION DES RESSOURCES
- 16 LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE  
UNE CHANCE POUR LA FRANCE
- 18 LE TRAVAIL CHANGE  
LA FORMATION AUSSI
- 20 UN MONDE TOUJOURS PLUS RAPIDE
- 22 L'ESPACE MONDE  
UN NOUVEAU RAPPORT AUX FRONTIÈRES
- 24 NOUVEAUX POUVOIRS  
DANS UN MONDE DE COMMUNICATION
- 26 LES NOUVELLES TECHNOLOGIES  
AU SERVICE DE LA SANTÉ

NOTRE PLANÈTE COMPTE 7,3 MILLIARDS D'HABITANTS. LA POPULATION NE CESSE DE S'ACCROÎTRE ET L'ESPÉRANCE DE VIE D'AUGMENTER. EN RAISON DE CETTE DYNAMIQUE DÉMOGRAPHIQUE, EN 2050 IL FAUDRA ÉQUIPER 2 MILLIARDS DE PERSONNES SUPPLÉMENTAIRES APPARTENANT À LA CLASSE MOYENNE. EN PARALLÈLE, LES RESSOURCES SE FONT PLUS RARES, CERTAINES DISPARAISSENT. IL EST URGENT DE PRODUIRE ET DE CONSOMMER AUTREMENT. POUR LA FRANCE, RÉUSSIR LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE IMPLIQUE À LA FOIS DE S'APPUYER SUR LES GRANDES FILIÈRES HISTORIQUES DE L'ÉNERGIE (NUCLÉAIRE, HYDRAULIQUE, PÉTROLE, GAZ) ET DE MISER SUR LES NOUVELLES SOURCES (ÉNERGIES RENOUVELABLES NOTAMMENT).

PLUS D'ÊTRES HUMAINS À NOURRIR, MOINS DE RESSOURCES, ET UN ÉNORME BOULEVERSEMENT : L'AVÈNEMENT DU NUMÉRIQUE. PLUS QU'UN SECTEUR D'ACTIVITÉS INNOVANTES, IL S'AGIT D'UNE RÉVOLUTION QUI MODIFIE EN PROFONDEUR NOS MODES DE VIE, NOTRE MANIÈRE DE TRAVAILLER, D'APPRENDRE, DE CONSOMMER, D'ÉCHANGER DES INFORMATIONS, DE FAIRE DES CHOIX. LE NUMÉRIQUE A DONNÉ NAISSANCE À DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES, EN PARTICULIER L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE REPOSANT SUR LE PARTAGE ET LA DISPARITION DES INTERMÉDIAIRES ENTRE LE CONSOMMATEUR ET L'OFFREUR/PRODUCTEUR DU SERVICE. D'AILLEURS - ET LE NUMÉRIQUE Y EST POUR BEAUCOUP -, LE RAPPORT AU TRAVAIL CHANGE. LES JEUNES GÉNÉRATIONS ASPIRENT À DAVANTAGE D'AUTONOMIE, LE MANAGEMENT DEVIENT PLUS HORIZONTAL, LES CHANGEMENTS DE MÉTIERS PLUS FRÉQUENTS. AUJOURD'HUI LE SALARIAT N'EST PLUS LE MODÈLE UNIQUE, DIFFÉRENTES FORMES D'EMPLOIS COEXISTENT. CHACUN DOIT CONSTRUIRE SA PROPRE CARRIÈRE, SE FORMER TOUT AU LONG DE LA VIE, EN EXPLOITANT NOTAMMENT LES POSSIBILITÉS QU'OFFRE LE NUMÉRIQUE.

L'INFORMATION CIRCULE VITE ; NOUS SOMMES DANS UNE SOCIÉTÉ DE L'IMMÉDIATÉ DANS LAQUELLE LES ÉCHANGES NE FONT QUE CROÎTRE. CELA A DES RÉPERCUSSIONS SUR TOUS LES SECTEURS. L'INNOVATION EST PLUS QUE JAMAIS UNE CLÉ POUR S'ADAPTER.

# LA FRANCE DANS UN MONDE QUI CHANGE



L'ACCÉLÉRATION DU MONDE, LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE NOUS INVITENT À REPENSER LA NOTION DE FRONTIÈRE. GRÂCE AU DÉVELOPPEMENT DES TRANSPORTS, LES DISTANCES SE RÉDUISENT, LA POPULATION MONDIALE EST PLUS MOBILE ET LES FLUX DE MARCHANDISES S'INTENSIFIENT. LA CONSOMMATION ET LES ÉCHANGES SE DÉROULENT À L'ÉCHELLE PLANÉTAIRE, LES FRONTIÈRES TOMBENT, DES COMMUNAUTÉS NAISSENT, RASSEMBLÉES AUTOUR D'INTÉRÊTS COMMUNS.

QUANT AU POUVOIR, IL SE PARTAGE ET S'EXERCE DE MANIÈRE PLUS HORIZONTALE, QUE CE SOIT DANS L'ENTREPRISE OU HORS DE SES MURS. LE CITOYEN PEUT SIGNER UNE PÉTITION EN LIGNE, FINANCER SON PROJET PAR LE BIAIS DU FINANCEMENT PARTICIPATIF, PRENDRE LA PAROLE DANS UN BLOG, DONNER SON AVIS DE CONSOMMATEUR SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX OU ENCORE COMPARER EN LIGNE LES PROGRAMMES POLITIQUES. TOUT CELA SANS AUCUN INTERMÉDIAIRE. C'EST LA *CIVIC TECH*, OU L'USAGE DE LA TECHNOLOGIE DANS LE BUT DE RENFORCER LE LIEN DÉMOCRATIQUE ENTRE LES CITOYENS ET LE GOUVERNEMENT.

FACE AU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ET À L'EXPLOSION DES MALADIES CHRONIQUES, LA SANTÉ EST DEVENUE UN ENJEU MAJEUR DU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE. LES PROGRÈS RÉALISÉS GRÂCE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES (NBIC) OFFRENT DE NOUVELLES POSSIBILITÉS POUR SOIGNER L'ÊTRE HUMAIN.

DANS TOUS CES DOMAINES, LA FRANCE POSSÈDE D'INNOMBRABLES ATOUTS : UNE RECHERCHE MÉDICALE PARMIS LES MEILLEURES AU MONDE, DES ENTREPRISES LEADERS MONDIALES DU NUMÉRIQUE, LE DEUXIÈME PARC ÉOLIEN EUROPÉEN, LA LANGUE FRANÇAISE (DEUXIÈME LANGUE MONDIALE LA PLUS PARLÉE EN 2050 !), DES FILIÈRES INNOVANTES, UNE INDUSTRIE EXPORTATRICE, ETC. **ON LE VOIT, POUR FAIRE FACE AUX GRANDES TRANSFORMATIONS À L'ŒUVRE DANS NOTRE SOCIÉTÉ, DANS LES DOMAINES DU NUMÉRIQUE, DE L'ENVIRONNEMENT, DU TRAVAIL ET DE LA DÉMOGRAPHIE, LA RÉFORME EST PLUS QUE JAMAIS NÉCESSAIRE.**



2016

2020

2050

2060

2100

>> VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION >>

**7,3**

MILLIARDS  
D'HABITANTS  
SUR LA  
PLANÈTE

**300 000**

EMPLOIS  
LIÉS À LA  
SILVER ECONOMIE  
PRÉVUS  
D'ICI 2020

**+2**

MILLIARDS  
DE PERSONNES  
APPARTENANT  
À LA CLASSE  
MOYENNE

**10**

MILLIARDS  
D'HABITANTS  
SUR LA  
PLANÈTE

**3**

MILLIARDS  
DE PERSONNES  
AURONT  
+ DE 60 ANS

**1,93**

ENFANT  
PAR FEMME  
EN FRANCE

**22%**

AURONT  
+ DE 60 ANS



# LA DYNAMIQUE DÉMOGRAPHIQUE

## UN FORMIDABLE ATOUT DE CROISSANCE

Pour avoir une vision claire du futur de notre planète et des potentialités de croissance de notre économie, il est essentiel de prendre en compte l'élément démographique. Lorsque l'on se penche sur les pyramides démographiques des différents continents, on observe d'importantes disparités. La natalité est très dynamique dans les pays en développement - surtout en Afrique - contrairement à l'Europe. Cependant, au cœur même du Vieux Continent, un pays se distingue : la France fait figure de championne de la natalité avec un taux de fécondité de 1,93 enfant par femme. Malgré ces déséquilibres, au niveau global, la population s'accroît fortement et on constate un allongement de l'espérance de vie. Plus de 7,3 milliards d'habitants peuplent actuellement notre planète ; en 2060, nous serons 10 milliards, dont 22% auront plus de 60 ans. Ces 10 milliards de personnes seront de futurs consommateurs qu'il faudra nourrir, loger, soigner. Ils représentent autant d'opportunités pour notre économie et notamment dans un domaine particulier : la silver économie. Cette filière répond à la révolution démographique (vieillesse de la population) en développant des activités économiques innovantes dans tous les secteurs d'activités. En effet, les seniors dépensent

cinq fois plus que la génération Y en loisirs, tourisme, robots connectés, domotique, e-santé et logement. D'ici à 2020, on prévoit la création de 300 000 emplois liés à la silver économie et en 2100, plus de 3 milliards de personnes auront plus de 60 ans. Il faudra aussi équiper 2 milliards de personnes en plus appartenant à la classe moyenne en 2050. Ce marché va donc bien au-delà de l'Hexagone, l'enjeu est planétaire.

Quant à la francophonie, elle constitue un atout fantastique pour la compétitivité de notre pays. En 2060, la planète comptera 767 millions de francophones (aujourd'hui ils sont 274 millions), ce qui offre des perspectives de croissance considérables. Les chiffres en témoignent : 20% des parts de marché sont détenues par des entreprises françaises dans les pays comptant 70% de francophones. Or l'Afrique, qui réunira 85% des francophones en 2060, sera également dotée d'une classe moyenne d'1,1 milliard d'individus. Le dynamisme démographique mondial bouleverse les équilibres, il convient d'en tenir compte pour axer le développement économique de notre pays et de nos entreprises sur des filières stratégiques et porteuses de croissance.

2017

2020

2050

2100

>> É P U I S E M E N T D E S R E S S O U R C E S >>

**75%**

DES RESSOURCES  
SONT CONSOMMÉES  
DANS LES  
GRANDES VILLES

**23%**

D'ÉNERGIES  
RENOUVELABLES  
ENGAGEMENT  
PRIS PAR LA FRANCE  
POUR 2020

**-50%**

DE RÉDUCTION D'ÉMISSION DE CO<sub>2</sub>  
(OBJECTIF ONU)

STABILISER LE RÉCHAUFFEMENT  
CLIMATIQUE EN DESSOUS DE

**2°C**

(OBJECTIF ONU)

LA CONSOMMATION  
D'EAU

**x6**

DANS LE MONDE  
EN 100 ANS



# **FAVORISER**

## **UNE MEILLEURE RÉPARTITION DES RESSOURCES**

Les ressources naturelles<sup>1</sup> mondiales se raréfient, certaines sont même appelées à disparaître. Aujourd'hui nous consommons sans retenue, de manière localisée : 75% des ressources sont consommées dans les grandes villes. Quant à l'eau, sa consommation a été multipliée par 6 en 100 ans alors que la population mondiale a triplé. Nos modes de production et de consommation sont clairement en cause, il est impératif de les faire évoluer. Les Européens en sont conscients depuis longtemps : 92 % des personnes interrogées estiment que la manière de gérer les ressources doit changer. Comment ? En économisant nos ressources, en privilégiant le renouvelable et en transformant nos déchets en nouvelles ressources. L'Europe a déjà commencé. Ainsi la consommation de matière produisant des déchets par habitant a baissé de 2 tonnes en 20 ans (15%). En matière d'énergie renouvelable, la production du parc éolien est passée de 17 000 mégawatts (MW) en 2000 à 432 000 MW en 2015. Grâce à l'économie circulaire, 700 milliards de dollars d'économie sont attendus dans le monde.

Si la France a des défis à relever pour réussir la transition énergétique, elle a aussi des atouts. Les grandes filières de l'énergie (producteurs et fournisseurs, filière efficacité énergétique, réseaux de transport et de distribution, industries consommatrices, fournisseurs de solutions dans l'industrie, le bâtiment et les transports...) constituent un tissu d'acteurs clé - des références mondiales. Réussir la transition énergétique impose de s'appuyer sur le patrimoine collectif que constituent les filières historiques

(nucléaire, hydraulique, pétrole, gaz) et leurs actifs. En matière de transition énergétique notre pays se distingue dans différents domaines. Nous savons concevoir des « villes intelligentes »<sup>2</sup> et durables : pour preuve Nice, 4<sup>e</sup> ville intelligente au monde après Barcelone, New York et Londres. Grâce à son savoir-faire, à son potentiel et à ses capacités, la France est d'ailleurs le troisième pays le plus prometteur au monde en matière de « villes intelligentes ».

Notre pays parie également sur le développement des modes de transport doux comme Keolis, leader mondial des transports en commun, ou encore Autolib, qui mise sur la voiture électrique. Le premier transporte près de 2,5 milliards de voyageurs chaque année. Le second, véritable innovation française, constitue le premier service public au monde de voitures électriques en libre-service. Présent en France, en Italie et aux États-Unis, Autolib s'exportera prochainement à Londres et à Singapour.

Enfin, la France mise aussi sur les énergies renouvelables. Alors que nous possédons le deuxième gisement éolien européen après la Grande-Bretagne, notre pays a pris l'engagement de produire 23% d'énergies renouvelables en 2020. Et pour mieux maîtriser la consommation d'énergie, 35 millions de foyers seront équipés de Linky, un compteur connecté, d'ici à 2021. Résolument tournée vers l'avenir, la France dispose d'innombrables atouts pour favoriser une meilleure répartition des ressources ; elle doit poursuivre et intensifier ses efforts.

1. *Éléments présents dans la nature indispensables ou utiles aux humains comme l'eau, l'air, la terre, la forêt, les poissons, la faune sauvage, la couche arable, les minéraux.*

2. *Villes utilisant les Technologies de l'information et de la communication (TIC) pour « améliorer » la qualité des services urbains ou encore réduire leurs coûts.*

2015

2016

2017

2100

> >

UN MONDE DE PLUS EN PLUS CONNECTÉ

> >

**205 M<sub>d</sub>**

D'E-MAILS  
ONT ÉTÉ ÉCHANGÉS  
DANS LE MONDE

**1 000**

START-UP  
ACCUEILLIES À PARIS  
LORS DU PLUS GRAND  
INCUBATEUR DU  
NUMÉRIQUE AU MONDE

LA FRANCE,

**2<sup>e</sup>**

PAYS LE PLUS REPRÉSENTÉ  
AU CONSUMER  
ELECTRONICS SHOW  
À LAS VEGAS



# LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE UNE CHANCE POUR LA FRANCE

---

En 2015, près de 205 milliards d'e-mails ont été échangés dans le monde. Nous vivons dans un monde connecté : la France compte, à elle seule, plus de 13 millions de bornes wifi publiques (en comparaison, les États-Unis n'en ont que 9,58 millions). Mais le numérique est bien plus qu'un secteur d'activités innovantes. Il transforme en profondeur nos façons de travailler, de consommer, d'échanger, ainsi que nos modèles économiques et nos modes de vie.

La révolution numérique influence nos habitudes et modifie nos priorités. Ainsi, les consommateurs préfèrent se passer d'intermédiaire et choisissent d'utiliser plutôt que de posséder. En attestent les résultats extraordinaires de l'économie collaborative – composée de 90 000 start-up – dont le chiffre d'affaires mondial a été multiplié par 15.

Classée 8<sup>e</sup> parmi les pays les plus avancés dans la transformation numérique, selon la dernière étude Vanson Bourne, la France explore pleinement toutes les possibilités de cette révolution en accordant une place primordiale aux start-up. C'est ainsi que Paris accueillera en

2017 le plus gros incubateur du numérique au monde (1000 start-up) à la Halle Freyssinet.

On innove plus qu'avant. Il y avait près de 402 000 chercheurs en France en 2014 soit 22 % de plus qu'en 2001. D'ailleurs, 95 % des entreprises françaises considèrent la formation comme un investissement pour leur développement. En misant sur l'innovation, elles misent également sur l'exportation. C'est pourquoi au Consumer Electronics Show à Las Vegas, le temple des objets connectés, la France a été le deuxième pays le plus représenté en 2016 et le troisième en 2017 avec plus de 250 start-up exposantes. C'est également la raison pour laquelle, parmi les leaders mondiaux du numérique, elle compte le numéro un mondial du covoiturage (Blablacar), le premier site au monde de vente événementielles (Vente-privée), un spécialiste mondial du ciblage publicitaire (Criteo). Sans parler de l'école 42 qui forme aux techniques informatiques grâce à une pédagogie innovante. La révolution digitale est un formidable levier de croissance et d'emploi, tirons-en parti !

---

2016

2022

2030

2060

2100

>> TRANSFORMATION DES MÉTIERS >>

**36 000**

EMPLOIS  
CRÉÉS DANS LE DOMAINE  
DU NUMÉRIQUE  
(EN PRÉVISION)

**60%**

DE NOUVEAUX MÉTIERS  
QUI N'EXISTENT PAS  
EN 2016

LE TEMPS CONSACRÉ  
À LA FORMATION CONTINUE  
EN ENTREPRISE

**x 2**

**30%**

LA PART DU E-LEARNING  
DANS LE MONDE  
(EN PRÉVISION)



# LE TRAVAIL CHANGE

## LA FORMATION AUSSI

Les carrières longue durée, les métiers que l'on exerce toute une vie appartiennent désormais au passé. Le monde du travail et le rapport au travail ont changé. Aujourd'hui, chacun doit savoir s'adapter au marché, se former et construire sa propre carrière. Beaucoup plus vite, beaucoup plus souvent et beaucoup plus qu'avant. Alors que les métiers se transforment, la notion même de carrière évolue. Parmi les métiers qui seront exercés en 2030, 6 sur 10 n'existent pas encore en 2016. Quant aux représentants de la génération Y (nés après 1980), ils auront en moyenne 5 carrières et occuperont 17 postes dans leur vie !

En parallèle, de nouveaux marchés émergent. À commencer par le numérique qui créera plus de 36 000 emplois d'ici 5 ans en France. Viennent ensuite les objets connectés. Il y en aura, selon les estimations, près de 38,5 milliards dans le monde et ils nécessiteront de l'entretien. Quant au respect de nos objectifs en matière de développement durable, il requerra la rénovation complète de nos équipements et de nos villes.

Par ailleurs, près de 350 000 offres d'emplois demeurent vacantes en France. Les employeurs peinent à trouver des candidats ayant les compétences tech-

niques adéquates. De leur côté, les actifs s'adaptent à ce monde du travail qui change. En 2015, plus de 2,3 millions d'entre eux cumulaient plusieurs emplois salariés ou un emploi salarié et une activité indépendante. Ils étaient 1 million il y a 10 ans.

C'est pourquoi la formation constitue un enjeu fondamental pour notre pays. Or face à une offre de plus en plus riche, les candidats sont de plus en plus nombreux. Les secteurs les plus demandés sont l'hygiène, la sécurité, la santé, l'insertion sociale, la gestion et l'informatique. En 2060, le temps consacré à la formation continue en entreprise va doubler. Au-delà des formations classiques, le numérique offre une large palette de possibilités. Alors que la part du *e-learning* était de 2% en 2002 dans le monde, elle devrait atteindre les 30% en 2022. En France, les formations en ligne connaissent un succès croissant. En 2015, la principale plateforme française de MOOC (Massive Open Online Courses, cours en ligne ouverts à tous) réunissait 500 000 personnes, et les cours en ligne du site OpenClassrooms, 2,5 millions de visiteurs uniques. Face à un marché du travail en profonde mutation, il est essentiel de se former tout au long de la vie. Les possibilités ne manquent pas, saisissons-les !

2015

2020

2100

>> LES ÉCHANGES MONDIAUX CROISSENT >>

**7 Md**

D'ABONNEMENTS  
AU TÉLÉPHONE MOBILE SUR  
LA PLANÈTE  
POUR 7,3 MILLIARDS  
DE TERRIENS

**38 M**

DE FRANÇAIS ACHÈTERONT  
SUR INTERNET  
(EN PRÉVISION)  
34,7 MILLIONS EN 2015

**2 Md**

D'OBJETS CONNECTÉS  
SERONT ACHETÉS EN FRANCE  
(EN PRÉVISION)



## UN MONDE TOUJOURS PLUS RAPIDE

---

Dans une société de l'immédiateté, les échanges rapides et instantanés font partie de notre quotidien. Ils modifient profondément nos façons d'être, de faire, de travailler, de consommer, de partager, et ont bien sûr des répercussions directes sur le développement de certains secteurs économiques, liés en grande partie au numérique : les télécommunications, le stockage des données, la vente au détail...

À l'échelle planétaire, les échanges ne font que croître. On échange tout, tout le temps, partout, de plus en plus vite. En 2014, une seconde suffisait à l'envoi de 2,5 millions d'e-mails alors que dans le même temps, en 1929, seuls six télégrammes partaient. On gère également plus de données : un disque dur actuel stocke 10 000 milliards d'octets contre 50 octets pour une bande magnétique en 1929.

Grâce aux progrès technologiques, les distances se raccourcissent. En huit heures, on rejoint New York depuis Paris alors qu'au XVIII<sup>e</sup> siècle, il fallait soixante jours pour parcourir cette distance.

Cette accélération des échanges entraîne la généralisation de nouveaux usages, à commencer par celui du téléphone mobile. En l'an 2000, on recensait 738 millions d'abonnements sur la planète ; en 2015, on en dénombrait 7 milliards (pour 7,3 milliards de terriens). Parmi ces nouveaux usages, citons aussi le développement de la vente en ligne. Près de 34,7 millions de Français ont ainsi acheté sur Internet en 2015 ; ils seront 38 millions en 2020. Dans notre pays, le virage du numérique est déjà bien amorcé. Nous passons en moyenne 4 h 35 sur la toile par jour (tous supports confondus), alors qu'un Français sur deux est actif sur les réseaux sociaux. Autre atout français : nous savons innover. Au salon mondial des innovations technologiques, le Consumer Electronics Show de Las Vegas, 24 sociétés françaises ont fait partie des lauréats en 2016. Ce n'est, de ce fait, pas surprenant de prévoir que 2 milliards d'objets connectés seront achetés en France entre 2015 et 2020. Face à un monde de plus en plus rapide, capitalisons sur notre capacité à innover et à nous adapter à la révolution numérique !

---

2015

2025

2050

2100

>> LA POPULATION MONDIALE EST EN MOUVEMENT CONSTANT >>

**60 %**  
DE LA POPULATION  
VIT EN MILIEU URBAIN

ÉCHANGES COMMERCIAUX  
**x3**  
DANS LE MONDE

LE FRANÇAIS,  
**2<sup>e</sup>**  
LANGUE INTERNATIONALE  
DANS LE MONDE  
(EN PRÉVISION)

**39**  
AGGLOMÉRATIONS  
RÉUNISSENT  
PLUS DE 10 MILLIONS  
D'HABITANTS

**232 M**  
DE PERSONNES  
N'HABITENT PAS  
DANS LEUR PAYS  
DE NAISSANCE



# L'ESPACE MONDE

## UN NOUVEAU RAPPORT AUX FRONTIÈRES

---

Notre rapport à l'espace et aux frontières évolue. Nous appartenons désormais à une communauté régionale et mondiale et non plus uniquement à un village, à une ville ou à un pays. Grâce au développement des transports, les distances se réduisent et nous sommes de plus en plus mobiles. Nos modes de vie, notre consommation, nos échanges s'effectuent à une échelle planétaire. Alors que 60% de la population vit en milieu urbain et que 39 agglomérations réunissaient plus de 10 millions d'habitants en 2015, 232 millions de personnes n'habitent pas dans leur pays de naissance. En 25 ans, le nombre de passagers aériens a plus que doublé. La population mondiale est en mouvement constant, tout comme les flux de marchandises : 9,1 milliards de tonnes de marchandises sont transportées chaque année contre 2,5 milliards en 1970.

Et au-delà des frontières nationales naissent des communautés rassemblées autour d'intérêts communs. Cela peut être le sport – 695 millions de personnes ont regardé la finale de la Coupe du monde de football en 2014 –, la musique – Apple Music a conquis 113 pays

en à peine 8 mois – ou d'innombrables autres domaines qui trouvent un moyen d'expression privilégié dans les réseaux sociaux. C'est ainsi que Facebook est devenu le premier réseau social mondial avec 1,5 milliard d'utilisateurs.

Ces échanges se font autour de langages communs : 35% de la population mondiale utilise l'une des cinq langues les plus parlées au monde. Quant au français, il est appelé à devenir la deuxième langue internationale dans le monde en 2050. Les échanges, facilités par ces langues communes, s'effectuent aussi dans le cadre de relations privilégiées. Ainsi l'Europe occidentale, l'Asie du Sud-Est et l'Amérique du Nord totalisent 90% des échanges mondiaux. Quant à la France, elle tire profit de son appartenance à l'UE : 60% de ses exportations se réalisent au sein du marché unique. Un emploi créé dans le domaine du high-tech engendre la création de quatre autres emplois dans d'autres secteurs. D'ici 2025, les échanges commerciaux mondiaux vont tripler, ils constituent de magnifiques opportunités de développement pour nos entreprises.

---

2006

2015

2016

2100

>> LE POUVOIR SE PARTAGE ET S'EXERCE PLUS HORIZONTALEMENT >>

**800 000**

VISITEURS UNIQUES  
SUR LES PLATEFORMES DE  
CROWDFUNDING

**3,3 Md**

D'INTERNAUTES  
SUR LES RÉSEAUX  
SOCIAUX  
(3,419 MILLIARDS  
D'INTERNAUTES  
DANS LE MONDE)

ESPACES DE COWORKING

**x32**

EN MOINS DE 10 ANS

**82%**

DES FRANÇAIS  
SE CONNECTENT  
TOUS LES JOURS  
À INTERNET



# NOUVEAUX POUVOIRS

## DANS UN MONDE DE COMMUNICATION

Les frontières entre les espaces politiques, sociaux et virtuels ont tendance à disparaître, ce qui rapproche les hommes et favorise la libre expression. Désormais, le pouvoir se partage et s'exerce de manière plus horizontale, plus autonome. Cela facilite le travail collaboratif, l'emploi à distance et la multiactivité. Les réseaux sociaux connectent les individus entre eux et favorisent la naissance de communautés. Sur les 3,419 milliards d'internautes dans le monde en 2016, 3,3 milliards sont sur les réseaux sociaux. La communication à la fois universelle et quotidienne a de multiples répercussions sur les hiérarchies et la création de valeur. Ainsi une plateforme comme Change.org, leader des pétitions en ligne, collecte 300 000 signatures par jour, et Wikipédia, l'encyclopédie libre et participative, réunit 500 millions de visiteurs par mois.

Désormais les échanges se passent d'intermédiaires. On peut financer un projet par le biais du *crowdfunding* (financement participatif), faire du covoiturage, louer une chambre ou encore effectuer des transactions sécurisées (échange de services) par le biais d'une monnaie virtuelle, le bitcoin. Tout cela sans aucun intermédiaire. Le rapport au politique évolue également. C'est la *civic tech* ou l'usage de la technologie dans le but de renforcer le lien démocratique entre les citoyens et le gouvernement.

En parallèle, le rapport au travail change et ses modalités aussi. Le futur sera à la mobilité : le télétravail prend de l'ampleur et les espaces de *coworking* ont été multipliés par 32 en moins de 10 ans.

Face à cette nouvelle donne, les Français ont déjà changé leurs habitudes. Le travail salarié n'est plus systématiquement la norme – les emplois non-salariés ont augmenté deux fois plus vite en 15 ans que les emplois traditionnels – alors qu'un Français sur trois se dit prêt à créer son entreprise. La manière d'échanger et de s'informer est également différente : 82 % des Français se connectent tous les jours à Internet, ils passent maintenant plus de temps sur la toile (4h35) que devant la télévision (2h49).

Ces nouveaux vecteurs de communication offrent de nombreuses possibilités d'expression et de consommation que nos concitoyens se sont pleinement appropriées. Un internaute sur trois achète des produits sur la base des recommandations alors que les plateformes de *crowdfunding* ont réuni 800 000 visiteurs uniques en 2015. Cette société de la communication accorde une place nouvelle à l'individu, elle lui confère de nouveaux pouvoirs et porte en elle de nombreuses et réjouissantes perspectives pour les entreprises, en particulier dans le domaine du numérique.

2006

2010 2011

2025

2060

2100

>> VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION >>

**6%**  
DU PIB  
A ÉTÉ CONSACRÉ  
AUX DÉPENSES DE SANTÉ  
DANS LES PAYS DE L'OCDE

**28,3 Md€**  
POUR FINANCER  
LES CONSÉQUENCES  
DE LA DÉPENDANCE

**1/5**  
DE LA POPULATION  
SERA ATTEINTE  
D'UNE AFFECTION  
LONGUE DURÉE  
(PRÉVISIONS)

**35 Md€**  
POUR FINANCER  
LES CONSÉQUENCES  
DE LA DÉPENDANCE



# LES NOUVELLES TECHNOLOGIES AU SERVICE DE LA SANTÉ

---

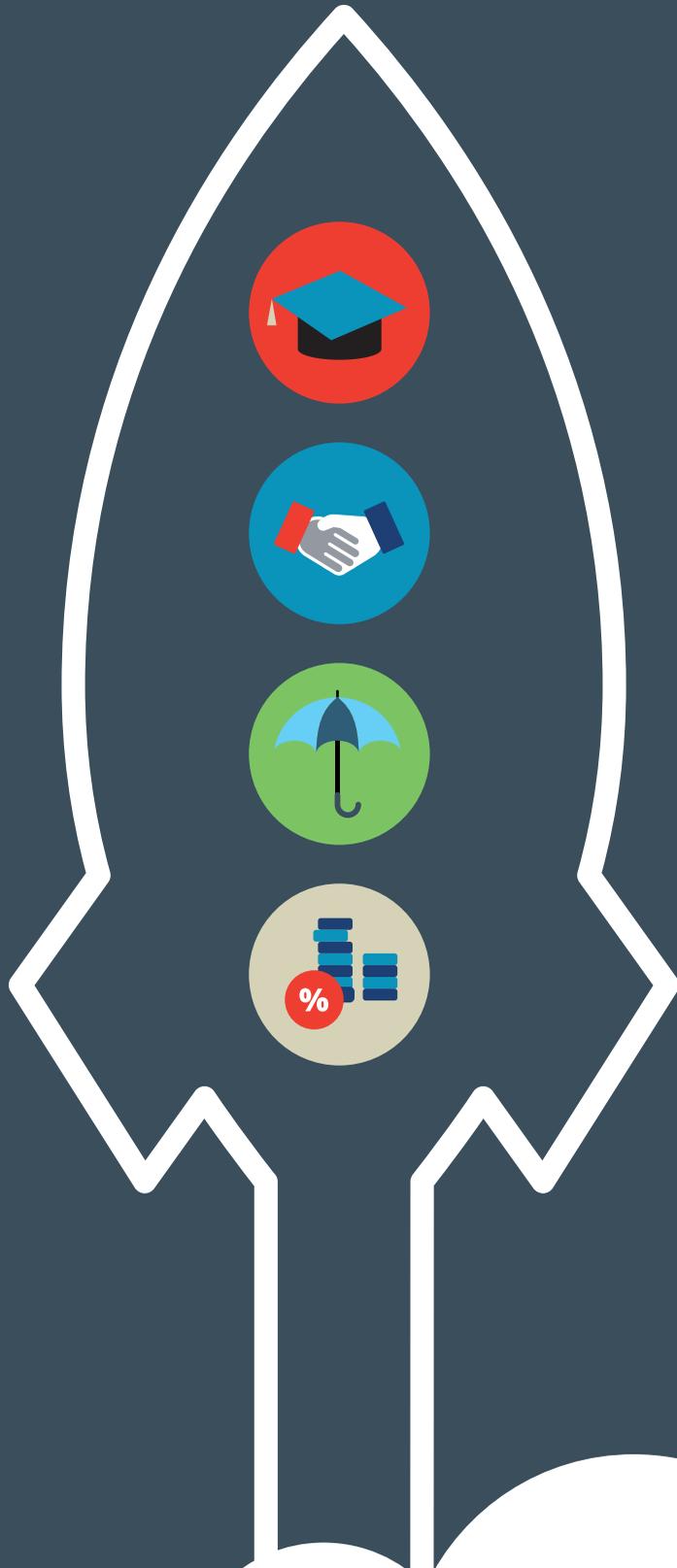
Les nanotechnologies, la bio-ingénierie, l'informatique et les sciences cognitives, cet ensemble de technologies que l'on appelle « les NBIC », ouvrent de nouvelles et très belles possibilités pour soigner, corriger et même améliorer l'être humain. Elles permettent de relever des défis de taille tout en posant des questions de fond.

Face au vieillissement de la population, à l'explosion des maladies chroniques, les dépenses de santé augmentent de façon exponentielle partout dans le monde. Entre 2006 et 2010, 6% du PIB a été consacré aux dépenses de santé dans les pays de l'OCDE. Le montant serait de 9,5% en 2060. Alors que les dépenses pour financer les conséquences de la dépendance s'élevaient à 28,3 milliards d'euros en 2011, elles seront de l'ordre de 35 milliards en 2060. Quant aux maladies chroniques, elles sont la cause de 68% des décès ; on prévoit qu'une personne sur cinq sera atteinte d'une affection longue durée en 2025. Dès lors, la santé est devenue l'un des enjeux majeurs du XXI<sup>e</sup> siècle. Grâce à l'essor des NBIC, les progrès réalisés dans ce domaine sont considérables. Entre autres exemples Calico, la filiale biotech de Google créée en 2013 avec 1,5 milliard de dollars, projette d'éradiquer les maladies liées au vieillissement. Grâce à l'intelligence artificielle, pour la première fois, une machine a battu un humain au jeu de go.

L'usage du big data améliore le suivi médical et la prévention. Aux États-Unis, 300 à 400 milliards de dollars d'économie

seraient possibles grâce à la médecine prédictive et aux soins personnalisés. Les médecins ont aussi compris l'intérêt de recommander à leurs patients l'utilisation d'applications Smartphone (17% en 2014 contre 8% en 2013). En France, l'usage des nouvelles technologies est entré dans les mœurs. Les Français sont connectés : 83% des personnes atteintes d'affection longue durée seraient d'accord pour communiquer avec leur médecin via Internet. Et la recherche française occupe l'une des premières places mondiales. Parmi les fiertés hexagonales, il faut mentionner le robot neurochirurgical Rosa désormais utilisé dans onze pays. Nous comptons aussi l'un des principaux centres au monde en génétique et en biotechnologies, le Genopole d'Evry. Néanmoins, nous devons veiller à éviter tous types de dérives, corollaires de tout progrès scientifique. Alors que 15% des jeunes Français déclarent vouloir utiliser l'ingénierie génétique pour améliorer les capacités de leurs bébés, 50% des chinois l'envisagent. Au Japon, 49% des emplois actuels pourraient être occupés par des robots. D'ailleurs, 500 scientifiques et chefs d'entreprise ont signé une lettre ouverte pour mettre en garde contre l'intelligence artificielle et les armes létales autonomes. Pour prévenir les abus, la prudence est donc de mise sans pour autant brider la création. Car le secteur de la santé constitue pour les entreprises françaises un formidable relais de croissance et une filière d'excellence en matière d'innovation.

---



# LES RÉFORMES

## **P32. ÉDUCATION : POUR BÂTIR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN**

P34. RENFORCER NOTRE SYSTÈME ÉDUCATIF

P40. REFONDER L'APPRENTISSAGE

---

## **P46. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL À RENOUVELER**

### **UN MODÈLE SOCIAL RÉNOVÉ**

P48. ACCOMPAGNER TOUTES LES DYNAMIQUES D'ACTIVITÉS AU SERVICE DE L'EMPLOI

P54. CONJURER LA PEUR DE L'EMBAUCHE

P58. SIMPLIFIER LA PRODUCTION DES NORMES EN DROIT DU TRAVAIL

P64. RÉSOUDRE LA CRISE DU LOGEMENT

### **FAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE UN ATOUT**

P68. FINANCER LA PROTECTION SOCIALE D'UNE FRANCE PROSPÈRE ET SOLIDAIRE

P74. PRÉPARER L'AVENIR DE NOS RETRAITES

P78. REFONDER LES DISPOSITIFS DE DÉPART ANTICIPÉ DU MARCHÉ DU TRAVAIL

P82. RÉFORMER LE SYSTÈME DE SANTÉ

---

## **P88. SIMPLIFICATION : POUR UN ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE**

P90. SIMPLIFIER ET MODERNISER LA SPHÈRE PUBLIQUE

---

## **P98. COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES : POUR UNE FISCALITÉ DE CROISSANCE**

P100. POUR UNE REFONDATION FISCALE

P104. FACILITER L'ACCÈS AU FINANCEMENT POUR LES ENTREPRISES

---

## **P108. FOCUS**

P109. L'INDUSTRIE FRANÇAISE EN RECONQUÊTE

P112. CINQ PRINCIPES POUR LIBÉRER LA CROISSANCE DES TPE-PME

P114. L'ÉVIDENCE SERVICE

P117. FRANCE OUTRE-MER 2020

# LES RÉFORMES

Les mutations actuelles (démographiques, sociétales, technologiques et autres) remettent profondément en cause notre système économique et social en générant **autant d'opportunités pour nos entreprises que pour notre pays**. Pendant trop longtemps, on a occulté la nécessité de réformer la France en focalisant le discours politique sur « la crise ». Beaucoup soutenaient qu'après un temps de difficultés liées à cette « crise », notre modèle de croissance allait redevenir conforme à ce que nous connaissions. Or ce n'est pas le cas, nous avons à portée de main un nouveau modèle de croissance.

Pour retrouver le chemin d'un développement durable, il faut que le prochain gouvernement engage une action de moyen et long terme. L'expérience des pays qui ont réussi à redresser durablement leur économie (le Canada, les pays scandinaves, l'Allemagne...) montre que seule la constance paie. Pour réussir, la politique de redressement de la France doit être définie et mise en œuvre en dépassant les clivages politiques et être fondée sur des principes d'actions qui nous paraissent indispensables. **Réformer la France implique de redonner du sens à l'entreprise, à l'économie, au capitalisme ; de puiser les ressources au cœur des territoires (par une approche *bottom-up*) ; de privilégier le jouer collectif ; et de redonner à chacun l'envie d'entreprendre sa vie<sup>3</sup>**. Dans ce cadre, il est nécessaire d'engager des réformes le plus rapidement possible, en ayant pris soin d'expliquer en amont les besoins, les enjeux et les bénéfices attendus... tout en tenant un langage de vérité sur les coûts induits. Une véritable « ingénierie de la réforme » doit permettre d'identifier les gains de long terme, les coûts de court terme et les éléments permettant d'accompagner les impacts pour les acteurs.

Concrètement, le MEDEF invite le prochain gouvernement à porter ses efforts sur quatre axes majeurs. **Notre système éducatif et de formation** doit être réformé, en concertation avec les acteurs du monde économique, afin que les jeunes soient mieux orientés et que les Français restent employables tout au long de leur vie professionnelle. Un nouveau **modèle économique et social** doit sécuriser et simplifier toutes les formes d'emplois, mettre fin aux rigidités du marché du travail, permettre un dialogue social direct, résoudre la crise du logement et définir un avenir pour notre protection sociale – en particulier l'Assurance maladie et les régimes de retraite – et son financement. Une réflexion sans tabou doit être entamée sur le périmètre d'intervention de la **sphère publique** qui est devenue trop invasive. Les pouvoirs publics, à tous les échelons, doivent gagner en efficacité et rendre des comptes à la nation sur la manière dont ils gèrent l'argent des contribuables. Enfin, les impôts et taxes doivent être allégés et simplifiés en vue de **restaurer notre compétitivité, de rétablir les marges des entreprises et d'inciter à l'investissement**. Nos propositions s'inscrivent pleinement dans le cadre de la convergence européenne – malgré les difficultés actuelles, nous sommes convaincus que l'Europe a vocation à redevenir une zone de prospérité et de puissance économique.

Pour finir, nous souhaitons nous attaquer aux problèmes culturels qui empêchent notre pays d'avancer. Rétablissons la confiance entre les entreprises et l'administration. Valorisons la prise de risque. Célébrons les réussites, quelle que soit leur nature. Nous voulons faire des entreprises les « bijoux » de notre pays et des entrepreneurs, ses nouveaux « héros ». En retrouvant le chemin de la création de richesses et d'emplois, la France pourra retrouver une ambition et une fierté collective. Le bien-être de nos compatriotes en dépend. Nous avons tout pour réussir.

3. Voir *Le monde change, et La France ? 7 défis pour gagner en 2020* (MEDEF-Cithéa, juin 2016) pages 10 à 33.



# ÉDUCATION : POUR BÂTIR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

-----

L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE REPRÉSENTE L'UN DES PRINCIPAUX LEVIERS DE CROISSANCE POUR LA FRANCE. NOTRE SYSTÈME ÉDUCATIF A LA CHANCE DE DISPOSER DE MOYENS CONSÉQUENTS<sup>4</sup>, MAIS LES RÉSULTATS NE SONT PAS AU RENDEZ-VOUS, COMME LE DÉMONTRE NOTRE MODESTE PERFORMANCE AU CLASSEMENT INTERNATIONAL PISA. C'EST POURQUOI LE MEDEF PROPOSE DE FIXER UN OBJECTIF CLAIR : 100 % DES JEUNES FRANÇAIS DOIVENT MAÎTRISER UN SOCLE DE COMPÉTENCES ET DE CONNAISSANCES QUI FASSENT D'EUX DES CITOYENS ÉCLAIRÉS ET LEUR PERMETTENT D'ÊTRE EMPLOYABLES TOUT AU LONG DE LEUR VIE PROFESSIONNELLE. DANS CETTE OPTIQUE, IL NOUS PARAÎT ESSENTIEL DE NOUS LIBÉRER DES CARCANS EN ENCOURAGEANT LES INITIATIVES. FAISONS CONFIANCE AUX ENSEIGNANTS. DONNONS DE L'AUTONOMIE AUX ÉTABLISSEMENTS. FAVORISONS LES INNOVATIONS PÉDAGOGIQUES. INCULQUONS L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE À TOUTS LES ÉLÈVES DE COLLÈGE ET DE LYCÉE.

UNE COOPÉRATION PLUS ÉTROITE ENTRE LES ACTEURS PUBLICS ET LES ENTREPRISES EST UNE CONDITION INCONTOURNABLE DU SUCCÈS. LES MONDES ACADÉMIQUE ET ÉCONOMIQUE ONT TOUT INTÉRÊT À SE RAPPROCHER. LE SYSTÈME D'ORIENTATION SERAIT EN EFFET BEAUCOUP PLUS EFFICACE SI LES ÉLÈVES CONNAISSAIENT PRÉCISÉMENT, POUR CHAQUE FILIÈRE, SES DÉBOUCHÉS EN TERMES D'EMPLOI. DE MÊME, L'APPRENTISSAGE ET L'ALTERNANCE, QUI SONT INJUSTEMENT CONSIDÉRÉS COMME DES VOIES SECONDAIRES, ONT LE POTENTIEL DE DEVENIR DES VOIES D'EXCELLENCE POURVU QU'ILS SOIENT SUFFISAMMENT VALORISÉS. LA FRANCE A TOUT POUR RÉUSSIR, MAIS SON SYSTÈME SCOLAIRE LAISSE TROP DE JEUNES SUR LE BORD DE LA ROUTE. RÉFORMER L'ÉDUCATION EST UN IMPÉRATIF - IL EN VA DE L'AVENIR DE NOTRE ÉCONOMIE COMME DE CELUI DES 140 000 JEUNES QUI « DÉCROCHENT » CHAQUE ANNÉE.

-----

4. 148 milliards d'euros soit 6,8 % du PIB en 2015.

# RENFORCER NOTRE SYSTÈME ÉDUCATIF

**OBJECTIF :** « À la fin de leur scolarité,  
100 % des élèves doivent être citoyens et employables  
tout au long de leur vie »

Depuis 40 ans, le niveau de formation a beaucoup progressé en France. L'Hexagone figure parmi les tout premiers pays de l'OCDE en matière de scolarisation et d'accès à l'enseignement supérieur. Reconnues au-delà de nos frontières, nos grandes écoles et nos universités contribuent à l'attractivité de notre territoire.

Pour autant, si on s'intéresse aux aptitudes de base de nos compatriotes, la France affiche des statistiques inquiétantes. 22 % des adultes ont des compétences faibles en lecture et écriture contre 20 % en moyenne dans l'UE. De même, 28 % des adultes souffrent de lacunes en calcul contre 24 % en moyenne dans l'Union. Sans ou-

blier que près de deux jeunes sur dix sortent du système scolaire sans qualification. La majorité d'entre eux est condamnée au chômage. Ainsi, 2 millions de Français âgés de 15 à 29 ans ne sont actuellement ni en emploi, ni en formation.

L'entreprise a son mot à dire en matière d'enseignement. Après tout, près de 9 jeunes sur 10 se destinent à travailler en entreprise. C'est dans ses murs que sont mis à l'épreuve les théories, les travaux de recherche et les prototypes étudiés à l'école. Il est urgent de se fixer une réelle ambition pour l'école : que 100 % des élèves soient citoyens et employables à la fin de leur scolarité.

22%

DES ADULTES

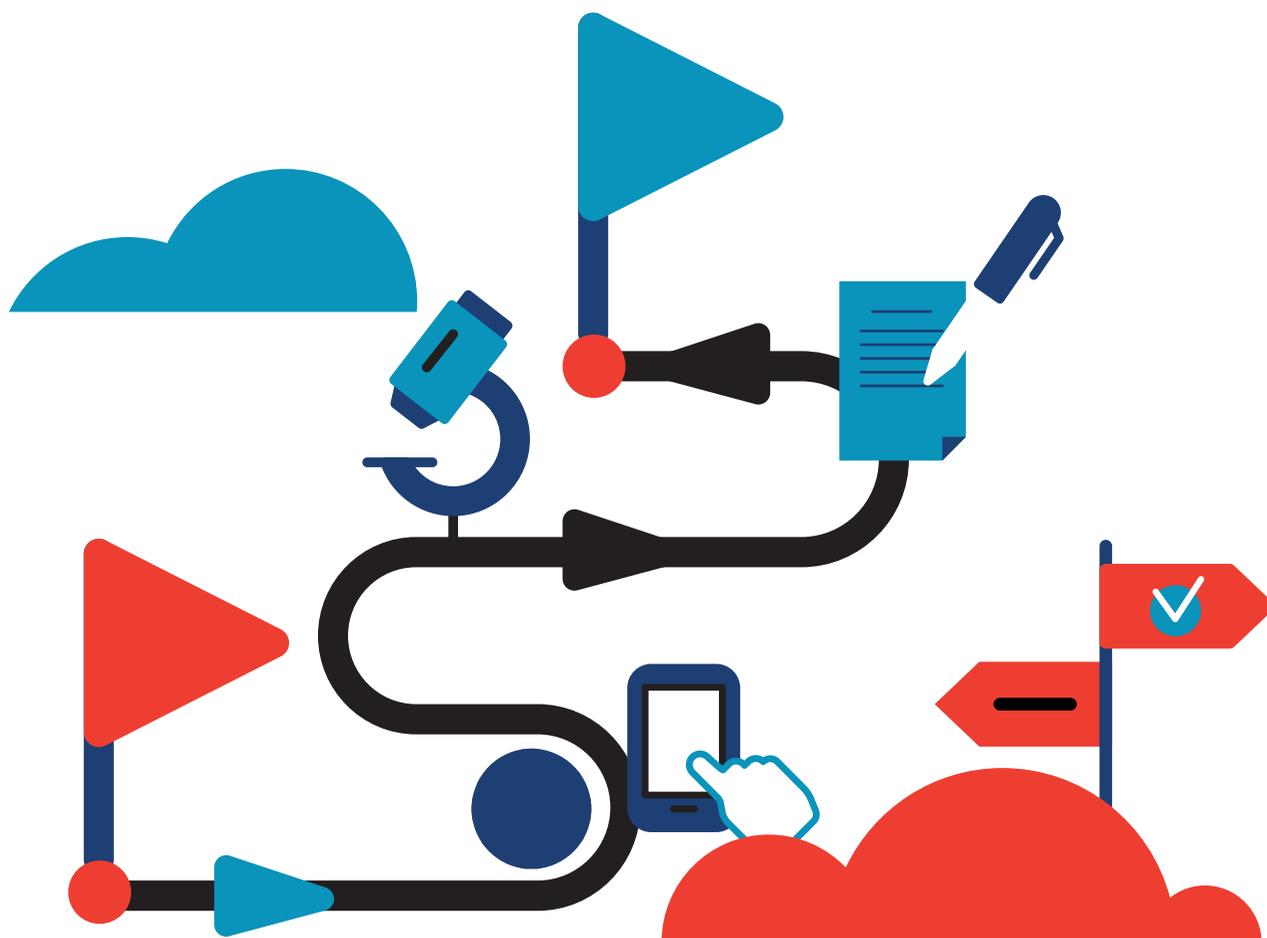
ont des compétences faibles  
en lecture et écriture  
(contre 20 % en moyenne  
dans l'UE)

9 JEUNES SUR 10

se destinent à travailler  
en entreprise

148 MD€

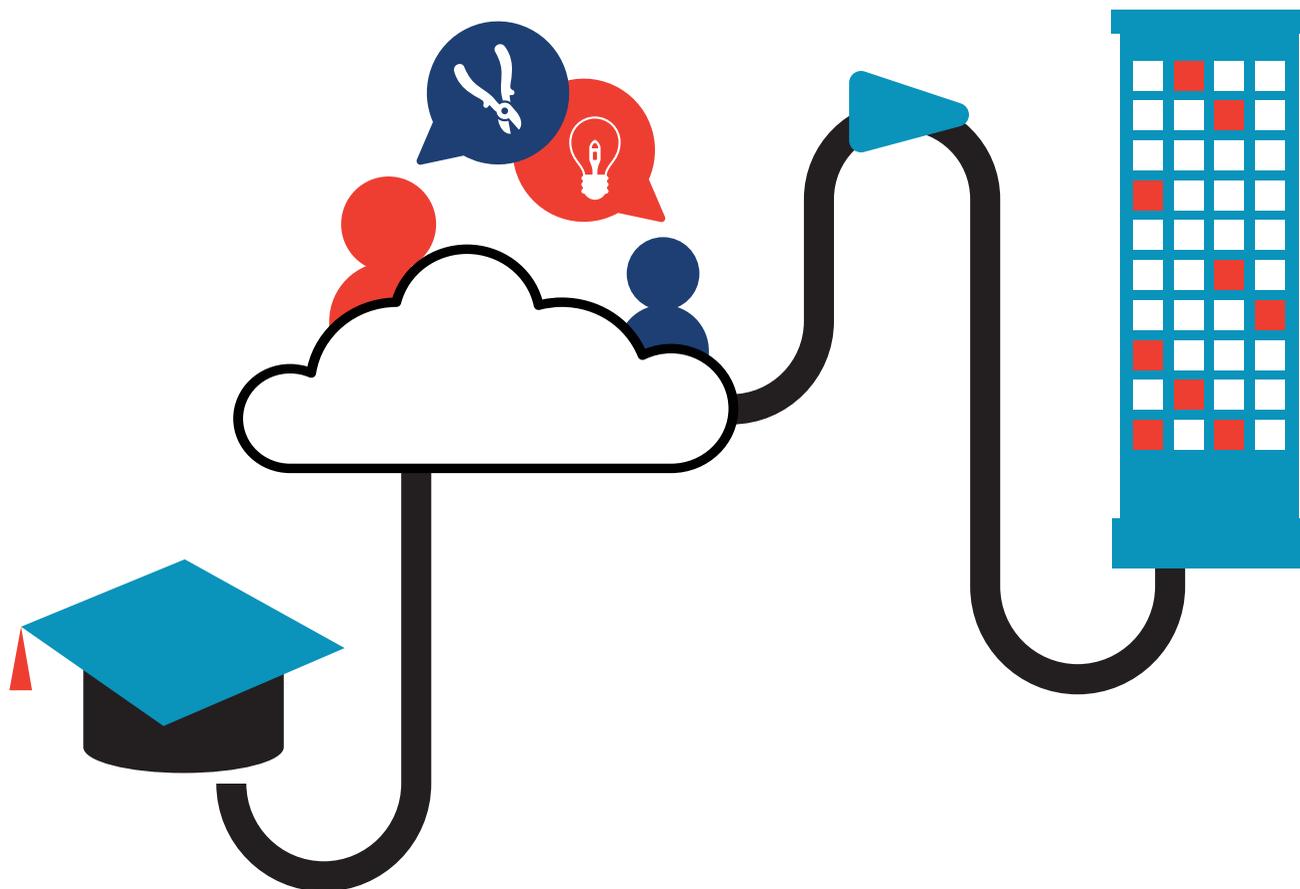
CONSACRÉS À LA FORMATION  
INITIALE  
en France en 2015



## AMÉLIORER EN PRIMAIRE LA TRANSMISSION DES SAVOIRS FONDAMENTAUX

**E**n 2015, la France a consacré 148 milliards d'euros à la formation initiale. Ce montant représente 6,8 % de son PIB – une proportion en ligne avec les autres pays de l'OCDE. Pourtant, les résultats scolaires ne sont pas à la hauteur des sommes engagées. Ainsi, d'après la dernière enquête PISA menée auprès de jeunes de 15 ans dans 34 pays, la France pointe à la 22<sup>e</sup> place pour la compréhension de l'écrit et à la 26<sup>e</sup> pour la culture scientifique. Pourquoi une

telle sous-performance ? Les savoirs non acquis dès l'école primaire ne se rattrapent jamais. 25 % des élèves sortent de l'école primaire avec de graves insuffisances. Ces mêmes 25 % terminent le collège ou en décrochent avec les mêmes lacunes. Les études internationales nous alertent quant au déséquilibre de l'investissement éducatif en faveur du lycée. Si l'on veut assurer aux jeunes l'égalité de chances de réussir, tous les efforts doivent être réorientés vers l'école primaire, en se fixant l'objectif suivant : 100 % des élèves devront maîtriser les savoirs de base (lire, écrire, compter), les compétences digitales et l'anglais avant d'entrer en sixième. Cette réorientation de moyens doit permettre la diffusion d'évaluations standardisées pour détecter et prendre en charge le plus tôt possible les élèves en difficulté.



## VALORISER LA VOIE PROFESSIONNELLE

Le CAP et le bac pro n'ont plus la cote. Ils n'attirent plus que 34 % des élèves après la troisième, contre 38 % il y a cinq ans. Par ailleurs, le nombre d'entrées en apprentissage a chuté de 10 % depuis 2012. Or l'exemple allemand démontre clairement l'efficacité de la voie professionnelle pour intégrer les jeunes sur le marché de l'emploi. La complexité de l'offre de formation pose problème. La voie professionnelle se décline en un grand nombre de diplômes, parfois concurrents, émanant de différents ministères. Ils sont trop souvent bâtis sur une logique de savoirs et pas assez sur un objectif de maîtrise professionnelle. La cartographie des formations gagnerait à être clarifiée et harmonisée afin de fluidifier les certifications et les niveaux. Progressivement,

l'entreprise a été éloignée des décisions, qu'il s'agisse du contenu des diplômes, des ouvertures de formation initiale ou encore de leur financement. Pour restaurer la confiance des jeunes envers la formation professionnelle initiale, **l'entreprise doit être repositionnée au cœur du système et retrouver sa liberté d'initiative.**

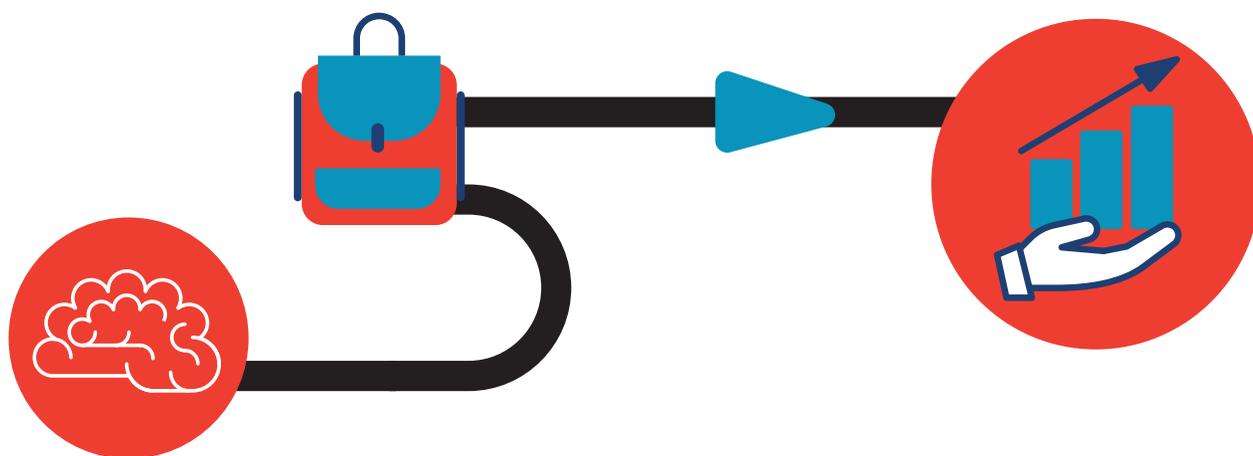
Pour s'assurer que chaque formation mène à un emploi, il est primordial de mettre clairement en évidence les besoins des entreprises. Pour cela, il est proposé de mettre en place une plateforme de ressources, commune aux organisations professionnelles, qui recense les compétences recherchées et servirait de référence aux organismes de formation pour bâtir leurs programmes. Sous-estimés en France, les acquis en entreprise devraient représenter au moins 30 % de la notation en voie professionnelle, à l'instar de ce qui se pratique déjà dans les cursus d'ingénieurs.

## MIEUX ORIENTER LES ÉLÈVES

L'orientation scolaire est déconnectée des besoins des entreprises. Résultat, des centaines de milliers d'emplois ne sont pas pourvus tandis que de nombreux jeunes occupent un poste pour lequel ils sont surdiplômés. Il convient de développer un **pilotage par l'aval**, orienté par les besoins économiques, et d'y assortir un mécanisme d'information qui valorise les sorties intermédiaires en cours de cursus, lorsque les débouchés existent. En outre, les établissements d'enseignement supérieur devraient être récompensés financièrement lorsqu'ils réorientent avec succès des étudiants en situation de décrochage.

## FAIRE AIMER L'ENTREPRISE

Il est crucial de mobiliser davantage les responsables d'entreprise dans leur mission de transmission auprès des plus jeunes. Chaque établissement doit renforcer ses liens avec le tissu économique local. Lorsqu'une entreprise ouvre ses portes à une classe, qu'elle accueille un stagiaire de 3<sup>e</sup> ou qu'elle participe à un forum des métiers dans un lycée, elle offre une opportunité aux élèves de mieux définir leur orientation et d'ancrer leur culture économique dans le réel.



## DÉVELOPPER L'ESPRIT D'ENTREPRISE DÈS L'ÉCOLE

Le système scolaire tricolore est focalisé sur la notation individuelle. Des qualités essentielles dans la vie (professionnelle et personnelle) telles que le goût du risque, la créativité ou l'esprit d'équipe sont mises de côté, voire parfois dénigrées. Il convient

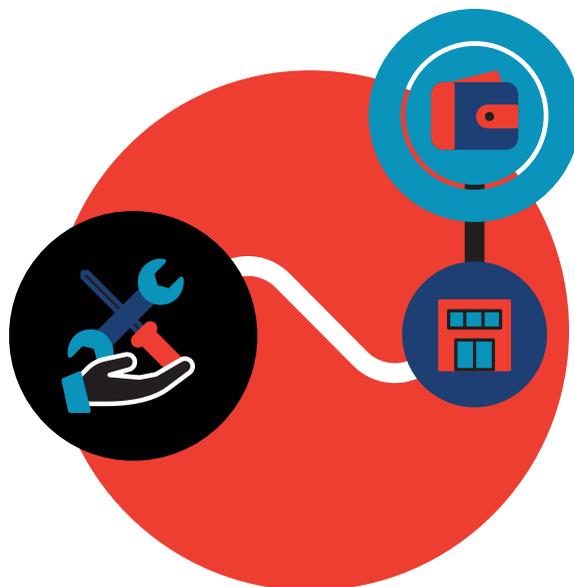
d'opérer une révolution pédagogique en transmettant le goût de l'expérimentation et en consacrant le droit à l'erreur, si important pour encourager la prise d'initiative. Les collèges et lycées doivent multiplier les exercices collectifs, comme par exemple les mini-entreprises. De façon générale, tous les dispositifs qui concourent à développer l'esprit d'entreprendre et le travail en équipe devraient être soutenus.

## RESPONSABILISER LES ÉTABLISSEMENTS

Les travaux de l'OCDE démontrent que l'autonomie pédagogique, administrative et budgétaire des établissements favorise leur efficacité en termes de résultats scolaires, mais aussi qu'elle augmente l'égalité des chances entre jeunes d'origines sociales différentes. D'après l'enquête PISA de 2009, l'autonomie des établissements constitue ainsi l'un des éléments qui agit le plus directement sur la réussite des élèves. En retard dans ce domaine, la France a tout intérêt à laisser plus de latitude aux chefs d'établissement, comme elle a commencé à le faire au niveau des universités. L'État pourrait ainsi permettre aux collèges et aux lycées de mener des innovations pédagogiques et de recruter des enseignants sur des postes à profils. Dans l'enseignement supérieur, les fachs devraient pouvoir organiser leur gouvernance interne à leur entière discrétion. Les étudiants jugeraient les résultats et choisiraient leur établissement en fonction de ceux-ci.

## ALLER AU-DELÀ DE NOS FRONTIÈRES

À l'instar des entreprises, nos universités et nos grandes écoles sont entrées dans la mondialisation et elles sont confrontées à une concurrence internationale. Elles mettent en place des stratégies pour attirer les talents – élèves et professeurs – et favoriser l'employabilité de leurs étudiants au-delà de nos frontières. L'État a un rôle à jouer pour que les diplômes délivrés en France favorisent la mobilité internationale. Un master construit sur deux années devrait opérer une sélection dès le master 1, et sa délivrance devrait être conditionnée à un niveau suffisant en anglais (par exemple, un score d'au moins 785 au TOEIC), voire à un stage à l'étranger de 3 mois minimum. L'Éducation nationale devrait par ailleurs encourager la création de centres de formation à l'étranger pour accompagner les projets économiques des entreprises françaises à l'export.



## LES PRINCIPALES MESURES

.....  
**DONNER PLUS DE MOYENS À L'ÉCOLE PRIMAIRE AFIN QUE 100 % DES ÉLÈVES  
MAÎTRISENT LES SAVOIRS DE BASE (LIRE, ÉCRIRE, COMPTER),  
LES COMPÉTENCES DIGITALES ET L'ANGLAIS AVANT D'ENTRER EN SIXIÈME.**  
.....

**CRÉER UNE PLATEFORME DE RESSOURCES COMMUNE AUX ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES  
QUI SERVE DE RÉFÉRENCE POUR BÂTIR LES PROGRAMMES DE FORMATION.**  
.....

**VALORISER DAVANTAGE DANS LA NOTATION EN VOIE PROFESSIONNELLE LES COMPÉTENCES  
ACQUISES EN ENTREPRISE.**  
.....

**AMÉLIORER L'INFORMATION SUR LES TRAJECTOIRES ET LES PARCOURS POSSIBLES EN RENDANT LISIBLES  
LES PASSERELLES ET LES CRITÈRES DE PERFORMANCE DES FORMATIONS.**  
.....

**AUTORISER L'OUVERTURE DES FORMATIONS PAR APPRENTISSAGE  
QUAND ELLES SONT FINANCÉES À 100 % PAR LES ENTREPRISES.**  
.....

**ACCORDER DAVANTAGE D'AUTONOMIE AUX ÉTABLISSEMENTS.**  
.....

**SOUTENIR TOUS LES DISPOSITIFS CONCOURANT AU DÉVELOPPEMENT  
DE L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE ET LA CRÉATIVITÉ DES ÉLÈVES.**



# REFONDER L'APPRENTISSAGE

Depuis 15 ans, les gouvernements successifs louent les bienfaits de l'apprentissage comme chemin privilégié vers l'emploi. Pourtant cette voie ne décolle pas en raison de freins structu-

rels qui n'ont toujours pas fait l'objet de réformes adéquates. Ces obstacles concernent l'orientation des élèves, la construction des diplômes, la carte des formations et le financement.





## VALORISER L'APPRENTISSAGE

L'apprentissage souffre d'une mauvaise image dans notre pays. Il est perçu comme une voie secondaire, par défaut, empruntée par ceux qui n'ont pas trouvé leur place dans les formations académiques. Il s'agit là d'une erreur profonde et regrettable. L'alternance constitue une pédagogie à part entière et une autre manière de réussir. **Ce qui peut bloquer un jeune à l'école peut être libéré par l'alternance.** Il faut cesser d'opposer apprentissage et formation académique pour les penser comme deux pédagogies complémentaires. Il faut aussi arrêter de voir l'apprentissage comme une voie d'insertion pour la considérer réellement comme une voie de formation d'excellence.

## INFORMER LES ÉLÈVES SUR LES DÉBOUCHÉS

Les débouchés professionnels constituent un critère essentiel pour les jeunes et leur famille lors du processus d'orientation. L'élève doit pouvoir choisir sa voie en connaissance de cause. C'est pourquoi il convient de rendre systématique, pour toutes les formations, un suivi de l'insertion professionnelle des diplômés. Les statistiques doivent être publiques et accessibles à tous. Il serait opportun de créer une instance indépendante, comme dans la quasi-totalité des pays de l'OCDE, en charge de mener une évaluation du système éducatif français. Cette instance serait rattachée au Premier ministre.

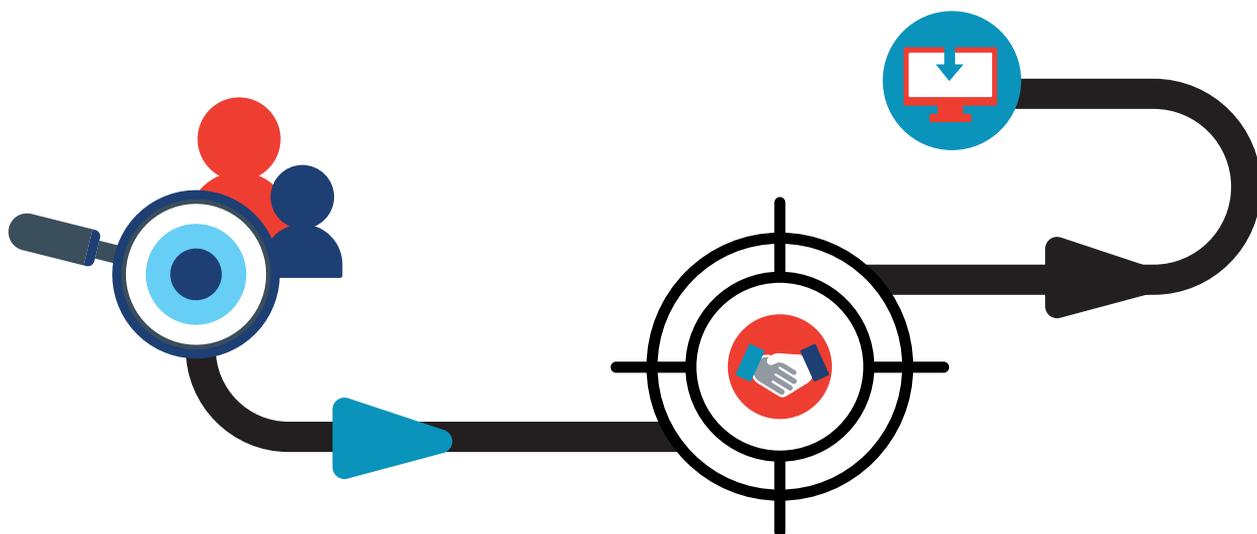


## IMPLIQUER DAVANTAGE LES BRANCHES PROFESSIONNELLES

Les connaissances transmises à l'école ne correspondent pas toujours à celles qui permettront au jeune de réussir dans le monde professionnel. Les diplômes sont encore bâtis sur une logique de savoirs et de connaissances plutôt que de compétences. Ce décalage entre ce qui est perçu comme important par les milieux académiques et ce qui l'est réellement pour obtenir un emploi pénalise les jeunes et dissuade nombre d'entreprises de se lancer dans l'aventure de l'apprentissage. De plus, la procédure d'élaboration d'un diplôme prend beaucoup trop de temps et laisse de côté les professionnels. Il faut en moyenne cinq ans pour créer un BTS, deux ans pour le réviser. Des délais peu compatibles avec la réalité du monde économique qui évolue très

vite en raison des ruptures technologiques et de la concurrence internationale. Il est nécessaire de rapprocher la temporalité de l'enseignement de celle de l'entreprise.

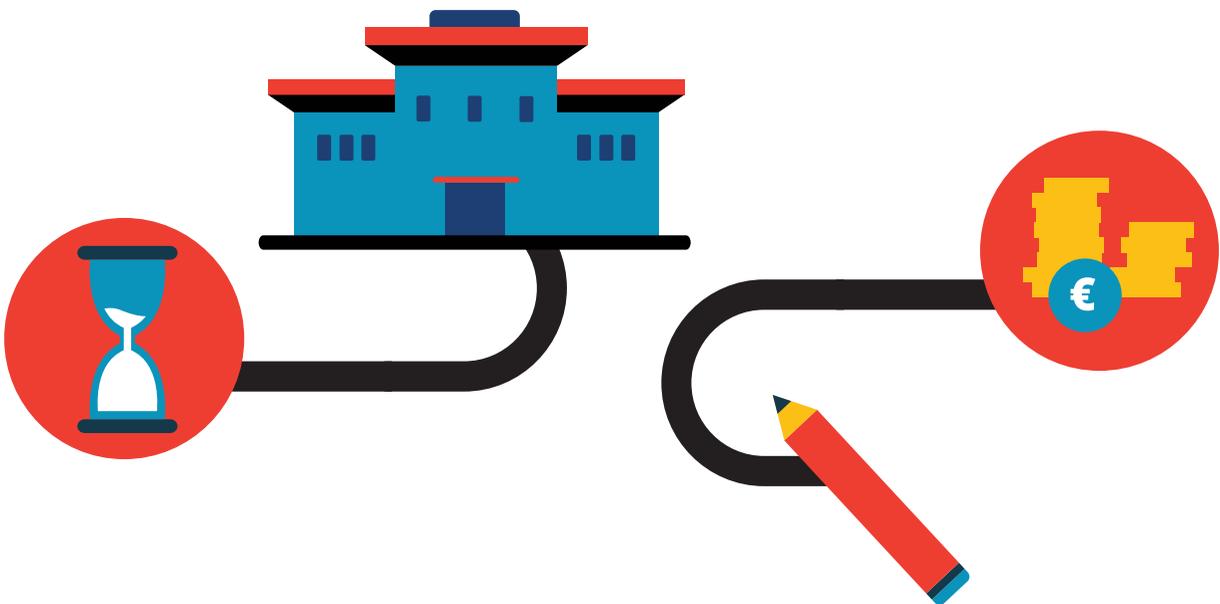
Pour optimiser les chances que les formations dispensées par apprentissage débouchent sur des emplois, il faudrait que les cursus soient co-construits par l'État et les branches professionnelles – à l'image de ce qui est pratiqué dans des pays comme l'Allemagne ou la Suisse, où l'apprentissage est massivement développé. Les branches professionnelles doivent ainsi prendre la responsabilité des référentiels d'activité qui décrivent les métiers. Les référentiels de compétences et de certification, quant à eux, doivent faire l'objet d'une définition partagée entre les branches et l'État. Il convient enfin de valoriser la fonction de tuteur en entreprise, en insérant un module de formation sur le tutorat dans les cursus des formations initiales.



## LIBÉRER L'OUVERTURE DES CENTRES DE FORMATION

Initiées par l'Éducation nationale, validées ou refusées par la région, les demandes d'ouverture ou de fermeture des sections d'apprentissage dépendent largement de considérations

étrangères à l'intérêt des jeunes ou des entreprises. Il faut donner aux entreprises et aux organisations professionnelles la faculté d'ouvrir elles-mêmes des Centres de formation en apprentissage (CFA). La carte des formations, système de régulation malthusien qui n'existe dans aucun pays où l'apprentissage est répandu, doit donc être supprimée.



## RESPONSABILISER LES ENTREPRISES DANS LE FINANCEMENT DE L'APPRENTISSAGE

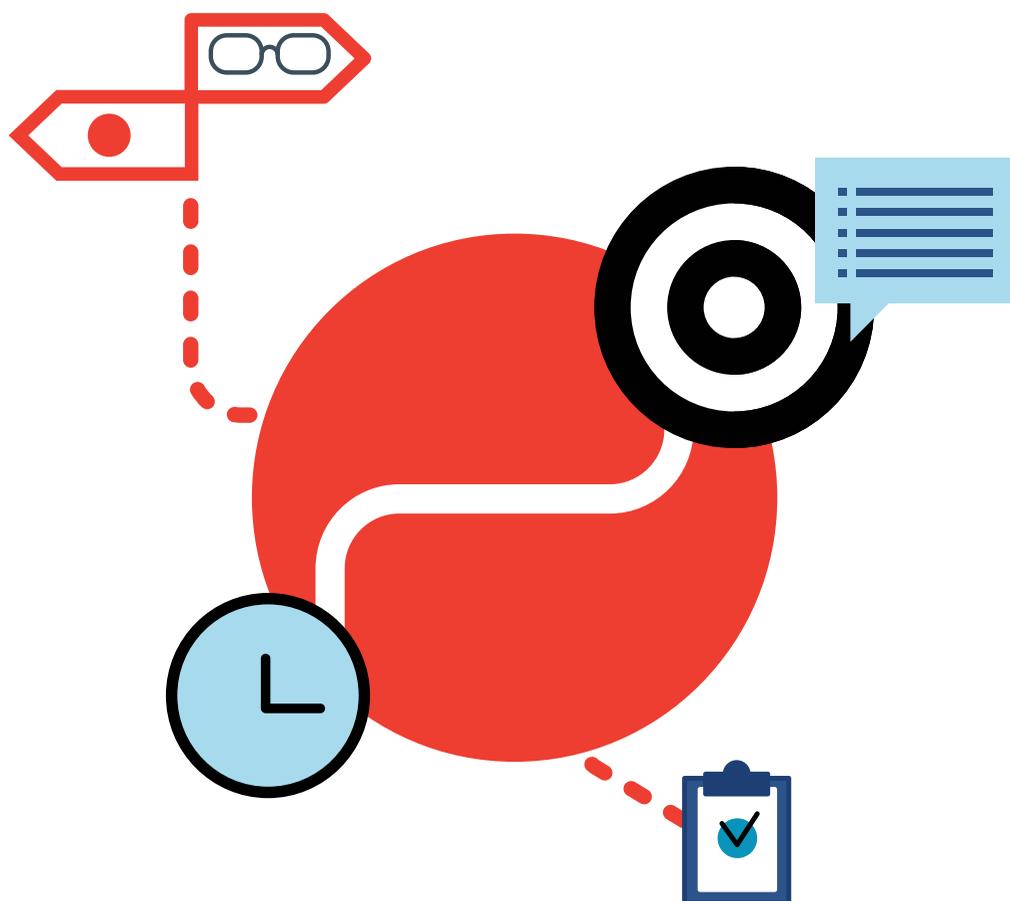
Actuellement, la majeure partie de la taxe d'apprentissage va aux Régions. Il est impératif de redonner un pouvoir de décision aux employeurs. Pour cela, il serait pertinent d'allouer 77 % des fonds collectés à l'organisme collecteur

de la taxe d'apprentissage qui assurera un financement direct et mutualisé des formations en apprentissage, et de laisser les entreprises verser librement les 33 % restants aux établissements de leur choix. Au-delà, nous proposons d'accorder la liberté totale de gestion de leur taxe d'apprentissage aux entreprises qui embauchent plus de 5 % de leurs effectifs en alternance. La taxe d'apprentissage pourrait par exemple financer leurs propres centres de formation d'apprentis. En contrepartie, il conviendrait de diminuer les subventions publiques correspondantes.

## ALLÉGER LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES

Le principe du « silence valant accord » bloque pendant un mois, voire plus selon les mesures, l'entrée en formation d'un apprenti. Pour gagner en réactivité et fluidifier les délais de conclusion des contrats d'apprentissage, il est proposé de remplacer la procédure de demande d'autorisation de dérogation par une déclara-

tion, comme cela avait été fait pour les décrets « machines dangereuses ». Pour favoriser l'essor de l'apprentissage, il conviendrait également de simplifier sa résiliation. Lorsque l'entreprise romprait le contrat d'apprentissage, l'apprenti pourrait alors poursuivre sa formation jusqu'au terme de l'année en cours. Enfin, la rationalisation des procédures d'enregistrement du contrat contribuerait à développer l'apprentissage. Il conviendrait de mettre en place un enregistrement dématérialisé du contrat d'apprentissage.



## LES PRINCIPALES MESURES

.....  
**RENDRE OBLIGATOIRE L'INFORMATION DE CHAQUE ÉLÈVE  
SUR LES DÉBOUCHÉS DES CURSUS.**  
.....

**METTRE EN PLACE UNE ÉVALUATION INDÉPENDANTE DU SYSTÈME ÉDUCATIF.**  
.....  
**CO-CONSTRUIRE LES DIPLÔMES À FINALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE L'ÉTAT  
ET LES BRANCHES PROFESSIONNELLES.**  
.....

**VALORISER LA FONCTION DE TUTEUR D'ENTREPRISE.**  
.....

**SUPPRIMER LA CARTE DES FORMATIONS ET PERMETTRE AUX ENTREPRISES  
D'OUVRIR ELLES-MÊMES DES FORMATIONS EN APPRENTISSAGE.**  
.....

**REDONNER AUX ENTREPRISES LA LIBERTÉ DE FINANCER L'APPRENTISSAGE.**  
.....

**SIMPLIFIER LA RÉGLEMENTATION DES CONTRATS D'APPRENTISSAGE  
EN L'ALIGNANT SUR LE DROIT COMMUN DES CONTRATS.**



# UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL À RENOUVELER

VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION, CONCURRENCE INTERNATIONALE, ESSOR DU DIGITAL, DÉVELOPPEMENT DU TRAVAIL INDÉPENDANT... LES PROFONDES MUTATIONS QUI TRANSFORMENT LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE EXIGENT DE REVOIR LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DE NOTRE PAYS. DES RÉFORMES COURAGEUSES AURAIENT LE POTENTIEL DE LIBÉRER DE LA CROISSANCE ET DE CRÉER PLUSIEURS MILLIONS D'EMPLOIS POUR NOS CONCITOYENS. CES TRANSFORMATIONS IMPLIQUENT D'EMBLÉE DE TOUT FAIRE POUR ACCOMPAGNER ET SÉCURISER LES NOUVELLES FORMES D'EMPLOIS ET D'ACTIVITÉ QUI ÉMERGENT, DU FAIT NOTAMMENT DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE. LES POTENTIELS EN CE DOMAINE SONT IMMENSES.

POUR L'HEURE, LES ENTREPRISES, DÉCOURAGÉES PAR LA RIGIDITÉ DU MARCHÉ DU TRAVAIL, ONT PEUR D'EMBAUCHER. LA LUTTE CONTRE LE CHÔMAGE DE MASSE, VÉRITABLE FLÉAU DE NOTRE ÉCONOMIE, IMPLIQUE DE CONJURER CES CRAINTES ET DE SIMPLIFIER LES NORMES DU DROIT DU TRAVAIL. ALORS MÊME QUE L'ÉCONOMIE OFFRE DES OPPORTUNITÉS DE PLUS EN PLUS NOMBREUSES, L'ENTREPRISE, AVEC SES SALARIÉS, DOIT POUVOIR S'ADAPTER PLUS RAPIDEMENT POUR INTÉGRER DE NOUVELLES COMPÉTENCES, FAIRE ÉVOLUER SON ORGANISATION ET SE DÉVELOPPER AVEC AGILITÉ. CELA REQUIERT UN DIALOGUE RESPONSABLE ET APAISÉ ENTRE LES PARTENAIRES SOCIAUX, QUI SE TIENNE AU PLUS PRÈS DE LA RÉALITÉ DES TRAVAILLEURS, C'EST-À-DIRE, POUR L'ESSENTIEL, AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE ET DES BRANCHES. NOS COMPATRIOTES ATTENDENT ÉGALEMENT DES RÉPONSES À LA CRISE DU LOGEMENT QUI SÉVIT DEPUIS DES DÉCENNIES. IL EST POSSIBLE D'Y REMÉDIER EN FAVORISANT LA CONSTRUCTION DE 500 000 LOGEMENTS PAR AN SUR LE TERRITOIRE.

LES NOUVEAUX DÉFIS DÉMOGRAPHIQUES ET ÉCONOMIQUES EXIGENT ENFIN DE FAIRE ÉVOLUER NOTRE MODÈLE DE PROTECTION SOCIALE. IL FAUT MIEUX FAIRE LA PART DES CHOSES ENTRE CE QUI RELÈVE DE LA SOLIDARITÉ ET CE QUI RELÈVE DE LA RESPONSABILITÉ DE CHACUN. A CE TITRE, LE FINANCEMENT DE LA SÉCURITÉ SOCIALE NE DOIT PLUS REPOSER AUTANT SUR LES COTISATIONS SOCIALES. QUANT AU SYSTÈME DE RETRAITE, SON AVENIR PASSERA PAR UN RECUIL DE L'ÂGE LÉGAL DE DÉPART ET PAR UNE CONVERGENCE ENTRE RÉGIMES PUBLICS ET PRIVÉS. IL SERA AINSI PLUS JUSTE ET PÉRENNE.

## UN MODÈLE SOCIAL RÉNOVÉ

# ACCOMPAGNER TOUTES LES DYNAMIQUES D'ACTIVITÉS AU SERVICE DE L'EMPLOI

**OBJECTIF :** « *Sécuriser et simplifier toutes les formes d'emplois pour l'entrepreneur comme pour le travailleur* »

Le numérique est en train de transformer notre économie à grande vitesse. Si nous saisissons toutes les opportunités du digital, la création de richesse associée peut être énorme tant les atouts de la France sont nombreux et reconnus : notre capacité d'innovation, nos talents formés par des écoles et des universités de qualité... et déjà de beaux succès comme Blablacar (covoiturage), Drivy (location de voitures entre particuliers), Leetchi (cagnottes en ligne), Netatmo (objets connectés), Frichti (livraison de repas) ou encore Doctolib (prise de rendez-vous médicaux).

L'essor du digital et l'aspiration à plus d'autonomie – chez les jeunes notamment – encouragent le développement de nouvelles formes d'organisation du travail. Ainsi, près d'un jeune sur deux veut se lancer dans l'entrepreneuriat. Plus largement, le

contexte de chômage structurel amène les individus à s'interroger sur les voies complémentaires au salariat. Un nombre croissant d'actifs souhaite ainsi créer sa propre activité. La France compte 2,5 millions de non-salariés, un chiffre qui ne suffit pas à montrer l'ampleur du phénomène.

Les plateformes de l'économie collaborative comme Uber ou Foodora bousculent les modèles de production, les modes d'organisation du travail ainsi que les relations au sein de l'entreprise. Ainsi, certains éléments de notre marché du travail sont remis en cause, notamment le salariat, modèle dominant dans notre pays. Cela pose un problème d'équité car il existe une asymétrie de concurrence entre ces nouveaux acteurs économiques qui fondent leur modèle économique sur des travailleurs indépendants et ceux dont le

2,5 MILLIONS  
DE NON-SALARIÉS  
et le phénomène  
ne fait qu'augmenter...

+ D'1 MILLION  
D'AUTOENTREPRENEURS  
inscrits à ce régime fin 2015,  
dont la moitié en tant  
qu'activité principale

LA GÉNÉRATION Y  
aura en moyenne 5 carrières  
et 17 postes dans une vie

modèle de production repose en grande majorité sur le salariat. Dans un certain nombre de cas, ces nouveaux acteurs ne se développent pas selon les mêmes règles sociales, fiscales ou encore normatives et on constate parallèlement deux mouvements : la grande porosité pouvant exister entre le professionnel et l'amateur (les particuliers génèrent des revenus et concurrencent parfois directement les professionnels qui, eux, doivent obéir à de multiples règles) ou encore entre le client et le producteur.

Ces dernières années, les acteurs sociaux ont su trouver des réponses aux nouvelles attentes des salariés en créant des statuts *ad hoc* aux confins du salariat et de l'indépendance : le CDI intérimaire, le travail intermittent, le portage salarial ou encore le statut du vendeur à domicile. Créé en 2008, le

statut d'autoentrepreneur a connu un succès incontestable : fin 2015, on dénombrait plus d'un million de Français inscrits à ce régime, dont la moitié en ont fait leur activité principale et l'autre moitié une activité complémentaire.

Cependant, il est regrettable que le recours à ces nouveaux statuts soit freiné par de multiples règles, créées essentiellement à cause d'une crainte bien française : celle que les entreprises externalisent leur main d'œuvre pour s'extraire des contraintes sociales. De plus en plus de contrôles Urssaf conduisent à des redressements d'entreprises, requalifiant en « travail dissimulé » une activité indépendante dans le cadre du recours à des sous-traitants<sup>5</sup>. Plutôt que de vouloir freiner les mutations du marché du travail, les pouvoirs publics devraient plutôt les accompagner et les sécuriser.



## ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX BUSINESS MODÈLES NÉCESSAIRES À LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET À LA COMPÉTITIVITÉ DE LA FRANCE

Face à la transformation numérique, les acteurs économiques se positionnent sur la ligne de départ avec des règles sociales, fiscales et normatives inégales, et parfois plus contraignantes pour les uns que pour les autres.

Il conviendrait, pour ne pas freiner le développement de nouvelles activités, d'accompagner leur développement en rééquilibrant l'asymétrie de concurrence en matière fiscale et réglementaire.

## FACILITER LES TRANSITIONS ENTRE STATUTS

Il est devenu fréquent de cumuler plusieurs statuts : fonctionnaire et formateur occasionnel, salarié et autoentrepreneur... De plus, les parcours professionnels des actifs sont de plus en plus multiformes : on peut, au cours de sa vie, être successivement salarié, indépendant, intérimaire,

5. Le risque de requalification apparaît dès lors qu'il y a entre le donneur d'ordre et son prestataire un lien de subordination du même ordre que celui qui existe entre un salarié et son employeur. Pour requalifier l'activité en salariat, le juge s'appuie sur un faisceau d'indices tels que les horaires imposés, la détermination du lieu de travail par le donneur d'ordre, la mise à disposition de matériel ou le travail au sein d'un service organisé.

# UN MODÈLE SOCIAL RÉNOVÉ

en portage salarial, puis revenir dans l'un de ces statuts. Il convient de faciliter les transitions professionnelles entre ces différents statuts.

## SÉCURISER LES RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET LE TRAVAILLEUR INDÉPENDANT

Un nombre croissant de contrôles par l'Urssaf donnent lieu à des redressements d'entreprises, requalifiant en travail dissimulé une activité indépendante dans le cadre du recours à des activités de sous-traitance. L'Urssaf se fonde sur un faisceau d'indices qu'elle apprécie largement : part du chiffre d'affaires réalisé avec l'entreprise, utilisation de moyens de l'entreprise (locaux, matériel...), établissement d'un lien de subordination juridique permanente.

Lorsqu'il n'y a pas d'intention frauduleuse manifeste ou situation de récidive, des mesures adaptées devraient pouvoir être appliquées, en particulier :

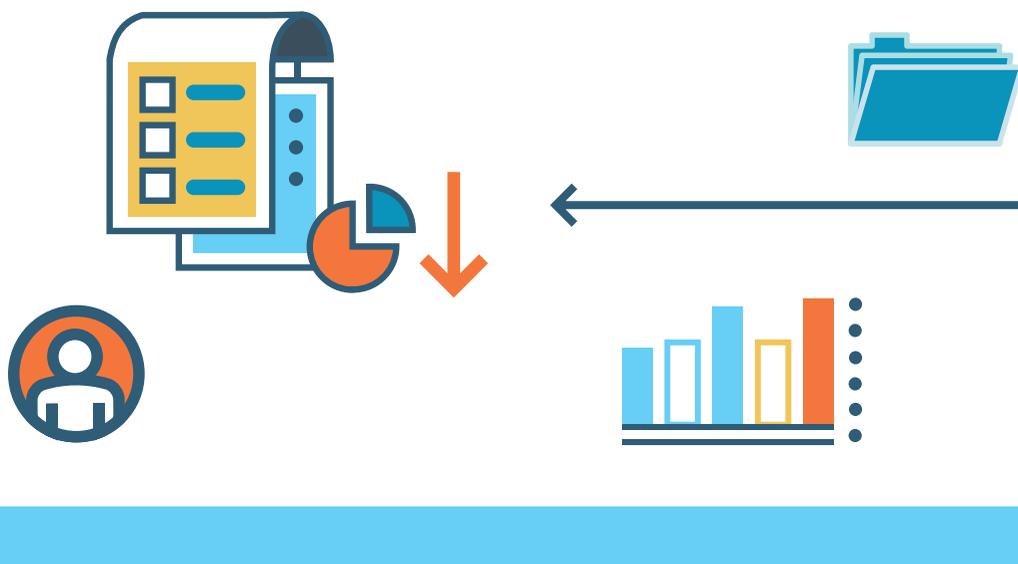
- l'introduction d'une proportionnalité des sanctions ;

- la suppression de la transmission du procès-verbal de l'Urssaf au procureur de la République, car c'est souvent la première étape vers une éventuelle poursuite au pénal du chef d'entreprise ;

- la suppression de l'obligation de paiement immédiat de l'ensemble des sommes réclamées afin de permettre un échelonnement de ce paiement par l'entreprise, comme dans le cas d'un redressement classique.

Les personnes qui veulent exercer leur activité en qualité de travailleur indépendant et qui s'immatriculent aux répertoires ou registres prévus à cet effet ont déjà la possibilité de demander à l'Urssaf de leur indiquer si cette activité relève ou non du régime général des salariés. En effet, elles ne relèveront de ce régime que s'il est établi qu'elles sont liées à un donneur d'ordre par un lien de subordination juridique permanente. La réponse de l'Urssaf vaut décision quant au statut social de l'intéressé.

Cette procédure dite de rescrit social permet à un cotisant d'obtenir une précision explicite de la part de l'organisme de recouvrement sur l'application d'une réglementation particulière. Ce dispositif

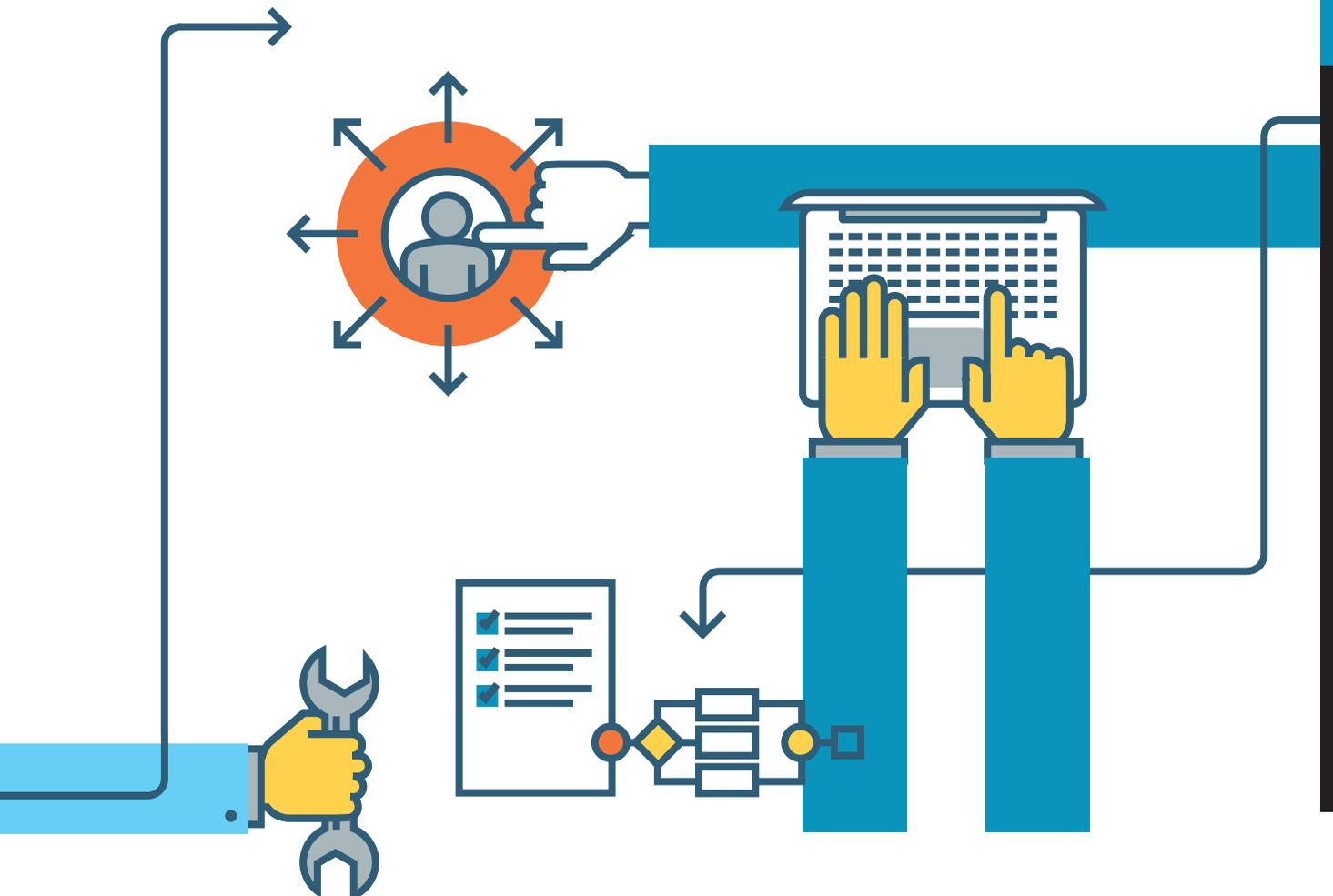


est aujourd'hui principalement utilisé en matière d'assiette, de calcul et de paiement des cotisations et contributions sociales. **Considéré comme un outil de sécurisation juridique**, le rescrit social, dont le recours est facilité et élargi par une récente ordonnance du 10 décembre 2015 et un décret du 25 octobre 2016, reste peu utilisé.

Il conviendrait dès lors de faciliter la procédure de rescrit initiée par des entreprises donneuses d'ordre au regard de la situation des travailleurs indépendants, tant auprès de l'Accoss qu'auprès du Régime social des indépendants (RSI). Le fait d'obtenir un accord de l'administration emporterait les mêmes conséquences en droit du travail.

## AGIR SUR LA PERTE SUBIE D'ACTIVITÉ DU TRAVAILLEUR INDÉPENDANT

Il serait opportun d'étudier la possibilité de mettre en place une assurance volontaire pour couvrir les entrepreneurs individuels en cas de perte subie d'activité économique. Son financement et ses principes d'action restent à définir, en s'appuyant notamment sur les dispositifs existants. Il convient également de mieux sensibiliser les indépendants aux questions d'accidents de travail et de maladies professionnelles, en les alertant notamment sur les risques liés à une surcharge de travail.



# UN MODÈLE SOCIAL RÉNOVÉ

## FACILITER LE REGROUPEMENT DES DONNEURS D'ORDRE

On peut aussi, notamment pour les travailleurs indépendants sur les plateformes, prévoir qu'une plateforme ou un tiers (association de plateformes ou organisation patronale) négocie avec un ou plusieurs assureurs un contrat de groupe permettant aux travailleurs indépendants de bénéficier de tarifs plus avantageux que ceux qu'il peut obtenir seul, grâce à la mutualisation.

## DÉVELOPPER LES BONNES PRATIQUES DE CONTRATS COMMERCIAUX

Complètement facultatifs, à durée définie, les contrats commerciaux prévoiraient les conditions d'exécution de la prestation et les modalités de la rupture de la relation commerciale. En cas de litige, le tribunal compétent désigné serait le tribunal de commerce.



## LES PRINCIPALES MESURES

.....  
**ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES ACTIVITÉS EN RÉÉQUILIBRANT L'ASYMÉTRIE DE CONCURRENCE  
CONSTATÉE EN MATIÈRE FISCALE ET RÉGLEMENTAIRE.**  
.....

**FACILITER LES TRANSITIONS ENTRE STATUTS DE SALARIÉ, D'INDÉPENDANT, D'INTÉRIMAIRE, ETC.**  
.....

**SÉCURISER LES RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET LE TRAVAILLEUR INDÉPENDANT.**  
.....

**AGIR SUR LA PERTE SUBIE D'ACTIVITÉ DU TRAVAILLEUR INDÉPENDANT.**  
.....

**FACILITER LE REGROUPEMENT DES DONNEURS D'ORDRE.**  
.....

**DÉVELOPPER LES BONNES PRATIQUES DE CONTRATS  
COMMERCIAUX.**

# UN MODÈLE SOCIAL RÉNOVÉ

## CONJURER LA PEUR DE L'EMBAUCHE

**OBJECTIF :** « *Mettre en place une véritable démarche vertueuse de flexibilité pour l'employeur et de sécurité pour le travailleur : la flexisécurité* »

Malgré l'atonie de la croissance économique en France, le secteur privé continue de créer des emplois : environ 52 000 au troisième trimestre de 2016, un plus haut depuis neuf ans. Le secteur marchand génère actuellement plus de 150 000 créations nettes d'emploi en rythme annuel. Ce dynamisme suffit à absorber l'augmentation de la population active, mais pas à réduire significativement le taux de chômage, qui reste proche de 10 %. Les entreprises, prudentes, préfèrent rester flexibles en matière d'emploi.

Pour inverser cette situation, il faut véritablement redonner tout son potentiel de croissance à notre économie. À court terme, pour réintégrer sur le marché du travail l'ensemble des personnes éloignées de l'emploi et booster le flux d'embauche, **il faut lutter contre la peur de l'embauche et redonner l'envie aux chefs d'entreprises de se développer et de prendre des risques.** Il est fréquent qu'un chef d'entreprise ayant les moyens de recruter du personnel supplémentaire reporte cette décision ou y renonce en raison des craintes que lui inspire la lourdeur des procédures de licenciement, véritable obstacle à la création d'emplois. Résultat, la plupart des entre-

prises tricolores sont régulièrement en sous-effectif et recourent au CDD ou à l'intérim lors des pics d'activité. Ces contrats courts représentent une part stable avec près de 13 % de l'emploi salarié dans le secteur privé. Mais il est de plus en plus difficile d'accéder à un emploi stable quand on n'a pas déjà un CDI.

L'essentiel des craintes se porte sur la complexité et le coût du licenciement qui ont été considérablement accrus depuis 40 ans<sup>6</sup>. L'État a voulu dissuader les entreprises d'y avoir recours et en réduire le nombre. Cette politique traduit une méconnaissance de la réalité économique et s'avère contre-productive. En retardant le processus de licenciement, elle conduit bien souvent à en augmenter le nombre car l'entreprise ne peut pas ajuster ses effectifs au fur et à mesure en fonction de son activité. De plus, ces rigidités incitent certaines multinationales à investir dans un autre pays que la France ou à délocaliser. En voulant protéger l'emploi, on limite donc les possibilités d'embauche. Cela accentue la dualité entre les « insiders » protégés par leur CDI et les « outsiders » qui ont de plus en plus de mal à trouver un emploi. Les pouvoirs publics ont, certes,

6. D'après un sondage Ipsos de mars 2016 sur la perception par les chefs d'entreprise de l'avant-projet de loi sur la réforme du droit du travail, les principaux freins à l'embauche sont : le poids des charges sociales pour 89 % des personnes interrogées, la difficulté à pouvoir embaucher ou licencier pour 76 % d'entre eux, et la complexité du code du Travail pour 66 %.

commencé à prendre conscience de ce paradoxe, comme en témoignent les diverses réflexions autour du « contrat unique » aujourd'hui. Mais ces réflexions n'ont pas abouti.

La lourdeur administrative visant à contrôler les licenciements et la réticence à faire évoluer le système actuel trouvent leur origine dans une méfiance historique des Français vis-à-vis du marché et *a fortiori* de la mondialisation. L'emploi à vie dont bénéficie le secteur public apparaît dans l'opinion, consciemment ou non, comme le

modèle idéal. Et pourtant la rupture de contrat fait partie des aléas de la vie des entreprises et des salariés. L'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel, dans un contexte de mutations accélérées qui sont autant d'opportunités pour intégrer de nouvelles compétences et développer de nouvelles activités. Ses ressources dépendent de ses succès commerciaux, impossibles à prévoir de manière certaine. Il lui faut, pour cela, une grande agilité, prendre des risques, embaucher, former, fidéliser, collaborer sous de nouvelles formes...

52 000

**EMPLOIS CRÉÉS**  
au troisième trimestre 2016,  
(le chiffre le plus haut  
depuis 9 ans)

76%

**DES CHEFS D'ENTREPRISE**  
pensent que la difficulté  
à pouvoir embaucher ou licencier  
est un frein à l'embauche

Dans d'autres pays,  
**LA RELANCE**  
de la croissance est liée à la  
**RÉFORME DU MARCHÉ  
DU TRAVAIL**

## DÉVERROUILLER L'EMBAUCHE EN SÉCURISANT LES MODALITÉS DE RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL

**P**our encourager l'embauche il est urgent de prévoir des modalités plus sécurisantes pour l'employeur et le salarié. Il est fondamental

d'engager une réforme sur le licenciement, qui présente une complexité et un coût souvent difficiles à supporter pour les employeurs. En particulier, le licenciement économique implique de nombreux impératifs tels que la consultation du Comité d'entreprise (CE) et des représentants du personnel, le recours à divers experts, des obligations de reclassement, des mesures d'accompagnement, ou encore, pour les entreprises de plus de 1 000 salariés, une obligation de revitalisation des bassins d'emploi<sup>7</sup>.

7. La contribution de l'entreprise s'élève à 2 Smic mensuels minimum par emploi supprimé lorsqu'une convention de revitalisation est conclue avec le préfet.

# UN MODÈLE SOCIAL RÉNOVÉ

À ces diverses dispositions s'est ajoutée en 2014 la loi dite « Florange » qui impose aux entreprises envisageant la fermeture d'un établissement de rechercher un repreneur potentiel.

Face à ces nombreuses contraintes, potentiellement décourageantes et dont l'efficacité n'est pas démontrée, il est nécessaire de changer de braquet en simplifiant drastiquement les modalités applicables. Outre cet allègement des contraintes liées au licenciement économique, **il serait souhaitable d'élargir le « motif économique » pour mieux coller à la réalité des entreprises.** Dans son acception actuelle, le licenciement économique implique que l'entreprise soit confrontée à des difficultés financières présentes ou imminentes. Cette définition stricte conduit à des situations absurdes : ainsi, une PME en forte croissance qui doit changer de secteur géographique pour accueillir plus de collaborateurs ne peut se prévaloir d'aucun motif économique pour licencier les salariés qui refuseraient le déménagement envisagé, et entraînant la modification de leur contrat de travail. Il serait pertinent d'élargir le motif économique de licenciement, tel que défini par l'Organisation internationale du travail (OIT), à tous les cas de réorganisation de l'entreprise.

Le diagnostic de la société en cas de licenciement économique pose également problème, car le juge apprécie les difficultés de l'entreprise au niveau mondial. Ainsi, une filiale gravement déficitaire en France ne sera pas éligible à un plan social si les autres filiales du groupe à l'étranger ne sont pas également en difficulté. Cette disposition défavorable aux entreprises implantées dans plusieurs pays en dissuade certaines d'investir en France au profit d'autres pays. Là encore, c'est l'attractivité de notre territoire qui en pâtit directement. Il conviendrait **d'apprécier les difficultés**

**économiques au niveau de l'entreprise et non du groupe auquel elle appartient.**

De même, les critères d'ordre en cas de licenciement économique doivent être revus car leur champ d'application géographique est trop large. Un exemple : si une entreprise ferme un établissement situé à Rennes, elle peut être tenue de licencier un salarié relevant de son établissement de Grenoble s'il appartient à la même catégorie professionnelle que le salarié titulaire du poste dont la suppression est envisagée et que les critères d'ordre le désignent. Il importe de **réduire le champ d'application géographique des critères d'ordre** au niveau de l'établissement ou du bassin d'emploi, pour tous les licenciements économiques – c'est déjà le cas pour certains Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) négociés.

Nous recommandons également de supprimer la présomption d'absence de motif qui pèse sur les entreprises qui licencient. La loi prévoit que l'employeur doit énoncer le motif de la rupture dans la lettre de licenciement. La jurisprudence en déduit que le défaut d'énonciation des motifs rend le licenciement abusif et interdit à l'employeur de faire la preuve de l'existence d'un motif. Il faut mettre fin à cette rigidité en permettant à l'employeur de démontrer l'existence d'un motif.

## PLAFONNER LES INDEMNITÉS PRUD'HOMALES

**T**oujours dans cette optique de conjurer la peur de l'embauche, il convient de **plafonner les dommages et intérêts** qui sont dus par les employeurs à leurs salariés licenciés. En cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse, ceux-ci peuvent atteindre jusqu'à trois années de salaire ! Nous recommandons un barème de plafonnement qui irait de 3 mois à 15 mois de salaire selon le nombre d'années d'ancienneté.

## LES PRINCIPALES MESURES

.....  
**DÉVÉROUILLER L'EMBAUCHE EN SÉCURISANT LES MODALITÉS DE RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL.**  
.....

**ÉLARGIR LE MOTIF ÉCONOMIQUE DE LICENCIEMENT À TOUS LES CAS DE RÉORGANISATION DE L'ENTREPRISE.**  
.....

**APPRÉCIER LES DIFFICULTÉS ÉCONOMIQUES AU NIVEAU DE L'ENTITÉ FRANÇAISE ET NON DU GROUPE TOUT ENTIER.**  
.....

**SUPPRIMER LA PRÉSUMPTION D'ABSENCE DE MOTIF QUI PÈSE SUR L'ENTREPRISE LORSQUE LES MOTIFS  
NE SONT PAS ÉNONCÉS CLAIREMENT DANS LA LETTRE DE LICENCIEMENT.**  
.....

**PLAFONNER LES DOMMAGES-INTÉRÊTS VERSÉS PAR L'ENTREPRISE EN CAS DE LICENCIEMENT  
SANS CAUSE RÉELLE ET SÉRIEUSE.**

## UN MODÈLE SOCIAL RÉNOVÉ

---

# SIMPLIFIER LA PRODUCTION DES NORMES EN DROIT DU TRAVAIL

---

**OBJECTIF :** « *Permettre un dialogue social simple et direct, de terrain, d'adaptation et de croissance* »

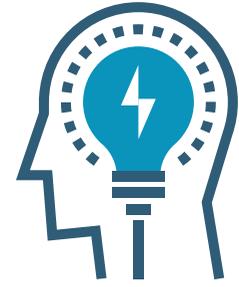
---

En France, la production des normes en droit du travail est extrêmement centralisée. Elle dépend essentiellement du pouvoir législatif. La loi définit l'ensemble des règles applicables aux relations de travail et encadre très étroitement la négociation collective en imposant les thèmes de discussion, voire le contenu des accords. Ce dispositif trahit une très grande défiance à l'égard des partenaires sociaux. Il empêche les entreprises d'adapter les conditions de travail à leurs besoins spécifiques. Cela peut souvent nuire à leur compétitivité.

Le dispositif actuel est ainsi fait que des règles applicables aux relations de travail ayant le même objet sont instituées à la fois par le législateur, par l'accord de branche, par l'accord d'entreprise, par l'accord de groupe, voire par l'accord interprofessionnel. L'articulation de ces règles est complexe. D'une façon générale, sauf exceptions, les accords collectifs

de travail ne peuvent déroger à la loi à moins d'être plus favorables au salarié. De même, en dépit d'une réforme importante adoptée en 2004 par le législateur pour permettre le renversement (ou l'abandon) de ce principe dans certaines conditions, le plus souvent, l'accord d'entreprise ne peut déroger à l'accord de branche, qui lui-même ne peut déroger à l'accord interprofessionnel, à moins d'être plus favorable au salarié. **La réglementation du travail s'est progressivement transformée en un mille-feuille de dispositions illisibles et si complexes que les employeurs rencontrent des difficultés à identifier les règles applicables à leurs salariés.** Dans certains cas, par exemple, le versement des indemnités de licenciement est prévu à la fois par la loi, par l'accord interprofessionnel, par la convention de branche, par l'accord d'entreprise... avec à chaque fois un montant différent !

---



## LE CODE DU TRAVAIL

est devenu au fil du temps illisible pour l'employeur comme pour le salarié

## CHAQUE RÈGLE

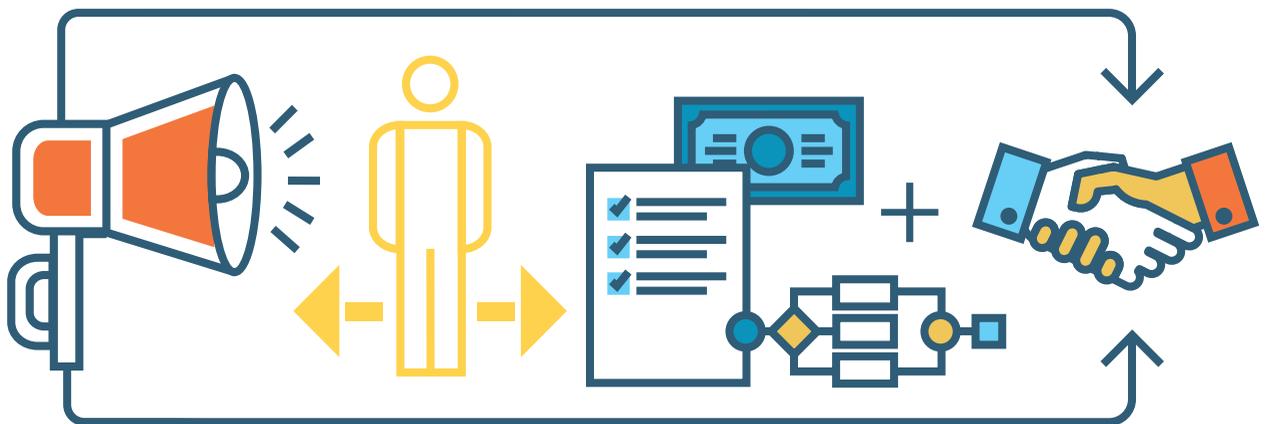
du droit social doit avoir une seule source facilement identifiable

# +100

PAGES PAR AN dans le code du Travail depuis 15 ans

Les pouvoirs publics ont identifié les défauts de notre système et ont progressivement engagé des démarches pour y remédier. La loi dite « Travail » de 2016, en particulier, modifie la réglementation en vue d'améliorer la compétitivité des entreprises. Mais les réformes qui se sont succédé depuis une quinzaine d'années sont inachevées et imparfaites. Il faut permettre de transformer la négociation collective en véritable outil de gestion des relations de travail dans l'entreprise.

**Un principe doit prévaloir : chaque règle doit avoir une seule source, facilement identifiable par les employeurs, et être élaborée au plus près de l'entreprise pour répondre à ses besoins.** Il faut donc favoriser la négociation collective au niveau de l'entreprise et au niveau de la branche professionnelle, en recentrant la loi sur les principes fondamentaux, et en prévoyant un domaine autonome de la négociation collective.



# UN MODÈLE SOCIAL RÉNOVÉ

## REFONDRE LE CODE DU TRAVAIL

**E**n droit du travail, les normes sont organisées de manière pyramidale. Au sommet se trouve la loi, complétée par des arrêtés ou des décrets. Vient ensuite l'accord interprofessionnel, puis l'accord ou la convention de branche, puis l'accord d'entreprise (situé au même niveau que l'accord de groupe) et enfin l'accord d'établissement. Des règles ayant le même objet sont élaborées à tous les niveaux de cette pyramide. D'une façon générale, et en dépit des réformes adoptées par le législateur en 2004 pour permettre l'abandon de ce principe et son remplacement par un principe de subsidiarité, la norme de niveau inférieure ne peut, dans la plupart des cas, déroger à la norme supérieure que dans un sens plus favorable aux salariés. C'est ce qu'on appelle le **principe de faveur**.

Ce principe doit être remplacé par un **principe de subsidiarité**, en ouvrant le champ de la

négociation collective, d'abord au niveau de l'entreprise, et au niveau des branches. Cela signifie que la loi, garante des grands principes du droit du travail, ne s'appliquera qu'à des sujets limités par des dispositions simples, claires, concises et peu nombreuses. Ce système décentralisé sera beaucoup plus lisible pour le dirigeant d'entreprise et lui permettra de mieux s'adapter par la négociation aux spécificités de son activité.

Il faut néanmoins permettre quelques exceptions pour éviter certaines dérives en matière de dumping social. Dans le système actuel, l'accord de branche fixe des rémunérations minimales que les entreprises du secteur doivent respecter. Le principe de subsidiarité remettrait en cause cette logique, en laissant la possibilité à chaque entreprise de déterminer sa propre rémunération minimale. Cela présente un risque : celui que les entreprises d'une branche se livrent à une trop grande concurrence en réduisant leurs coûts de production par une baisse inconsidérée des mini-



ma sociaux. Pour éviter cet écueil, nous proposons donc de maintenir une **exception au principe de subsidiarité sur un certain nombre de sujets tels que les salaires minima ou la protection sociale complémentaire**. Sur ces thèmes, la branche doit pouvoir interdire à l'entreprise de déroger aux dispositions de la convention professionnelle. Par ailleurs, les branches professionnelles pourraient prévoir des dispositifs applicables directement sans négociation dans les TPE et PME.

Le principe de subsidiarité présente une autre limite. Il ne permet de résoudre que les conflits de normes de niveaux différents – par exemple, entre l'entreprise et la branche. S'agissant des règles de même niveau (par exemple, entre l'accord d'entreprise et de groupe), il convient d'appliquer à la place un **principe de postériorité** selon lequel, sauf indication contraire, tout nouvel accord négocié modifiera automatiquement les dispositions

précédemment adoptées par un accord de même niveau. Concrètement, un accord d'entreprise se substituera aux dispositions des accords d'entreprise et/ou de groupe antérieurs ayant le même objet.

La conversion aux principes de subsidiarité et de postériorité rendra le système de production de la norme sociale plus cohérent, plus efficace et moins contraignant pour l'employeur, à condition que les accords collectifs trouvent pleinement à s'appliquer à l'ensemble des salariés. Pour l'heure, la loi donne la primauté au contrat de travail. À la place, il serait souhaitable de développer la **prévalence de l'accord collectif sur le contrat de travail**, donc l'intérêt collectif sur l'intérêt particulier, pour tout ce qui concerne l'organisation de l'entreprise. En conséquence, la loi doit permettre que la mise en œuvre des dispositions d'un accord collectif ne constitue pas une modification du contrat de travail.



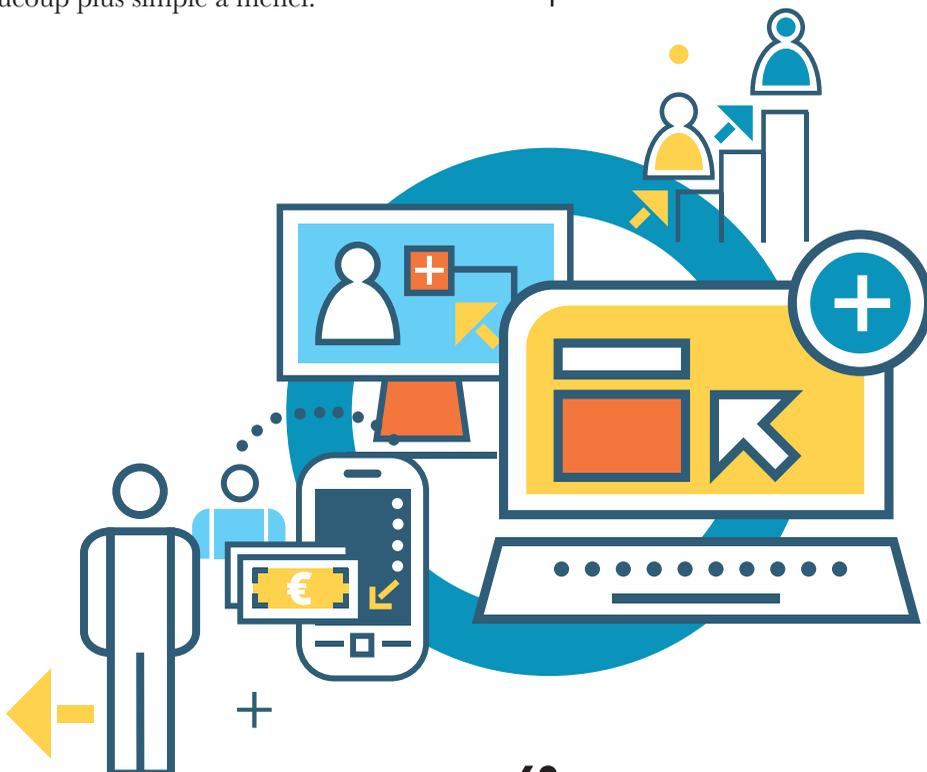
# UN MODÈLE SOCIAL RÉNOVÉ

## FUSIONNER LA REPRÉSENTATION ÉLUE ET LA REPRÉSENTATION SYNDICALE

Pour transformer la négociation collective en véritable outil de gestion de l'entreprise, il importe également de changer le mode de représentation des salariés dans l'entreprise. Elle se fait actuellement au moyen d'une multiplicité de dispositifs : la représentation syndicale et la représentation élue du personnel qui se décline au travers de trois entités : les délégués du personnel, le comité d'entreprise et le CHSCT. À cette multiplicité d'interlocuteurs, il serait opportun de substituer **une instance unique**, à partir de 11 salariés et quel que soit l'effectif de l'entreprise. Ce comité cumulerait, de manière progressive selon la taille de l'entreprise, les fonctions actuelles du CE (attribution économiques, culturelles et sociales), des délégués du personnel (réclamations des salariés), du CHSCT (hygiène et sécurité) et des représentants syndicaux (revendications et négociation collective). Une telle réforme rendrait la négociation dans l'entreprise beaucoup plus simple à mener.

## SUPPRIMER LA NÉGOCIATION CONTRAINTÉ ET ADMINISTRÉE

La négociation collective gagnerait enfin à être libérée de certaines obligations peu pertinentes. Le législateur, très interventionniste, incite, voire oblige les partenaires sociaux à engager périodiquement des négociations sur des thèmes imposés, au niveau de la branche ou de l'entreprise. Il faut mettre fin à cette négociation administrée, trop souvent formelle et stérile. La négociation doit s'engager spontanément sans qu'il soit nécessaire de recourir à la contrainte. Dans les faits, les employeurs et les représentants des salariés demandent à négocier lorsque les circonstances s'y prêtent : les premiers pour améliorer l'organisation du travail dans l'entreprise et la rendre plus performante, les autres pour défendre les revendications des salariés qu'ils représentent.



## LES PRINCIPALES MESURES

REFONDRE LE CODE DU TRAVAIL EN ADOPTANT LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ POUR PERMETTRE À L'ENTREPRISE,  
OU À LA BRANCHE, DE DÉFINIR LES MODALITÉS LES PLUS ADAPTÉES À LA RÉALITÉ ÉCONOMIQUE.  
LA LOI RESTERA GARANTE DES GRANDS PRINCIPES DE DROIT DU TRAVAIL.

DONNER L'AVANTAGE À L'ACCORD LE PLUS RÉCENT SUR L'ACCORD PLUS ANCIEN DE MÊME NIVEAU.

DÉVELOPPER LA PRIMAUTÉ DE L'ACCORD COLLECTIF SUR LE CONTRAT DE TRAVAIL POUR L'ORGANISATION  
DE L'ENTREPRISE.

METTRE EN PLACE UNE INSTANCE UNIQUE DE REPRÉSENTATION ET DE NÉGOCIATION.

METTRE UN TERME À LA NÉGOCIATION ADMINISTRÉE PAR LES POUVOIRS PUBLICS,  
C'EST-À-DIRE OBLIGATOIRE.

# UN MODÈLE SOCIAL RÉNOVÉ

## RÉSOLUTION LA CRISE DU LOGEMENT

**OBJECTIF :** « *Simplifier la réglementation du logement, libérer les capacités de construction et inciter à l'investissement* »

Le logement, qui est le premier poste de consommation des Français, pèse de plus en plus lourd dans le budget des ménages, ce qui pénalise notamment les jeunes et les foyers modestes. **Les entreprises pâtissent également de ce phénomène : 40 % des établissements se déclarent affectés par les difficultés de logement de leurs salariés.** On estime en outre que sur cinq ans, 500 000 personnes en recherche d'emploi ont renoncé à un poste car cela aurait occasionné une hausse de leurs dépenses en logement (source : Credoc). Le logement représente plus de 60 % du patrimoine national français. L'Etat a mis en place toute une gamme d'aides au logement qui ont coûté 41 milliards d'euros en 2014. Leur efficacité est toutefois remise en cause au regard des résultats produits.

La situation est grave et se détériore. Alors que les besoins sont considérables, la construction est insuffisante et elle a même tendance à diminuer. Entre 2007 et 2014, le nombre de mises en chantier a ainsi chuté de 133 000 logements par an. L'effort de construction n'a pas suivi l'augmentation du nombre de ménages, liée à des paramètres démographiques et sociaux bien connus : vieillissement de la population, allongement de la durée des

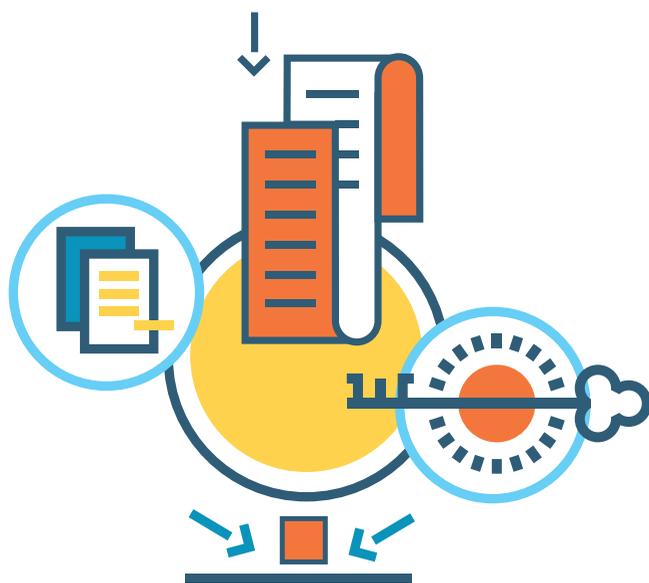
études, augmentation des divorces et des familles monoparentales, etc. Or, la pénurie de l'offre se traduit par une augmentation des prix immobiliers.

En début de quinquennat, le gouvernement s'était fixé un objectif ambitieux : la construction de 500 000 nouveaux logements par an à l'horizon 2017. Force est de constater que cet objectif ne sera pas atteint. En 2014 et en 2015, les mises en chantier annuelles ont été de l'ordre de 350 000 à 360 000 seulement. Selon les calculs du MEDEF, la construction de 500 000 logements par an et la rénovation énergétique de 500 000 autres, programmées par le gouvernement, se traduiraient par une hausse du PIB de 20 milliards d'euros (soit plus d'un point de PIB) et par la création nette de plus de 300 000 emplois dans le BTP et les secteurs associés. Notre manifeste « 1 million d'emplois... c'est possible » a identifié l'immobilier comme un levier sectoriel stratégique pour développer l'emploi. Le potentiel de recettes pour les finances publiques est également considérable : plus de 2 milliards d'euros de TVA pour l'Etat et plus de 5 milliards d'euros de cotisations de Sécurité sociale.



## LIBÉRER LE LOGEMENT DE SES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES

L'un des obstacles au développement de l'offre de logements est l'immixtion excessive des pouvoirs publics. L'empilement des réglementations entraîne une dérive des coûts de construction, la réglementation du sol est complexe et contraignante, et la fiscalité pénalisante quand on la compare aux autres pays européens. Il convient d'appliquer un moratoire sur les règles de construction pendant une période d'au moins trois ans.



## LIBÉRER DU FONCIER CONSTRUCTIBLE LÀ OÙ SONT LOCALISÉS LES BESOINS

La fiscalité actuelle encourage les propriétaires à différer le plus longtemps possible la cession de leur bien (terrains à bâtir) pour être exonérés de l'imposition sur les plus-values : plus les années de détention sont importantes, plus l'abattement est conséquent. Pour inciter les propriétaires à mettre sur le marché leur terrain, il conviendrait d'inverser ce système : plus le terrain constructible est mis en vente rapidement et plus l'abattement est significatif.

Au niveau de la sphère publique, il convient de recenser les terrains dans une base de données accessible à tous les opérateurs. Il faudrait aussi transférer la compétence « urbanisme » au niveau intercommunal, en généralisant les Plan locaux d'urbanisme (PLU) intercommunaux. En complément, il faut envisager la mobilisation – volontaire – de solutions foncières privées par les entreprises (grandes surfaces ou sociétés industrielles) qui détiennent des friches ou des réserves qu'elles n'utilisent pas. La « loi de simplification », qui ouvre la possibilité de construire sur les emprises de parkings commerciaux, constitue un bon point de départ.

# UN MODÈLE SOCIAL RÉNOVÉ

## RÉÉQUILIBRER LES RAPPORTS ENTRE PROPRIÉTAIRES ET LOCATAIRES

La mise en location de logements existants et la relance de l'investissement locatif privé constituent deux leviers essentiels pour dynamiser le marché du logement. Mais elles sont freinées par l'encadrement de la relation locative, toujours plus contraignante pour le propriétaire depuis la loi Quillot de 1982. Afin de rétablir la confiance, il est nécessaire d'instaurer un véritable statut du bailleur privé doté d'un régime fiscal adapté et pérenne dans le temps. Rééquilibrer les rapports locatifs implique aussi d'abroger l'encadrement des loyers, de simplifier les procédures à l'encontre des locataires défaillants et d'assouplir les conditions permettant aux propriétaires de retrouver l'usage de leur bien en fin de bail. Concernant les zones où l'offre HLM ne répond pas la demande, il est recommandé de mettre en œuvre dans le parc privé un bail solidaire de 9 ans minimum. En contrepartie de loyers maîtrisés, le bailleur bénéficierait d'allègements fiscaux déclinés de ceux accordés aux organismes HLM.

## DYNAMISER LE LOGEMENT SOCIAL

Alors que la paupérisation de la population se poursuit, le parc social ne permet plus de répondre à la demande. Pour gagner en efficacité, il faut permettre aux organismes HLM d'acquérir massivement les grandes emprises foncières publiques, à des conditions abordables, *via* des groupements mixtes associant les promoteurs privés. Il est en outre souhaitable de supprimer la limite de compétence territoriale des organismes HLM pour leur permettre de construire partout où se trouvent les besoins. Il est également préconisé de développer la vente d'une fraction du parc aux occupants afin de renforcer les fonds propres des organismes (jusqu'à 1 % du patrimoine par an).

## FAVORISER LA ROTATION DES LOCATAIRES À PARIS ET EN PREMIÈRE COURONNE

Dans cette zone où le marché du logement est particulièrement tendu, il faudrait expérimenter la suppression du droit illimité au maintien dans les logements sociaux sous conditions de ressources, au moins pour les nouveaux entrants. Afin de tendre à plus d'équité entre les ménages, il est également indispensable de réviser l'échelle des loyers plafonds pour qu'ils soient davantage en adéquation avec les loyers du marché.



## LES PRINCIPALES MESURES

.....  
**APPLIQUER UN MORATOIRE SUR LES RÈGLES DE CONSTRUCTION PENDANT UNE PÉRIODE  
D'AU MOINS TROIS ANS.**  
.....

**INVERSER LE SYSTÈME D'ABATEMENT SUR LES PLUS-VALUES.**  
.....

**CRÉER UN « CHOC D'OFFRES » EN ÉTABLISSANT UN RÉGIME TRANSITOIRE EXCEPTIONNEL DE TROIS ANNÉES  
AVEC DES ABATTEMENTS SIGNIFICATIFS ET DÉGRESSIFS SUR LES PLUS-VALUES.**  
.....

**GÉNÉRALISER LES PLANS LOCAUX D'URBANISME INTERCOMMUNAUX.**  
.....

**ENVISAGER LA MOBILISATION (VOLONTAIRE) PAR LES ENTREPRISES DE FRICHES  
OU DE RÉSERVES QU'ELLES N'UTILISENT PAS.**  
.....

**INSTAURER UN VÉRITABLE STATUT DU BAILLEUR PRIVÉ DOTÉ D'UN RÉGIME FISCAL ADAPTÉ.**  
.....

**ABROGER L'ENCADREMENT DES LOYERS ET ACCÉLÉRER LE TRAITEMENT DES CONTENTIEUX.**  
.....

**DÉVELOPPER LA VENTE DE LOGEMENTS ET FAVORISER LA ROTATION DES LOCATAIRES  
AU SEIN DU PARC HLM.**

# FAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE UN ATOUT

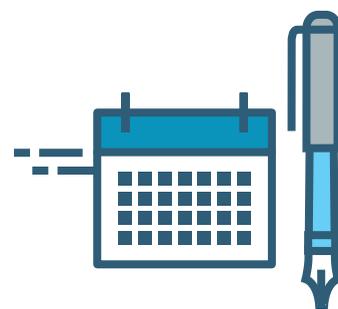
## FINANCER LA PROTECTION SOCIALE D'UNE FRANCE PROSPÈRE ET SOLIDAIRE



**OBJECTIF :** « *Simplifier le financement de la protection sociale, baisser les charges sur le travail et faire financer la solidarité par l'impôt* »

Confrontée à une hausse quasiment continue du chômage depuis la fin des Trente Glorieuses et au vieillissement de sa population, la France voit ses recettes fiscales mises sous pression alors même que les besoins de nos concitoyens en ma-

tière de protection sociale augmentent. Cette situation oblige l'État à revoir le financement de la Sécurité sociale. Jusqu'ici les réformes ont été trop timides.



En 2016, Le montant total des **ALLÈGEMENTS DE CHARGES** porte essentiellement sur les **BAS SALAIRES**

**48 %**

**TAUX DE PRÉLÈVEMENT OBLIGATOIRE EN FRANCE**  
contre 36 % en moyenne dans l'OCDE

**+ 2,7M**

**D'EMPLOIS** seraient induits par une **BAISSE SIGNIFICATIVE DU COÛT DU TRAVAIL**

## UN EMPILEMENT DE DISPOSITIFS DE BAISSE DE CHARGES CONCENTRÉ SUR LES BAS SALAIRES

Depuis une trentaine d'années, les gouvernements successifs ont superposé les dispositifs de diminution du coût du travail, actant de fait la nécessité d'améliorer notre compétitivité-prix. Ces dispositifs se sont largement concentrés sur les bas salaires, ceux dont l'élasticité « emploi » est la plus élevée, autrement dit ceux pour lesquels le coût du travail influe le plus sur le niveau des embauches. Ces baisses cumulées ont permis de rendre le coût d'un Smic compétitif par rapport aux voisins européens et de préserver des emplois à faible niveau de qualification. En 2016, le montant total des allègements de charges porte essentiellement sur les bas salaires. Malgré ces mesures, un grand nombre de jeunes sortis du système scolaire sans qualification ne parviennent toujours pas à trouver du travail. C'est pourquoi il faut poursuivre l'effort

pour favoriser l'emploi des personnes peu ou pas qualifiées.

Les autres salariés ne doivent pas être négligés pour autant. À ce titre, le Pacte de responsabilité et de solidarité de 2014 opère une inflexion notable par rapport aux politiques passées. Pour la première fois, les baisses de charges sociales ont concerné non seulement les bas salaires, mais aussi des salaires intermédiaires. De même, le Crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE), mis en place la même année, a bénéficié à des entreprises employant des collaborateurs ayant des salaires intermédiaires. Le CICE ne constitue pas à proprement parler une diminution de charges sociales et son effet est différé, mais il entraîne de fait une réduction du coût du travail. Si on transformait le CICE en baisse de charges, cela reviendrait à diminuer les charges de 8,45 points sur les salaires allant de 1 à 2,5 fois le Smic. Ces mesures vont dans le bon sens. Néanmoins il faut reconnaître que la sédimentation des dispositifs d'allègement, de baisses de charges et de crédit d'impôt a fini par enlever toute cohérence d'ensemble au système, qui souffre par ailleurs d'effets de seuil néfastes.

# FAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE UN ATOUT

## LA FRANCE À LA TRAÎNE EN MATIÈRE DE COMPÉTITIVITÉ

À la question de l'emploi des personnes peu qualifiées – et des autres – se superpose celle de la compétitivité de nos entreprises. Tous les pays de la zone euro sont confrontés à une concurrence accrue de pays émergents en pleine expansion. Prenant acte de cette situation, la plupart de nos voisins européens ont mis en œuvre des réformes visant à limiter les dépenses publiques et les prélèvements, en particulier ceux qui pèsent sur les entreprises. Même les pays comme la Suède, ardents défenseurs de l'État-providence, ont engagé une réduction de la part des prestations sociales dans le PIB. La France n'a pas choisi cette voie : les dépenses de protection sociale pèsent 32 % du PIB contre 22 % pour la moyenne de l'OCDE. Cela se répercute logiquement sur notre taux de prélèvements obligatoires (48 %) qui dépasse largement celui des pays de l'OCDE (36 %). « *La cote d'alerte est atteinte* » avait déjà commenté Louis Gallois dans son rapport au Premier ministre en 2012.

Pour remédier au « décrochage » pointé par le commissaire général à l'investissement,

le gouvernement a lancé le Pacte de responsabilité et de solidarité et le CICE. Ces deux dispositifs génèrent une réduction du coût du travail d'environ 30 milliards d'euros par an après montée en charge. Cependant, la France continue de souffrir de la comparaison avec l'Allemagne en termes de coût du travail. Si des efforts significatifs ont été faits pour réduire l'écart autour du Smic, la différence demeure importante pour les salaires intermédiaires ou élevés. Un exemple : pour embaucher un ingénieur au salaire mensuel net de 4613 euros (l'équivalent de 4 Smic français), une entreprise française doit déboursier 8403 euros par mois, une société allemande 6050 euros par mois. Autrement dit, là où une entreprise française peut recruter deux ingénieurs, son homologue allemand peut, avec la même somme, en employer trois.

**Une nouvelle baisse du coût du travail apparaît donc indispensable, à la fois pour soutenir l'emploi peu qualifié et pour favoriser la compétitivité et la montée en gamme de notre économie.** D'énormes réservoirs d'emplois sont en jeu : le potentiel est estimé à 700 000 postes pour les travailleurs peu qualifiés et à 2 millions pour les emplois qualifiés.



## LA RÉFORME INABOUTIE DU FINANCEMENT DE LA PROTECTION SOCIALE

À partir des années 1970 – marquées par la montée du chômage de masse, l'apparition de nouvelles formes de pauvreté et l'éclatement du modèle familial –, les systèmes de protection sociale des différents pays développés ont évolué vers une « hybridation » entre assurance et assistance et une universalisation des prestations qui ne dépendaient plus du statut de salarié – à l'image de la Couverture maladie universelle (CMU) en France, devenue Protection universelle maladie (PUMA) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016.

La logique voudrait que les prestations universelles (famille, maladie, minima sociaux) soient financées par l'impôt ou la CSG tandis que les prestations contributives (retraites complémentaires, assurance chômage) reposent sur les cotisations sociales. Or, la France n'a modifié que partiellement le financement de sa protection sociale. La diversification vers de nouvelles recettes comme la CSG a été insuffisante. En conséquence, les ressources de la protection sociale dépendent encore largement des seules cotisations : celles-ci représentent 62 % du financement, contre une moyenne de 56 % pour les pays de l'OCDE (2014).

## POURSUIVRE LA BAISSSE DES CHARGES SOCIALES

Le gouvernement, et aujourd'hui certains candidats à l'élection présidentielle de 2017, ont affirmé à plusieurs reprises qu'ils souhaitent transformer le CICE en allègements directs de charges sociales. Le MEDEF est favorable à une telle mesure à condition qu'elle ne pénalise aucun secteur d'activité et aucune entreprise. Or, il se trouve que la transformation du CICE risque de renchérir le coût du travail à certains niveaux de salaires, notamment pour les entreprises qui emploient beaucoup de main d'œuvre peu qualifiée. C'est pourquoi deux conditions doivent, d'après nous, être remplies. D'une part, il convient de « faire la bascule » en une seule fois, dès 2018. D'autre part, le prochain gouvernement devra aller plus loin en ajoutant de nouvelles baisses de charges à hauteur de 30 milliards d'euros. L'idée est de déclencher un « choc de compétitivité » avec des mesures concentrées sur les deux premières années du quinquennat.

Sur ces 30 milliards, un tiers servira à amplifier l'effort sur les bas salaires pour continuer à soutenir les emplois peu qualifiés. Les deux tiers restants devront toucher tous les niveaux de salaires. Concrètement, il est proposé d'instaurer une franchise de cotisations sur les 930 premiers euros de salaire mensuel, ce qui permettra de supprimer les nombreux effets de seuil actuels – à 1,6 Smic, puis 2,5 Smic, puis 3,5 Smic.

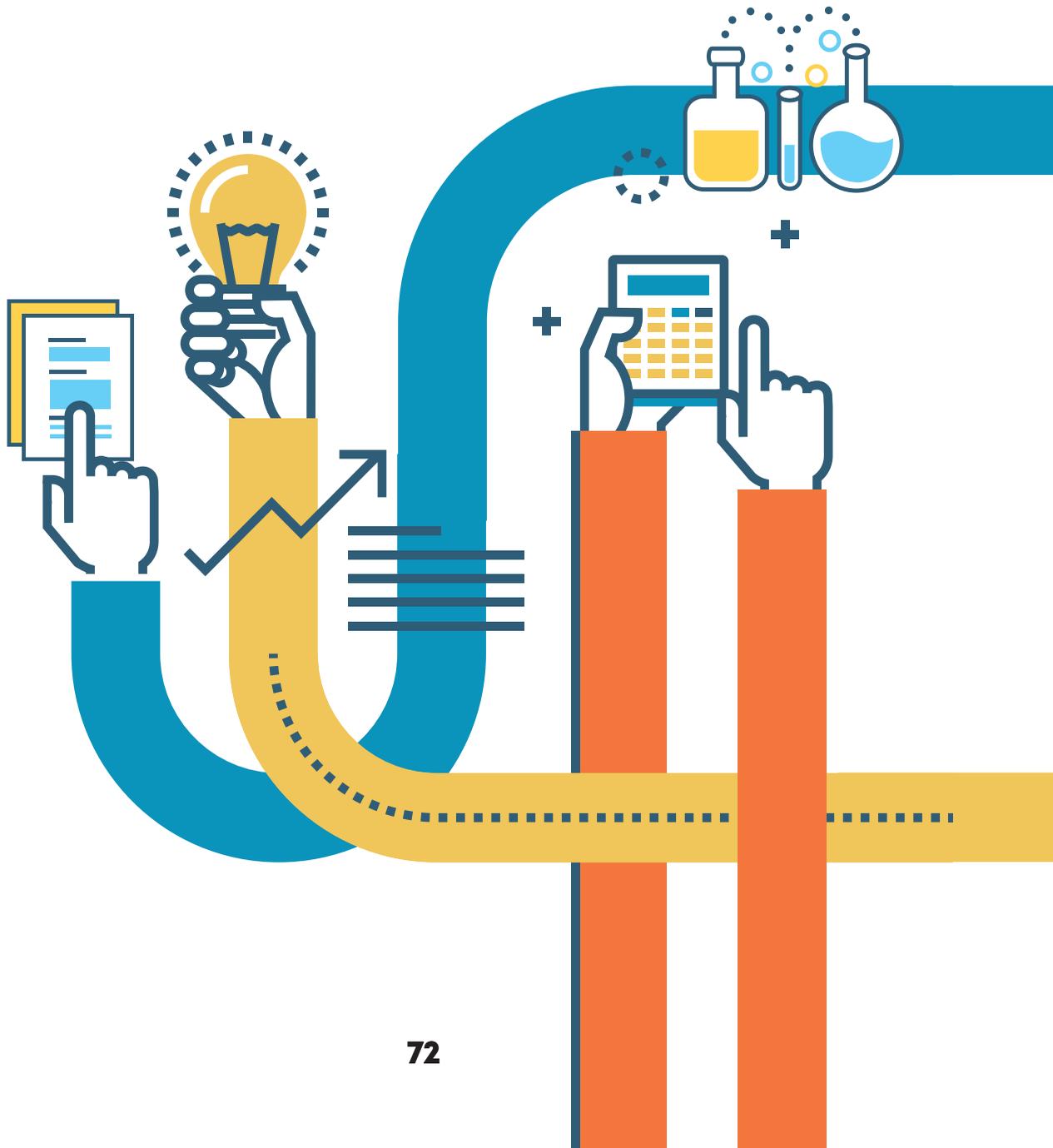


# FAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE UN ATOUT

## RÉFORMER LE FINANCEMENT DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Le choc de compétitivité enverra un signal positif fort aux entreprises et aux investisseurs. En parallèle, la France devra prendre la voie d'une réforme en profondeur du financement de sa protection sociale, qui se fera sur le long terme. Pour plus de lisibilité, les prestations universelles

et de solidarité devront être financées par un impôt à assiette large et non plus par les cotisations sociales. Cela se traduira par un transfert vers un impôt à assiette large comme la TVA, pour laquelle il existe des marges de manœuvre si on la compare avec nos voisins européens. Afin de limiter la hausse de la fiscalité, il faudra en outre engager une diminution des dépenses sociales, sans pour autant affaiblir notre protection sociale, en améliorant l'efficacité de notre système.



## LES PRINCIPALES MESURES

.....  
**PROCÉDER À UNE NOUVELLE ÉTAPE DE BAISSÉ DE COÛT DU TRAVAIL DE 30 MILLIARDS D'EUROS SUPPLÉMENTAIRES QUI DEVRA CONCERNER L'ENSEMBLE DES NIVEAUX DE SALAIRES ET SE FAIRE EN UNE SEULE FOIS POUR BÉNÉFICIER D'UN « CHOC DE COMPÉTITIVITÉ ».**  
.....

**PROCÉDER À UNE REFORTE DES DISPOSITIFS ACTUELS D'ALLÈGEMENTS OU DE BAISSÉS DE CHARGES, Y COMPRIS LE CICE, ET LEUR REMPLACEMENT PAR UNE FRANCHISE DE COTISATIONS SUR LES PREMIERS EUROS DE SALAIRES.**  
.....

**ASSURER UN FINANCEMENT DES RÉGIMÉS DE SOLIDARITÉ PAR UN IMPÔT ET/OU UNE CONTRIBUTION À ASSIETTE LARGE TYPE TVA OU CSG.**

# FAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE UN ATOUT

---

## PRÉPARER L'AVENIR DE NOS RETRAITES

---

**OBJECTIF :** « *À court terme, redonner de l'air au système actuel de retraites ; à plus long terme, fonder un nouveau dispositif qui conjugue équité, solidarité, simplicité et souplesse* »

---

Le système de retraite français, qui mobilise aujourd'hui 13,7 % du PIB (un niveau bien supérieur à la moyenne européenne), n'est pas tenable dans les conditions actuelles. Il est confronté à la fois à un problème démographique et à un enjeu de compétitivité. Dans les années 1970, on comptait en France environ trois cotisants pour un retraité. Le ratio a chuté à 1,65 aujourd'hui et pourrait descendre sous la barre de 1,4 cotisant par retraité après 2050. Par ailleurs, la concurrence mondiale rend critique la question de la compétitivité de nos entreprises. Celles-ci ne peuvent décemment être davantage mises à contribution dans le financement des retraites de leurs salariés.

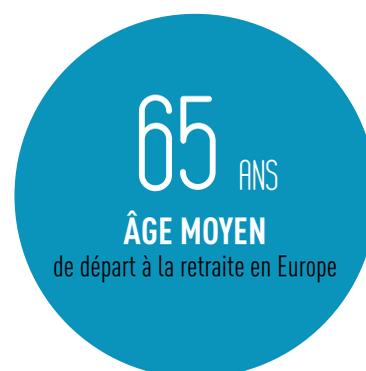
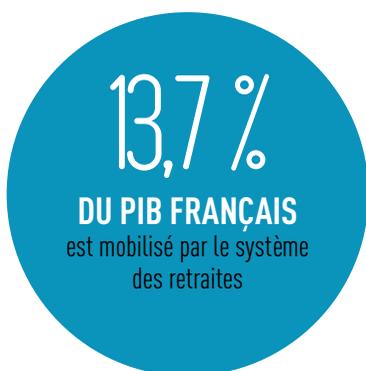
Dans ce contexte, les actifs ont perdu confiance dans notre système de retraite. Les jeunes, en particulier, ont du mal à accepter de financer les pensions de leurs aînés qui ont eu moins de difficultés qu'eux à s'insérer sur le marché du travail. Les Français restent globalement attachés au système de retraite par répartition, mais ont peu d'illusions quant à son efficacité. Plus de 4 actifs sur 5 estiment que leur future pension sera insuffisante. La réforme des retraites doit donc viser deux objectifs : assurer la pérennité du système et veiller à l'équité entre les individus et entre les générations.

---

## RECULER L'ÂGE LÉGAL DE LA RETRAITE À 65 ANS

Nos compatriotes vivent de plus en plus longtemps et en meilleure santé. L'espérance de vie à la naissance frôle les 83 ans. Dans ce contexte, il n'est pas aberrant de demander aux actifs de travailler plus longtemps. C'est ce qu'ont fait la plupart des pays européens, en portant à 65 ans l'âge de l'ouverture des droits à la retraite. En France, l'âge légal est de 62 ans en 2017 pour les salariés du privé. Ce n'est pas soutenable financièrement. Le recul progressif de l'âge de la retraite de 60 à 62 ans, décidé

en 2010, a produit des effets puissants et a contribué significativement à l'amélioration des comptes de l'assurance retraite. Mais il n'a pas suffi à résoudre le problème. Il convient de s'aligner sur nos voisins européens en fixant l'âge légal d'ouverture des droits à 65 ans et la durée de cotisation à 43 ans. La mise en place se fera de manière progressive, jusqu'en 2026. **Retarder l'âge de la retraite est à la fois une démarche de solidarité intergénérationnelle et de soutien de l'emploi.** Une mesure de solidarité, car elle évite de dégrader le niveau de pensions de nos seniors. Une mesure pour l'emploi, car elle évite aussi d'augmenter le coût du travail, donc de créer du chômage.



## FAIRE CONVERGER LES RÉGIMES PUBLICS ET PRIVÉS

Malgré les mesures prises en 2003 et en 2010, le régime des fonctionnaires reste, à bien des égards, plus généreux que celui des salariés du privé. Restaurer la confiance dans le système de retraite passe par plus d'équité entre les individus. On ne peut plus accepter cette persistance de règles diffé-

rentes, alors même que les conditions d'exercice des métiers sont parfois très proches. Il convient donc, dans un premier temps, d'aligner les règles de calcul de la pension des fonctionnaires sur celles applicables aux salariés du secteur privé, c'est-à-dire sur la base des 25 meilleures années, primes comprises, au lieu des six derniers mois hors primes. En complément, il faut aligner l'âge d'ouverture des droits et la durée de cotisation sur ceux du régime des salariés du privé.

# FAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE UN ATOUT

## RÉFORMER L'ARCHITECTURE DE NOTRE SYSTÈME DE RETRAITE

Cette convergence des régimes ne réglera pas à elle seule le problème du financement du système. Pour aller plus loin, il va désormais falloir clairement distinguer, dans les régimes obligatoires, ce qui relève de la solidarité et doit être financé par l'État, et ce qui relève de la contribution de chacun *via* les cotisations sociales. En complément, il est impératif d'encourager dès 2017 une offre diversifiée de contrats de retraite par capitalisation, en augmentant les plafonds de déductibilité fiscale et sociale.

En résumé, l'architecture-cible doit se doter de trois niveaux :

- un dispositif pour tous, relevant de la solidarité nationale. Piloté et géré par l'État, ce « filet de sécurité » doit être financé par un impôt à assiette large comme la TVA ou la CSG ;
- trois régimes obligatoires : un pour les salariés du privé (piloté par les partenaires sociaux), un autre pour les travailleurs indépendants et un troisième pour la fonction publique ;
- des dispositifs facultatifs de retraite par capitalisation qui viennent en complément.

## REVOIR LE PILOTAGE DU SYSTÈME DE RETRAITE

Les régimes complémentaires Agirc-Arrco dédiés aux salariés du privé s'astreignent à une règle d'or : zéro endettement. Il est urgent que tous les régimes se calent sur cette discipline, saine et juste au plan de l'équité intergénérationnelle. En complément, il conviendra de définir de grands indicateurs de pilotage de long terme, en plafonnant au niveau actuel les taux de cotisations et en fixant des objectifs indicatifs de taux de remplacement. Par la suite, il faudra effectuer chaque année une analyse de « l'âge d'équilibre » des différents régimes, en fonction du niveau des cotisations et du montant des pensions.

## GÉNÉRALISER LE SYSTÈME DE RETRAITE PAR POINTS DANS LES TROIS RÉGIMES OBLIGATOIRES

La carrière d'un individu est beaucoup moins linéaire que par le passé. Le travail indépendant monte en puissance : les allers-retours se multiplient entre salariat et missions free-lances, la multi-activité est de plus en plus répandue et la mobilité internationale progresse. Pour rester en phase avec ces évolutions, le système de retraite doit assurer une plus grande fluidité entre les régimes et une meilleure portabilité des droits. À cette fin nous recommandons de mettre en place, dans les trois régimes obligatoires, un système par points. Aujourd'hui, le calcul des pensions versées s'effectue à partir de différents paramètres comme le nombre de trimestres ou le salaire moyen perçu au cours de la carrière. Dans un système par points, les cotisations sociales servent à « acheter » des points. Au moment de la retraite, la pension est calculée en multipliant le nombre de points acquis par la valeur du point en vigueur à cette date. Les salariés du privé connaissent déjà ce système qui régit les retraites complémentaires Agirc et Arrco.

## MIEUX INFORMER LES ACTIFS SUR LEURS DROITS

Depuis 2003, le système de retraite a engagé une démarche de pédagogie et de lisibilité sur les droits à l'assurance vieillesse. Il est essentiel de délivrer la bonne information aux bons moments du parcours de vie de l'assuré, mais aussi d'intégrer les périodes travaillées à l'étranger et les retraites supplémentaires en capitalisation sur les relevés individuels de situation – si les intéressés le demandent.

## LES PRINCIPALES MESURES

.....  
**RECULER L'ÂGE LÉGAL DE LA RETRAITE À 65 ANS À L'HORIZON 2026.**  
.....

**PORTER LA DURÉE DE COTISATION À 43 ANS DÈS 2026 POUR TOUS, QUEL QUE SOIT LE STATUT.**  
.....

**À COURT TERME, FAIRE CONVERGER LE RÉGIME DES FONCTIONNAIRES ET CELUI  
DES SALARIÉS DU SECTEUR PRIVÉ.**  
.....

**À PLUS LONG TERME, ENGAGER UNE RÉFORME SYSTÉMIQUE POUR QUE LA SOLIDARITÉ  
SOIT FINANCÉE PAR L'IMPÔT, ET QUE LES PRESTATIONS CONTRIBUTIVES (PROPORTIONNELLES  
AUX RÉMUNÉRATIONS) LE SOIENT PAR LES COTISATIONS SOCIALES.**  
.....

**ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DE LA RETRAITE PAR CAPITALISATION, EN COMPLÉMENT  
DES RÉGIMES OBLIGATOIRES ET DES MÉCANISMES DE SOLIDARITÉ NATIONALE.**  
.....

**METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE RETRAITE PAR POINTS COMMUN AUX TROIS RÉGIMES OBLIGATOIRES  
(SALARIÉS, INDÉPENDANTS, FONCTIONNAIRES).**  
.....

**RÉFORMER LE PILOTAGE DES RETRAITES AVEC UNE RÈGLE D'OR : PAS D'ENDETTEMENT.**  
.....

**AMÉLIORER LA PORTABILITÉ DES DROITS ENTRE LES DIFFÉRENTS RÉGIMES.**  
.....

**MIEUX INFORMER LES ASSURÉS SUR LEURS DROITS.**

## FAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE UN ATOUT

---

# REFONDRE LES DISPOSITIFS DE DÉPART ANTICIPÉ DU MARCHÉ DU TRAVAIL

---

**OBJECTIF :** « *Unifier les dispositifs de départ anticipé pour les rendre lisibles, solidaires et équitables* »

Comme tous les pays développés, la France doit faire face à deux exigences contradictoires : d'un côté, améliorer le taux d'emploi des seniors pour soutenir sa croissance et préserver le financement de sa protection sociale (retraites et maladie), de l'autre, laisser certains seniors sortir plus tôt que les autres du marché du travail lorsque leur état de santé l'exige.

La question du taux d'emploi des seniors est d'autant plus prégnante dans l'Hexagone que notre système de retraite n'est pas soutenable financièrement. D'après Coe-Rexecode, le déficit de l'assurance vieillesse devrait en effet atteindre plus de 9 milliards d'euros en 2020. Or l'amélioration du taux d'emploi des seniors constitue un levier puissant de retour à l'équilibre des régimes de retraite, car elle entraîne à la fois une aug-

mentation des ressources (périodes de cotisation plus longues) et une diminution des prestations (départs en retraite plus tardifs).

La France a déjà réalisé des efforts incontestables au cours de la dernière décennie, en particulier sur la tranche des 55-59 ans qui affiche désormais un taux d'emploi de 68 %, contre 66 % dans l'Union européenne. En revanche, le taux d'emploi des 60-64 ans s'élève seulement à 25 % dans l'Hexagone, contre 37 % dans l'UE. Cette dernière statistique s'explique bien sûr par l'âge légal de la retraite plus précoce – 62 ans en France en 2017, contre 65 ans chez la plupart de nos voisins européens. Un autre facteur joue également en notre défaveur : les nombreuses possibilités de départ anticipé du marché du travail.

## UNE INDISPENSABLE REMISE À PLAT DES DISPOSITIFS

Invalidité, amiante, carrières longues, handicap, retraite pour inaptitude, pénibilité 2010, pénibilité 2014, indemnisation chômage en fin de carrières... Les dispositifs se sont accumulés à coups de réformes. Ils relèvent de logiques, de fonctionnements et de financements très différents. Au final, le système a perdu en lisibilité. Il n'est ni maîtrisé, ni piloté et coûte de plus en plus cher. C'est particulièrement vrai du dispositif pénibilité 2014, qui prévoit un départ anticipé du marché du travail pour les métiers qui entraîneraient une possible diminution de l'espérance de vie – une approche sans équivalent en Europe<sup>8</sup>. Le dispositif pénibilité 2014 pourrait concerner à terme 20 % des salariés, soit 3,3 millions de personnes, et coûter aux entreprises plus de 8 milliards d'euros par an. Pour l'heure, il est largement sous-financé, comme l'a montré une étude de Coe-Rexecode de janvier 2016, ce qui laisse craindre des hausses de cotisations. Le MEDEF s'alarme de cette « bombe à retardement » et appelle à une refonte globale des dispositifs de départ anticipé du marché du travail.

## LA PÉNIBILITÉ À LA FRANÇAISE, UNE EXCEPTION EN EUROPE

Cette refonte paraît d'autant plus légitime lorsqu'on replace le débat dans une perspective européenne. En effet, l'approche française en matière de pénibilité est loin d'être majoritaire. Seuls 13 des 28 pays de l'Union européenne ont mis en place des dispositifs de compensation des métiers pénibles dans le régime général des retraites. Il n'existe pas de définition commune du « métier pénible » au niveau européen. Par ailleurs, les pays qui ont des dispositifs pénibilité dédiés conditionnent la validation de la retraite anticipée à une visite médicale, ce qui n'est pas le cas en France. Ils privilégient une approche individualisée, alors qu'en France on continue à raisonner par métiers (à l'image des préretraites SNCF ou RATP), sans forcément tenir compte du fait que le progrès technologique améliore les conditions de travail.

8. Aucune étude sérieuse n'a permis d'établir une corrélation entre l'espérance de vie et le travail, sauf peut-être sur le travail de nuit des femmes.



# FAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE UN ATOUT

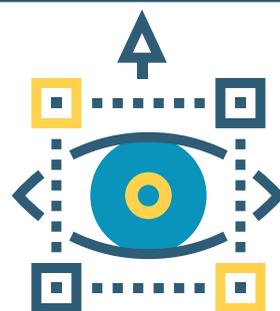
## METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF UNIQUE FONDÉ SUR UN CONSTAT MÉDICAL

Étant donné le déséquilibre de notre système de retraite, nous recommandons, outre un recul de l'âge de la retraite à 65 ans, de remplacer tous les dispositifs d'un retrait anticipé du marché du travail (hors amiante, handicap et accidents du travail) par un seul système individualisé, lisible et efficace. Ce dernier sera ouvert à tout salarié concerné par une usure prématurée, qu'elle soit ou non d'origine professionnelle, et dont la poursuite du travail nuirait gravement à sa santé.

En pratique, à partir d'un certain âge à définir, 60 ou 62 ans par exemple dès lors que l'âge légal d'ouverture aura été reculé à 65 ans, tout salarié pourra formuler une demande de départ anticipé dont l'acceptation sera soumise à un examen médical. L'usure physique devra être constatée par une commission médicale ou pluridisciplinaire, sur le modèle des commissions «invalidité». Avec une telle approche, on s'assurera que les salariés bénéficiant d'un départ anticipé sont ceux qui en ont vraiment besoin. En outre, le pilotage du système, qui devra associer l'État et les partenaires sociaux, sera facilité dans la mesure où il n'y aura qu'un seul «robinet». Une piste envisageable consisterait à prédéterminer le nombre de bénéficiaires en fonction de l'âge d'ouverture des droits à la retraite en vigueur. Sur la base d'études projectives, un objectif cible

de départs anticipés pourrait être fixé, année par année. Le pilotage du dispositif serait assuré par une instance dédiée qui rassemblerait l'État, les partenaires sociaux et les représentants des différentes caisses de la Sécurité sociale, selon le risque auquel elles sont attachées : maladie et vieillesse.

En complément de ce nouveau dispositif, il convient de mettre l'accent sur la prévention afin de sensibiliser les salariés à leur état de santé, de développer chez eux les bons comportements et de les accompagner dans un projet de réorientation suffisamment tôt lorsque cela est nécessaire. À ce titre, nous suggérons de proposer à tous les salariés qui le souhaitent un bilan de santé à partir de 50 ans pour détecter les usures et les risques éventuels. Un plan d'accompagnement doit être prévu en cas d'usure. Il peut prendre la forme d'un coaching en matière de santé ou d'une préparation à un changement de poste ou de métier : bilan de compétences, reclassement, voire réorientation professionnelle. Les organismes de formation professionnelle seront associés à cette démarche. Par ailleurs, les entreprises devront prendre en compte l'usure de leurs collaborateurs dans leur Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). Quant à Pôle emploi, il devra créer une cellule de reclassement dédiée aux salariés présentant des risques d'usure prématurée. Au final, le dispositif imaginé serait à la fois plus simple à piloter, plus juste et pérenne dans le temps.



## LES PRINCIPALES MESURES

.....  
REPLACER LES DISPOSITIFS DE DÉPART ANTICIPÉ DU MARCHÉ  
DU TRAVAIL (HORS AMIANTE, HANDICAP ET ACCIDENTS DU TRAVAIL) PAR UN SEUL SYSTÈME,  
FONDÉ SUR UN CONSTAT MÉDICAL.

.....  
ASSURER UN CO-PILOTAGE DE CE SYSTÈME PAR L'ÉTAT ET LES PARTENAIRES SOCIAUX.  
LE CALIBRAGE DU SYSTÈME – NOMBRE DE SALARIÉS CONCERNÉS – DEVRA TENIR COMPTE  
DE L'AMPLEUR DU REcul DE L'ÂGE D'OUVERTURE DES DROITS À LA RETRAITE.

.....  
RENFORCER LA PRÉVENTION EN PROPOSANT UN BILAN DE SANTÉ AUX SALARIÉS  
À PARTIR DE 50 ANS ET EN METTANT EN PLACE UN PLAN D'ACCOMPAGNEMENT  
POUR LES SALARIÉS CONCERNÉS.

# FAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE UN ATOUT

---

## RÉFORMER LE SYSTÈME DE SANTÉ

---

**OBJECTIF :** « *Passer d'un système de santé administré à un système entrepreneurial qui conjugue solidarité, liberté, équité et responsabilité* »

---

La bonne santé des Français constitue à la fois une condition essentielle du bien-être, un indicateur-clé de développement d'une société et un moteur de croissance pour les entreprises. Début 2016, *The New England Journal of Medicine* louait les vertus du système de santé tricolore. « *La France est connue pour la qualité et la générosité de son système de santé, classé premier par l'OMS en 2000. L'assurance maladie couvre toute la population et toutes les dépenses pour les maladies sévères ou chroniques. Les médecins peuvent choisir le traitement le mieux adapté à leurs patients, même très coûteux.* » Cependant, cette revue médicale reconnue souligne aussi que « *Cela donne lieu à un usage très important du système de santé et à des dépenses très élevées. [...] Il faudrait une économie plus performante ou des changements structurels dans le financement du système de santé – des changements qu'aucun gouvernement n'a osé faire.* »

Ce constat mitigé montre que le rapport qualité-prix de notre système de santé tend à se dégrader. Les inégalités progressent, laissant se développer une médecine à deux vitesses. En outre, dans certaines zones du territoire, les habitants souffrent de difficultés d'accès aux soins.

Des motifs d'espoir existent toutefois. En particulier, le secteur de la santé connaît une révolution médicale, technologique, organisationnelle et thérapeutique qui est en train de bouleverser ses pratiques. Cela représente une véritable opportunité pour faire face aux nouveaux besoins liés au vieillissement de la population. La télémédecine, par exemple, permet aux personnes atteintes de maladies chroniques d'éviter certains déplacements inutiles et coûteux.

Les entreprises, qui financent 42 % de la branche maladie de la Sécurité sociale *via* les cotisations sociales patronales et près de la moitié de la couverture complémentaire santé de leurs salariés, sont parfaitement légitimes pour participer au débat. La France doit conserver un système de santé de haut niveau qui fasse référence au niveau mondial. Pour cela, il faut revoir la place de l'État qui doit se recentrer sur les orientations stratégiques et libérer les initiatives. Mais les pouvoirs publics doivent aussi revoir en profondeur le financement de l'assurance maladie qui doit mieux conjuguer solidarité, mutualisation et responsabilité.

---



## PASSER UN PACTE DE CONFIANCE AVEC LES ACTEURS DE LA SANTÉ

Les acteurs du monde de la santé (médecins libéraux, établissements de santé, industriels, complémentaires de santé...) connaissent un profond malaise. Il est urgent que les pouvoirs publics réorganisent le système de soins en nouant un Pacte de confiance avec eux. Si les grandes orientations de la politique de santé doivent être définies par l'État, l'assurance maladie, en association avec les complémentaires santé, doit se voir confier la gestion du risque tant pour la médecine de ville que pour l'hôpital. Il convient d'alléger la tutelle du ministère de la Santé et des agences régionales de santé sur les acteurs de ce secteur. L'État doit, certes, fixer aux hôpitaux des objectifs et vérifier leur atteinte, mais pas interférer dans leur gestion. De plus, il faut que l'État accorde plus de liberté de gestion aux hôpitaux et aux cliniques en assouplissant les 35 heures et en favorisant une diversification du financement.

En complément, les pouvoirs publics doivent développer le financement à la performance dans les hôpitaux, valorisant ainsi les établissements les plus compétitifs.

De réelles opportunités existent dans le domaine du numérique. Pour encourager le mouvement, l'État doit lancer une véritable politique d'*open data*. L'innovation doit être mise au service de l'indispensable modernisation du système de soins : renforcer la prévention, organiser des parcours de soin notamment pour les maladies chroniques (diabète, cancer, Alzheimer...) et accélérer le « virage ambulatoire ». L'e-santé et les objets connectés en santé peuvent venir en appui de certaines évolutions.

Enfin, il faut rétablir l'équité entre les établissements publics et privés, *via* la remise à plat des mesures fiscales et sociales applicables au secteur hospitalier. Hôpitaux et cliniques doivent être traités sur un pied d'égalité, dans le respect du modèle de développement propre à chacun et en prenant en compte les missions de service public de l'hôpital. En particulier, il faut rétablir une convergence tarifaire sur les actes de soin standards.

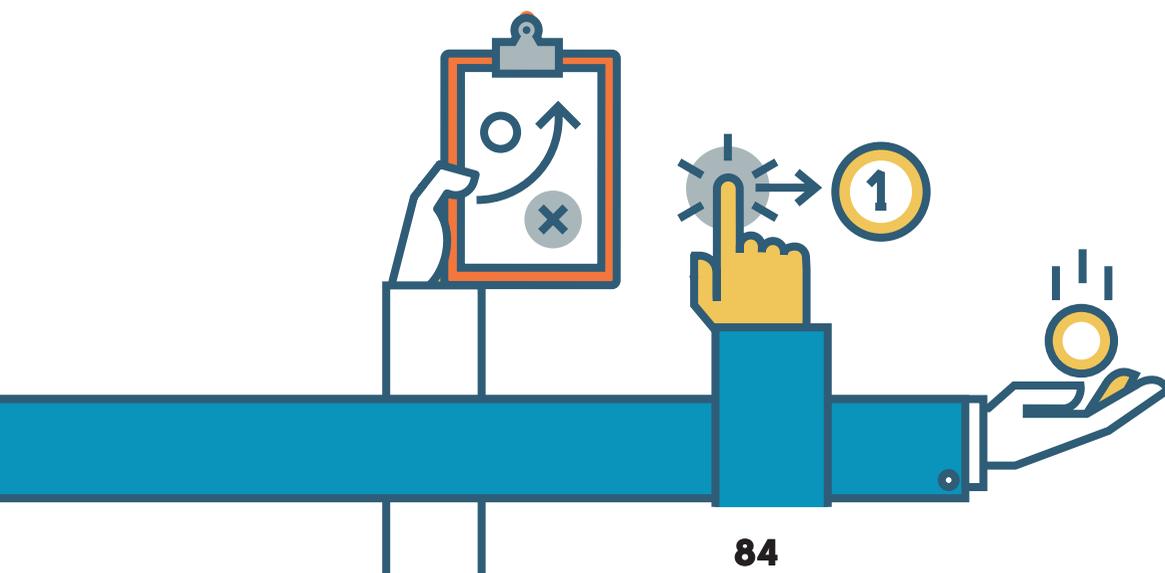


## MIEUX PILOTER LES DÉPENSES

Les comptes de l'assurance maladie obligatoire sont déficitaires depuis 1988. Par ailleurs, le financement de la branche maladie du régime général pèse lourdement sur la compétitivité de la France. Il est impératif d'instaurer une règle d'or interdisant de financer les dépenses courantes par l'endettement. Dans le cadre d'une loi de programmation quinquennale, l'État devrait en outre fixer les grands objectifs en matière de santé et les moyens y afférents ; ce pilotage pluriannuel offrirait aux acteurs de la santé la visibilité dont ils ont besoin pour investir. Enfin, il serait opportun de décloisonner les enveloppes budgétaires entre hôpital, ville et secteur médico-social, dont le fonctionnement actuel en silos est un frein à la mise en œuvre de parcours de soins et à la coordination entre les acteurs.

## REDÉFINIR LE PARTAGE ENTRE SOLIDARITÉ, MUTUALISATION ET RESPONSABILITÉ

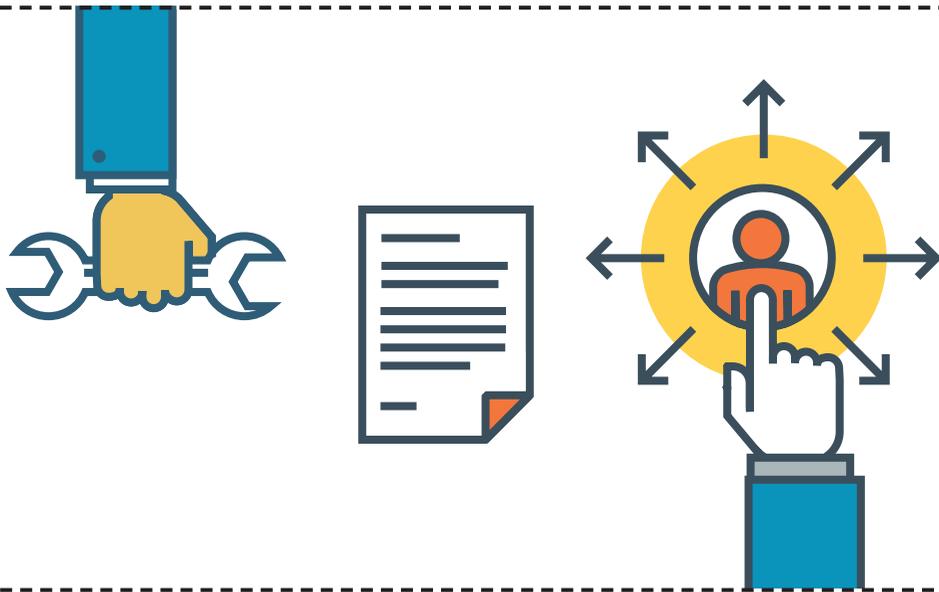
Le vieillissement de la population et surtout les progrès techniques vont accroître les besoins de financement en santé dans les années à venir. Cette évolution impose une réflexion sur les choix collectifs et une meilleure complémentarité entre financements publics et privés. Il est impératif de clarifier le rôle et la place de chaque financeur. Il est urgent de remédier aux inefficiences de l'architecture actuelle en clarifiant le rôle et la place de chaque financeur et en recherchant une complémentarité d'action et d'intervention entre l'assurance maladie obligatoire, centrée sur la logique de solidarité, et les organismes complémentaires qui pourraient prendre en charge des soins et services, pour certains, au premier euro. Il faut aussi assurer aux individus, un espace de liberté de choix, au-delà de la solidarité et de la mutualisation.



## FINANCER L'ASSURANCE MALADIE OBLIGATOIRE AVEC UN IMPÔT À ASSIETTE LARGE

La branche maladie de la Sécurité sociale reste financée à hauteur de 42 % par les cotisations sociales des entreprises, ce qui pèse sur leur compétitivité. Paradoxalement, les prestations sont pourtant devenues universelles et indépendantes des statuts professionnels. Cette évolution engagée avec la création de la CMU de base en 1999 a été parachevée avec l'instauration de la

PUMA en 2016. La logique impose donc que le financement de l'assurance maladie obligatoire ne repose plus sur les revenus du travail. Cela implique de transférer le financement provenant des cotisations sociales (patronales et salariales) vers d'autres sources : contribution ou impôt à assiette large, type TVA ou CSG. En parallèle, l'assurance maladie obligatoire doit permettre la prise en charge des soins essentiels dans un cadre responsabilisé. Les droits accordés au patient (type exonération de ticket modérateur) devront avoir une contrepartie en termes de devoirs, comme par exemple le bon respect d'un parcours de soins adapté.



## ACCORDER UN RÔLE ACCRU AUX ASSUREURS COMPLÉMENTAIRES

Aujourd'hui « financeurs aveugles et invisibles », les organismes complémentaires peuvent jouer un rôle important, dans la prévention par exemple, qui doit être mieux reconnu et valorisé.

Ils devraient pouvoir contractualiser plus largement avec les professionnels de santé, ce qui contribuerait à la diminution du reste à charge et à améliorer la qualité des soins. Au final, il ne s'agit pas de lancer un énième plan de sauvetage de l'assurance maladie, mais bien de changer de cap. Notre modèle social de solidarité doit être profondément amélioré pour mieux conjuguer solidarité, liberté et responsabilité.



## LES PRINCIPALES MESURES

PASSER UN PACTE DE CONFIANCE ENTRE L'ÉTAT ET LES ACTEURS DE LA SANTÉ  
ET DÉFINIR UNE STRATÉGIE NATIONALE DE SANTÉ.

CONSIDÉRER LES INDUSTRIES ET LES SERVICES DE SANTÉ COMME DES SECTEURS ÉCONOMIQUES STRATÉGIQUES  
EN TERMES DE RECHERCHE, DE PRODUCTION ET D'EXPORTATION.

DONNER PLUS DE LIBERTÉS ET D'AUTONOMIE AUX HÔPITAUX :  
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, DIVERSIFICATION DU FINANCEMENT, ETC.

INSTAURER UN PILOTAGE PLURIANNUEL ET DÉCLOISONNER LES ENVELOPPES BUDGÉTAIRES  
À FIN DE DONNER DE LA VISIBILITÉ AUX ACTEURS DE LA SANTÉ.

RÉTABLIR L'ÉQUITÉ TARIFAIRE ET FISCALE ENTRE HÔPITAUX ET CLINIQUES PRIVÉES.

LANCER UNE VÉRITABLE POLITIQUE D'*OPEN DATA* DANS LA SANTÉ.

PERMETTRE AUX ORGANISMES COMPLÉMENTAIRES DE S'IMPLIQUER DAVANTAGE  
DANS LA GESTION DU RISQUE SANTÉ NOTAMMENT EN FAVORISANT LA CONTRACTUALISATION  
AVEC LES PROFESSIONNELS DE SANTÉ.

INSTAURER UNE RÈGLE D'OR : ZÉRO DÉFICIT DANS L'ASSURANCE MALADIE.

TRANSFÉRER LE FINANCEMENT DE L'ASSURANCE MALADIE OBLIGATOIRE  
SUR UN IMPÔT À ASSIETTE LARGE COMME LA TVA OU LA CSG.

REDÉFINIR LE PARTAGE ENTRE SOLIDARITÉ,  
MUTUALISATION ET RESPONSABILITÉ.



# SIMPLIFICATION : POUR UN ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE

---

LA LIBERTÉ D'ENTREPRENDRE CONSTITUE UN PUISSANT LEVIER D'INNOVATION ET D'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE. UNE SAINTE CONCURRENCE PERMET AUX CONSOMMATEURS DE BÉNÉFICIER D'UNE OFFRE LARGE ET DE PRIX PLUS ATTRACTIFS. CEPENDANT, LA CONCURRENCE PURE ET PARFAITE THÉORISÉE PAR LES ÉCONOMISTES EST RAREMENT CONSTATÉE SUR LES MARCHÉS. C'EST POURQUOI L'ÉTAT VIENT REMÉDIER AUX DÉFAILLANCES DU MARCHÉ : MONOPOLES, CARTELS, DÉGÂTS ENVIRONNEMENTAUX, ETC.

MAIS L'INTERVENTIONNISME DES POUVOIRS PUBLICS EST ALLÉ TROP LOIN. LES NOMBREUSES NORMES, RÈGLES ET CONTRAINTES ONT FINI PAR PARALYSER NOTRE ÉCONOMIE, ALORS MÊME QUE LA CONCURRENCE INTERNATIONALE ET LES RUPTURES TECHNOLOGIQUES NOUS IMPOSENT DE GAGNER EN RÉACTIVITÉ ET EN AGILITÉ. LA SIMPLIFICATION DE NOTRE ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE REPRÉSENTE DONC UN CHANTIER CRUCIAL POUR LA FRANCE. UNE RÉVOLUTION COPERNICIENNE S'IMPOSE : PASSER D'UNE CULTURE DE LA DÉFIANCE À UNE CULTURE DE LA CONFIANCE.

PLUS ENCORE, IL VA FALLOIR RÉFORMER L'ENSEMBLE DE NOTRE SYSTÈME PUBLIC. CE DERNIER EST DEVENU OMNIPRÉSENT, CE QUI SE TRADUIT PAR UN NIVEAU INQUIÉTANT DE DETTE PUBLIQUE. UNE VÉRITABLE RÉFLEXION SANS TABOU DOIT ÊTRE ENTAMÉE SUR LES MISSIONS À CONSERVER ET SUR CELLES À TRANSFÉRER AU SECTEUR PRIVÉ. LA FISCALITÉ DOIT ÊTRE MAÎTRISÉE À TOUS LES ÉCHELONS DE LA SPHÈRE PUBLIQUE – ET IL FAUDRA BIEN SIMPLIFIER LE MILLEFEUILLE TERRITORIAL. UNE SPHÈRE PUBLIQUE MODERNE, PERFORMANTE ET PRAGMATIQUE QUI RENDRA DES COMPTES AUX CITOYENS SUR SES DÉPENSES ET SUR LES RÉSULTATS DE SES ACTIONS : VOILÀ QUI RENDRA NOTRE ÉCONOMIE PLUS ATTRACTIVE. C'EST AUSSI PAR LA REFORTE DU SERVICE PUBLIC QUE SE GAGNERA LA BATAILLE DE LA CROISSANCE ET DE L'EMPLOI.

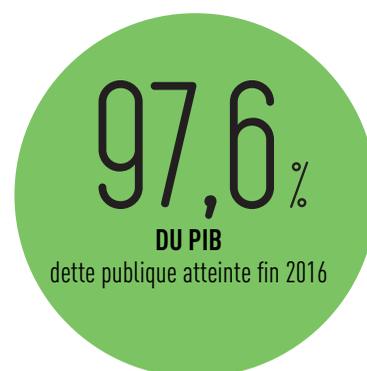
---

# SIMPLIFIER ET MODERNISER LA SPHÈRE PUBLIQUE

**OBJECTIF :** « *Gérer la sphère publique avec les méthodes des entreprises, et au service des publics : management, objectifs, moyens et suivi !* »

En France, la fonction publique a une tradition d'excellence et nos services publics, dans l'équipement ou la santé par exemple, sont reconnus au-delà de nos frontières. Toutefois, la sphère publique (État, collectivités territoriales, hôpitaux/social) représente aujourd'hui un poids démesuré

dans notre PIB. La performance et la simplification de l'action publique constituent des enjeux clés pour l'avenir de notre pays. La sphère publique doit être recalibrée pour devenir plus moderne, plus agile et plus efficace.





## ACCÉLÉRER LA SIMPLIFICATION ET REPENSER LA FABRIQUE DE LA LOI ET DES NORMES

**C**orpus législatif, code du Travail, lois Consommation, code de l'Environnement, règles d'urbanisme, normes réglementaires..., autant d'exemples de domaines qui sont touchés – depuis des années – par l'inflation législative. Il est urgent de stopper la complexification de notre droit. La démarche de simplification est essentielle pour le pays ; c'est une priorité. Il est aujourd'hui une nécessité de relancer ce chantier en s'inspirant des expériences étrangères réussies (Grande-Bretagne, Pays-Bas, Allemagne...) pour proposer des mesures « fortes » et des procédures « efficaces ». Il conviendrait d'instituer le principe du « one in, two out »<sup>9</sup> et de créer, par réaffectation de ressources internes (10 % des fonctionnaires), une Direction départementale interministérielle de la simplification dont la mission serait de supprimer les textes inutiles, antiéconomiques et inefficaces. Il importe également de mettre en place un Comité impact entreprises, composé d'experts économiques et sociaux et de chefs d'entreprises, chargé de l'étude d'impact des mesures législatives et réglementaires affectant les entreprises.

L'Administration doit changer de logiciel pour répondre à une demande de plus en plus exigeante (personnalisation, immédiateté, numérique) et pour mieux servir et accompagner les acteurs économiques (rôle de conseil). Elle doit, pour ce faire, adapter son organisation et repenser l'accès au service

public, par exemple en systématisant les guichets uniques intégrés avec un compte unique pour chaque citoyen et chaque entreprise.

Il est tout aussi important de refonder la fabrique de la loi pour maîtriser le flux et recentrer le travail des parlementaires sur les missions d'évaluation et de contrôle de l'exécution des politiques publiques. Il faut, d'une part, revenir à des sessions parlementaires brèves au printemps ou à l'automne pour réduire l'inflation législative et en réguler le flux, et d'autre part, systématiser les évaluations parlementaires et/ou indépendantes (*ex ante* et *ex post*) des législations. Enfin, il convient d'éviter toute surtransposition du droit européen dans notre droit interne, c'est-à-dire le fait d'ajouter des dispositions au moment de transposer une loi européenne dans la législation nationale. Ce phénomène est source de complexité et de coûts supplémentaires.

## REDÉFINIR LES MISSIONS DE L'ÉTAT

**L'**État doit recentrer son périmètre d'intervention sur ses missions régaliennes et stratégiques : la défense, la justice, les affaires étrangères, la police, les finances, la garantie des libertés individuelles et collectives, la cohésion sociale et territoriale, l'aménagement du territoire, l'éducation, la définition d'une politique d'éducation et de santé publique pour l'ensemble de la population, et la régulation. Il faudra inévitablement passer en revue l'objet et les missions des 600 établissements publics français afin d'en supprimer 20 %. Il convient de décentraliser et de privatiser les missions à chaque fois que cela est possible.

9. L'adoption de toute nouvelle réglementation générant un coût pour les entreprises doit être assortie de la suppression de deux autres réglementations ayant un coût économique équivalent.

## AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE L'ÉTAT ET LA PERFORMANCE DES FONCTIONS PUBLIQUES

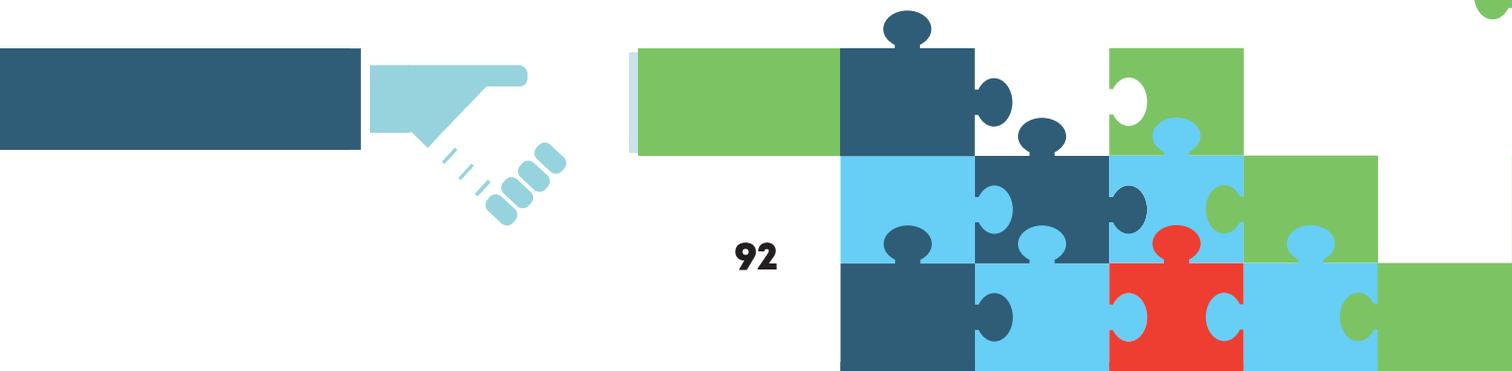
Dans un monde marqué par des mutations profondes et accélérées (vieillesse, numérique, concurrence mondiale, etc.), les sphères publique et privée ont pour enjeu commun la compétitivité afin d'être en mesure d'apporter des réponses efficaces (et au bon coût) aux besoins qui leur sont exprimés. La performance est devenue un défi majeur, et l'agilité (la capacité d'adaptation) un élément clé. À cet effet, la sphère publique, pour ce qui la concerne, doit se réformer pour devenir plus performante et agile. Comment ? Il convient avant tout de stabiliser la masse salariale des trois fonctions publiques (État, collectivités locales et hôpitaux/social). Pour cela, il est recommandé ne pas remplacer deux fonctionnaires sur trois partant à la retraite. Par ailleurs, la durée de travail hebdomadaire et annuelle doit être alignée sur celle de la sphère privée. Le principe du jour de carence pour maladie des agents publics, supprimé en 2014, doit être rétabli. Cette mesure contribuerait à réduire l'absentéisme qui pénalise les agents et les usagers des services publics, en particulier dans nos territoires les plus fragiles.

Une réflexion doit être ouverte sur l'évolution du statut de la fonction publique qui, de notre point de vue, doit se réserver pour les missions régaliennes. Cette évolution devra permettre, en tout état de cause, un décloisonnement de la fonction publique. À cet égard, il faut encourager et développer la mobilité des agents au sein de l'Administration entre les trois fonctions

publiques, et favoriser les passerelles professionnelles vers et depuis le secteur privé.

Le numérique est une chance pour la transformation de l'État. **La transformation numérique de l'Administration doit être priorisée et accélérée.** Sur l'exemple britannique, nous proposons qu'un plan d'action « Digital First » soit piloté par la Direction interministérielle du Numérique et du Système d'information et de communication de l'État (DINSIC) dans la perspective d'automatiser les tâches simples et répétitives, non seulement au niveau de l'État central, mais aussi des administrations décentralisées et des collectivités territoriales. Les fonctions de traitement et de contrôle basiques pourraient ainsi être en grande partie automatisées, ce qui laisserait aux agents plus de temps pour effectuer des missions à plus forte valeur ajoutée au bénéfice des usagers/clients.

La sphère publique doit investir dans la digitalisation de ses services afin de fluidifier ses relations avec les citoyens et les entreprises. Le numérique doit être mobilisé comme levier servant la simplification administrative, la réduction du coût des normes et des politiques publiques. L'intégration du numérique vise une meilleure qualité du service public, mais doit aussi permettre l'amélioration des conditions de travail des agents. Enfin, une évolution managériale est nécessaire pour optimiser l'allocation des ressources et davantage favoriser l'innovation ; pour développer les compétences ; impliquer pleinement les agents et récompenser le talent, l'engagement et le mérite. Pour cela, il convient de créer une filière métier autour de l'excellence opérationnelle au sein de l'Administration ou encore de favoriser « l'intrapreneuriat » public.





## RÉDUIRE LES DÉPENSES PUBLIQUES

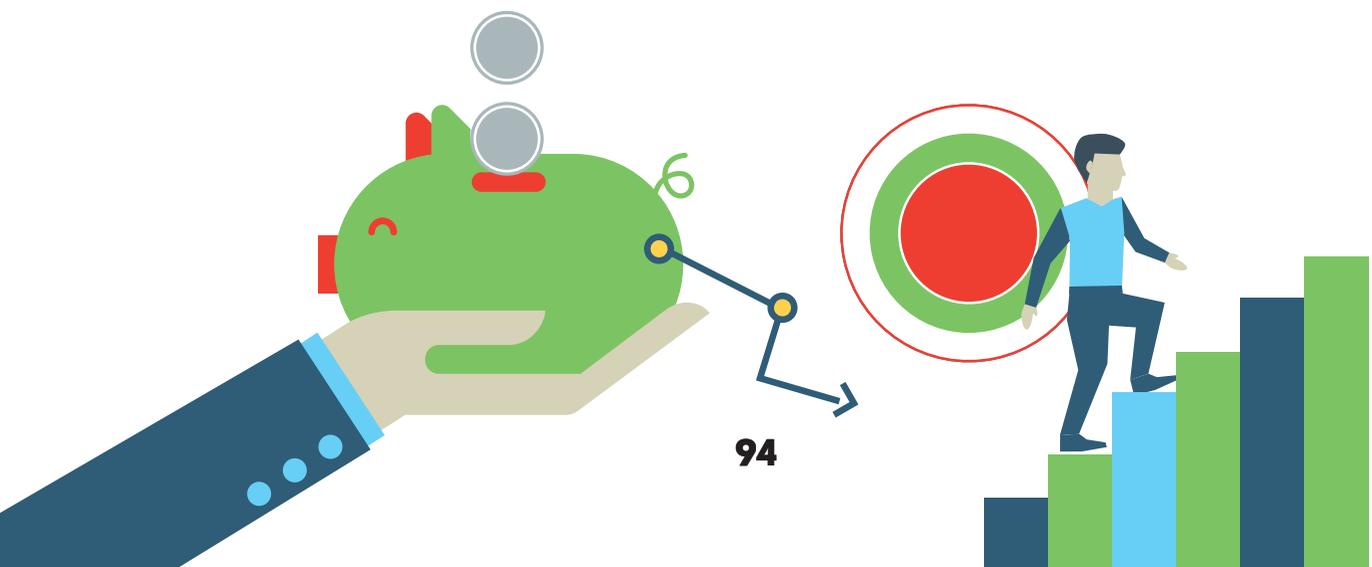
**N**ous vivons structurellement au-dessus de nos moyens. Depuis plus de quarante ans, le budget de l'État est déficitaire et la dette publique se creuse, s'approchant dangereusement du seuil des 100 % du PIB. En cause : une dépense publique hors de contrôle. Depuis 10 ans, la dépense publique augmente de l'ordre de 15 à 20 milliards d'euros par an. Aujourd'hui, quoi qu'en disent certains, nous n'avons pas de baisse des dépenses publiques puisqu'elles s'établissent à 1 243 milliards d'euros en 2015 contre 1 186 milliards d'euros en 2012, un record historique. Tout l'enjeu est de rompre avec la culture de la dépense et de la « facilité de la dette ». Cela implique, de notre point de vue, l'exigence de réduire le poids de la dépense publique à 49 % du PIB d'ici 2020 (56,5 % à ce jour), en s'alignant ainsi sur la moyenne européenne.

Réduire les dépenses publiques est essentiel pour permettre une réduction des prélèvements obligatoires qui pèsent lourdement sur les ménages et les entreprises, redonner de la compétitivité à ces dernières pour permettre ainsi de redynamiser la croissance et l'emploi, et de retrouver une situation d'équilibre des comptes publics. Pour y parvenir, un seul moyen : mettre en œuvre les réformes structurelles qui s'imposent à notre sphère publique, sans nuire à la qualité de service et au niveau de protection offert aux citoyens.

Il ne s'agit pas de faire moins, mais mieux. Nos voisins européens l'ont fait et l'ont réussi. C'est possible pour notre pays.

En termes de méthode, il est important de (pré)définir un programme pluriannuel de réduction des dépenses identifiant précisément les missions qui doivent être conservées par l'État et/ou les collectivités territoriales et celles qui peuvent être déléguées, ainsi que les économies et les procédures envisagées (relatives à l'exécution, au suivi et au contrôle). Il faudra lutter sans concession contre les gaspillages et éliminer les dépenses publiques injustifiées et inutiles. Chaque dépense devra être contrôlée régulièrement et rigoureusement, au regard d'objectifs préalablement définis.

Il faut interdire à l'État le recours à l'emprunt pour financer ses dépenses de fonctionnement. En complément, il convient d'imposer une règle d'or « zéro déficit » aux collectivités locales et aux différents régimes de la sécurité sociale. Pour éviter les dérapages budgétaires au niveau local, l'État devra assigner aux collectivités territoriales un objectif annuel de réduction des dépenses de fonctionnement et fixer des ratios de dépenses par habitant. Quant aux régimes de solidarité sociale (famille, maladie), ils doivent être financés par l'impôt ou la CSG et non par les cotisations sociales. Par ailleurs, il est crucial de faciliter le suivi des dépenses de l'État, des collectivités locales et de la protection sociale. Pour cela, il faut simplifier et standardiser les documents budgétaires, tout en les inscrivant dans une programmation pluriannuelle.



## ADOPTER UNE FEUILLE DE ROUTE ET UNE DÉMARCHE PRAGMATIQUE

La conduite du changement est un processus essentiel qui doit être fondé sur une vision, une stratégie, une méthode, des indicateurs et un agenda précis. Les entreprises qui ont dû s'adapter à un monde qui bouge vite se le sont approprié. L'État n'a pas d'autre choix que de faire de même, en s'inspirant des exemples réussis.

Dans le processus de transformation de l'Administration, il faut fixer un cap et donner du sens aux politiques publiques. La gouvernance et la dimension RH et d'encadrement sont majeures. Outre la nomination d'un « PDG » de la fonction publique, pourquoi pas issu du privé, nous préconisons que le choix des gestionnaires des administrations (éducation, hôpitaux, armée, police, etc.) soit guidé avant tout par leurs compétences managériales. La libération des énergies est également clé pour favoriser l'innovation et la créativité des agents. Les administrations publiques doivent développer les pratiques de gestion de projet et de pilotage de la performance en se dotant d'indicateurs de performance adaptés à leurs métiers et en mettant en place une gestion prévisionnelle des compétences et des ressources. Il faut davantage encourager les expérimentations au niveau des collectivités locales : hôpitaux de demain en région, ville intelligente, quartier connecté, etc. Enfin, un contrôle *a posteriori* de l'exécution budgétaire doit être imposé à tous les échelons. Les économies réalisées devront être documentées et les manquements aux objectifs, justifiés.

La concurrence ne doit pas être un mot tabou. Dans tous les domaines où cela s'y prête, il faut envisager de mettre en concurrence les presta-

tions de service public. À chaque fois que cela s'avère plus intéressant financièrement pour le contribuable et plus utile pour la collectivité, il convient de systématiser la délégation de service public en mettant en place un dispositif de suivi rigoureux des prestataires. Dans le cadre de la construction de l'action publique de demain, il est important de développer la coproduction public-privé, dont les champs sont nombreux : l'informatisation, la conduite du changement, les PPP, la délégation de service public... L'*open innovation* doit être au cœur de cette démarche partenariale.

L'implication de la société civile et de la sphère privée dans le processus de réforme et de transformation de la sphère publique est cruciale. La société civile doit être invitée à participer à la refonte de l'action publique *via* des consultations en ligne, des conseils d'administration ouverts et d'autres mécanismes collaboratifs innovants. Il s'agit là de rétablir le lien entre les élus et les citoyens. Par ailleurs, il est recommandé de missionner des binômes public-privé (avec par exemple un élu et un chef d'entreprise placés directement auprès du Premier ministre) pour travailler à l'élaboration de recommandations concrètes.

Enfin, l'évaluation du processus et la transparence sont des éléments décisifs. Le suivi de la mise en œuvre des réformes doit être retracé dans un baromètre en *open data*, accessible à tous. Chaque ministère doit réaliser des études d'impact en faisant appel à des cellules public-privé. Il convient en outre de renforcer le rôle du Haut Conseil des finances publiques en lui transférant la mission de prévision macroéconomique et en le dotant d'un pouvoir de contrôle et d'évaluation. Le Parlement, dans le cadre de ses prérogatives, doit être le garant du contrôle de l'exécution budgétaire et de l'efficacité de la dépense publique, puisqu'il s'agit de l'argent du contribuable.

## LES PRINCIPALES MESURES SIMPLIFICATION

.....  
INSTITUER LE PRINCIPE DU « ONE IN, TWO OUT »  
.....

AFFECTER 10 % DES FONCTIONNAIRES À LA SUPPRESSION DES LOIS ET NORMES INUTILES,  
ANTIÉCONOMIQUES ET INEFFICACES.  
.....

METTRE EN PLACE UN COMITÉ IMPACT ENTREPRISES, COMPOSÉ D'EXPERTS ÉCONOMIQUES  
ET SOCIAUX ET DE CHEFS D'ENTREPRISE, CHARGÉ DE L'ÉTUDE D'IMPACT DES MESURES LÉGISLATIVES  
ET RÉGLEMENTAIRES AFFECTANT LES ENTREPRISES.  
.....

RECENTRER L'ÉTAT SUR SES MISSIONS RÉGALIENNES ET STRATÉGIQUES.  
.....

RÉDUIRE LE NOMBRE DE COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET D'ÉLUS,  
AVEC UNE RESTRICTION DU CUMUL DES MANDATS.  
.....

AFFECTER UN CERTAIN NOMBRE D'ÉLUS (10 %) À L'ÉVALUATION ET AU CONTRÔLE  
DE L'ACTION PUBLIQUE, AINSI QU'À LA SUPPRESSION DE LOIS DEVENUES INUTILES,  
ET DÉFINIR CLAIREMENT LES MISSIONS DE CHAQUE ÉCHELON TERRITORIAL  
POUR ÉVITER LES DOUBLONS.

# LES PRINCIPALES MESURES

## EFFICACITÉ DES DÉPENSES PUBLIQUES

.....  
**RÉALISER 100 À 115 MILLIARDS D'EUROS D'ÉCONOMIES SUR 5 ANS AFIN DE RÉDUIRE LE POIDS DE LA DÉPENSE PUBLIQUE ET DES PRÉLÈVEMENTS OBLIGATOIRES RESPECTIVEMENT À 48 % ET 40 % DU PIB À L'HORIZON 2022.**  
 .....

**NE REMPLACER QU'UN FONCTIONNAIRE SUR TROIS PARTANT À LA RETRAITE.**  
 .....

**ALIGNER LA DURÉE DE TRAVAIL DES ADMINISTRATIONS SUR LE SECTEUR PRIVÉ.**  
 .....

**REPENSER L'ENCADREMENT, MODERNISER LES OUTILS DE GESTION PUBLIQUE ET CRÉER UNE FILIÈRE D'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE DANS LA SPHÈRE PUBLIQUE.**  
 .....

**INVESTIR DANS LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE LA SPHÈRE PUBLIQUE. UTILISER LE NUMÉRIQUE ET LA DIGITALISATION COMME MOYENS D'ACTION POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE.**  
 .....

**METTRE EN PLACE UN BAROMÈTRE (TABLEAUX DE BORD EN *OPEN DATA*) ET INSTALLER DES COMITÉS DE SUIVI « OUVERTS » (À LA PARTICIPATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE) DE LA MISE EN ŒUVRE DES RÉFORMES.**



# COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES : POUR UNE FISCALITÉ DE CROISSANCE

-----

LA MONDIALISATION CRÉE D'IMMENSES OPPORTUNITÉS À L'EXPORT, MAIS ELLE SE TRADUIT AUSSI PAR UNE INTENSIFICATION DE LA CONCURRENCE SUR NOTRE MARCHÉ DOMESTIQUE. AUCUN SECTEUR NE PEUT AUJOURD'HUI SE CONSIDÉRER COMME PROTÉGÉ DE LA COMPÉTITION INTERNATIONALE. DANS CE CONTEXTE, LA COMPÉTITIVITÉ-PRIX EST PLUS QUE JAMAIS CRUCIALE POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES. OR, CELLES-CI SONT HANDICAPÉES PAR UNE FISCALITÉ DÉFAVORABLE. LE MONTANT GLOBAL DES IMPÔTS ET TAXES EN FRANCE FIGURE EN EFFET PARMIS LES PLUS ÉLEVÉS DE L'UNION EUROPÉENNE. DE PLUS, NOTRE SYSTÈME FISCAL S'ILLUSTRE PAR UN POIDS DÉMESURÉ DES TAXES SUR LE FONCIER ET SUR LES MOYENS DE PRODUCTION QUI S'APPLIQUENT MÊME SI L'ENTREPRISE NE DÉGAGE PAS DE BÉNÉFICES. LA FISCALITÉ SUR LES PLUS-VALUES, QUANT À ELLE, EST DEVENUE TELLEMENT DISSUASIVE QUE LES ENTREPRENEURS AYANT RÉUSSI RECHIGNENT À VENDRE LEUR SOCIÉTÉ POUR DÉMARRER UNE NOUVELLE ACTIVITÉ.

CES DIFFICULTÉS SONT EXACÉRBEES PAR LA CONCURRENCE FISCALE QUI FAIT RAGE EN EUROPE, LES ÉTATS MEMBRES DE L'UE NE PARVENANT PAS À S'ENTENDRE SUR DES RÈGLES COMMUNES. RÉSULTAT : UN NOMBRE CROISSANT D'ENTREPRISES TRICOLORS CRÉENT DES HOLDINGS D'ACTIVITÉ AU LUXEMBOURG OU EN BELGIQUE POUR BÉNÉFICIER D'UNE FISCALITÉ PLUS ATTRACTIVE, SUR LE CAPITAL NOTAMMENT. CET EXIL FISCAL NUIT À NOS COMPTES PUBLICS, À LA CROISSANCE ET À L'EMPLOI.

CETTE SITUATION N'EST PAS INSOLUBLE. NOUS PLAIDONS POUR UNE FISCALITÉ DE CROISSANCE, C'EST-À-DIRE UNE FISCALITÉ COMPÉTITIVE - AVEC DES PRÉLÈVEMENTS FISCAUX ABAISSÉS AU NIVEAU DE LA MOYENNE EUROPÉENNE - SIMPLIFIÉE, STABLE, LISIBLE ET PRÉVISIBLE, QUI RENONCE À TAXER LES FACTEURS DE PRODUCTION ET QUI ENCOURAGE L'INVESTISSEMENT EN FRANCE, LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES ET DONC LA PRISE DE RISQUE.

-----

# POUR UNE REFONDATION FISCALE

**OBJECTIF :** « Une fiscalité simple, compétitive, stable et incitative à l'investissement et au financement des entreprises »

À 45 %, le taux de prélèvements obligatoires en France est le deuxième le plus élevé d'Europe, derrière le Danemark. Au-delà de ce taux, la structure même de la fiscalité est pénalisante puisqu'elle privilégie les impôts pesant sur les facteurs de production (ce qui nuit à la croissance) et ceux pesant sur le capital (ce qui vient freiner l'investissement).

En 2015, les prélèvements fiscaux et sociaux représentent près de 24 % de la valeur ajoutée des entreprises, contre 22 % en Italie, 16 % au

Royaume-Uni et 14 % en Allemagne (source : Eurostat). Avec le Pacte de responsabilité et de solidarité, le gouvernement a fait adopter des mesures en faveur des entreprises. Ainsi, la suppression de la Contribution sociale de solidarité des sociétés (C3S), à condition qu'elle soit effectivement menée à son terme, serait le premier pas vers une réforme de structure de notre fiscalité. Cet effort est significatif mais reste insuffisant si on veut restaurer les marges des entreprises et leur donner à nouveau la capacité d'investir.



## REFONDER LA POLITIQUE FISCALE SUR DES CRITÈRES SIMPLES

**T**riste record : les entreprises tricolores doivent supporter plus de 120 impôts et taxes... Citons par exemple la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), la Cotisation foncière des entreprises (CFE), la Taxe locale sur les enseignes et publicités extérieures (TLPE), la taxe sur les salaires, le versement transport ou encore la Taxe sur les surfaces commerciales (TASCOM). Ces taxes créent de la complexité et leur collecte coûte de l'argent à l'administration, alors même que pour chacune d'elles les sommes récoltées sont modestes. L'Inspection générale des finances a ainsi recensé 179 taxes rapportant chacune moins de 100 millions d'euros par an... En Allemagne, il n'y a que trois taxes...

Cette situation, pourtant unanimement reconnue, perdure. Depuis 2015, l'État a supprimé une dizaine de ces petites taxes, dont une sur les manèges, une sur les trottoirs, une sur la gestion des eaux pluviales... mais d'autres ont été créées dans le même temps. La seule évolution d'ampleur aurait dû être la suppression de la C3S<sup>10</sup> prévue par le Pacte de responsabilité et de solidarité. Malheureusement, elle n'a pas été menée à son terme. Le gouvernement a, en effet, unilatéralement décidé de ne pas adopter la troisième et dernière tranche de suppression, la plus importante en termes de montant.

Il convient d'intensifier la démarche de simplification en réduisant drastiquement le nombre d'impôts et de taxes, et en harmonisant leurs définitions. Il faut également prohiber toute création d'impôt nouveau. Enfin, il faut supprimer les réductions fiscales (dites « niches fiscales ») et ne garder que celles dont l'efficacité écono-

mique est démontrée. De même, toute nouvelle mesure de réduction fiscale devra être justifiée par une étude d'impact prouvant son intérêt pour l'économie.

## FAIRE LE CHOIX D'UNE FISCALITÉ DES ENTREPRISES COMPÉTITIVE ET D'UNE FISCALITÉ DE L'ÉPARGNE INCITATIVE À L'INVESTISSEMENT

**I**l est cohérent de taxer les entreprises sur la base des profits qu'elles dégagent : c'est le principe qui régit l'impôt sur les sociétés. En revanche, la taxation des facteurs de production est particulièrement nuisible car elle est indépendante des profits ou des pertes de l'entreprise. Cela signifie qu'avant même que l'entreprise ait produit de la richesse, ces impôts captent une partie des moyens nécessaires pour investir, se développer et créer de l'emploi. Il faut donc progressivement supprimer les impôts sur les facteurs de production dont les plus nombreux et les plus lourds sont des taxes locales. S'agissant plus précisément de la fiscalité locale qui ne cesse d'augmenter, il est urgent, dans l'attente de la suppression des impôts sur les facteurs de production, de plafonner l'ensemble des taxes et impôts locaux en fonction de leur valeur ajoutée et d'adopter un taux national pour les plus importants.

La refondation de la fiscalité passe également par un allègement de l'Impôt sur les sociétés (IS). La France a le taux d'IS le plus élevé de l'Union européenne (33,33 %). Il est impératif de baisser le taux à la moyenne européenne, soit 22 %, d'ici 2020. En parallèle, il conviendrait d'harmoniser au niveau européen l'assiette fis-

10. Contribution sociale de solidarité des entreprises qui s'applique aux sociétés dont le chiffre d'affaires excède 19 millions d'euros.

cale, c'est-à-dire une définition commune du bénéfice qui est soumis à l'IS, pour assurer l'équité entre les entreprises européennes.

L'ISF est une autre spécificité tricolore. Sa suppression a été maintes fois évoquée. La France est le seul pays à taxer chaque année, en plus des revenus du capital (dividendes, intérêts et plus-values), la détention de ce capital. C'est le principe de l'Impôt de solidarité sur la fortune (ISF) qui s'applique aux personnes dont le patrimoine dépasse 1,3 million d'euros. Or, l'empilement des impôts conduit à des aberrations. D'après une étude de Coe-Rexecode de 2014, si on cumule l'impôt sur le revenu, les prélèvements sociaux et l'ISF, les revenus générés par le capital sont imposés à un taux pouvant atteindre 130 % ! Il est donc impératif de réformer la taxation de l'épargne. Il faut supprimer l'ISF, cet impôt absurde qui empêche les entreprises de se développer et qui contraint parfois les entrepreneurs à délocaliser leurs activités pour en assurer la pérennité. Afin de ne pas pénaliser les dispositifs de financement des PME ou les dons à des causes d'intérêt général liés à l'ISF, il faudrait en parallèle accroître les dispositifs d'incitation *via* l'impôt sur le revenu. En complément, il conviendrait d'alléger et de simplifier la fiscalité des transmissions particulièrement pour favoriser la pérennité des entreprises.

La lourde imposition des revenus de l'épargne nuit au financement des entreprises car elle dissuade les Français d'y investir sous forme d'actions ou d'obligations. Afin de lever cet obstacle, il faudrait rétablir une fiscalité attractive au travers d'une « flat tax » à un taux forfaitaire de 25 % sur les plus-values et les dividendes. Une telle réforme simplifierait notre fiscalité de l'épargne et la rapprocherait de la moyenne européenne. Des régimes spécifiques à l'épargne longue pourraient être maintenus.

## RENFORCER LA SÉCURITÉ JURIDIQUE

L'instabilité fiscale crée un fort sentiment d'insécurité chez les dirigeants d'entreprise. En effet, les pouvoirs publics lancent en permanence de nouvelles mesures, souvent rétroactives. Par exemple, entre 2005 et 2014, l'impôt sur les sociétés a fait l'objet de douze modifications ; le crédit impôt-recherche en a connu onze et la taxe foncière dix.

Nous proposons de fixer une durée minimale d'application pour chaque législation fiscale. Chaque modification devra être justifiée par des motifs économiques, juridiques ou techniques. D'autre part, il est impératif d'inscrire le principe de non-rétroactivité fiscale dans la Constitution afin de protéger les contribuables et les entreprises de toute mauvaise surprise. Enfin, il faut absolument créer un organe d'arbitrage indépendant et décisionnaire pour protéger les entreprises des dérives parfois constatées lors des contrôles fiscaux.



## LES PRINCIPALES MESURES

DIMINUER LE NOMBRE D'IMPÔTS ET DE TAXES.

SUPPRIMER LES RÉDUCTIONS FISCALES, SAUF CELLES DONT L'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE EST DÉMONTRÉE ET QUI STIMULENT LA CROISSANCE.

SUPPRIMER EN CINQ ANS LES IMPÔTS ET TAXES SUR LES FACTEURS DE PRODUCTION POUR NE TAXER LES ENTREPRISES QU'EN FONCTION DE LEUR SEULE CAPACITÉ CONTRIBUTIVE.

PLAFONNER LES IMPÔTS LOCAUX DES ENTREPRISES EN FONCTION DE LEUR VALEUR AJOUTÉE.

ADOPTER UN TAUX NATIONAL POUR LES IMPÔTS LOCAUX LES PLUS IMPORTANTS.

BAISSER LE TAUX D'IS DE 33,33 % À 22 %, SOIT LA MOYENNE EUROPÉENNE, D'ICI 2020.

SUPPRIMER L'ISF EN DÉVELOPPANT EN PARALLÈLE LES DISPOSITIFS D'EXONÉRATION À L'IMPÔT SUR LE REVENU POUR LES PME ET LES DONS.

IMPOSER À UN TAUX FORFAITAIRE DE 25 % LES REVENUS DE L'ÉPARGNE, EN PRÉVOYANT DES RÉGIMES SPÉCIFIQUES POUR L'ÉPARGNE LONGUE.

ALLÉGER LA FISCALITÉ DE LA TRANSMISSION.

INSCRIRE DANS LA CONSTITUTION LE PRINCIPE DE NON-RÉTROACTIVITÉ FISCALE.

RENDRE LE CONTRÔLE FISCAL PLUS JUSTE ET PLUS ÉQUITABLE ET CRÉER UN ORGANE D'ARBITRAGE INDÉPENDANT ET TRANSPARENT POUR PROTÉGER LES ENTREPRISES DES DÉRIVES DU CONTRÔLE FISCAL.

# FACILITER L'ACCÈS AU FINANCEMENT POUR LES ENTREPRISES

**OBJECTIF :** « *Informers et former les entrepreneurs, réhabiliter le risque et libérer le système bancaire des contraintes inutiles* »

Le financement est le nerf de la guerre : sans financement, pas d'investissement, de R&D, d'innovation... pas de transformation des TPE en PME, des PME en ETI ou des ETI en grandes entreprises. Si la capacité d'autofinancement des entreprises françaises reste très inférieure à celle de leurs homologues allemandes, leur accès aux financements externes est globalement bon en dépit de quelques disparités, notamment dues à une dégradation du bilan et à la baisse d'activité de nombreuses entreprises, dans un environnement économique compliqué depuis la crise financière de 2007/2008.

Les crédits accordés ont augmenté de plus de 3% en 2016 pour les entreprises suivies par la Banque de France, portés notamment par la politique monétaire expansive de la Banque centrale européenne (BCE). Les montants levés sur les marchés obligataires ont atteint 273 milliards d'euros en 2015, un record qui devrait être battu en 2016 puisque les volumes atteignaient déjà 265 milliards à fin octobre. Du côté du capital-risque (non coté)<sup>11</sup>, les sociétés tricolores de

capital-investissement ont aussi injecté 10,7 milliards d'euros en 2015 – majoritairement dans des PME. Les professionnels tablent sur un doublement de ce montant d'ici cinq ou six ans pour atteindre 20 milliards d'euros, le même niveau qu'au Royaume-Uni.

Le financement des entreprises dans l'Hexagone souffre néanmoins de certaines lacunes. Les Français ont une aversion culturelle au risque, et la fiscalité sur les actions tend à les décourager d'investir dans les entreprises, si ce n'est partiellement à travers l'assurance-vie dont les encours pesaient 1 621 milliards d'euros à fin octobre 2016. Par ailleurs, du fait de son système de retraite par répartition, la France n'a pas de fonds de pension susceptibles d'investir dans le tissu économique national.

Favoriser la prise de risque et l'orientation de l'épargne longue vers le financement des entreprises, en même temps que l'adaptation des entreprises et de leurs dirigeants aux évolutions de leur environnement de financement, sont donc des impératifs à court comme à moyen terme.

11. Autrement dit un investissement qui prend la forme d'une prise de participation au capital d'une entreprise.



## RÉHABILITER LA PRISE DE RISQUE

Il s'agit là d'un enjeu important, tant en ce qui concerne les acteurs financiers que les particuliers, car ces deux catégories d'acteurs sont aujourd'hui dissuadés de prendre le risque que peut représenter le financement d'une entreprise en capital ou même en dette de moyen/long terme. Les banques et les investisseurs institutionnels (compagnies d'assurance, caisses de retraite...) sont confrontés, depuis la crise de 2007-2008, à un durcissement des normes prudentielles<sup>12</sup> (Bâle 3 et Solvabilité 2) qui pénalise en effet excessivement certains types de financement, notamment dans le capital-risque : jugés risqués, ils font l'objet d'exigences lourdes en matière de capitaux propres<sup>13</sup>. Il serait nécessaire, en complément, de faciliter, au terme prévu de leur investissement, la sortie des fonds de

capital-risque des entreprises dans lesquels elles ont investi, par une cession de leur participation sur un marché boursier plus dynamique que cela n'est le cas aujourd'hui.

Pour ce qui est des particuliers, l'ISF doit être supprimé. Les effets négatifs de cet impôt sont bien connus. Ces effets sont, pour les entreprises, directs et indirects. L'entreprise doit prélever sur ses résultats pour permettre aux actionnaires non dirigeants de s'acquitter de l'ISF. Cet impôt induit la délocalisation ou la cession à l'étranger des entreprises, et n'incite pas les *business angels* à investir en France. Parallèlement, il conviendrait de renforcer significativement les dispositifs qui favorisent la prise de risque des particuliers dans les entreprises, et en particulier le dispositif dit « Madelin » qui permet de bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu pour la souscription au capital de petites entreprises non cotées.

LES CRÉDITS ACCORDÉS  
ont augmenté de

3%

pour les entreprises suivies  
par la Banque de France

10,7 MILLIONS

D'EUROS INJECTÉS EN 2015  
par les sociétés tricolores  
de capital-investissement

273 MD €

EUROS EN 2015  
levés sur les marchés  
obligataires

12. C'est-à-dire les règles régissant leurs activités.

13. C'est-à-dire l'argent apporté par les actionnaires à la constitution de la société, ou ultérieurement, ou laissé à la disposition de la société en tant que bénéfice non distribué sous forme de dividendes.

## FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE LA TITRISATION

**S**i le renforcement continu des règles prudentielles limite la capacité des banques à prêter aux entreprises, le développement de la titrisation peut apporter une solution. Cette technique permet de sortir certaines catégories de crédits du bilan des banques sous forme de titres cédés sur le marché, et de réduire en conséquence leurs besoins de fonds propres. A cet effet, il est nécessaire de mettre en place un cadre réglementaire adapté pour les acteurs financiers : banques, assureurs et gestionnaires d'actifs. Ce cadre doit être à la fois incitatif et suffisamment protecteur des intérêts des investisseurs.

L'initiative lancée par la Commission européenne concernant le développement d'un cadre favorable à la titrisation « de haute qualité » va dans le bon sens, mais en l'état actuel le dispositif est trop contraignant et restrictif. La création d'un label européen et d'une agence européenne ayant pour mission d'encadrer le marché de la titrisation et de garantir les prêts titrisés, en collaboration avec la Banque européenne d'investissement, permettrait un vrai développement de cet outil.

## SOUTENIR LES PME DANS LEURS DÉMARCHES DE FINANCEMENT

**A**u cours des années qui ont suivi la crise financière de 2007-2008, les TPE-PME ont dû puiser dans leurs réserves, quand elles en avaient. Cela, joint au contexte favorable qu'a représenté la baisse continue des taux d'intérêt au cours des dernières années, a eu pour conséquence une augmentation significative de leur endettement, ce qui peut être, ou devenir, un obstacle à leur capacité à trouver des financements externes. Qui plus est, les investissements immatériels (re-

cherche et développement, innovation, marketing, internationalisation...) représentent une part croissante de l'ensemble de leurs investissements et doivent être financés par des fonds propres ou des quasi-fonds propres. Or les TPE-PME, et même les ETI, montrent une grande réticence à l'ouverture de leur capital, alors même que les actionnaires historiques ou familiaux n'ont pas toujours la possibilité d'apporter tous les financements nécessaires à leur développement. Une campagne active de sensibilisation des dirigeants de TPE-PME sur le terrain serait donc utile, en insistant par ailleurs sur les instruments qui leur permettraient de conserver suffisamment de contrôle sur leur entreprise (tels que les actions de préférence, le financement « panaché » en capitaux propres et en dette, etc.).

En outre, afin d'aider les TPE, PME et ETI qui le souhaitent à diversifier leurs sources de financement (prêts ou emprunts obligataires, levées de fonds, financement participatif sur Internet, etc.), il conviendrait de diffuser largement une information claire sur les nouveaux instruments de financement mis à leur disposition et les outils pédagogiques qui ont été récemment développés : kit de pré-diagnostic des besoins de l'entreprise, outils d'analyse financière développés par la Banque de France et adaptés à des entreprises de plus petite taille, guide sur les informations à fournir à de nouveaux financeurs en cas de recherche de financement d'un projet, système d'autonotation financière pour les chefs d'entreprise...

La simplification des contrats financiers favoriserait également cette diversification complémentaire des financements classiques des TPE et PME. L'accès des financeurs, à un coût raisonnable, à des données homogènes sur les comptes, le profil de risque et la probabilité de défaut des entreprises qu'ils financent, sous réserve de l'accord de ces dernières, est aussi un enjeu de la facilitation du financement des entreprises.

## LES PRINCIPALES MESURES

.....  
**ADAPTER LES RÉGLEMENTATIONS PRUDENTIELLES AFIN DE CONTINUER DE PERMETTRE  
AUX BANQUES ET AUX ASSUREURS DE FINANCER LES ENTREPRISES.**  
.....

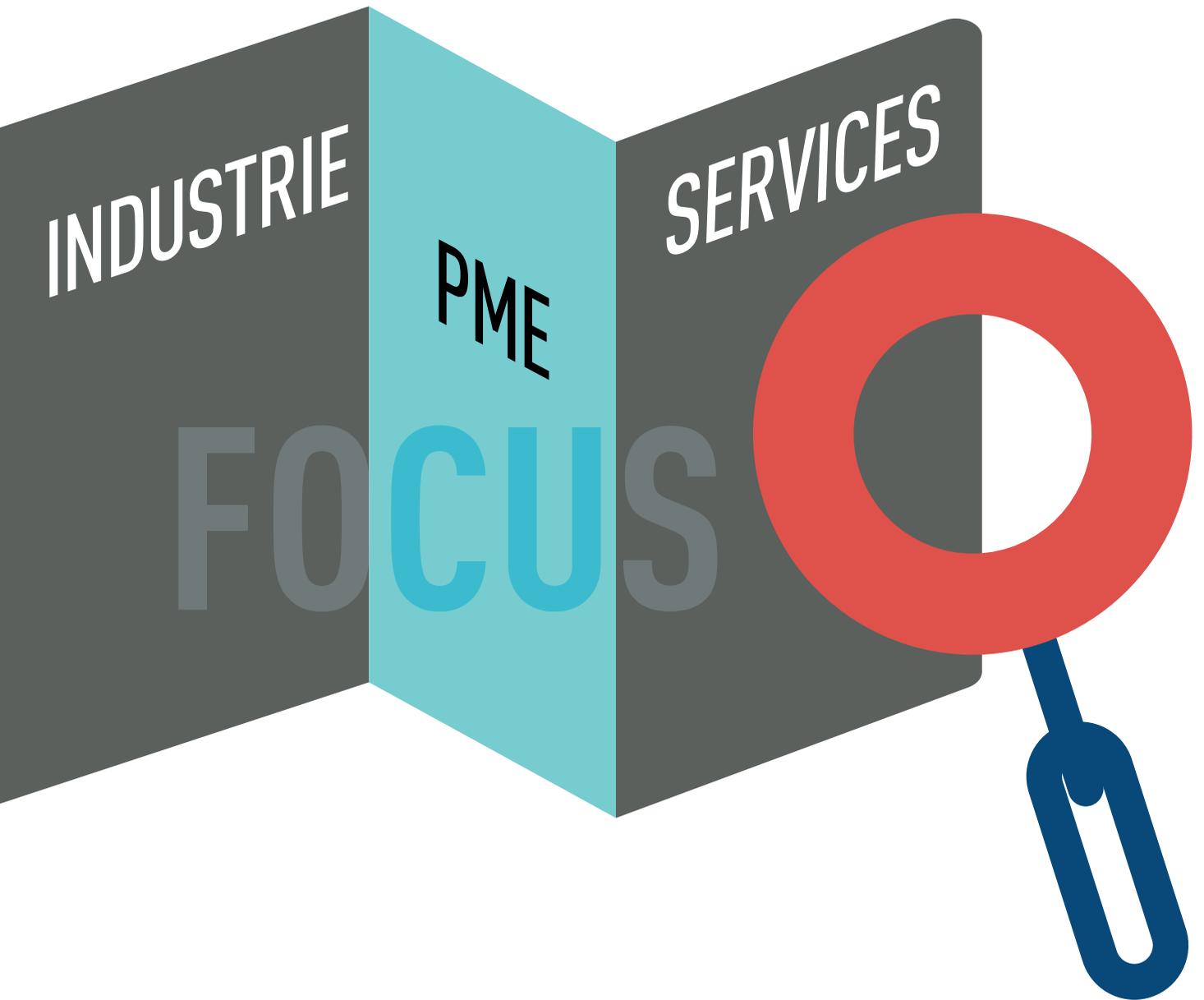
**FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE LA TITRISATION POUR ALLÉGER LE BILAN DES BANQUES  
ET DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES SPÉCIALISÉES, ET LEUR PERMETTRE DE PRÊTER DAVANTAGE.**  
.....

**MIEUX INFORMER ET SENSIBILISER LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES SUR LES MODALITÉS  
D'UNE LEVÉE DE FONDS EN CAPITAL ET EN DETTES, LES INCITER À RENFORCER LEURS FONDS PROPRES ET  
À DIFFUSER UNE INFORMATION SIMPLE SUR LES SOLUTIONS DE FINANCEMENT EXISTANTES.**  
.....

**PROPOSER DES OUTILS PÉDAGOGIQUES ET D'AUTOÉVALUATION AUX TPE ET PME, ET ENCOURAGER L'USAGE  
DES OUTILS DE LA BANQUE DE FRANCE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE FINANCIÈRE  
ET EXTRA-FINANCIÈRE, D'ÉVALUATION D'ENTREPRISE ET DE VALORISATION.**  
.....

**SIMPLIFIER LES CONTRATS FINANCIERS.**  
.....

**AMÉLIORER LES OUTILS D'ANALYSE FINANCIÈRE ET FACILITER L'ACCÈS  
DES FINANCEURS À L'INFORMATION FINANCIÈRE SUR LES ENTREPRISES  
À LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS.**



## L'INDUSTRIE FRANÇAISE EN RECONQUÊTE

L'industrie française retrouve son souffle après 15 années de déclin où elle a perdu beaucoup de terrain : son poids dans le PIB national marchand est tombé à 12,6 % en 2015 (contre 22,6 % outre-Rhin), sa production a régressé à un volume à ce jour encore inférieur de 11 % à son niveau de 2008, son parc productif n'a pas su prendre le virage de la robotisation, l'emploi manufacturier a fondu de 330 000 postes, et la part de marché de la France à l'export s'est réduite à 12 % au sein de l'UE.

Si des retards structurels demeurent, malgré une succession de plans publics de redressement, certains indicateurs de compétitivité prètent à l'optimisme en 2016 : le taux d'activité des usines frôle 83 %, l'effort d'investissement redémarre, le coût du travail manufacturier horaire (38,2 euros) devient inférieur à celui de l'Allemagne, le taux de marge (EBE/VA) reprend des couleurs à 36,5 %, le nombre de défaillances ralentit significativement, et les embauches restent à un niveau élevé.

La remobilisation de l'appareil industriel doit s'amplifier car la croissance et l'emploi de la France dépendent largement de cette capacité d'entraînement qui assure à elle seule 50 % de la productivité nationale, 74 % de l'export français dans un commerce mondial qui concerne à 70 % des biens manufacturés, et qui soutient l'innovation technologique en totalisant 80 % de la R&D privée nationale. Par sa compétitivité retrouvée, sa force d'innovation et d'investissement, l'industrie peut redevenir le moteur d'une croissance européenne source d'emplois pérennes : un emploi industriel direct crée 1,5 emploi indirect et 3 emplois induits dans le reste de l'économie.

**Le modèle industriel est au cœur d'une vaste transition, source de risques et de disruptions, mais aussi créatrice de nouvelles voies de croissance portées par les révolutions technologiques et sociétales, et exigées par les nouveaux enjeux environnementaux, énergétiques, climatiques et sociaux.**

Pour réussir cette nouvelle révolution, l'industrie française conserve une force de frappe importante : 3,1 millions d'emplois direct et 4,5 millions d'emplois indirects, 274 milliards d'euros de valeur ajoutée créée et 80 milliards d'euros d'investissements en 2015. Elle peut en outre compter sur des infrastructures de qualité, des salariés hautement qualifiés et une énergie abondante à un coût compétitif.

**L'objectif est de ramener l'industrie manufacturière à 15 % du PIB en 2022.**

Ce processus de reconquête est opérationnel sur le terrain depuis le lancement en 2013 du Plan stratégique « Industrie du futur », boosté en 2015 par la seconde phase de la Nouvelle France industrielle. Sa feuille de route : amener chaque entreprise à moderniser son outil industriel et à transformer son modèle économique par le numérique. Le Plan s'appuie désormais sur une plateforme opérationnelle, l'Alliance industrie du futur (<http://allianceindustrie.wix.com/industrie-dufutur>). Soutenue par l'État et les Régions, celle-ci fédère entreprises, organisations professionnelles, centres de recherche et partenaires académiques autour d'une ambition commune : positionner la France en leader par sa montée en gamme et par la réussite de cette étape de transformation digitale au service de la croissance et des emplois de demain.



Réussir ce défi impose une mutation du système économique et social français vers un modèle plus entrepreneurial et plus flexible, appelant un nouveau consensus autour de l'industrie, et reconnaissant son intérêt national. Si les acteurs économiques et sociaux doivent se mobiliser collectivement, l'ambition de l'État doit se traduire dans une politique industrielle incitative et un écosystème favorable à l'industrie. Pour cela, des réformes sont indispensables et se déclinent en sept priorités :

#### **TRAVAIL & COMPÉTENCES :**

- réduire le coût du travail manufacturier en allégeant notamment les charges pesant sur toute la grille des salaires,
- dynamiser le marché de l'emploi en instaurant de nouvelles flexibilités,
- adapter les compétences aux métiers industriels de demain en réformant la formation initiale et continue, et notamment l'apprentissage,
- accroître l'efficacité de la formation professionnelle en clarifiant les responsabilités de ses acteurs : entreprises, État et Régions, branches ;

#### **FISCALITÉ & INVESTISSEMENT :**

- réduire la fiscalité de production (fiscalité locale, environnementale et énergétique) qui pénalise les moyens de production avant la création de richesse,
- alléger la fiscalité sur le capital pour encourager les investisseurs à financer l'Industrie, accroître le nombre d'ETI et favoriser la transmission d'entreprises,
- rééquilibrer l'effort d'investissement vers l'investissement productif pour moderniser le parc industriel ;

#### **INNOVATION :**

- faire progresser l'outil industriel *via* la R&D en sanctuarisant le CIR, l'innovation en élargissant le C2I et en réformant les pôles de compétitivité,
- accompagner la montée en gamme et la numérisation des ETI et PME industrielles en pérennisant le Programme collectif « Industrie du Futur »,
- équilibrer le principe de précaution en instaurant un principe d'innovation garant d'un développement scientifique et technologique responsable ;

#### **ENVIRONNEMENT/ÉNERGIE :**

- réussir la transition énergétique vers une « industrie bas carbone » intégrant l'économie circulaire, source de compétitivité et d'emplois industriels,
- regrouper les portefeuilles de l'industrie et de l'énergie dans un seul grand ministère économique de plein exercice ;

#### **SIMPLIFICATION :**

- alléger la réglementation environnementale générant trop d'investissement de conformité,
- réformer la production législative pour qu'elle soit plus frugale, plus expérimentale et basée sur de vraies études d'impact ;

#### **EUROPE INDUSTRIELLE :**

- promouvoir une politique industrielle intégrée et compétitive, assurant aux industriels un « level playing field » européen et international, notamment *via* une politique climat-énergie préservant l'avenir des secteurs industriels exposés au risque de « fuite de carbone » ;

#### **INTERNATIONAL :**

accroître l'internationalisation des ETI et PME industrielles françaises pour redresser notre balance commerciale.



## CINQ PRINCIPES POUR LIBÉRER LA CROISSANCE DES TPE-PME

**A**vec près de 50 % de l'emploi salarié pour 36 % du chiffre d'affaires des entreprises françaises et 44 % de la valeur ajoutée nationale, le développement et le renforcement de la pérennité des TPE-PME sont des conditions essentielles du retour à une croissance porteuse d'emplois. L'ambition du retour au plein emploi et à une croissance dynamique impose donc de favoriser la compétitivité et l'amélioration des marges des TPE-PME, dans un cadre stable et adapté aux réalités du terrain, tout en les accompagnant dans leur développement. Multiplier des mesures cosmétiques, souvent peu cohérentes dans le temps et d'une ampleur très insuffisante, à l'image de ce qui a été réalisé depuis plus de 40 ans, apparaît sans résultats réels ni durables. C'est donc une révolution de la façon d'envisager tant les politiques publiques que nos propres actions en direction des entreprises, et plus spécifiquement des TPE-PME, qu'il faut impulser. Le MEDEF propose à cet effet cinq principes fondamentaux.

### 1<sup>er</sup> PRINCIPE : PENSER TPE-PME

Lorsque l'on se met à la place d'une TPE-PME, les obstacles liés à la réglementation sont souvent plus difficiles à surmonter que pour les grandes entreprises. Or, les TPE-PME représentent 99,7 % des entreprises françaises. La législation, souvent inadaptée, impose des contraintes insurmontables aux TPE-PME ou bien prévoit des dérogations pour essayer de la rendre soutenable, ce qui complexifie la règle ou la rend instable et floue. Au final, ces écueils sapent la croissance des TPE-PME.

Pour y faire face, l'administration a créé le Test PME afin de mesurer la soutenabilité des projets de loi pour les TPE-PME. Cette démarche est positive car la simplification de la norme pour les TPE-PME bénéficie à toutes les entreprises. Partir de la situation des TPE-PME permettrait ainsi de produire des lois plus adaptées aux TPE-PME mais surtout plus simples et plus lisibles. Cette révolution serait ainsi également bénéfique aux grandes entreprises et aux ETI qui subissent également les effets négatifs de l'inflation législative et du traitement par la loi de cas particuliers.

### 2<sup>e</sup> PRINCIPE : PRIVILÉGIER LA CONFIANCE *A PRIORI* ET LE CONTRÔLE-CONSEIL PLUTÔT QUE LE CONTRÔLE-SANCTION

Les missions des administrations auprès des entreprises doivent être organisées comme un outil d'action en faveur de la compétitivité des entreprises respectueuses de leurs obligations légales. Le postulat de toute action publique doit ainsi être la bonne foi de l'interlocuteur. La méfiance, voire la défiance, freine le développement des TPE-PME et les empêche de bénéficier du soutien important que peut représenter l'administration alors qu'elles ont justement du mal à tout connaître et tout comprendre d'une réglementation particulièrement touffue et complexe. Cette conception négative du contrôle est aussi un obstacle à l'efficacité de l'action publique. Elle l'empêche de se focaliser sur les situations qui le nécessitent. Elle détériore également sa légitimité aux yeux des citoyens.

### 3<sup>e</sup> PRINCIPE : INSTAURER UN CADRE FISCAL SIMPLE ET COHÉRENT

Le niveau des prélèvements obligatoires, parmi les plus élevés de l'UE, est tel qu'il a contraint les pouvoirs publics à multiplier niches, subventions et aides qui nuisent à la stabilité et à la lisibilité du cadre fiscal. Pour les TPE-PME, comme d'ailleurs pour l'ensemble des acteurs économiques, il est indispensable de simplifier drastiquement le système fiscal tout en réduisant de façon significative impôts et taxes, avec une structure de la fiscalité en cohérence avec l'objectif de développement des entreprises pour retrouver le chemin de la croissance et de l'emploi.

### 4<sup>e</sup> PRINCIPE : PERMETTRE AUX ENTREPRISES DE S'ORGANISER AU PLUS PRÈS DU TERRAIN

Les TPE-PME ont besoin de souplesse et de réactivité pour absorber les chocs, développer de nouvelles activités ou aborder de nouveaux marchés. L'organisation des entreprises, notamment l'organisation du travail, doit en conséquence être pensée et négociée à leur niveau pour prendre en compte la réalité du terrain. Il s'agit de leur faciliter l'anticipation des évolutions toujours plus rapides et une adaptation plus fine et continue, donc moins brutale et plus propice à la sauvegarde et à la création d'emplois et de valeur.

### 5<sup>e</sup> PRINCIPE : MISER SUR LES RELATIONS INTERENTREPRISES

Le réflexe dans notre pays est trop souvent d'opposer : les petites entreprises aux grandes, les salariés aux dirigeants d'entreprise, le secteur public au secteur privé, avec pour conséquences d'assécher notre potentiel de croissance. Des progrès ont été faits mais il devient urgent d'accélérer le changement vers des relations beaucoup plus collaboratives. Ce type de relations génère davantage de valeur ajoutée. Il faut faciliter l'expression de ce potentiel et le renforcer.



## L'ÉVIDENCE SERVICE

Depuis trente ans, nous sommes entrés dans **l'ère du service**. Cette mutation, née de la convergence des révolutions technologiques et de l'évolution de nos attentes, s'est accélérée au cours de la dernière décennie. Pour les décideurs économiques et politiques, avoir la parfaite compréhension de la réalité « services » permettra d'en favoriser le développement dans l'intérêt de tous.

### L'ÈRE DU SERVICE, LE MONDE A DÉJÀ CHANGÉ

Dans les pays développés, mais aussi dans de nombreuses économies en émergence, le secteur des services est aujourd'hui le premier contributeur de la valeur ajoutée dans le PIB. En France, les services marchands et le commerce pesaient ainsi, en 2015, 56 % de la valeur ajoutée, et près de 80 % si on y ajoute les services non marchands.

**Ce changement de paradigme est un phénomène mondial.** Il s'accompagne d'une mutation des valeurs, des attentes, des modes de consommation et des relations au travail. On ne consomme plus des produits, mais des solutions. L'évolution des modes de consommation vers **plus d'usage, de personnalisation, d'instantanéité, de « mieux vivre »** rendent **les entreprises de services incontournables. La société française est prête à embrasser les nouveaux services qui émergent à la faveur de la révolution digitale en cours. Il est donc impératif d'adapter notre vision et notre organisation collective à ce nouvel énoncé.**

### LES SERVICES, UN ADN COMMUN

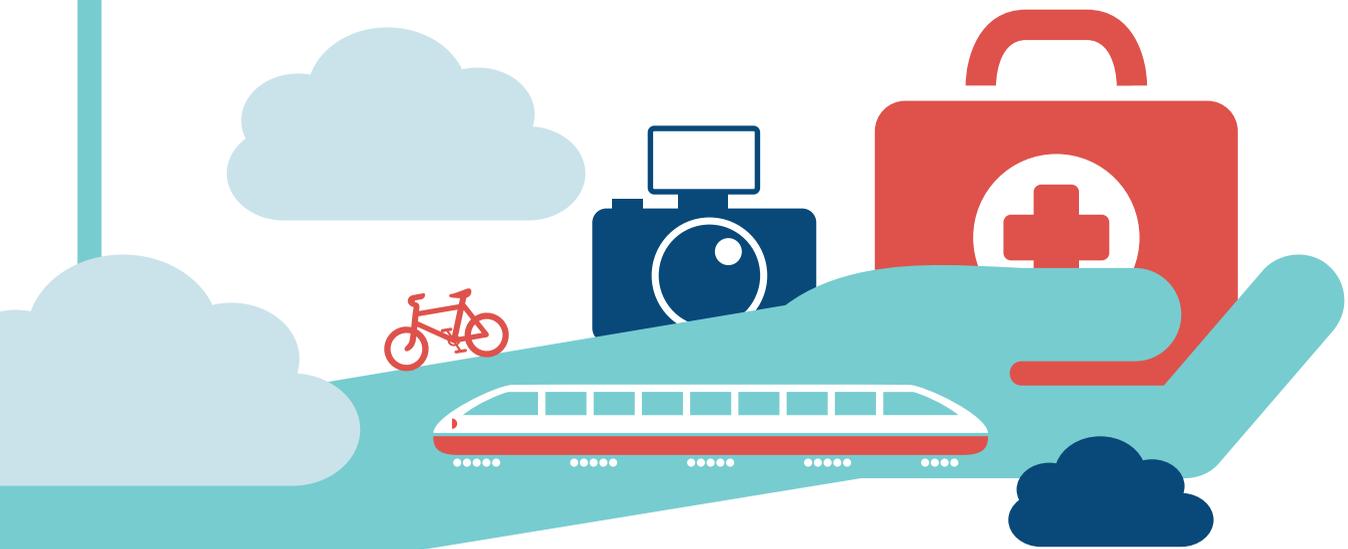
Les entreprises de services présentent un modèle économique commun qui **doit être compris pour libérer leur potentiel en termes de développement économique et de création d'emplois.** Les enjeux de la révolution numérique, qui impactent les modèles traditionnels et font émerger de nouveaux marchés, supposent une plus grande agilité et adaptabilité des entreprises de services.

### LES SERVICES, LA CROISSANCE ET LA MONTÉE EN GAMME

**Les services participent à la création de valeur ajoutée dans tous les secteurs économiques.** Toutes les entreprises, par le service, accroissent leur performance et leur valeur ajoutée. Cette affirmation est également vraie pour les services publics, pour lesquels le recours aux entreprises de services constitue une solution efficace de maîtrise des dépenses publiques au service de l'intérêt général. Pour jouer ce rôle moteur dans la création de valeur de tous les secteurs, les services **se doivent de viser l'excellence et d'être compétitifs.**

#### MODÈLE ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES DE SERVICES - L'ADN PARTAGÉ





La mondialisation des services est une réalité qui ne cesse de croître (+ 8,7 % par an d'ici à 2022), sous l'effet de grandes ruptures : digitalisation des *business models*, croissance de la demande des pays émergents et déréglementation des marchés nationaux. Les marchés de croissance actuels et à venir sont « serviciels » par nature : mobilité, santé, ville durable, services à la collectivité, tourisme... La France a de nombreux atouts pour consolider et développer ses parts de marché. Elle a su donner naissance à des champions internationaux dans de nombreux secteurs de services. La question se pose aujourd'hui de sa capacité à créer les conditions d'émergence des champions de demain.

Notre pays doit avoir l'audace de prendre la place laissée vacante dans le récit économique européen et peut prétendre s'emparer du leadership des services en Europe. Une politique nationale revendiquée autour de cette ambition est aussi souhaitable que nécessaire.

## LES SERVICES, L'EMPLOI ET L'INTÉGRATION SOCIALE

Les services sont depuis longtemps, et seront durablement, un moteur essentiel de la création d'emplois en France. Aujourd'hui, 8 emplois sur 10 sont exercés dans le service au sens large (services marchands, commerce et service public). La barre des 10 millions d'emplois a été dépassée au deuxième trimestre 2015 dans les services marchands. Ils sont à l'origine de 80 % des emplois créés aujourd'hui, une dynamique qui se poursuivra demain, voire s'amplifiera si nous parvenons à libérer le potentiel des métiers en demande. Ils constituent un formidable réservoir d'emplois, principalement dans les services.

Les services sont et resteront l'un des principaux pourvoyeurs d'emplois pour toutes les classes d'âge, et notamment pour les catégories particulièrement affectées par le chômage. Les entreprises de services jouent un rôle majeur en matière d'intégration professionnelle et de cohésion sociale. Elles sont la principale porte d'entrée vers des emplois offrant des perspectives de formation, d'évolution et d'employabilité.

**OBJECTIFS 2017-2021****5 PRIORITÉS POUR LES SERVICES, 5 ANS POUR GAGNER****POUR DES SERVICES FORTS ET UNE ÉCONOMIE FORTE : FAIRE DES SERVICES UN AXE STRUCTURANT DU DÉVELOPPEMENT DE NOTRE ÉCONOMIE AU BÉNÉFICE DE TOUS LES AUTRES SECTEURS**

Soutenues par une « plateforme nationale » forte, accompagnées d'une volonté politique affirmée, nos entreprises sont en mesure d'atteindre l'excellence sur de nouveaux marchés pour lesquels elles disposent déjà de réels atouts. Confier à une cellule stratégique interservices et interministérielles le pilotage d'un plan d'actions pour prendre le leadership des services en Europe, valoriser les initiatives services des territoires, mieux mesurer l'activité des services dans tous les domaines... autant de pistes qui doivent permettre aux services de contribuer à la montée en gamme de tous les autres secteurs.

**POUR UNE FLEXIBILITÉ RESPONSABLE ET UN PACTE SOCIAL RÉNOVÉ : RECONNAÎTRE LES MUTATIONS STRUCTURELLES DU TRAVAIL ET ADAPTER NOTRE MODÈLE SOCIAL À L'ÈRE DU SERVICE**

Le marché du travail connaît une véritable révolution, portée par les transformations économiques et sociétales, accélérée par les technologies du numérique. L'émergence de nouvelles formes d'emploi (pluriactivité, emploi indépendant...) illustre la nouvelle réalité du travail au <sup>xxi</sup> siècle. Elle met en lumière l'inadaptation de notre modèle de protection sociale et de notre droit du travail à cette nouvelle donne de l'ère du service. Dans ce contexte, il nous faut inventer une flexibilité responsable qui réponde mieux aux besoins des consommateurs et des entreprises, et qui assure la protection de l'ensemble des travailleurs.

**POUR L'EMPLOYABILITÉ DE TOUS LES TALENTS : ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET ACCROÎTRE L'EXPÉRIENCE EN ENTREPRISE**

Dans un contexte de concurrence internationale accrue, la montée en compétences des collaborateurs est un levier de compétitivité essentiel pour l'entreprise et un facteur d'employabilité pour les individus. Dans le secteur des services en particulier, le défi est d'adapter les compétences des individus à des métiers nécessitant de plus en plus d'expertise en matière de savoir-faire et de savoir-être, de former les collaborateurs pour répondre aux enjeux des métiers en demande, de développer des savoirs transférables d'un secteur des services à un autre... Tous ces enjeux impliquent d'encourager l'investissement dans le capital humain, de favoriser l'expérience en entreprise, ou encore les formations courtes.

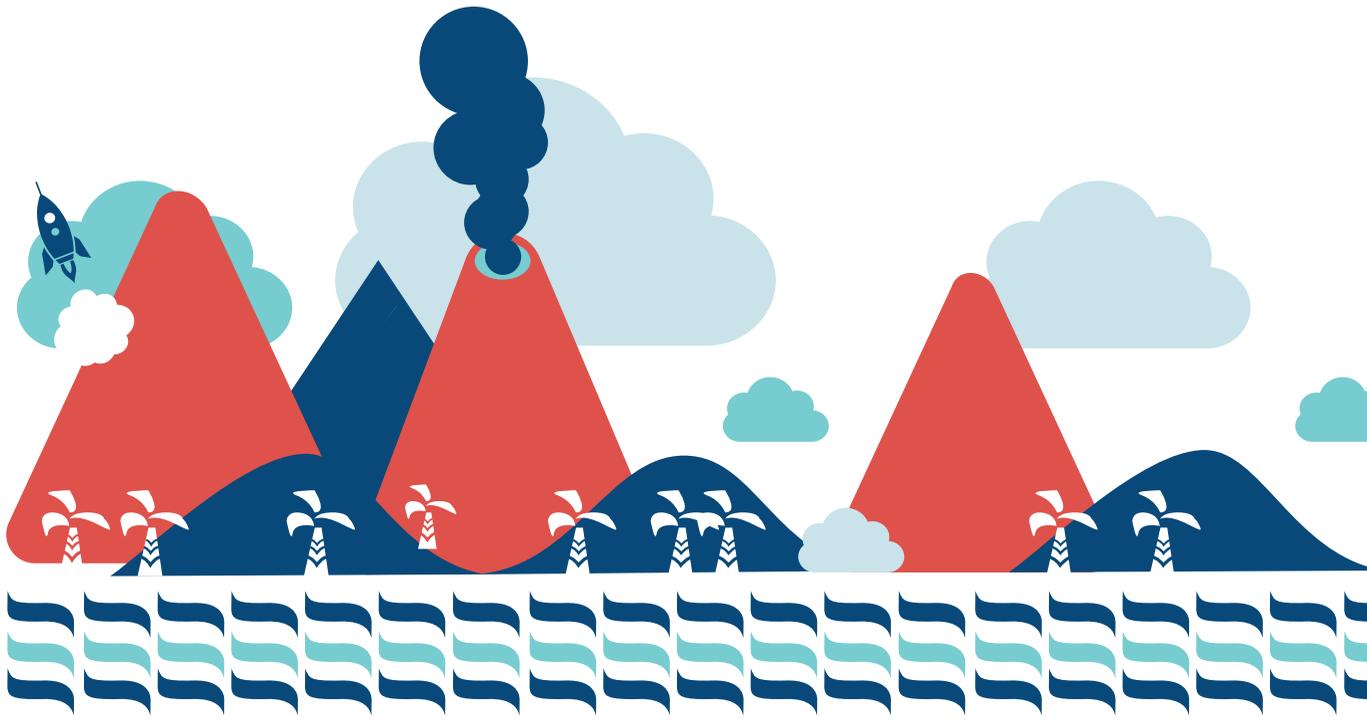
**POUR LIBÉRER LA COMPÉTITIVITÉ DE TOUTES LES ENTREPRISES DE SERVICES : METTRE EN PLACE UNE FISCALITÉ INTELLIGENTE ET SIMPLIFIER L'ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE**

Les salaires et les charges peuvent représenter jusqu'à 80 % de la valeur ajoutée des entreprises de services. Ces entreprises sont particulièrement sensibles aux charges pesant sur les salaires et les dispositifs fiscaux ayant pour assiette la valeur ajoutée. Ces spécificités doivent être prises en compte afin d'éviter notamment la migration de l'activité hors des frontières nationales, ou la disparition de certaines activités de services. Dans cette perspective, il convient de réduire les impôts de production qui impactent massivement l'emploi dans les services, de poursuivre l'allègement des charges sociales pour réduire le coût du travail, ou encore de rationaliser les impôts locaux qui impactent les entreprises de services sur les territoires.

**POUR UNE COLLABORATION PUBLIC/PRIVÉ APAISÉE ET RENFORCÉE : CONTRIBUER À DES SERVICES PUBLICS PERFORMANTS POUR LES USAGERS**

Le secteur français des services aux collectivités publiques constitue historiquement une référence reconnue en Europe et dans le monde et intègre de nombreux leaders mondiaux qui, par leur expérience et la qualité de leurs réalisations, contribuent à la performance des collectivités publiques. Confier des missions à des entreprises privées, pour permettre aux collectivités publiques de se concentrer sur leurs missions prioritaires, permet de concilier maîtrise des dépenses publiques au service de l'intérêt général et gestion privée pourvoyeuse de valeur ajoutée, d'innovation et d'employabilité.





## FRANCE OUTRE-MER 2020

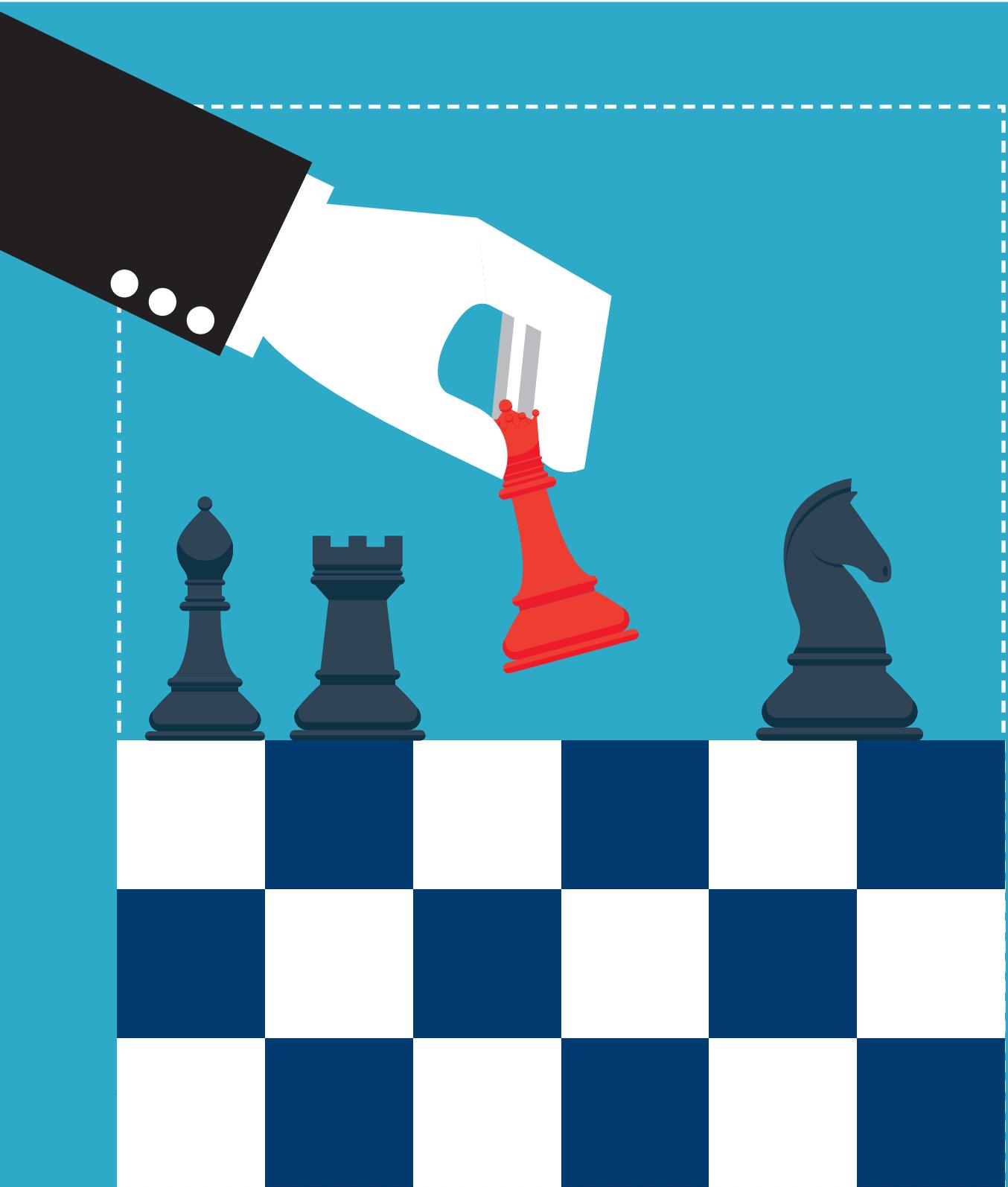
NOS TERRITOIRES D'OUTRE-MER SONT DES ATOUTS CLÉS DE LA FRANCE DANS LA MONDIALISATION<sup>14</sup>. MAIS SI ON ÉVOQUE SOUVENT L'ATOUT GÉOSTRATÉGIQUE QUE L'IMPLANTATION DE CES TERRITOIRES NOUS DONNE, L'ASPECT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET HUMAIN EST GÉNÉRALEMENT OUBLIÉ, SAUF POUR DÉPLORER UN FORT TAUX DE CHÔMAGE, UNE PRÉPONDÉRANCE DU SECTEUR PUBLIC ET LA PROPORTION DES REVENUS SOCIAUX.

OR, CES TERRITOIRES PORTENT EN EUX UN POTENTIEL EXTRAORDINAIRE, ENCORE LARGEMENT INEXPLOITÉ. LES RESSOURCES NATURELLES SUR TERRE ET DANS LES OCÉANS, LES POSSIBILITÉS D'UNE BIODIVERSITÉ UNIQUE AU MONDE, LE TOURISME, LE DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES, L'AGROALIMENTAIRE, LES PROMESSES DU NUMÉRIQUE OU ENCORE LES CONQUÊTES DE LA R&D SONT AUTANT D'OPPORTUNITÉS QUI NE DEMANDENT QU'À SE CONCRÉTISER. À DEUX CONDITIONS. LA PREMIÈRE EST LARGEMENT ACQUISE : LA CRÉATIVITÉ ET LE DYNAMISME DES CHEFS D'ENTREPRISE ULTRAMARINS. LA SECONDE EST ÉVIDENTE MAIS APPELLE NOTRE VIGILANCE CONSTANTE : UN CADRE FISCAL ET RÉGLEMENTAIRE CLAIR, STABLE ET FAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT ET À L'EMPLOI.

**POUR CONCRÉTISER CETTE VISION, LE MEDEF VIENT DE PUBLIER « FRANCE OUTRE-MER 2020 ».**

IL EST NÉCESSAIRE QUE LE PROCHAIN GOUVERNEMENT PASSE ENFIN AUX ACTES ET RÉALISE PLEINEMENT CE QUE NOS OUTRE-MER SIGNIFIENT EN TERMES DE PUISSANCE MARITIME, DE RICHESSES, DE JEUNESSE ET D'ÉNERGIE. LES ENTREPRENEURS ULTRAMARINS ONT LES SOLUTIONS POUR LIBÉRER TOUT LE POTENTIEL DE LEURS TERRITOIRES. ILS SONT PRÊTS À S'Y INVESTIR SANS LIMITE, AVEC CONFIANCE ET DÉTERMINATION. ILS MÉRITENT NOTRE ADMIRATION, NOS ENCOURAGEMENTS ET TOUT NOTRE SOUTIEN !

14. Voir le chapitre dédié aux territoires ultramarins dans *Le monde change, et la France ? 7 défis pour gagner en 2020*, page 97, MEDEF-Cithéa, juin 2016.



# LES POLITIQUES

## **P122. ÇA COMMENCE PAR NOUS !**

- P124. GOUVERNANCE DES ENTREPRISES : ASSURER L'ÉQUILIBRE ET LE CONTRÔLE DES POUVOIRS**
- P125. FAIRE LE PARI DE LA RSE POUR RENFORCER SA COMPÉTITIVITÉ**
- P127. ACTIONNER LES LEVIERS DE LA COMPÉTITIVITÉ HORS COÛTS**
- P130. FAIRE DE L'INNOVATION SOCIALE ET MANAGÉRIALE UN LEVIER DE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE**

## **P132. DES POLITIQUES D'AVENIR**

- P134. ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**
- P137. RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ DE NOTRE TERRITOIRE**
- P142. POURSUIVRE UNE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE SOURCE DE CROISSANCE ET D'EMPLOI**
- P148. ASSOCIER LES SALARIÉS À LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES**
- P151. FAIRE DE L'INNOVATION UN LEVIER POUR LA COMPÉTITIVITÉ**
- P154. RÉINVENTER L'EUROPE**
- P159. INTÉGRER NOS ENTREPRISES DANS UNE ÉCONOMIE MONDE**

# LES POLITIQUES

Le monde est en mutation accélérée sous l'effet de ruptures technologiques, économiques, sociétales et environnementales. En 2020, le nombre d'objets connectés pourrait atteindre 80 milliards dans le monde et représenter un marché de 14 400 milliards de dollars selon l'américain Cisco, le numéro un mondial des réseaux Internet. La fabrication de ces objets nécessite l'utilisation de technologies complexes et requiert, dans certains cas, une coopération entre les secteurs public et privé sur des projets de grande envergure : *smart cities*, hôpitaux du futur.

Ces ruptures commandent une adaptation rapide de nos *business models*, imposent une profonde transformation de notre société et créent de nouvelles opportunités. Tous les domaines sont concernés : l'apprentissage, le rapport au numérique, l'environnement, la formation. Ces ruptures impactent notre société, elles suscitent des craintes mais constituent surtout de formidables opportunités pour notre économie, à condition de savoir adapter nos structures à cette nouvelle situation.

Cela commence naturellement par nos entreprises. Dans un monde en mutation, **ce sont en effet les entreprises qui jouent un rôle de stabilisation, d'intégration, de motivation, mais surtout, de création de valeurs.** Elles doivent être au cœur du changement, favoriser l'épanouissement de leurs salariés, source de créativité, d'innovation et de productivité. C'est dans cette optique que s'inscrit le mouvement des « Patrons, champions du changement » lancé par le MEDEF en octobre 2015. Il compte près d'une centaine de membres réunis autour d'une idée forte : l'audace managériale.

Au-delà des réformes de fond, nécessaires au renouveau de la France, notre pays doit s'adapter pour répondre aux enjeux de demain. Les interdépendances croissantes entre les technologies, les secteurs d'activité, les fonctions et les métiers imposent des exigences croissantes de transversalité. **La France doit accélérer la transformation numérique, mener une politique ambitieuse dans le domaine environnemental et celui de l'innovation, parier sur des infrastructures (réseaux, transports...) performantes pour renforcer l'attractivité du territoire, poursuivre la transition énergétique. Pour améliorer nos positions dans le monde, il est aussi essentiel de repenser l'Europe,** cet espace unique de stabilité juridique, fondé sur des valeurs communes et reposant sur l'économie sociale de marché.



# ÇA COMMENCE PAR NOUS !

Les entreprises, les entrepreneurs, les organisations professionnelles ont un rôle primordial à jouer pour consolider cette vision d'une France ambitieuse, consciente des défis à relever mais aussi de ses atouts. Nous devons agir, donner l'impulsion nécessaire pour que le changement commence au sein de nos entreprises. Cela passe par une action sur l'ensemble des facteurs de compétitivité hors coûts.

Tout d'abord, il est essentiel d'agir sur la gouvernance afin d'assurer l'équilibre et le contrôle des pouvoirs dans les entreprises. Cela passe notamment par un ensemble de règles que l'entreprise crée elle-même, ce qui a le double avantage d'être plus adapté aux spécificités de chaque structure et d'évoluer plus rapidement pour satisfaire les besoins de l'ensemble des acteurs concernés.

Ensuite, il nous appartient de généraliser la démarche de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cette dernière intègre les enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance, mais aussi industriels, humains et intellectuels, au cœur de la stratégie de l'entreprise et de sa gestion. Pour améliorer leurs positions, gagner de nouveaux clients, nos entreprises doivent aussi viser l'excellence opérationnelle<sup>15</sup> et envisager une montée en gamme de leur offre.

Enfin, l'innovation sociale et managériale constitue un facteur de compétitivité essentiel pour nos entreprises. Créer des conditions propices à l'émergence de nouvelles idées, responsabiliser et favoriser l'autonomie des équipes, encourager la mixité, permettent aux sociétés de se développer tout en pariant sur le bien-être, la motivation de leurs salariés, des facteurs incontestables de succès.

15. Démarche systématique et méthodique menée dans l'entreprise pour maximiser les performances en matière de productivité, de qualité des produits et de réduction des coûts, et plus généralement de performance.



# GOVERNANCE DES ENTREPRISES : ASSURER L'ÉQUILIBRE ET LE CONTRÔLE DES POUVOIRS



Le temps des PDG omnipotents et des conseils d'administration, « clubs entre amis », est aujourd'hui largement révolu. Voici plus de 20 ans que le MEDEF a pris l'initiative, avec l'Association française des entreprises privées (Afepe), d'émettre des recommandations à destination des sociétés cotées afin de définir les bases d'une bonne gouvernance de ces sociétés, c'est-à-dire de mécanismes assurant l'équilibre et le contrôle des pouvoirs au sein des sociétés. Ceci se traduit en pratique par :

- un conseil indépendant du management et des actionnaires avec l'introduction d'administrateurs indépendants et l'élimination des mandats réciproques<sup>16</sup> ;
- un conseil éclairé par des comités spécialisés : d'audit, de sélection et de nomination, et de rémunérations ;
- un conseil transparent et responsable : avec des réunions en nombre suffisant, bien préparées et des administrateurs assidus, une bonne information des administrateurs et une évaluation régulière de son fonctionnement.

Élaborées par des associations d'entreprises, ces règles, consolidées depuis 2003 dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, font partie de ce que l'on appelle « le droit souple » par opposition aux règles émises par les pouvoirs publics : Parlement, administrations. La force du droit souple est de reposer sur des règles que les entreprises s'imposent à elles-mêmes, qui sont plus exigeantes que le droit dur et qui font l'objet d'une concertation avec les parties prenantes.

Ce droit souple présente en outre le double avantage de :

- la flexibilité et donc de la possibilité de l'adapter aux spécificités de l'entreprise sur la base de la règle « appliquer ou s'expliquer » ;
- sa faculté à évoluer afin de prendre en compte les attentes des parties prenantes. **Le Code s'est, au fil des années, enrichi de nouvelles recommandations et a su répondre à ces attentes en intégrant des règles exigeantes sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux reposant sur la performance et le refus de récompenser l'échec et l'association des actionnaires, et sur la présence des femmes dans les conseils notamment.**

Le contrôle de l'application objective de ces règles est assuré par un Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE) composé de représentants d'entreprises et de personnalités qualifiées. Alors que ce droit souple donne de bons résultats (mesurés par le HCGE et l'Autorité des marchés financiers), même s'il existe toujours des marges d'amélioration, l'effectivité des lois et règlements est loin d'être aussi évidente.

Aujourd'hui, les nouveaux défis qui attendent les organisations d'entreprises en ce domaine tiennent, d'une part, à leur généralisation aux sociétés non cotées, sous réserve, bien entendu d'adaptation à la taille et aux spécificités de ces entreprises et, d'autre part, à l'intégration des attentes des parties prenantes : salariés, citoyens... qui comptent sur les entreprises pour leur apporter les réponses que l'État et les pouvoirs publics ne sont plus en mesure de leur fournir, sans pour autant remettre en cause ce qui constitue l'objet principal de l'entreprise : produire des richesses et créer de l'emploi. C'est la raison pour laquelle le MEDEF et l'Afepe viennent d'introduire dans la dernière version de leur Code la nécessaire prise en compte par les conseils de considérations de Responsabilité sociale et environnementale (RSE).

16. Ces mandats réciproques s'expliquaient par le grand nombre de participations croisées au sein de plusieurs sociétés.



# FAIRE LE PARI DE LA RSE POUR RENFORCER SA COMPÉTITIVITÉ

Les attentes des Français vis-à-vis des entreprises intègrent de nouvelles dimensions, notamment en matière de RSE : par exemple, un Français sur deux intègre désormais dans ses achats la dimension sociale et environnementale, quand ils n'étaient que 39% à se dire concernés en 2004<sup>17</sup>, et 62% des jeunes ne veulent travailler que « pour des entreprises et organisations qui cherchent à délivrer un impact environnemental et social positif<sup>18</sup> ».

En créant de l'emploi et de la croissance, en favorisant l'épanouissement des salariés, en fournissant des biens et services, en apportant leur contribution au développement local, en créant des solutions pour répondre aux enjeux environnementaux, les entreprises contribuent au développement de la société. Celles qui s'installent à l'international peuvent aussi participer à l'amélioration des conditions de travail, aux transferts de technologies, à la prévention des atteintes aux Droits de l'Homme ou à l'environnement. **Face aux profondes transformations de l'environnement naturel, économique et financier, industriel, humain, sociétal et réglementaire, la RSE constitue un excellent levier pour le chef d'entreprise, permettant de trouver des solutions à ces défis multiples.**

## POURQUOI FAIRE DE LA RSE ? LES BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE

La RSE est la contribution de l'entreprise aux Objectifs de développement durable (ODD). C'est une démarche volontaire qui vise à intégrer les enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance, mais aussi industriels, humains et intellectuels, au cœur de la stratégie de l'entreprise et de sa gestion. Cela consiste à adopter une politique cohérente qui peut aller de la réduction des émissions de gaz à effet de serre à la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, en passant par la protection de la biodiversité, le dialogue avec les communautés locales et la lutte contre la corruption.

L'intégration de ces enjeux présente de nombreux avantages. Cela permet, entre autres, de développer des opportunités commerciales via une offre de produits et services responsables en lien avec les attentes des clients et consommateurs, d'améliorer les processus, de réduire les coûts (consommation d'énergie, matières premières, eau, etc.) et de maîtriser plus efficacement les risques (opérationnels, environnementaux, sociaux, réglementaires, juridiques, financiers, de réputation, etc.), mais aussi de redonner du sens au travail des collaborateurs<sup>19</sup>, de sécuriser la chaîne d'approvisionnement, d'attirer les jeunes talents, ou de renforcer leur insertion dans le tissu économique local.

17. Étude Ethicity-Greenflex, 10 Ans d'évolution de la consommation responsable : la révolution durable, édition 2014.

18. Sondage de Global Tolerance, The Values Revolution.

19. Voir Le monde change, et la France ? 7 défis pour gagner en 2020 (MEDEF-Cithéa, juin 2016) qui pose comme premier principe d'actions celui de redonner du sens.



Autant d'éléments qui contribuent pour l'entreprise à une meilleure performance globale, ce que plusieurs études démontrent. On constate ainsi que l'écart de performance entre les entreprises qui introduisent des pratiques de RSE et celles qui ne le font pas est en moyenne d'environ 13%<sup>20</sup>. La performance des dirigeants d'entreprise est désormais évaluée de manière globale : à la mesure de la performance financière s'ajoute celle de la performance extra-financière, traduisant un véritable changement de paradigme. De plus, 36% des dirigeants d'entreprise classent la RSE ou la durabilité dans leur trois priorités de business et 13% estiment que c'est leur priorité la plus importante<sup>21</sup>.

Par ailleurs, la RSE attire les investissements. En effet, les fonds éthiques et responsables, qui participent au financement de la transition écologique et énergétique, à l'évolution des pratiques managériales et à la progression de la prise en compte des enjeux de gouvernance, séduisent de plus en plus d'investisseurs institutionnels. Quant aux obligations vertes (« green bonds »), levées pour des projets environnementaux spécifiques tels que des parcs éoliens et solaires, leur montant explose. Au niveau international, de 11 milliards de dollars en 2013, elles sont passées à 42 milliards de dollars en 2015 et devraient atteindre 100 milliards de dollars en 2016<sup>22</sup>.

## VALORISER ET RENFORCER LA DYNAMIQUE RSE FRANÇAISE

Les entreprises françaises, toutes tailles confondues, développent depuis de nombreuses années des démarches volontaires proactives sur les thématiques de la RSE. Leur haut niveau d'engagement est reconnu au niveau international. La France se situe ainsi devant la moyenne de l'OCDE et des BRICS pour les thèmes environnementaux et sociaux, avec des résultats satisfaisants pour les entreprises de toutes les tailles<sup>23</sup>. De plus, la France est en première position du classement des nations d'origine des entreprises leaders de chaque secteur en matière de développement durable. En outre, parmi les entreprises les plus performantes en matière d'intégration d'enjeux environnementaux, sociaux et de relation durable<sup>24</sup> avec les fournisseurs dans leur gestion de la chaîne d'approvisionnement, les entreprises françaises sont particulièrement bien représentées<sup>25</sup>.

## ET LA SUITE ? VERS UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE ET UNE VISION PLUS INTÉGRÉE

La démarche RSE s'inscrit dans un temps long avec des effets bénéfiques croissants. Mais la création de valeur et d'emplois par les entreprises dépend aussi de l'écosystème dans lequel elles s'insèrent : toutes les organisations doivent, elles aussi, faire la preuve d'un comportement responsable dans une logique de réciprocité. **La RSE devient de plus en plus un facteur de différenciation et de compétitivité.** Un véritable changement de paradigme est à l'œuvre avec le développement d'une vision intégrée de la performance financière et extra-financière de l'entreprise. Cette démarche innovante permet de mieux appréhender la stratégie de création de valeur dans la durée et la performance globale de l'entreprise. L'ensemble des acteurs publics et privés doivent désormais contribuer à sa diffusion et à sa généralisation.



20. Étude France Stratégie, Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité (janvier 2016) / 21. Sondage McKinsey, Sustainability's Strategic Worth: McKinsey Global Survey results (juin 2014) / 22. Étude du ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer, Les obligations vertes au service de la transition énergétique et écologique (septembre 2016) / 23. Étude EcoVadis Médiation Inter-Entreprises, Comparatif de la performance RSE des entreprises françaises avec celle des pays de l'OCDE et des BRICS (mars 2015) / 24. Étude Oekom réalisée sur 15 secteurs d'activité, Corporate Responsibility Review (2016) / 25. Étude Vigeo, Responsible Supply Chain Management: Where do companies stand? (juin 2016).

# ACTIONNER LES LEVIERS DE LA COMPÉTITIVITÉ HORS COÛTS

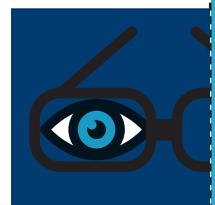
Simplifier la réglementation, réduire le coût du travail, baisser la fiscalité sur les facteurs de production sont indispensables à la pérennité de nos entreprises. Mais ce n'est plus suffisant. C'est tout l'enjeu de la compétitivité hors coût. Elle dépend d'un ensemble de leviers qui, tous, relèvent de la stratégie de l'entreprise et de sa capacité à adapter son modèle économique aux exigences du marché. À cet égard, l'excellence opérationnelle et la montée en gamme sont deux leviers majeurs pour que les entreprises françaises restent dans la course.

## L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Pour l'entreprise, l'excellence opérationnelle est une condition *sine qua non* pour **faire mieux, plus vite et moins cher que la concurrence**. Elle ne se décrète pas mais s'organise, ce qui engage la responsabilité du chef d'entreprise, et tout autant du management intermédiaire et des collaborateurs. L'enjeu est double pour l'entreprise : conquérir de nouveaux marchés, renforcer sa rentabilité.

La démarche d'excellence opérationnelle suppose donc une **dynamique d'amélioration continue**, à la fois de la qualité d'un produit ou d'un service, de l'efficacité des processus de production, de la mobilisation des collaborateurs autour d'un projet d'entreprise, et donc de la **satisfaction des clients**. Sans client, c'est-à-dire sans commandes, aucune croissance n'est en effet possible.

Patron d'une PME, d'une ETI ou d'un grand groupe, le chef d'entreprise est toujours confronté à des exigences d'anticipation et de réactivité à l'évolution de ses marchés et de sa production. Il lui revient, par son état d'esprit, par sa volonté et par son engagement, d'inscrire la qualité des produits et l'excellence des processus dans l'ADN de son entreprise. À lui également de développer une vision qui donne du sens au travail, afin de mobiliser chacun des salariés, quelle que soit leur responsabilité. **Le bien-être au travail**, la protection de l'environnement et la sobriété énergétique constituent autant de thèmes autour desquels les entreprises doivent structurer leur vision, d'autant qu'ils correspondent aux aspirations des jeunes (génération Y) aussi bien qu'aux enjeux planétaires sur lesquels se joue de plus en plus la compétition.



Une fois le cap ainsi défini il importe que, à chaque niveau de l'entreprise, les managers le déclinent auprès de leurs équipes de manière opérationnelle : instaurer de nouvelles façons de travailler susceptibles de libérer les énergies et les prises d'initiative, ce qui suppose de tenir compte des attentes des collaborateurs afin de susciter chez eux confiance et envie d'implication. Les salariés ne s'intéressent pas seulement à la rémunération, ils aspirent aussi au respect, à la reconnaissance et à la responsabilisation. La valorisation des talents passe donc non seulement par les récompenses financières, mais aussi par l'écoute et la prise en compte de leurs idées.

Pour que l'excellence opérationnelle se diffuse dans l'ensemble de l'entreprise, il est primordial de « casser les silos » et de fluidifier les relations entre ses différents départements et services pour que personne ne perde de vue que l'objectif commun est la satisfaction du client. L'entreprise doit faire évoluer en conséquence son organisation en optimisant sa chaîne de valeur. Cela suppose notamment de changer les fondements des relations au sein même de l'entreprise, en privilégiant la confiance plutôt que le contrôle, la valeur plutôt que la règle, le « coaching » et la bienveillance plutôt qu'une hiérarchie rigide et tâtillonne, et ce à tous les niveaux de l'entreprise, du patron au chef d'atelier ou de bureau. Les entreprises tireront également avantage à développer une approche collaborative, par exemple en améliorant l'écoute de leurs partenaires (clients, fournisseurs), en nouant des partenariats *win-win*, en incubant des start-up.

## LA MONTÉE EN GAMME

L'amélioration de la compétitivité hors coûts des entreprises françaises repose également sur la **montée en gamme**, par laquelle elles peuvent se différencier de la concurrence. Le développement d'une offre « premium » leur permet de fait de créer de la valeur et d'asseoir leur position sur un marché. C'est ce qu'a fait, par exemple, le Club Med dans les années 2000. Pour une entreprise, les **modalités de montée en gamme** sont diverses, mais toutes peuvent s'appliquer d'une façon ou d'une autre quel que soit le secteur, le produit ou le service concerné, en fonction de la demande ou de la concurrence.

L'entreprise **peut enrichir une offre traditionnelle en fonctionnalités ou en services associés** pour répondre à une demande nouvelle ou à une demande plus diversifiée. C'est le cas par exemple de la béquille « intelligente » qui permettrait de se déplacer, mais aussi de se géolocaliser, d'être suivi à distance, d'alerter, etc. Une autre possibilité est de monter **en qualité** des produits ou des prestations de services comme l'a fait Air France sur ses vols long-courriers pour revenir au premier rang des compagnies aériennes. La montée en gamme passe également par **l'amélioration ou la rénovation de l'image** – marketing, design, à l'instar de DS, la marque premium de PSA, ou de l'américain Apple, référence mondiale en la matière.

Autre modalité, la **montée en gamme technique** suppose une politique de normalisation technique conçue comme un vecteur de qualité et de compétitivité, d'innovation et de différenciation dans la compétition mondiale, ce qu'avait réussi à faire Thomson dans les années 1990 pour son lecteur de DVD. Enfin, la montée en gamme d'une offre est indissociable de la **valorisation et de l'élargissement des savoir-faire**, et donc de la montée en gamme des compétences dans l'entreprise.





Une montée en gamme réussie repose sur deux piliers. Premier pilier, **une stratégie d'entreprise pour adapter en permanence son modèle économique dans un contexte où aucun marché n'est jamais définitivement acquis. Cette exigence renvoie entre autres à une démarche d'excellence opérationnelle.** Dans la grande distribution, Monoprix a osé se lancer dans une offre diversifiée avec des produits de qualité et une communication originale pour résister à la concurrence des « prix bas » (produits plus haut de gamme, services nouveaux).

Par ailleurs, une veille prospective s'impose pour davantage **anticiper les nouvelles attentes**, et déceler les besoins nouveaux des consommateurs comme les tendances nouvelles dans la société (environnement, santé, économie d'énergie, mobilité, économie circulaire...) afin de personnaliser au mieux l'offre au client et se différencier sur le marché. À titre d'exemple, les constructeurs automobiles français ont innové très tôt pour accroître la « performance environnementale » de leurs modèles. De même, dans l'hôtellerie, le groupe Accor développe des services de conciergerie. De telles innovations requièrent naturellement des investissements nécessitant des marges et des capitaux suffisants pour financer le risque.

Second pilier d'une montée en gamme réussie : un écosystème de l'entreprise porteur, c'est-à-dire d'abord une **mobilisation des acteurs comme des partenaires de la filière**. Un produit final n'est en effet que la résultante d'une **chaîne de valeur** (sous-traitance, politique commerciale, chaîne d'approvisionnement). Pour une compagnie aérienne, par exemple, « faire la différence » c'est offrir aux clients les meilleurs produits, du siège à la restauration en passant par le divertissement de bord ; de même, proposer une offre variée pour une grande enseigne, c'est offrir aux consommateurs des produits meilleurs en qualité et en image sur tous les rayons (produits alimentaires, vêtements, vins...). Ainsi, il n'y aura **pas de montée en gamme réussie d'un produit ou d'un service sans une implication de tous les acteurs concernés dans la mise en place d'un écosystème favorable** (acteurs de la filière, partenaires économiques et financiers, organisations professionnelles). Ces démarches collectives de montée en gamme doivent combiner des actions de promotion de la qualité, de veille et de prospective, de valorisation de l'image métier. Les entreprises doivent pouvoir s'appuyer de façon privilégiée sur leurs organisations professionnelles, nationales et territoriales.

Les entreprises seront d'autant plus enclines à s'engager dans une démarche de montée en gamme que cette dernière sera soutenue par des politiques publiques favorables (fiscalité de la R&D, protection des brevets, soutien aux travaux de normalisation technique, adaptation des programmes de formation...).

# FAIRE DE L'INNOVATION SOCIALE ET MANAGÉRIALE UN LEVIER DE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE

L'économie française cherche de nouveaux relais de croissance, et nombreuses sont les entreprises qui souhaitent trouver un nouveau souffle. Ainsi, le temps n'est plus à la conformité mais à l'innovation car elle seule permet aux entreprises d'optimiser leurs chances de pérennité. Aller chercher des points de croissance nécessite impérativement d'innover quelle que soit la taille, le secteur d'activité ou le bassin d'emploi de l'entreprise. Un élément trop longtemps mis de côté, qui constitue aujourd'hui un facteur de compétitivité essentiel pour les entreprises. Facteur incarné par l'innovation sociale et managériale.



En la matière, l'innovation réside dans la capacité du dirigeant à créer les conditions propices à l'émission d'idées nouvelles : en rassemblant les meilleurs talents de tous horizons, en leur laissant la liberté de proposer des solutions, en encourageant et en valorisant la capacité à entreprendre et à coopérer, et en suscitant l'engagement. L'organisation du travail s'oriente vers des modèles plus horizontaux et participatifs, où l'autorité repose avant tout sur la compétence. Ces modèles reposent sur le partage et la prise d'initiatives individuelles au service d'un collectif soudé autour de son leader.

L'innovation et l'audace managériale passent notamment par la responsabilisation et l'autonomie des salariés et par la mixité des équipes. Les patrons y sont favorables à condition de pouvoir s'engager de manière adaptée selon la taille de leur entreprise, la réalité de leur bassin d'emploi et leur implantation en France et dans le monde.

## ENCOURAGER LES « PATRONS, CHAMPIONS DU CHANGEMENT »

C'est pour encourager cette dynamique que le MEDEF a lancé en octobre 2015 le mouvement des « Patrons, champions du changement » (PCC) qui compte près d'une centaine de membres, des patrons de TPE-PME, ETI, grands groupes et des représentants des MEDEF territoriaux. Il vise à répondre à une problématique laissée trop longtemps à l'initiative des pouvoirs publics mais aussi à prouver que les patrons s'engagent déjà sur ces sujets. Ce mouvement promeut une dynamique engageante et non contraignante. Il regroupe des dirigeants et des chefs d'entreprises soucieux de la qualité et du développement des compétences de leurs salariés, de l'engagement et de la mobilisation de leurs équipes, de la présence d'hommes et de femmes à parts égales au cœur de leur structure. Leur vision du management se base sur la confiance, l'autonomisation, la délégation et la responsabilisation des salariés.

## DÉVELOPPER LES OUTILS RH ET D'ACCOMPAGNEMENT, NOTAMMENT DANS LES TPE-PME

Il appartient à chaque entreprise de définir sa stratégie en matière d'innovation sociale et managériale, en s'appuyant sur un process RH qui corresponde à sa taille, à son secteur, à son climat social et à son environnement. Cela induit d'intégrer la dimension RH dans le pilotage de la stratégie de l'entreprise.

En effet, au-delà de son rôle administratif, le DRH accompagne le changement au cœur de l'entreprise. Il œuvre notamment en matière de reconnaissance de la performance, de gestion des carrières, de mobilité, de diversité, de formation, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, des risques humains, de l'analyse des impacts humains des projets stratégiques. Depuis plusieurs années, son importance stratégique n'a fait que se renforcer. Nous recommandons que le DRH soit toujours membre de l'équipe de direction. Il pourra ainsi réagir sur des sujets ayant un lien avec la culture de l'entreprise, même s'ils ne relèvent pas directement du champ RH. Dans les petites entreprises ne comptant pas de DRH, le patron doit jouer ce rôle. C'est pourquoi nous plaçons en faveur d'outils RH et d'accompagnement professionnel pour les TPE, qui ne peuvent recruter ou avoir en interne les ressources indispensables.

## S'APPUYER SUR DES DIAGNOSTICS

Avant de se lancer dans une démarche d'innovation sociale et managériale, il convient de se doter, si possible, d'outils de diagnostic pour comprendre les attentes de ses collaborateurs, y répondre par des actions adéquates et évaluer leur efficacité. À cet égard, *Le Baromètre national de perception de l'égalité des chances*, créé par le MEDEF, constitue un outil de pilotage adapté à toutes les entreprises. Nous appelons aussi à la mise en place d'un outil de mesure de l'engagement pour les TPE-PME afin de les sensibiliser au coût du désengagement de leurs collaborateurs et de les aider à activer les bons leviers.



## VALORISER LES MEILLEURES PRATIQUES ET LES DIFFUSER

Afin d'engager une démarche d'exemplarité en matière d'innovation sociale et managériale, valorisons les meilleures pratiques par exemple *via* une plateforme Web collaborative dédiée à l'innovation sociale et managériale.

## METTRE EN PLACE LES CONDITIONS D'UNE COOPÉRATION DURABLE ENTRE LES SALARIÉS

Plus qu'une simple collaboration, la coopération consiste à faire travailler des personnes de niveaux hiérarchiques, de services, de métiers ou de fonctions différentes, ensemble, dans la complémentarité et la transversalité. Face au développement du travail à distance, il s'agit de partager l'information avec fluidité et de savoir recréer une équipe soudée dans un espace donné de *coworking*, le temps d'un projet.

Cela passe également par un véritable changement culturel : la mise en place de pratiques de management favorisant l'accompagnement, la formation, le développement personnel et la responsabilisation des salariés. Un bon manager travaille de loin et en confiance ! Le déploiement d'outils collaboratifs participe à la création d'une communauté, permettant aux salariés d'échanger autour de compétences ou de projets, de se sentir plus investis et *in fine* de contribuer à la performance de l'entreprise.

Enfin, les recherches, en particulier sur la psychologie et le management positif depuis 2001, démontrent que l'épanouissement et la positivité favorisent la coopération, l'engagement, la créativité et l'autonomie. Les conditions d'épanouissement reposent sur un recrutement et une intégration dans l'entreprise effectués dans des conditions positives, la présence d'espaces de relaxation ou de discussion pour désamorcer les conflits ou décompresser, la formation des managers à donner des *feed-back* positifs à leurs équipes, la diffusion du message expliquant au collaborateur l'importance de son travail pour l'entreprise, l'implication du salarié aux décisions le concernant.

Pour s'adapter à ce monde qui change, notre pays doit se donner les moyens d'agir sur un certain nombre de domaines prioritaires. À commencer par le numérique. Au-delà d'un secteur d'activité, c'est un formidable vecteur de croissance, de performance, de modernisation, de changement économique et sociétal, de transformation des organisations. Il impacte profondément nos modes de production et de consommation et remet en question les modèles économiques classiques. Il impose notamment la refonte de nombreux éléments du cadre juridique et fiscal dans plusieurs domaines.

Ensuite la France doit renforcer l'attractivité et la compétitivité de son territoire en pariant sur des infrastructures et des réseaux de transports de qualité, en consolidant son leadership au niveau touristique.

Dans le domaine environnemental, il est essentiel de poursuivre une transition énergétique et écologique, source de croissance et d'emploi. Pour cela nous pouvons nous appuyer sur nos atouts : notre avance dans le domaine de la lutte contre l'effet de serre, la place importante des grandes filières de l'environnement de nos entreprises au niveau mondial, notre avantage compétitif sur les marchés internationaux grâce à l'engagement fort en RSE de nos entreprises.

Autre atout historique français : notre pays associe depuis longtemps les salariés à la performance des entreprises. Or on sait qu'une politique managériale et sociale reposant sur l'intéressement ou la participation crée une dynamique gagnante au sein de l'entreprise, porteuse de croissance, de compétitivité et de motivation des salariés. Il convient donc de simplifier et de renforcer les dispositifs existants.

Quant à l'innovation, elle constitue la clé pour accéder aux marchés, répondre aux attentes des clients, anticiper leurs besoins et renouveler les gammes de produits. C'est en innovant que nous avons réalisé des progrès considérables dans le domaine de la santé, de la ville intelligente, de la mobilité, de l'environnement et que nous pourrions répondre aux défis de la sécurité alimentaire et du réchauffement climatique.

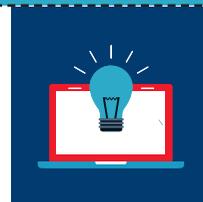
Malgré les difficultés du projet européen, en particulier depuis le Brexit, la réponse aux défis de demain passera par une Europe unie et solide qui doit plus que jamais s'appuyer sur les quatre libertés historiques : circulation des biens, des services, des capitaux et des personnes. Il s'agit pour le MEDEF de porter deux principales ambitions : la mise en pratique des principes de liberté d'entreprise, de création et de liberté d'innovation pour que l'espace européen devienne la région du monde la plus attractive, et l'adaptation, sans remise en cause de la construction européenne, des institutions européennes et nationales aux défis actuels. Nous devons préserver cet ensemble unique qui constitue aussi la première puissance commerciale du monde.

Enfin, dans quinze ans, la classe moyenne mondiale devrait compter près de 5 milliards de consommateurs. La France doit tirer parti et exploiter de manière optimale l'ouverture aux marchés mondiaux.

# DES POLITIQUES D'AVENIR



# ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



Plus de 2,5 milliards d'êtres humains sont connectés à Internet, 205 milliards d'e-mails ont été échangés chaque jour dans le monde en 2015. Ces trente dernières années, le numérique a envahi nos sociétés, bouleversé nos modes de vie, notre manière de communiquer, d'échanger, notre environnement de travail. Au-delà d'un secteur d'activité, le numérique est un formidable vecteur de croissance, de performance, de modernisation, de changement économique et sociétal, de transformation des organisations. Il introduit de nouvelles façons de penser et de faire, il modifie en profondeur les métiers, les filières, les notions d'espace et de temps, la formation et les besoins en compétences.

Sur le plan économique, le numérique a généré 37% de la croissance américaine sur les quinze dernières années. En France, on lui attribue environ 25% de la croissance générée. Et seulement 12% des secteurs de l'économie française ont été entièrement transformés par le numérique. Au regard du potentiel levier que constitue le numérique, la marge de progression est importante, cela doit être une priorité pour notre économie et nos entreprises.

Notre pays doit miser sur l'enseignement du numérique dès l'école primaire, introduire un droit à l'expérimentation numérique, encourager le développement des start-up et accompagner les nouvelles formes d'activité et d'emploi, accélérer le développement des infrastructures et des services numériques de l'État, gérer les données en adoptant une stratégie pro-business, renforcer notre influence dans les organismes internationaux de standardisation des *Internet of Things* (IoT).

## MISER SUR L'ENSEIGNEMENT

La formation constitue un facteur clé pour assurer la transformation numérique. Il faut, dès l'école primaire, encourager l'émergence des talents. Cela passe par la promotion de l'esprit entrepreneurial, de la culture du risque, de l'innovation, et par la valorisation de l'échec. Il s'agit d'encourager les élèves à inventer, à créer, à imaginer en dehors des traditionnels programmes académiques et dans tous les domaines (sportifs, artistiques, intellectuels, économiques, techniques, technologiques), mais aussi de leur proposer de créer des projets à vocation économique, sociale ou sportive, puis de les présenter à des professionnels. Il est également essentiel de ne pas stigmatiser l'échec mais, au contraire, de valoriser ses enseignements.

Le deuxième volet de cette stratégie consiste à revaloriser et à renforcer les filières scientifiques et techniques. Pour attirer les jeunes étudiantes vers les métiers numériques, il convient de promouvoir ces filières auprès d'un public féminin. Dès l'école primaire, il faut généraliser les cours de codage et de programmation, les enseignements très pratiques et généralistes autour des technologies numériques de base (hardware, software, électronique, réseaux, IoT, plateformes, applis, intelligence artificielle, *machine learning*...) et des NBIC<sup>26</sup>, l'apprentissage de la mécanique, de l'électronique, du design, de la fabrication additive. Cela pourrait se réaliser lors d'ateliers hebdomadaires, grâce notamment au développement des *fab labs*<sup>27</sup> dans les établissements scolaires. Ensuite ces projets et ateliers pourraient être pris en compte dans l'évaluation globale des élèves.

## INTRODUIRE UN DROIT À L'EXPÉRIMENTATION NUMÉRIQUE

Afin d'expérimenter une nouvelle technologie ou un nouvel usage en environnement réel (comme par exemple un hôpital, une maison de retraite, un SAMU, un collège, l'environnement urbain, un centre commercial, le métro), il serait utile de créer un droit à l'expérimentation numérique pour les acteurs économiques (État, collectivités, entreprises, entrepreneurs, individuels, associations...). Cette solution permettrait de dissiper d'éventuelles craintes suscitées par la perspective du changement et de tester en « grandeur réelle » ces nouvelles technologies.

26. Nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives.

27. Lieu ouvert au public où il est mis à sa disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur pour la conception et la réalisation d'objets.

## FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES START-UP EN FRANCE ET LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES TPE/PME

En ce qui concerne les start-up, il est important d'encourager leur développement en mettant en place une fiscalité compétitive et incitative qui s'inspire des dispositifs existants dans les autres pays. Celle-ci favoriserait l'investissement des personnes morales et physiques dans les start-up françaises. Ensuite, il faudrait créer un programme ambitieux de « scale-up » (*mentoring*, business développement, financement, communication, internationalisation) ciblant les 100 start-up françaises les plus prometteuses pour accélérer leur développement. Enfin, nous devrions favoriser la mise en place d'un fonds européen de 5 à 10 milliards d'euros à même d'investir dans des fonds de capital-risque<sup>28</sup>. Il soutiendrait le développement des « licornes<sup>29</sup> » européennes et éviterait qu'elles passent sous pavillon asiatique ou américain.

Les start-up du numérique, mais aussi l'ensemble des entreprises, créent de nouveaux business modèles dont il est essentiel d'accompagner le développement. Cela suppose, d'une part, de sécuriser et de soutenir le développement de nouvelles formes d'activités et d'emploi, et de l'autre, de rendre plus agile les entreprises face à ces nouveaux modèles économiques. Des dispositifs de financement dédiés (fonds de prêt ou de caution) pourraient être mis en place, ainsi que des possibilités de suramortissement. Il conviendrait également d'encourager les acheteurs publics à intégrer dans les appels d'offres publics des critères d'innovation<sup>30</sup>.

## ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES ET DE L'E-GOUVERNEMENT FRANÇAIS

Le développement passe aussi naturellement par l'amélioration des infrastructures. On doit faire de la fibre optique la technologie de référence permettant aux foyers et aux entreprises européennes d'envoyer et de recevoir un gigabit de données par seconde. C'est aussi un outil d'aménagement et d'attractivité du territoire, en particulier des milieux ruraux. Il faut envisager un déploiement sur trois ans sur l'ensemble des territoires, par les acteurs publics ou privés, que ce soit en zones dites « d'initiative publique » ou en zones très denses, dans un rythme qu'il convient d'accélérer. Les financements privés peuvent se substituer aux financements publics comme l'ont montré certains programmes de déploiement en région. Enfin, en favorisant l'apparition d'un marché du Très haut débit (THD) pour les TPE/PME, on leur permettra d'améliorer leur compétitivité.

En parallèle, l'État doit donner un nouvel élan au e-gouvernement en France. La mise en place d'une identité numérique réelle pour chaque Français facilitera la vie quotidienne et favorisera l'accès dématérialisé et sécurisé aux services de l'État et des collectivités. Quant au développement des services dématérialisés de l'État et des collectivités, il simplifiera les procédures administratives effectuées par les entreprises et les particuliers.

## ADOPTER UNE STRATÉGIE DE GESTION DES DONNÉES PRO-BUSINESS

Les données, considérées comme l'or noir du <sup>xxi</sup>e siècle, constituent un enjeu majeur pour les entreprises. Une triple bataille se jouera dans les cinq prochaines années au cœur même des sociétés et concernera trois dimensions : l'économie, la technologie et la stratégie.



28. Prise de participation par un ou des investisseurs au sein de sociétés non cotées.

29. Entreprises atteignant une valorisation d'un milliard de dollars.

30. Conformément aux dispositions relatives aux contrats publics (exemple : art. 62 du décret du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics).

Le succès de la bataille économique reposera sur la capacité des entreprises et des organisations publiques ou privées à analyser, exploiter, valoriser et protéger leurs données. Au niveau technologique, elle portera sur les applications, les services et les infrastructures qui permettront de collecter, traiter, stocker et transmettre ces données : *cloud computing*, *big data*, plateformes de services, objets connectés, calcul intensif, réseaux. Enfin, dans le domaine stratégique, il s'agira pour les entreprises françaises et européennes de transformer leur business modèle pour créer et capter toute la valeur ajoutée promise par cette révolution économique, technologique et culturelle.

Nous considérons qu'il ne faut pas créer un statut des données d'intérêt général et ne pas imposer une obligation de mise à disposition de ces données à la charge des acteurs économiques. Il convient d'encourager les entreprises à mettre à disposition des données qu'elles jugeront elles-mêmes être « d'intérêt général », via des codes de conduite par exemple, au lieu d'introduire des mesures obligatoires. Il faut aussi assurer la libre circulation des données et veiller à ne pas introduire ou à ne pas maintenir des mesures de localisation des données disproportionnées et injustifiées (une cohérence doit *a minima* être assurée au niveau européen).

Pour développer l'intelligence artificielle et la *blockchain*<sup>31</sup>, deux piliers technologiques des innovations à venir, nous recommandons de créer un comité de pilotage stratégique national réunissant acteurs du secteur numérique, organisations patronales, État et collectivités.

## RENFORCER NOTRE INFLUENCE DANS LES ORGANISMES DE STANDARDISATION DES IOT INTERNATIONAUX

Enfin, il est essentiel de renforcer notre présence et notre influence dans les organismes internationaux de normalisation et de standardisation de l'IoT. Cela concerne la création des standards et des normes réseaux, l'infrastructure, la cyber-sécurité (sécurité des systèmes d'information des entreprises et des administrations, et protection des données à caractère personnel), et les normes et standards sectoriels dans les domaines de l'énergie, de la mobilité, de la santé et de l'agroalimentaire. C'est en positionnant notre pays sur la scène internationale du numérique que nous pèserons sur les débats.



### LES PRINCIPALES MESURES

**ENCOURAGER L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL**, LA CULTURE DU RISQUE ET DE L'INNOVATION DÈS L'ÉCOLE PRIMAIRE.

**PROMOUVOIR** LES FILIÈRES SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES.

**INTRODUIRE UN DROIT À L'EXPÉRIMENTATION NUMÉRIQUE.**

**FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT** DES START-UP ET LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES TPE/PME.

**CRÉER UN PROGRAMME AMBITIEUX DE « SCALE-UP »** POUR LES 100 START-UP FRANÇAISES LES PLUS PROMETTEUSES.

**FAIRE DE LA FIBRE OPTIQUE LA TECHNOLOGIE DE RÉFÉRENCE** POUR LES FOYERS ET LES ENTREPRISES EUROPÉENNES AVEC UN PLAN DE DÉPLOIEMENT.

**DONNER UN NOUVEL ÉLAN** AU E-GOUVERNEMENT FRANÇAIS.

**ADOPTER UNE STRATÉGIE « PRO-BUSINESS »** DE LA GESTION DES DONNÉES.

**CRÉER UN COMITÉ DE PILOTAGE STRATÉGIQUE NATIONAL** POUR DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET LA *BLOCKCHAIN*.

**RENFORCER L'INFLUENCE DE LA FRANCE** DANS LES ORGANISMES DE NORMALISATION ET DE STANDARDISATION DES IOT INTERNATIONAUX.



31. Technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle.

# RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ DE NOTRE TERRITOIRE



Levier essentiel de croissance économique, l'attractivité du territoire français aux yeux des entreprises et des investisseurs étrangers ne dépend pas seulement de la taille du marché tricolore ou du niveau de qualification de sa main d'œuvre, mais aussi de la qualité de ses infrastructures. Ainsi, lorsqu'une multinationale ouvre une filiale dans l'Hexagone, la densité du maillage autoroutier, la couverture mobile ou encore la fiabilité du réseau électrique sont autant de paramètres qui pèsent favorablement dans sa décision et qui participent, qui plus est, à la compétitivité des entreprises établies sur le territoire.

## LE MAINTIEN DE LA QUALITÉ DES INFRASTRUCTURES DE RÉSEAU POUR PRÉPARER L'AVENIR

Les classements internationaux saluent la qualité de nos réseaux dans le transport, l'énergie, l'eau et la gestion des déchets... même si la France perd des places depuis une dizaine d'années. Cette situation est notamment due à un délitement progressif de la gouvernance des infrastructures de réseaux, tant au niveau national qu'aux différents niveaux territoriaux, sous le double effet de la dérégulation des industries de réseaux au niveau européen et de la décentralisation des pouvoirs en France. Il est urgent de recréer une telle gouvernance, avec pour chef de file la région, en y associant étroitement l'ensemble des acteurs économiques. L'objectif doit être une vision prospective globale des besoins et des projets d'infrastructures de réseaux, au niveau régional comme au niveau national, et l'adaptation en conséquence de l'outil statistique.

Si l'on regarde vers l'avenir, les besoins en investissements s'avèrent très importants (environ 50 milliards d'euros par an) en raison du vieillissement des réseaux et des enjeux liés à la transition écologique et numérique. Mais le financement public est contraint par la trajectoire de réduction du déficit public. Les efforts doivent se concentrer sur les dépenses de fonctionnement plutôt que sur les dépenses d'investissement. **C'est pourquoi nous recommandons que l'État ne diminue pas l'effort d'investissement public dans les infrastructures et qu'il le maintienne autour de 2 % du PIB – le niveau des trente dernières années.** Le programme budgétaire du gouvernement a laissé ainsi apparaître un manque de financement de 50 milliards d'euros sur la période 2015-2020 dans les infrastructures. Pour combler cet écart, il faudra faire davantage appel aux financeurs privés et aux utilisateurs des réseaux. Une source de revenus supplémentaire peut être éventuellement mobilisée : la cession partielle ou totale des participations de l'État dans les entreprises qui ne répondent pas à un objectif stratégique clairement défini et économiquement pertinent.



## L'EFFICACITE DES RÉSEAUX DE TRANSPORT

La performance logistique de nos entreprises dépend directement de la densité et de la fluidité de nos réseaux de transport : routes, voies ferrées et fluviales, lignes aériennes, etc. La qualité du réseau de transport constitue donc un élément-clé de l'attractivité de notre territoire, qui impacte indirectement la croissance économique et l'emploi.

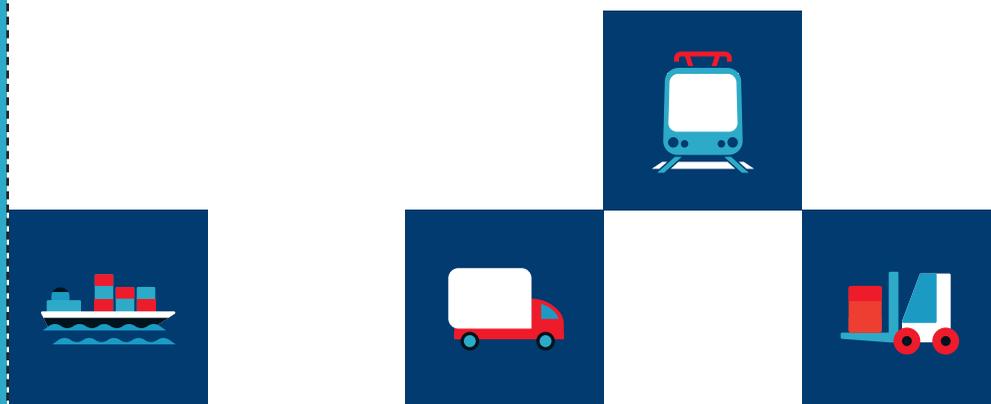
Or, l'organisation de la mobilité doit être repensée. Les différents moyens de transport disponibles doivent être combinés pour viser le meilleur compromis entre les coûts, les délais et les impératifs environnementaux afin de rendre un service optimal au client final. Le développement de centres d'interface (hubs) entre TGV, trains régionaux, bus, tramways et autres moyens de transport va dans ce sens. Il serait donc souhaitable d'imposer dans les documents d'urbanisme des espaces dédiés à ces hubs. Par ailleurs, les pouvoirs publics devraient se partager de manière claire la responsabilité des différents réseaux de transport entre les régions et les agglomérations pour organiser de manière optimale la mobilité dans les territoires.



L'agglomération parisienne constitue un cas particulier étant donné son haut niveau d'engorgement et les contraintes liées à la piétonnisation de certaines voies. En guise de solution de remplacement, les transports ferroviaire et fluvial connaissent un regain d'intérêt ces dernières années. Ainsi, Monoprix a fait le choix dès 2007 d'approvisionner ses 90 magasins parisiens en partie par voie ferroviaire. Cinq trains par semaine acheminent les marchandises des entrepôts franciliens de Monoprix à la gare de fret de Paris-Bercy. De là, des camions roulant au gaz naturel assurent le dernier kilomètre jusqu'aux grandes surfaces. L'enseigne Franprix, de son côté, assure par voie fluviale la livraison en produits alimentaires de la capitale. Les marchandises sont déposées au quai de la Bourdonnais, près de la Tour Eiffel, puis dispatchées dans les 80 magasins parisiens.

## MIEUX TIRER PARTI DE NOTRE POSITION GÉOGRAPHIQUE DANS LA CHAÎNE LOGISTIQUE MONDIALE

Au carrefour de l'Europe, la France peut se targuer de trois façades maritimes où passent la majorité des flux de transport dans le monde. Il est essentiel de mettre à profit cette situation géographique privilégiée pour que nos portes d'entrée – les grands ports, les aéroports, les gares et les zones logistiques – captent les flux d'échanges de la mondialisation. Dans ce but, il est crucial d'éviter toute rupture de charge et tout blocage nuisant à la fluidité des échanges en instaurant un service minimum dans les ports français pour les produits stratégiques (hydrocarbures...) et biens de première nécessité. Les tarifs portuaires et aéroportuaires doivent être maîtrisés pour rendre les grands ports français compétitifs avec leurs homologues étrangers. En outre, un système informatique commun de communication et de gestion des flux de marchandises doit leur permettre de gagner en efficacité. Dans l'aérien, si Roissy veut rester le premier hub européen de livraison de marchandises, il faudra continuer à moderniser les infrastructures et à limiter au maximum les hausses de redevances et de taxes aéroportuaires.



## OPTIMISER LES DÉPLACEMENTS DU QUOTIDIEN POUR FACILITER LA VIE DES SALARIÉS DES ENTREPRISES

Chaque jour, un Français parcourt en moyenne 42 kilomètres – c'est dix fois plus qu'il y a deux siècles. Au cours de la dernière décennie, le temps passé dans les embouteillages a bondi de 20%. Cela nuit à la qualité de vie des Français mais aussi à leur productivité au travail, puisque cela occasionne du stress, de la fatigue et des retards. Le paradoxe est que la plupart des véhicules qui encombrant nos routes sont sous-utilisés : on compte en moyenne 1,2 passager par voiture. D'où l'intérêt des nouvelles plateformes d'autopartage comme Blablacar, WayzUp ou Karos. Dans le même esprit, des applis comme Drivy ou OuiCar offrent la possibilité à des particuliers de louer leur voiture à d'autres individus, ce qui permet de maximiser le taux d'utilisation de leur véhicule – sachant qu'en moyenne, une voiture reste parquée 95% du temps. Autre fait notable, la génération Y voit de moins en moins l'intérêt de posséder une voiture ou de passer le permis, ce qui explique le succès d'applications comme Uber, Heetch ou Chauffeur Privé. Les opérateurs publics ont pris le virage de ces nouvelles tendances et développent leurs propres offres, à l'image d'IDVroom (covoiturage) et iDCAB (VTC) à la SNCF.

Le numérique bouleverse la mobilité des habitants mais aussi le commerce. La forte croissance du e-commerce (+ 60% attendus d'ici 2020) et la prise de conscience écologique chez les consommateurs ont fait émerger de nouvelles solutions de livraison. Des applications permettent de faire appel à des étudiants ou à des livreurs occasionnels pour recevoir son colis le soir ou le week-end. D'autres start-up, comme Voisins Relais, mettent en relation des internautes avec leurs voisins qui réceptionnent pour eux leurs commandes. Il est même désormais possible d'utiliser le coffre de sa voiture pour faire du « covoiturage de colis » et faire transiter un objet du vendeur à l'acheteur. Ces tendances vont continuer à s'amplifier. Pour accompagner le mouvement, nous recommandons de mettre en place un point relais collaboratif dans chaque immeuble.

## UN LEADERSHIP À CONSOLIDER DANS LE TOURISME

Quand on évoque l'attractivité de notre territoire, on ne peut pas ne pas parler de son patrimoine naturel, architectural et culturel d'exception. La France est la première destination touristique au monde, avec 85 millions de visiteurs étrangers par an. Le secteur du tourisme génère près de 50 milliards d'euros de recettes chaque année et emploie 1,3 million de personnes, auxquels s'ajoutent 1 million d'emplois induits. Ces emplois de restaurateurs, serveurs, hôteliers ou guides touristiques ne sont pas délocalisables ; ils profitent directement à notre économie. L'industrie du tourisme a encore un fort potentiel de progression. Elle va profiter de l'essor de la classe moyenne supérieure mondiale. Cependant, la France ne doit pas se reposer sur ses lauriers car des axes de progrès demeurent. En particulier, les dépenses moyennes par touriste étranger sont bien inférieures à l'Espagne ou aux États-Unis. Si la France atteignait le niveau des recettes par touriste de l'Espagne, elle bénéficierait d'un supplément de 24,6 milliards d'euros, ce qui correspond à 150 000 emplois créés. Si elle égalait la performance des États-Unis, cela engendrerait un supplément de revenus de 65,3 milliards d'euros et 400 000 créations d'emplois.

En 2014, les parties prenantes ont pris acte de ces lacunes et ont mis en place une stratégie de mobilisation collective pour y répondre. Elle vise à améliorer la compétitivité de la destination France par une montée en gamme de l'offre et des prestations touristiques associées.





Cette démarche est louable, mais il faut poursuivre et intensifier les efforts pour rendre notre pays encore plus attractif aux yeux des touristes. Après les vagues d'attentats de 2015 et 2016, il est avant tout primordial de renforcer la sécurité afin de lever les réticences des touristes à se rendre en France. Il convient concrètement de renforcer les moyens sécuritaires aux abords des lieux touristiques et lors des grands événements : compétitions sportives, salons internationaux, congrès professionnels, tout en améliorant et sécurisant les transports en commun qui acheminent les participants vers ces lieux.

L'accueil des visiteurs lorsqu'ils touchent le sol français peut également être amélioré. Nous recommandons de généraliser les kits d'accueil initialement adaptés à chacun des dix principaux pays d'origine<sup>32</sup> à l'ensemble de la clientèle pour tenir compte de la volatilité de cette dernière face aux aléas rencontrés au cours de la période récente et de les diffuser largement auprès des professionnels du tourisme. Une autre piste de progrès consiste à généraliser également des points d'accueil et d'orientation pour les visiteurs étrangers dans tous les grands lieux d'accueil des touristes. Afin que les touristes profitent au mieux de leurs quelques jours en France, les musées nationaux et les grands établissements culturels publics devraient étendre leur amplitude horaire en ouvrant sept jours sur sept, y compris le soir. Une expérimentation est d'ailleurs en cours au Louvre et au musée d'Orsay. Cette mesure augmenterait de 15 % les recettes sans coûts additionnels significatifs, étant donné que la plupart du personnel de ces établissements est en poste les jours de fermeture au public.

En outre, l'industrie des rencontres et événements professionnels représente un secteur majeur pour l'économie française : les retombées économiques correspondantes s'élèvent en effet à 7,5 milliards d'euros, 120 000 emplois en dépendent (foires, salons, congrès et réunions d'entreprises), et le secteur contribue à la valorisation de l'offre française à l'export. Le contexte actuel du secteur touristique en France exige une mobilisation forte et collective des acteurs de la filière pour permettre à la France de maintenir et de renforcer sa place parmi les pays leaders dans ce domaine à l'échelle internationale.

À cet égard, la création d'un « pack d'appui » pour une liste de 30 salons prioritaires, comportant notamment la présence de hautes personnalités aux inaugurations, l'amélioration du parcours client dans les infrastructures de transport et l'association d'initiatives publiques de promotion de l'image de la France comme Créative France, serait particulièrement efficace, comme le démontre l'exemple allemand. Les visiteurs et exposants pourraient par ailleurs être incités à prolonger leur séjour en proposant des programmes d'excursions culturelles : l'expérience initiée au Mondial de l'automobile en 2014 s'est révélée très positive.

En complément, un portail Web dédié ferait la promotion des grands événements organisés en France. Il présenterait, catégorie par catégorie, les événements culturels, sportifs, scientifiques et business se tenant dans notre pays. La conception du site reviendrait à Atout France, l'agence publique de développement touristique.

Toujours dans cette optique de mieux communiquer sur nos atouts, le site France.fr doit continuer à s'enrichir en mutualisant les offres des acteurs du tourisme. Une statistique interpelle : à l'heure actuelle, 80% des flux de touristes s'orientent vers 20% du territoire. Les collectivités territoriales ont parfois tendance à vendre un département ou une région plutôt qu'une destination. Il serait pertinent qu'elles valorisent l'ensemble de leur patrimoine local et qu'elles développent des offres spécifiques pour des marchés cibles : par exemple le « silver tourisme » (pour les seniors), la gastronomie, l'histoire, le trekking, etc. Ce type d'initiatives devrait permettre de mieux répartir l'activité touristique sur l'ensemble du territoire national.



32. Allemagne, Royaume-Uni, Belgique, Italie, Espagne, États-Unis, Chine, Brésil, Australie, Canada.

## LES PRINCIPALES MESURES

**METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE DES INFRASTRUCTURES DE RÉSEAUX** S'APPUYANT SUR LA DIMENSION RÉGIONALE ET UN VÉRITABLE PARTENARIAT ENTRE ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS DANS LA DÉTERMINATION DES PRIORITÉS ET LA CONDUITE DES PROJETS.

**FINANCER LES BESOINS EN INVESTISSEMENTS DANS LES RÉSEAUX** (TRANSPORTS, ÉNERGIE, NUMÉRIQUE, ETC.) EN FAISANT D'AVANTAGE APPEL AUX FINANCEURS PRIVÉS ET AUX UTILISATEURS DES RÉSEAUX.

**ENVISAGER UNE CESSION PARTIELLE OU TOTALE DES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT** DANS LES ENTREPRISES QUI NE RÉPONDENT PAS À UN OBJECTIF STRATÉGIQUE CLAIREMENT DÉFINI ET ÉCONOMIQUEMENT PERTINENT POUR FINANCER LES INFRASTRUCTURES.

**IMPOSER DANS LES DOCUMENTS D'URBANISME** DES ESPACES DÉDIÉS AUX HUBS DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE.

**PARTAGER DE MANIÈRE CLAIRE LA RESPONSABILITÉ** DES DIFFÉRENTS RÉSEAUX DE TRANSPORT ENTRE LES RÉGIONS ET LES AGGLOMÉRATIONS POUR ORGANISER DE MANIÈRE OPTIMALE LA MOBILITÉ DANS LES TERRITOIRES.

**INSTAURER UN SERVICE MINIMUM** DANS LES PORTS FRANÇAIS POUR LES PRODUITS STRATÉGIQUES (HYDROCARBURES... ) ET LES BIENS DE PREMIÈRE NÉCESSITÉ.

**CRÉER UN « PACH D'APPUI » POUR UNE LISTE DE 30 SALONS PRIORITAIRES** COMPORTANT NOTAMMENT LA PRÉSENCE DE HAUTES PERSONNALITÉS AUX INAUGURATIONS, L'AMÉLIORATION DU PARCOURS CLIENT DANS LES INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT ET L'ASSOCIATION D'INITIATIVES PUBLIQUES DE PROMOTION DE L'IMAGE DE LA FRANCE COMME CRÉATIVE FRANCE.

**RENFORCER LA SÉCURITÉ** PRÈS DES LIEUX ET ÉVÉNEMENTS TOURISTIQUES.

**ÉTENDRE LES JOURS ET HEURES D'OUVERTURE** DES GRANDS MUSÉES.



# POURSUIVRE UNE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE SOURCE DE CROISSANCE ET D'EMPLOI



Raréfaction des ressources, changement climatique, révolution numérique, émergence de nouveaux marchés, mutations du marché du travail, nouvelles attentes des salariés, évolution des réglementations nationales, européennes et internationales, les entreprises font face à de multiples et profondes transformations de leur environnement naturel, économique et financier, industriel, humain, sociétal et réglementaire.

Aujourd'hui, la pérennité d'une entreprise ne dépend pas uniquement de sa capacité à croître, mais surtout de son aptitude à anticiper les besoins et les crises à travers l'innovation. Pour préserver sa rentabilité, garante de sa durabilité, l'entreprise doit se préparer aux évolutions à venir.

Une transition énergétique et écologique réussie est synonyme de croissance, d'emplois et d'atteinte d'objectifs climatiques et environnementaux, tout en préservant la compétitivité des entreprises. Cette transition s'inscrit dans une trajectoire mondiale, avec l'adoption en septembre 2015 des 17 Objectifs de développement durable (ODD) par les pays membres des Nations unies. Ceux-ci visent à éradiquer la pauvreté, à protéger la planète et à garantir la prospérité pour tous dans le cadre d'un nouvel agenda de développement durable. Dans ce contexte, la France doit construire un agenda 2030 ambitieux de mise en œuvre dans le cadre des politiques publiques et renforcer l'action de promotion des ODD auprès du grand public et des acteurs économiques (entreprises, fédérations professionnelles, etc.).

Notre pays dispose de nombreux atouts pour relever les défis environnementaux qui se présentent. Tout d'abord notre avance dans le domaine de la lutte contre l'effet de serre. Alors que nous contribuons pour 3% du PIB mondial nous ne représentons qu'1% des émissions mondiales de CO<sub>2</sub>, grâce à nos choix historiques (nucléaire). Ensuite, dans les grandes filières de l'environnement – eau, traitement des déchets et de l'énergie – producteurs et fournisseurs, filière efficacité énergétique, réseaux, bâtiment, transports, nos entreprises (à la fois des leaders mondiaux et un important réseau de PME) occupent des places importantes au niveau international. Enfin, la France bénéficie d'un réel avantage compétitif sur les marchés internationaux face aux concurrents à bas coûts, grâce au fort engagement RSE de ses entreprises.





## AGIR DE MANIÈRE TRANSVERSALE

Pour que les entreprises se développent en France et à l'international, **il est essentiel que les pouvoirs publics français, européens et internationaux définissent des politiques publiques favorables à leurs activités. Cela passe par un cadre réglementaire plus simple, compréhensible par tous, prévisible, lisible et qui assure des conditions de concurrence équitables.** Au niveau européen, où les normes environnementales sont les plus strictes au monde, l'administration doit transposer les directives sans surenchérir par rapport aux exigences, déjà très fortes. Pour compléter la réglementation, nous proposons de développer des actions volontaires. Avant toute prise de décision, de solides études d'impact devraient permettre d'analyser leur coût et leur efficacité, une manière d'assurer le réalisme économique et social des mesures. La fiscalité écologique pourrait, sous certaines conditions, contribuer à l'atteinte d'objectifs environnementaux. En tout état de cause, cette nouvelle fiscalité doit s'inscrire dans le cadre de la baisse nécessaire des prélèvements obligatoires pesant déjà sur les entreprises. Nous devons aussi prévoir un pilotage flexible composé de périodes d'expérimentation, de bilans périodiques et d'évaluation et de correction des objectifs. Enfin, le soutien à nos filières d'excellence environnementale et climatique doit permettre de valoriser les atouts de l'économie française : grandes filières de l'environnement (eau, recyclage et valorisation des déchets...), de l'énergie, de l'efficacité énergétique, du stockage de l'énergie (batteries, hydrogène, *power-to-gas*...), de la mobilité (véhicule à 2L/100 km, électrique, hybridation, GNV, GPL, hydrogène...), de la capture et du stockage du carbone (CCS), de la capture et de l'utilisation du carbone (CCU), de la gestion des données, du comptage, des réseaux intelligents...

Les entreprises participent activement aux nouvelles instances de consultation et de dialogue environnemental qui contribuent à une meilleure compréhension et à une écoute des enjeux entre parties prenantes. Toutefois, des dérives ont été constatées : inflation de commissions spécialisées, multiplication d'acteurs, absence de représentativité des collèges. Il est donc urgent d'améliorer la gouvernance des instances de dialogue environnemental, de revoir la composition, le fonctionnement et les modalités de travail des instances de consultation telles que le Conseil national de la transition écologique (CNTE) et la plateforme RSE.

**Plus que de simples partenaires, les entreprises apportent les solutions aux défis du développement durable : transition énergétique, lutte contre le changement climatique et ses effets, gestion durable des ressources. Il convient de reconnaître leur rôle et de renforcer le dialogue avec les pouvoirs publics.**

Enfin, la transition écologique et énergétique impliquera nécessairement une évolution des modes de financement de l'activité économique. Nous soutenons la finance verte et durable, la promotion de labels verts, l'initiative de la Fédération bancaire française (FBF) qui propose un traitement prudentiel préférentiel des actifs verts et le développement des obligations vertes ou environnementales (« *green bonds* »<sup>33</sup>).

## ENCOURAGER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Pour encourager la transition énergétique, nous devons accélérer la recherche et l'innovation, aussi bien dans le domaine de la production que de l'utilisation des énergies : efficacité énergétique, stockage, pilotage des réseaux... En améliorant notre politique de recherche et développement nous pourrions, entre autres, acquérir une meilleure connaissance de la géologie et donc de la possible exploitation des gisements énergétiques (hydrocarbures non-conventionnels) sur l'ensemble de notre territoire. Cela doit se réaliser dans le respect de l'environnement, dans des conditions acceptables pour l'État, les collectivités locales et nos concitoyens.

33. Émission obligataire que lance une entreprise, une organisation internationale ou une collectivité locale sur les marchés financiers pour financer un projet ou une activité à bénéfice environnemental.



La compétitivité constitue un autre impératif de cette transition énergétique. Rappelons qu'il s'agit de conserver une énergie à des prix et à des coûts compétitifs, d'assurer la sécurité de l'approvisionnement. Nous devons aussi protéger les consommateurs les plus vulnérables (entreprises énérgo-intensives, ménages défavorisés) en mettant en place des mesures de soutien à l'efficacité énergétique et revoir la fiscalité énergétique et climatique dans une perspective européenne, voire internationale. Ces mesures visent à mettre la performance économique au cœur du développement du système énergétique en France.

Pour mesurer l'avancée et l'atteinte des objectifs de l'Accord de Paris, il faut renforcer les outils méthodologiques, le cadre de mesure, le reporting et la vérification des émissions ainsi que le suivi des engagements des pays.

Il convient aussi de développer et faire converger les valeurs du carbone au niveau mondial en soutenant l'innovation bas carbone et en orientant chaque acteur vers les solutions les plus efficaces. Ainsi la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> s'effectuera dans un environnement concurrentiel équitable.

Enfin, pour que la transition énergétique se déroule dans des conditions optimales il est indispensable de parvenir à une meilleure articulation entre les politiques françaises et le cadre européen. **Cela signifie, d'une part, d'accorder une vraie place à l'énergie dans le projet européen, et d'autre part, d'inscrire les initiatives françaises dans le cadre des politiques communautaires.** Sans oublier qu'il revient à la France d'influencer de manière significative le cadre européen. Toutes ces mesures permettront d'assurer une meilleure cohérence des objectifs énergétiques et climatiques tant au niveau européen que français.

## CONCILIER PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT ET EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE

### ÉCONOMIE CIRCULAIRE : RÉPONDRE AUX ENJEUX ACTUELS

L'économie circulaire vise à produire des biens et des services tout en limitant la consommation et le gaspillage des matières premières, de l'eau et des sources d'énergie. Elle prend en compte, dès l'extraction des matériaux, les enjeux environnementaux et l'éco-conception des produits pour faciliter leur réutilisation, leur recyclage et leur valorisation. L'économie circulaire constitue une réponse face aux enjeux actuels tels que l'approvisionnement en matières premières, la transition énergétique, la préservation de l'environnement, l'innovation et la mondialisation.

Favoriser la diffusion de ce nouveau modèle économique suppose de développer une vision partagée entre les différents acteurs, de libérer les initiatives et d'encourager l'innovation, d'informer et d'échanger sur les bonnes pratiques – une priorité pour les pouvoirs publics et les fédérations professionnelles – d'accompagner les partenariats entre les acteurs, de recenser les besoins et les gisements potentiels et de valoriser les entreprises s'engageant dans cette voie.



## SANTÉ-ENVIRONNEMENT : FAVORISER LA DÉMARCHE SCIENTIFIQUE

D'une grande complexité, les thématiques liées à la santé et à l'environnement méritent une analyse approfondie. Il convient de s'appuyer sur une démarche scientifique avant de déterminer une nouvelle orientation politique, voire réglementaire, d'intégrer la prévention des risques santé-environnement dans la politique de santé publique européenne et nationale, d'appliquer les normes européennes sans « surréglementation » ni « surtransposition », de mener des analyses coûts/bénéfices et des études d'impact avant toute nouvelle réglementation et de s'appuyer sur des exemples de politiques existant dans les autres pays.

## BIODIVERSITÉ : AMÉLIORER LE CADRE D'APPLICATION DE LA LOI

Nous sommes convaincus de l'importance de protéger la biodiversité et de la nécessité de mobiliser le secteur économique pour y contribuer. Il faut assurer un cadre d'application de la loi Biodiversité cohérent et clair qui concilie développement économique et préservation de la biodiversité.

## EAU : MAINTENIR LE PRINCIPE SELON LEQUEL « L'EAU PAYE L'EAU »

Le modèle économique des politiques publiques de l'eau fondé sur le principe selon lequel « l'eau paye l'eau » (en application du principe « pollueur payeur ») doit être maintenu car ce système de mutualisation est une condition de son acceptabilité par les entreprises. La baisse des prélèvements et des consommations d'eau ainsi que celle des rejets dans les milieux aquatiques attestent des efforts et des résultats obtenus par les entreprises. Ces efforts doivent se poursuivre, en veillant à ce que les investissements demandés soient économiquement soutenables. En matière de gouvernance, il est fondamental que les entreprises soient présentes et bien représentées au sein des comités de bassin et des conseils d'administration des agences de l'eau. La diminution de la représentation des entreprises au bénéfice des ONG qui résultera de la mise en œuvre de la loi Biodiversité risque de priver les agences de l'expertise économique, technique et financière apportée par les représentants industriels. Enfin, il faut préserver, encourager et développer la filière industrielle « eau », une filière française d'excellence à l'international.

## POURSUIVRE LES EFFORTS EN MATIÈRE DE RSE

### COMBINER INTELLIGEMMENT CADRE RÉGLEMENTAIRE ET DÉMARCHES VOLONTAIRES

Les entreprises s'attachent à répondre de manière efficace et transparente aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de RSE. Cette démarche s'inscrit dans un temps long et ses bénéfices augmentent dans le temps.

Le recours à la réglementation est d'autant plus efficace qu'elle remplit les conditions suivantes : simplicité, stabilité, prévisibilité, cohérence, étude coût/efficacité du cadre réglementaire, le cas échéant expérimentation ou application progressive. Toutefois, ces dernières années, on constate une inflation des obligations notamment de *reporting*, ce qui constitue une charge pour les entreprises et risque de se traduire par un exercice de pure conformité. La dynamique RSE en France s'appuie sur une combinaison de droit « dur » et de droit « souple » (règles incitatives et non coercitives). Nous recommandons donc de trouver un nouvel équilibre entre incitation et réglementation afin de poursuivre la dynamique de déploiement des pratiques responsables.



## INSCRIRE LA RSE DANS UNE RÉCIPROCITÉ DE DROITS ET D'OBLIGATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Les pouvoirs publics, le monde politique, les syndicats, les ONG, les médias, etc. doivent, tout comme les entreprises, apporter leur contribution par leurs pratiques à une société plus responsable. Les syndicats ont un rôle à jouer en accompagnant le changement, en favorisant la co-construction de solutions, en mobilisant les salariés ; les ONG et associations de consommateurs en impulsant le changement ; les chercheurs et universitaires en apportant leur expertise. Nous pensons qu'il faut demander à toutes les organisations un niveau d'exigence comparable en termes de transparence sur leur gouvernance et leur fonctionnement que celui demandé aux entreprises. Concrètement, l'État devrait encourager l'émergence d'une notation de la responsabilité sociétale de toutes les organisations.

## GARANTIR LES CONDITIONS D'UNE CONCURRENCE ÉQUITABLE À L'INTERNATIONAL

Une étude France Stratégie de 2015 indique que les entreprises ayant une véritable politique RSE sont plus compétitives économiquement à long terme dans des conditions de concurrence européenne et internationale équitable. Afin de les préserver, l'État doit conduire un certain nombre d'actions : mener un véritable effort d'information sur la mise en œuvre des principaux textes internationaux servant de cadre à la RSE en élaborant et diffusant des documents pédagogiques sur les principaux textes internationaux ; soutenir la pratique des accords-cadres internationaux ; réaliser des analyses croisées risques-pays et risques sectoriels favorisant une meilleure connaissance des contextes géographiques, culturels, économiques et locaux ; promouvoir les normes sociales et environnementales internationales en renforçant la coopération entre les différentes instances internationales (OMC, OIT, OCDE).

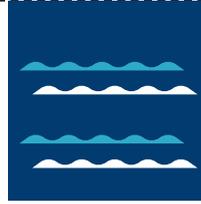
## FAVORISER LES INITIATIVES SECTORIELLES ET LOCALES POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET LEURS ÉCOSYSTÈMES

L'implication des groupements professionnels et des territoires est essentielle pour accompagner les entreprises dans leur démarche RSE. Quant à l'État, il bénéficie d'un véritable pouvoir d'entraînement grâce à des initiatives partenariales, comme les « engagements pour la croissance verte » ou les « green deals », conclues avec les fédérations professionnelles. Dans cette lignée, nous soutenons l'expérimentation d'un label porté par les pouvoirs publics visant à reconnaître la qualité de labels sectoriels de RSE. Quant aux démarches territoriales, elles sont nécessaires pour nouer des liens durables entre institutions locales et partenaires privés, en particulier les PME. Pour convaincre un nombre plus grand de PME de l'intérêt d'une démarche RSE en termes de performance, la promotion d'actions exemplaires permet de montrer que c'est possible.



## VALORISER L'ÉCONOMIE BLEUE

La valorisation des ressources maritimes, notamment minérales et hydrocarbures, constitue un enjeu majeur pour la France. Il convient d'explorer toutes ses potentialités, d'exploiter sur le long terme les différentes ressources aussi bien au large des côtes métropolitaines que dans la zone maritime française (la deuxième zone maritime la plus importante du monde, en termes de surface, après celle des États-Unis). C'est un véritable axe de développement économique qui mérite un cadre administratif et réglementaire adapté, favorisant la dynamique des investissements de recherche, développement et exploitation des différentes ressources et assurant la coexistence des différentes activités économiques.



## LES PRINCIPALES MESURES

**ASSURER UNE MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE DE L'ACCORD DE PARIS** ET FAIRE CONVERGER LES VALEURS DU CARBONE AU NIVEAU MONDIAL (PRIX DU CARBONE).

**PLACER L'ÉNERGIE COMME L'UN DES AXES STRUCTURANTS** DANS LE CADRE DE LA RÉFLEXION SUR L'AVENIR DE L'EUROPE.

**ACCÉLÉRER LA RECHERCHE ET L'INNOVATION** EN MATIÈRE DE PRODUCTION ET D'UTILISATION D'ÉNERGIE.

**S'INSCRIRE DANS LE CADRE DES POLITIQUES EUROPÉENNES** ET SE DONNER LES MOYENS DE PESER SUR L'ÉVOLUTION DU CADRE RÉGLEMENTAIRE SANS SURTRANSPOSER LES RÈGLES EUROPÉENNES.

**AMÉLIORER LA GOUVERNANCE** DES INSTANCES DE DIALOGUE ENVIRONNEMENTAL.

**FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT** DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE.

**POUSUIVRE LES EFFORTS ENGAGÉS** DANS LES DOMAINES DE LA BIODIVERSITÉ ET DE LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, EN S'INSCRIVANT DANS UN CADRE *A MINIMA* EUROPÉEN.

**EN MATIÈRE DE RSE, COMBINER CADRE RÉGLEMENTAIRE ET DÉMARCHES VOLONTAIRES**, PROMOUVOIR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE TOUTES LES ORGANISATIONS ET GARANTIR LES CONDITIONS D'UNE CONCURRENCE ÉQUITABLE À L'INTERNATIONAL.

**VALORISER LES RESSOURCES** MARITIMES FRANÇAISES.



# ASSOCIER LES SALARIÉS À LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

La France s'est longtemps distinguée par la mise en place d'un système riche et diversifié d'association des salariés à la croissance et aux résultats de l'entreprise dont le cadre juridique, fiscal et social n'a cessé d'évoluer depuis 1959.

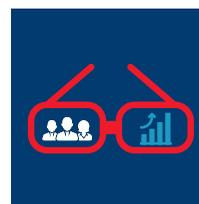
L'association des salariés à la performance des entreprises est une des clés de la réussite de l'entreprise. Une politique managériale et sociale reposant, en partie, sur l'intéressement ou la participation crée une dynamique gagnante au sein de l'entreprise, porteuse de croissance, de compétitivité et de motivation des salariés. À titre d'illustration, une étude du Centre d'analyse stratégique (CAS) confirme que la performance sociale des entreprises ayant mis en place un plan d'actionnariat salarié est de 34 % supérieure à celle des établissements n'ayant ni actionnariat salarié, ni intéressement, ni Plan d'épargne entreprise (PEE), et note entre autres une baisse de 26 % des problèmes d'absentéisme.

En découle un management dynamique et fédérateur, source d'une meilleure productivité des salariés, de compétitivité pour l'entreprise ; un avantage financier pour les salariés participant à l'amélioration de la performance collective ; une meilleure compréhension des mécanismes économiques et financiers de l'entreprise par les salariés ; la convergence des intérêts respectifs des différentes forces en présence au sein de l'entreprise (salariés, dirigeants, managers et actionnaires) vers l'intérêt général : celui de la réussite de l'entreprise, de la croissance et de l'emploi.

Cette politique constitue également un levier d'action efficace face aux enjeux économiques et sociaux actuels de notre pays : l'évolution du pouvoir d'achat des salariés, le financement de l'économie et des entreprises, le retour à la croissance et au plein emploi, l'exigence de renouer avec une compétitivité forte et durable, la constitution d'une épargne longue pour préparer la retraite et pour faire face aux insuffisances du système actuel de retraite par répartition.

Si ces dispositifs se sont largement diffusés dans les entreprises, bénéficiant en 2014 à plus de 8 millions de salariés<sup>34</sup> pour une distribution globale<sup>35</sup> de 15,8 milliards d'euros, cette dynamique a été cassée depuis 2008 du fait d'un alourdissement très significatif de la fiscalité applicable à ces instruments.

Bien que des premières mesures aient été mises en place par la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances d'août 2015, pour recréer une nouvelle dynamique positive, il est indispensable d'engager une vraie réforme de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié permettant de diffuser plus largement les dispositifs d'association des salariés à la performance et au capital de l'entreprise au sein du tissu économique français tout en participant au financement de l'économie, et en particulier au financement des PME françaises. Cela passera par le respect de deux conditions : d'une part, par la simplification du cadre réglementaire applicable à ces dispositifs, et d'autre part, par la mise en place d'un régime juridique, fiscal et social qui soit cohérent avec les objectifs affichés, incitatif tant pour les entreprises que pour les salariés et enfin stable en s'inscrivant dans la durée.



34. En 2014, 55,8 % des salariés du secteur marchand non agricole (hors intérim et secteur domestique) ont eu accès à au moins un des quatre dispositifs d'épargne salariale (intéressement, participation, PEE et PERCO), soit 8,7 millions de salariés (source : étude de la DARES sur l'épargne salariale, octobre 2016).  
35. Au titre de l'exercice 2014 (source : étude de la DARES sur l'épargne salariale - octobre 2016).



## SIMPLIFIER LE CADRE RÉGLEMENTAIRE POUR LES PME

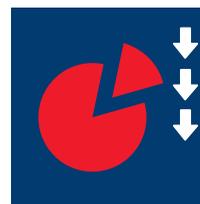
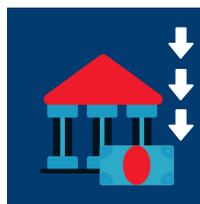
Alors que la participation est obligatoire dans les sociétés de plus de 50 salariés, l'intéressement, facultatif, est plus largement plébiscité par les entreprises, notamment les petites, car au-delà d'offrir plus de souplesse et de flexibilité, il permet aux salariés d'être plus directement associés à l'accroissement des performances de l'entreprise. L'intéressement permet de fixer des objectifs en fonction de critères propres et spécifiques à chaque unité de travail ou de production, qui sont des indicateurs mesurables, parfaitement compréhensibles et identifiés par les salariés, le tout étant complètement ancré dans la réalité concrète du salarié et de l'entreprise.

Dans l'objectif de simplifier la réglementation pour les entreprises, et en particulier les PME, la mise en place, pour les entreprises qui le souhaiteraient, d'un dispositif unique d'association des salariés à la performance de l'entreprise remplaçant la juxtaposition des dispositifs d'intéressement et de participation présenterait un double avantage : celui de respecter l'obligation légale concernant la participation pour les entreprises de plus de 50 salariés tout en conservant la flexibilité associée aux accords d'intéressement. Cette possibilité qui est actuellement accordée, pendant une durée limitée, aux seules entreprises qui franchissent le seuil de 50 salariés pourrait s'étendre aux entreprises jusqu'à 250 salariés.

## METTRE EN PLACE UN RÉGIME JURIDIQUE, FISCAL ET SOCIAL QUI SOIT COHÉRENT, INCITATIF ET STABLE

Il est indispensable de diminuer la taxation des dispositifs d'intéressement et de participation qui pénalise particulièrement les plus petites entreprises qui ne disposent pas de la capacité financière suffisante : il est urgent de revenir sur ce niveau de taxation en le ramenant de 20 % à 8 %. Par ailleurs, pour les entreprises de moins de 50 salariés qui concluent un premier accord, il conviendrait de prévoir l'exonération totale du forfait social<sup>36</sup> (actuellement de 8 % pendant une durée de 6 ans).

En outre, pour plus de cohérence avec les objectifs de financement de l'économie et de constitution d'une épargne longue en vue notamment de la préparation à la retraite, les sommes placées dans un dispositif d'épargne retraite devraient être exonérées de forfait social.



36. Le forfait social est une taxe patronale instaurée par la loi n°2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la Sécurité sociale pour 2009 (article 13). Le montant de cette contribution, initialement fixée à 2 %, a été régulièrement augmenté par les lois de financement de la Sécurité sociale entre 2010 et 2012. Il est fixé à 20 % depuis août 2012.

## DIFFUSER PLUS LARGEMENT L'ACTIONNARIAT SALARIÉ DANS LES ENTREPRISES

Les dispositifs d'association des salariés au capital de l'entreprise telles que les attributions d'actions gratuites<sup>37</sup> sont les rares outils à permettre une réelle communauté d'intérêts entre salariés, dirigeants et actionnaires. Au-delà, ils permettent de lever toutes les tentatives d'opposer travail et capital en permettant aux salariés d'être directement associés aux fruits de la croissance de l'entreprise. Alors que l'actionnariat salarié est collectivement encouragé, le régime juridique, fiscal et social des actions gratuites de performance n'a cessé d'être remanié, parfois dans le sens d'une amélioration mais, beaucoup plus fréquemment, afin d'en durcir le cadre fiscal et social tant pour les entreprises souhaitant associer leurs salariés à leur capital que pour les salariés bénéficiaires. Seuls l'assouplissement des règles et l'allègement de la fiscalité permettront de mieux diffuser l'actionnariat salarié dans les entreprises.

Il conviendrait de prévoir l'exonération de la contribution patronale pour les PME et ETI souhaitant mettre en place un premier plan d'actionnariat salarié. Cela serait d'autant plus utile que cette taxe, fixée initialement à 10 %, n'a cessé d'augmenter depuis. Il faut impérativement rompre avec la dynamique qui consiste à pénaliser fiscalement les entreprises qui mettent en place des dispositifs visant à associer leurs salariés à leur capital. Il est également indispensable d'éviter toute instabilité juridique et fiscale qui viendrait détourner les entreprises françaises de l'actionnariat salarié en les privant, dans un contexte de compétition internationale accrue, d'utiliser des dispositifs leur permettant d'attirer puis de fidéliser les talents nécessaires à leur croissance.



## ORIENTER L'ÉPARGNE SALARIALE VERS LE FINANCEMENT DES PME

Pour mieux diriger l'épargne salariale vers le financement des PME, diversifier les sources de financement des entreprises, en faire un levier de croissance et de compétitivité, renforcer la structure financière des PME, il faudra permettre d'orienter l'épargne salariale vers des fonds de prêts participatifs<sup>38</sup> dédiés au financement des PME permettant de conjuguer financement long de ces entreprises et meilleure sécurisation de l'épargne des salariés.

## RECRÉER DE LA CONFIANCE EN GARANTISSANT LA STABILITÉ DANS LA DURÉE DES RÈGLES

Enfin, une fois ces mesures mises en place, pour restaurer la confiance et inciter les chefs d'entreprises à recourir à ces dispositifs, il sera indispensable de décréter une stabilité des règles pendant au moins cinq ans. Au-delà de stabiliser l'environnement juridique, fiscal et social, cela aura pour effet de rompre avec la défiance créée à l'égard des règles en raison de leurs modifications incessantes à l'occasion notamment de chaque projet de loi de finances et de financement de la Sécurité sociale.

37. Une entreprise peut proposer d'attribuer gratuitement des actions de l'entreprise aux salariés, sous condition de respect de certains critères de performance, on parle alors de plan d'Attribution gratuite d'actions ou AGA. Au travers des AGA, l'entreprise peut ainsi associer ses salariés à son capital en leur permettant d'en devenir actionnaires. / 38. Le prêt participatif a été introduit par la loi du 13 juillet 1978. Il est destiné au financement à long terme des entreprises, tout particulièrement des PME. Il constitue un moyen de financement intermédiaire entre le prêt à long terme et la prise de participation.

## LES PRINCIPALES MESURES

**METTRE À DISPOSITION DES PME QUI LE SOUHAITERAIENT UN RÉGIME INCITATIF ET SIMPLIFIÉ LEUR PERMETTANT D'ÉVITER DE JUXTAPOSER DEUX DISPOSITIFS : INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION.**

**RAMENER LE TAUX DU FORFAIT SOCIAL DE 20 % À 8 % ET LE SUPPRIMER POUR LE PREMIER ACCORD D'INTÉRESSEMENT OU DE PARTICIPATION DES ENTREPRISES DE MOINS DE 50 SALARIÉS, AINSI QUE POUR TOUTES LES SOMMES ÉPARGNÉES EN VUE DE LA RETRAITE ET SERVANT AU FINANCEMENT DE L'ÉCONOMIE.**

**REVENIR SUR LA TAXATION GÉNÉRALISÉE DES ENTREPRISES ASSOCIANT LES SALARIÉS À LEUR CAPITAL : EN PARTICULIER, PRÉVOIR L'EXONÉRATION DE CONTRIBUTION PATRONALE POUR LES PME ET ÊTRE SOUHAITANT METTRE EN PLACE UN PREMIER PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ.**

**FACILITER L'ORIENTATION DE L'ÉPARGNE SALARIALE VERS LE FINANCEMENT DES ENTREPRISES PAR LA CRÉATION DE FONDS DE PRÊTS PARTICIPATIFS.**

**RESTAURER LA CONFIANCE EN DÉCRÉTANT, UNE FOIS CES MESURES PRISES, UNE STABILITÉ D'AU MOINS 5 ANS DU CADRE RÉGLEMENTAIRE, FISCAL ET SOCIAL DES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS.**



## FAIRE DE L'INNOVATION UN LEVIER POUR LA COMPÉTITIVITÉ

Aux côtés d'autres grandes nations industrielles telles que l'Allemagne, le Royaume-Uni ou les États-Unis, la France se caractérise par une tradition scientifique qui lui a assuré un rayonnement international. Au XIX<sup>e</sup> et au XX<sup>e</sup> siècle, la France fut aussi caractérisée par un ensemble d'ingénieurs entrepreneurs dont les entreprises (à l'origine des TPE-PME) figurent toujours parmi les fleurons de notre tissu économique. Un environnement culturel, scientifique et technique particulièrement propice a permis à notre pays d'exploiter les grandes vagues technologiques.

Cependant, cette confiance forte et partagée dans les vertus du progrès semble s'être amoindrie, la dynamique française de l'inventivité a très largement fait défaut lors de la révolution numérique des années 1990-2000. Dans un avenir qui se construit, la France sera marginalisée si elle ne se redresse pas avec davantage d'investissement, de recherche et d'innovation.

Pour accéder aux marchés, répondre aux attentes des clients, anticiper leurs besoins, renouveler les gammes de produits, l'innovation constitue une nécessité. Elle est aussi la réponse aux principaux défis que nous devons relever dans les domaines les plus porteurs tels que la santé, la sécurité alimentaire, la ville intelligente et la mobilité, la protection de l'environnement, la lutte contre le réchauffement climatique et les gaspillages, autant d'opportunités pour développer des innovations de rupture. En dépendent la compétitivité des entreprises

et l'attractivité des territoires, et donc le retour en France d'une croissance durablement soutenue de l'activité et de l'emploi. La croissance sera d'autant plus stimulée que les entreprises françaises seront présentes à l'international et qu'elles pourront s'imposer sur plusieurs marchés porteurs.

Il s'agit donc de préciser quelle « stratégie-pays » est pertinente pour développer l'innovation en France. Ceci suppose une vision claire et partagée des objectifs stratégiques à atteindre et des conditions nécessaires à leur mise en œuvre. L'enjeu est de développer un écosystème plus efficace, c'est-à-dire plus adapté, plus lisible et plus accessible pour tous les acteurs, et particulièrement les PME.

## DÉFINIR UN PRINCIPE D'INNOVATION POUR UNE CROISSANCE DURABLE

Pour faire face aux grands défis sociétaux, pour produire de nouvelles connaissances et développer des solutions techniques, il est essentiel de pouvoir expérimenter.

Cette expérimentation doit se baser sur un principe d'innovation clairement défini. Cela passe par la liberté de chercher, de créer et d'entreprendre, tout en respectant les règles de base de l'éthique ; par la possibilité d'expérimenter de manière à obtenir une validation rapide de nouvelles solutions, en travaillant avec des experts et des comités scientifiques ; et enfin en impulsant des politiques publiques encourageant l'innovation par le biais notamment d'un meilleur accès aux financements, aux compétences et aux marchés.

Ce principe d'innovation clairement défini et juridiquement mieux établi, incitera les entreprises à innover, ce qui renforcera leur compétitivité ainsi que l'attractivité de notre territoire pour les investisseurs et les talents, français comme étrangers.

## FINANCER LA CROISSANCE DES ENTREPRISES INNOVANTES

Toute innovation comporte une part importante de risque, notamment dans les phases d'amorçage, puis de démarrage du projet. Si ces risques peuvent être atténués par différents dispositifs publics, le développement de l'innovation sur les marchés doit pouvoir s'appuyer sur davantage de financements privés, compte tenu des volumes nécessaires d'investissement. Cet effort de conquête des marchés nécessite la mobilisation d'une partie de l'épargne de long terme pour favoriser la croissance des entreprises innovantes.

## FAVORISER LES SYNERGIES ENTRE ACTEURS ET SECTEURS

Les innombrables acteurs et l'absence de concertation et de cohérence de leurs stratégies nuisent à l'efficacité de l'écosystème entrepreneurial français. La clarification des missions de chacun, au niveau national, régional et européen, s'impose pour parvenir à une meilleure coopération des acteurs. Il est essentiel de définir des stratégies territoriales en matière de recherche et d'innovation, et les partenariats à mettre en place pour atteindre les objectifs. Bien entendu, il faut favoriser les relations entre industriels, chercheurs et inventeurs, améliorer la gouvernance des acteurs de l'écosystème (universités et laboratoires, pôles de compétitivité et filières...), mieux partager la culture entrepreneuriale et les bonnes pratiques.

Une stratégie gagnante suppose une réelle subsidiarité entre les différents échelons territoriaux et des priorités claires, scientifiques et économiques pour répondre aux défis sociétaux et tirer parti des marchés qui en découlent. La mise en œuvre de cette stratégie nécessite une mutualisation des compétences et des ressources entre



tous les acteurs de l'innovation plutôt qu'un travail en vase clos. L'innovation ouverte doit en être un moyen efficace. Elle nécessite aussi des relations de confiance et un retour sur investissement équilibré, notamment dans le domaine de la gestion de la propriété intellectuelle.

## DIFFUSER LA CULTURE DE L'INNOVATION

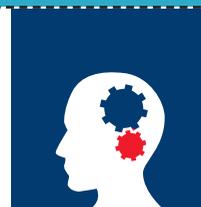
Les bouleversements économiques et technologiques, les nouvelles attentes des consommateurs, l'intensification de la concurrence mondiale, la transformation numérique imposent aux entreprises d'innover en permanence et souvent de changer leur modèle économique.

La société doit y être mieux préparée, tant au niveau de la formation initiale que de la formation continue. L'entreprise a en effet besoin de collaborateurs compétents, impliqués et entreprenants.

C'est une question d'acculturation générale des langages (mathématique, technologique/scientifique, langues vivantes) pour permettre aux salariés d'occuper correctement une fonction ou de traiter correctement un dossier.

Cette acculturation passe tout autant par l'innovation managériale dans les organisations que par l'excellence opérationnelle à tous les niveaux. Celle-ci fait de la responsabilisation et de la confiance la condition de l'implication indispensable de tous autour du projet d'entreprise pour monter en gamme, augmenter la compétitivité et répondre ainsi aux attentes des clients.

Simultanément, il faut développer « l'intrapreneuriat », qui permet à un salarié de mener à bien un projet dans le cadre de sa propre entreprise pour développer une offre innovante.



## LES PRINCIPALES MESURES

**AMPLIFIER L'EFFORT JURIDIQUE DE DÉFINITION DU PRINCIPE D'INNOVATION, POUR ENSUITE LE FAIRE RECONNAÎTRE** PARMI LES LIBERTÉS FONDAMENTALES INSCRITES DANS LE BLOC DE CONSTITUTIONNALITÉ.

**MOBILISER UNE PARTIE DE L'ÉPARGNE DE LONG TERME POUR FAVORISER LA CROISSANCE DES ENTREPRISES** INNOVANTES.

**ASSOCIER À LA GOUVERNANCE DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ LES CAPITALISMEURS, LES BUSINESS ANGELS** ET LES START-UP AFIN D'INTENSIFIER LE PASSAGE DE PROJETS AU MARCHÉ.

**ENCOURAGER LES SYNERGIES NÉCESSAIRES** ENTRE LES DIFFÉRENTS PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ D'UN MÊME SECTEUR D'ACTIVITÉ (SANTÉ, MOBILITÉ, AGRO-ALIMENTAIRE...).

**CRÉER LES CONDITIONS PERMETTANT À UNE ENTREPRISE D'ACCOMPAGNER UN SALARIÉ SOUHAITANT DÉVELOPPER** UNE ACTIVITÉ « INTRAPRENEURIALE ».

**RECONSTRUIRE AU LYCÉE UNE FILIÈRE SCIENTIFIQUE D'EXCELLENCE** DEVENANT CONDUIRE AU NIVEAU D'EXIGENCE DES FORMATIONS D'INGÉNIEURS.



# RÉINVENTER L'EUROPE

Alors qu'elle subit la montée des populismes et risque des fractures internes dans tous les pays de l'Union, notamment après le référendum sur le Brexit, l'Europe inquiète les citoyens. Elle ne semble plus pouvoir répondre à leurs attentes dans les domaines de l'emploi, du pouvoir d'achat ou de la sécurité.

Pourtant, « *Si l'Union européenne n'existait pas, il faudrait l'inventer* ». C'est grâce à elle que nous assurerons la paix sur notre continent et ferons face ensemble aux profondes transformations que traverse notre planète : l'émergence de nouveaux géants économiques, la transition écologique, la révolution digitale, les déséquilibres démographiques, la pression migratoire...

Les entrepreneurs sont profondément convaincus de l'importance de l'engagement européen. Le marché intérieur unique et l'euro constituent des atouts de taille pour conquérir le monde. L'Europe est à la fois un espace de stabilité juridique et un ensemble unique au monde de valeurs fondées sur les Droits de l'Homme, la liberté d'entreprendre et l'économie sociale de marché.

Pour tirer pleinement parti de la croissance mondiale et de l'émergence de nouveaux pays consommateurs, constituant de réelles opportunités pour nos services et nos industries, en matière de santé, d'alimentation, de sécurité, de transition écologique, d'autonomie énergétique, de mobilité, de communication, de numérique, de « green business » et de tourisme – il est essentiel que l'Europe se dote de nouveaux moyens et qu'elle se transforme pour aller dans le sens d'une gouvernance mieux comprise et donc mieux acceptée.

Cela passe par deux ambitions majeures qui devront être portées par notre prochain président de la République. La mise en pratique des principes de liberté d'entreprise, de création et de liberté d'innovation pour que l'espace européen devienne la région du monde la plus attractive. L'adaptation, sans remise en cause de la construction européenne, des institutions européennes et nationales aux défis actuels.

## FAIRE DE L'UNION EUROPÉENNE LA RÉGION LA PLUS ATTRACTIVE DU MONDE

### FACILITER LA MOBILITÉ DU TRAVAIL AU SEIN DE L'UNION

Pour augmenter la valeur ajoutée des biens et services produits en Europe et préparer l'économie de l'avenir, remédier à l'inadéquation des compétences (et pourvoir près de 2 millions d'emplois aujourd'hui vacants en Europe), pour faire face aux mutations démographiques, il convient de développer les compétences des Européens. Cela passe notamment par une meilleure anticipation des besoins, une meilleure formation tout au long de la vie et le développement des compétences en numérique. Dans ce dernier domaine, près de 900 000 emplois pourraient être vacants en 2020 faute de compétences adéquates. Enfin, il faut rendre plus performant et mieux utiliser EURES, le portail européen de mobilité de l'emploi.





Il s'agit aussi de permettre aux Européens, en particulier les jeunes, de travailler partout en Europe. Si l'orientation, l'offre de formation et le contenu des diplômes relèvent du domaine national, l'Europe peut et doit offrir des perspectives : avec par exemple le développement et la généralisation du projet Erasmus apprenti expérimenté en France.

En ce qui concerne le détachement des travailleurs, c'est un dispositif sain et essentiel à la multiplication des échanges. La France à elle seule détache plus de 120 000 travailleurs dans les pays frontaliers. Cependant il faut mieux l'encadrer, au niveau national et européen, pour lutter contre le travail illégal et contre les contournements à la législation sociale du pays de destination.

La liberté de circulation, principe fondamental de l'Union, est remise en question en raison de la crise migratoire sans précédent que connaît l'Europe. Pourtant c'est aussi l'une des réalisations concrètes les plus appréciées, sans parler du coût économique qu'engendrerait un retrait. Face à l'urgence de la situation – en 2015 plus de 1,5 million de migrants ont franchi les frontières externes de l'Union – il convient de reconstruire un espace Schengen durable. Il est essentiel de répartir la charge des migrants entre les États membres et d'inscrire la question des migrants dans une politique globale et équilibrée sur le long terme. En parallèle, les contrôles aux portes de l'Union doivent être renforcés, en améliorant notamment les moyens de Frontex<sup>39</sup>.

## RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ EUROPÉENNE

Alors que l'Europe représente 7,3 % de la population mondiale et produit 23 % des richesses mondiales, elle supporte 40 % des dépenses de protection sociale. Cependant des poches de pauvreté et des difficultés subsistent. Cela pose en premier lieu la question de l'efficacité des dépenses publiques. C'est un défi qui se présente à chacun de nos pays et en tout premier lieu à la France.

L'Europe souffre aussi d'un déficit de compétitivité par rapport à ses grands concurrents mondiaux. À commencer par le coût de l'énergie européenne, nettement plus élevé que celui des États-Unis. Pour réduire cet écart de coût et sécuriser les approvisionnements à moyen et long terme, il s'agit d'assurer une meilleure coordination des stratégies énergétiques nationales, des réseaux, des mécanismes de soutien financier, une meilleure gestion des pics de consommation et d'améliorer l'indépendance énergétique de l'Europe.

L'environnement réglementaire européen doit être simplifié en commençant par la suppression d'une réglementation ancienne dès lors qu'une réglementation nouvelle est adoptée (règle du « one in, one out »). Il est indispensable de veiller à proposer des mesures allégées pour les PME et les ETI, et à publier des études d'impact avant d'adopter toute nouvelle proposition. Enfin, il ne saurait y avoir au niveau européen de nouvelles contraintes allant au-delà de celles existant dans les autres zones concurrentes sous peine de réduire la compétitivité des entreprises européennes.

39. Agence européenne pour la gestion de la coopération opérationnelle aux frontières extérieures des États membres de l'Union européenne.

Le financement des entreprises européennes doit être facilité, ce qui passe par la concrétisation du marché unique des services financiers et de l'union des marchés de capitaux. L'union bancaire est déterminante pour renforcer la confiance dans l'attractivité du territoire européen. En revanche, toute nouvelle taxation des transactions financières, comme toute mesure pénalisant les actifs du secteur (Bâle 4 ou Solvency 2<sup>40</sup>) constitueraient une menace sur le financement des entreprises en Europe.

Pour favoriser la croissance et l'emploi, il est urgent de finaliser le marché intérieur en ouvrant à la concurrence les services publics – télécommunications, énergie, transports ferroviaires –, en mettant en place un marché unique du numérique et une politique européenne de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles (abus de position dominante, ententes, aides publiques, renationalisation des politiques, barrières non tarifaires).

Pour rattraper le retard pris par l'Europe en matière de recherche et d'innovation par rapport aux États-Unis et à la Corée du Sud, l'Union européenne doit favoriser les investissements en R&D. Il faut également créer un cadre favorable au financement des start-up en soutenant le capital-risque européen et en facilitant l'introduction en bourse des jeunes entreprises innovantes européennes. Il importe en même temps de renforcer les pôles industriels en pointe dans les domaines de l'électronique, de la robotique, des *smart-grids* et de promouvoir les industries exploitant les technologies comme le *cloud*, le logiciel embarqué et le *big data*.

Enfin, nous devons susciter plus d'investissements, en commençant par lever les obstacles à l'investissement. Le plan Juncker (Fonds européen d'investissement stratégique) représente un effort utile : il doit être rendu plus efficace notamment par le biais d'une meilleure association des régions à sa mise en œuvre.



## OUVRIR L'UNION EUROPÉENNE À LA MONDIALISATION, SANS NAÏVETÉ

Alors que 90 % des marchés du futur sont situés hors de l'Union, l'Europe reste le premier exportateur mondial. Afin d'être sur un pied d'égalité avec leurs concurrents des autres continents, en matière de réciprocité, de régulation et de protection du marché intérieur contre la concurrence déloyale, les entreprises françaises ont besoin d'une politique commerciale européenne renforcée.

Cela passe, entre autres, par la poursuite des négociations en cours sur le Traité de partenariat transatlantique de commerce et d'investissement (TTIP), la mise en œuvre de l'accord avec le Canada (CETA), la conclusion d'un accord global ambitieux mais équilibré avec le Japon, la mise en place d'une nouvelle méthodologie anti-dumping, la négociation d'un futur accord UE-UK préservant les échanges commerciaux et les échanges de travailleurs entre les entreprises malgré le Brexit.

De manière générale, les pays membres de l'Union européenne et les membres du G20 doivent saisir l'opportunité du prochain G20 en Allemagne, en 2017, pour manifester leur unité et faire avancer deux thèmes nouveaux : d'une part, la nécessaire convergence réglementaire au niveau mondial sur les conditions de mises sur le marché des produits et services en défendant un juste équilibre entre la protection des consommateurs et la préservation de l'environnement – qui sont non négociables – et la capacité d'innovation de nos entreprises qui ne l'est pas moins ; d'autre part, la contribution positive des entreprises européennes à l'accélération du progrès social au travers de la diffusion des bonnes pratiques qui sont les leurs.



40. Réglementation visant respectivement un encadrement du système bancaire international (Bâle 3) et une réforme européenne du monde de l'assurance.



## ADAPTER LES INSTITUTIONS EUROPÉENNES ET NATIONALES AUX DÉFIS INTERNATIONAUX ACTUELS



Pour capitaliser sur cet extraordinaire acquis que sont les 60 ans de construction européenne, pour faire face aux changements du monde, en particulier à la nouvelle donne politique américaine, la France et l'Europe doivent relever cinq défis majeurs.

Le premier consiste à redonner la parole aux citoyens et à leurs représentants afin que plus jamais l'on ne puisse dire « L'Europe, c'est Bruxelles. » mais bien « L'Europe, c'est nous, rendons-la meilleure. »

Le deuxième est celui de la transparence et de la visibilité de l'action européenne en France. Pour lutter contre cette sensation de distance et d'opacité des décisions européennes, nous demandons que le Parlement français soit régulièrement informé des propositions défendues par la France au niveau européen, par le biais des ministres ; que le Premier ministre rende compte tous les six mois au Parlement français de sa politique européenne et que celle-ci fasse l'objet d'un débat suivi d'un vote ; et que l'Union européenne ne relève plus des Affaires étrangères, mais bien des affaires intérieures.

Le troisième consiste à définir et à protéger les frontières européennes. Nous recommandons de stabiliser les limites de l'Union européenne et de conditionner tout élargissement à une réforme des institutions actuelles, de coopérer étroitement avec les pays frontaliers (Ukraine, Turquie, Russie et Royaume-Uni) et de mettre en place une politique de co-développement avec le sud Méditerranée au niveau politique et économique.

Le quatrième réside dans notre capacité à mettre en place une Europe de la valeur ajoutée, c'est-à-dire une Europe qui intervienne et légifère uniquement dans les domaines où elle apporte une véritable valeur à chaque initiative. À charge pour les dirigeants européens de trouver un accord sur les domaines relevant de la compétence européenne : gestion des frontières extérieures, cohérence des politiques étrangères, politique commerciale, sécurité d'approvisionnement. Pour le reste, la subsidiarité doit devenir la règle d'or.

L'intégration renforcée de la zone euro constitue le dernier défi, certainement le plus complexe. Elle nécessite que chaque État poursuive sans faiblesse la remise en ordre de ses finances publiques et la réduction de sa dette et mette en œuvre les réformes structurelles de façon coordonnée. La gestion partagée de notre monnaie commune exige d'avancer progressivement mais sûrement vers une convergence budgétaire et fiscale mais aussi sociale, au sein de la zone euro. Pour parer aux conséquences d'une nouvelle crise, il est nécessaire de renforcer de toute urgence le dispositif européen anti-crise. Il est aussi indispensable d'associer plus étroitement les Parlements nationaux à la gouvernance économique (notamment dans le cadre du semestre européen). Dans le domaine social, où les déséquilibres sont très marqués, il faudrait créer un Eurogroupe social réunissant les ministres du Travail et des Affaires sociales chargés de faire progresser les convergences en articulant mieux les dimensions économiques et sociales.

Cependant les réformes ne suffiront pas si elles ne sont pas complétées par une dimension budgétaire. Pour compenser l'hétérogénéité au sein de la zone euro et assurer l'équilibre, on pourrait envisager, comme le propose le rapport des cinq présidents<sup>41</sup> pour l'après 2025, que les excédents budgétaires de certains pays permettent de financer les déficits d'autres régions. Cette solution très complexe à mettre en place en raison des risques qu'elle comporte devra être compensée par une surveillance mutuelle accrue et une gouvernance renforcée, voire un transfert de souveraineté budgétaire.



## LES PRINCIPALES MESURES

**AMÉLIORER LA FORMATION** ET FACILITER LA MOBILITÉ DES EUROPÉENS TOUT AU LONG DE LEUR VIE.

**INCITER LES EUROPÉENS** À DÉVELOPPER LEURS COMPÉTENCES NUMÉRIQUES.

**FAVORISER LES INVESTISSEMENTS ET LES DÉPENSES** EN R&D AU SEIN DE L'UNION.

**RENFORCER LA POLITIQUE COMMERCIALE EUROPÉENNE.**

**REDONNER LA PAROLE AUX CITOYENS.**

**DÉFINIR ET PROTÉGER** LES FRONTIÈRES DE L'UNION.

**LIMITER LES COMPÉTENCES EUROPÉENNES** AUX SEULS DOMAINES POUR LESQUELS L'UNION APORTE UNE VÉRITABLE VALEUR AJOUTÉE.

**RENFORCER LA CONVERGENCE** DANS LES PAYS DE LA ZONE EURO.



41. Compléter l'Union économique et monétaire, juin 2015 rapport des présidents Juncker (Commission), Tusk (Conseil européen), Dijsselbloem (Eurogroupe), Draghi (BCE) et Schulz (Parlement européen).

# INTÉGRER NOS ENTREPRISES DANS UNE ÉCONOMIE MONDE



La France dispose de savoir-faire reconnus à l'international et de formidables atouts à valoriser : des entreprises innovantes et dynamiques, des filières d'excellence, un territoire attractif, une réputation socio-culturelle reconnue. Avec plus de 7 milliards d'individus à équiper, près de 10 milliards d'ici 2050, la mondialisation offre des perspectives de croissance importantes. Et l'on sait que 90% de la demande mondiale se fera hors de l'UE d'ici 10 à 15 ans.

Si la mondialisation est devenue une réalité incontournable et irréversible, la France n'a pas exploité ses nombreux atouts de manière optimale pour profiter de l'ouverture des marchés mondiaux. Cela s'explique en partie par l'organisation du tissu économique français où 97% du chiffre d'affaires à l'export est réalisé par 20% des entreprises exportatrices. Mais cela est également lié à la montée des mouvements protectionnistes dans le monde, aux règles complexes (éthiques, sociales, environnementales) mises en place par les États, et au manque de réciprocité dans l'ouverture des marchés internationaux. À titre d'exemple, 32% des marchés publics américains sont ouverts aux entreprises européennes contre 95% des marchés publics européens aux entreprises américaines.

La nature protéiforme de la mondialisation et les mutations qu'elle engendre suscitent de nombreuses interrogations et une mauvaise image en France, associée bien souvent aux délocalisations, fuite des « cerveaux », problèmes d'éthique, environnementaux... Mondialisation et patriotisme économique se retrouvent ainsi opposés, et les Français, tout comme les entreprises, manquent parfois de clés de lecture pour comprendre les différentes facettes de la mondialisation et des opportunités qu'elle offre.

Nous vivons un moment de changement de paradigme, résultat de plusieurs facteurs combinés, et d'ampleur internationale – crise économique, chômage, protectionnisme et isolationnisme, montée en puissance des courants populistes qui fragilisent les démocraties... – ce sont des signaux forts qui nous encouragent à repenser la mondialisation, et à faire en sorte qu'elle soit plus inclusive.

## CONVAINCRE LES ENTREPRISES ET LES FRANÇAIS

Pour sensibiliser l'opinion publique aux enjeux de la mondialisation, il est essentiel de préciser son impact, d'évoquer les actions à entreprendre tout en répondant aux idées reçues. Expliquer les bénéfices de la mondialisation à nos concitoyens – 2,5 emplois créés à l'international créent 1 emploi en France – mais aussi aux entreprises, peut inciter notamment les PME à s'internationaliser et à exporter. Il faut également leur fournir les clés du commerce à l'international, qu'il s'agisse de problématiques commerciales, réglementaires, financières ou interculturelles.

Cette pédagogie passe également par l'éducation, par un enseignement secondaire et universitaire valorisant davantage les bienfaits de l'ouverture au monde, de l'expatriation et du commerce international, et par les bénéfices potentiels d'une meilleure insertion de l'économie française dans les échanges internationaux. Des stages en entreprises pour les professeurs, et dans l'enseignement pour les dirigeants d'entreprise pourraient permettre d'aborder cette question.

**Pour faire évoluer positivement la perception de la mondialisation, un changement culturel s'impose.** Cela passe à la fois par un changement de perspective et par l'adoption d'un vocabulaire moins connoté, préférant la valorisation de la production « à la française » à la stigmatisation du « made in the world », et l'abandon d'une idée visant à associer automatiquement internationalisation d'une entreprise à des destructions d'emplois en France. Il est également important de rappeler que, grâce aux investissements étrangers en France, de nombreux emplois sont créés sur notre territoire.

## PROMOUVOIR LA FRANCE ET SES SAVOIR-FAIRE

Pour positionner nos entreprises à l'international et les soutenir dans la conquête de marchés, nous devons valoriser la « French touch », la France et la francophonie. L'excellence française et ses innovations sont, et doivent de plus en plus, devenir un véritable critère de différenciation vis-à-vis du reste du monde. Elles contribuent également à rendre notre territoire plus attractif pour les entreprises étrangères et l'investissement en France.

Pour notre pays, cela suppose de soutenir la recherche et l'innovation, et de mener une politique de soutien à l'exportation plus concentrée et ciblée sur les PME et les ETI dont il est essentiel d'accompagner la structuration, notamment sur le plan financier, pour qu'elles soient en mesure de mettre en œuvre une stratégie pérenne d'internationalisation. Il convient à cet égard de poursuivre les efforts de rationalisation des dispositifs du commerce extérieur pour davantage d'efficacité au bénéfice des entreprises. Citons notamment la prise en charge par BPIFrance de la gestion de l'assurance-crédit publique française à partir de janvier 2017 qui devrait augmenter significativement la compétitivité de nos industries et services notamment par des offres financières plus performantes. Mais il faut réfléchir également à la possibilité de regrouper à l'étranger les services des CCI et de Business France.



## FAVORISER LE « JOUER COLLECTIF » ENTRE ENTREPRISES<sup>42</sup>

Pour faire face à la concurrence internationale, nos entreprises gagneront à organiser leurs offres, à mutualiser leurs actions, à partager leurs expériences, à s'organiser en filières. Valoriser les bonnes pratiques, diffuser l'innovation et structurer l'écosystème à l'export est une stratégie gagnante. Construire des offres par filières complémentaires (agroalimentaire, infrastructures, santé, sécurité) ou par territoire, des propositions globales et « clé en main » françaises permet de se fédérer pour gagner des marchés et pour répondre aux défis de la mondialisation. Cela instaure aussi davantage de solidarité entre donneurs d'ordre et sous-traitants français.

## RENFORCER LA COOPÉRATION ENTRE PARTENAIRES

Mieux accompagner les entreprises à l'international nécessite de développer les synergies et les complémentarités entre de multiples acteurs des secteurs privés et publics. Il s'agit de fédérer ces acteurs autour de deux objectifs majeurs. Tout d'abord atteindre une cohérence d'ensemble et faciliter pour les entreprises l'accès aux actions et aides existantes. Puis contribuer au développement d'une politique et d'outils de soutien au commerce extérieur simplifiés en faveur des PME et ETI, s'appuyant sur des solutions d'accompagnement à la fois publiques et privées.

## CRÉER LES RÈGLES DU MONDE DE DEMAIN

Pour soutenir le développement des entreprises françaises dans le monde, nous devons par ailleurs renforcer la capacité d'influence de notre pays dans les instances européennes et internationales, par le biais notamment de notre diplomatie. Cela présuppose d'avoir une vision stratégique de long terme, et de choisir des partenaires politiques et économiques susceptibles de contribuer à la mise en œuvre de cette vision. Nous devons aussi prendre des initiatives aux niveaux français et européen pour limiter les effets négatifs sur les entreprises françaises de l'extraterritorialité des lois étrangères (exemple : sanctions, loi américaine FCPA ou Foreign Corrupt Practices Act, UK Bribery Act).

Des règles internationales (OMC, OCDE, ONU, Banque mondiale, instances européennes...) appliquées de façon harmonieuse, dans le respect des lois de la concurrence, permettront d'améliorer l'accès aux marchés étrangers, de faciliter les échanges commerciaux et l'investissement.



42. Le « jouer collectif » est l'un des quatre principes d'actions identifiés par le MEDEF dans le cadre de France 2020, voir Le monde change, et la France ? 7 défis pour gagner en 2020, pages 23 et suivantes (MEDEF-Cithéa, juin 2016).

Il s'agit aussi d'accroître notre influence en matière d'élaboration de la législation et de tirer avantage de nos obligations éthiques en promouvant, par exemple, nos standards en matière d'éthique et de conformité.

Il faut encourager la coopération règlementaire (en vue par exemple d'une reconnaissance mutuelle des normes) au plan international, dans l'objectif d'éviter des distorsions de concurrence inutiles, découlant d'approches règlementaires différentes entre États et promouvoir un équilibre dans l'accès aux marchés mondiaux pour les entreprises, au travers d'une politique commerciale européenne plus offensive et protectrice des intérêts des entreprises.



## LES PRINCIPALES MESURES

**FAIRE DE LA PÉDAGOGIE SUR LES OPPORTUNITÉS ET DÉFIS DE LA MONDIALISATION** AUPRÈS DES FRANÇAIS (CITOYENS, ENTREPRISES, CONSOMMATEURS, HOMMES ET FEMMES POLITIQUES...).

**DÉFINIR UN PLAN D'ACTION** POUR PROMOUVOIR LA FRANCE ET SES SAVOIR-FAIRE.

**RENFORCER LA PERFORMANCE DES SOUTIENS À L'EXPORTATION** DESTINÉS AUX PME ET AUX ETI.

**ENCOURAGER LA COOPÉRATION ENTRE ACTEURS**, NOTAMMENT EN S'ORGANISANT PAR FILIÈRES.

**AUGMENTER LA CAPACITÉ D'INFLUENCE DE LA FRANCE** DANS LES INSTANCES INTERNATIONALES.

**PROMOUVOIR UN ÉQUILIBRE DANS L'ACCÈS AUX MARCHÉS MONDIAUX POUR LES ENTREPRISES** AU TRAVERS D'UNE POLITIQUE COMMERCIALE EUROPÉENNE PLUS OFFENSIVE.

**FAIRE DE NOS OBLIGATIONS ÉTHIQUES (DÉONTOLOGIE, RSE, LUTTE CONTRE LA CORRUPTION)** DES AVANTAGES COMPÉTITIFS POUR LA FRANCE.

**PRENDRE DES INITIATIVES** POUR LIMITER LES EFFETS NÉGATIFS SUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES DE L'EXTRATERRITORIALITÉ DES LOIS ÉTRANGÈRES.

**RÉDUIRE LES CONTRAINTES DOUANIÈRES** EN HARMONISANT LES RÈGLES EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES.

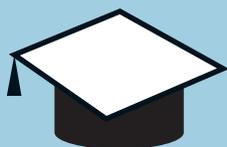
## PAGE 8 LES TRANSFORMATIONS

### PAGE 10 LA FRANCE DANS UN MONDE QUI CHANGE

*Enjeu démographique, partage des ressources, révolution numérique, transformation du travail, circulation de l'information, accélération du monde, nouvelle relation au pouvoir, vieillissement de la population... dans tous ces domaines, la France possède de nombreux atouts. Pour faire face aux grandes transformations à l'œuvre dans notre société, la réforme est plus que jamais nécessaire.*

## PAGE 28 LES RÉFORMES

*Les mutations actuelles (démographiques, sociétales, technologiques et autres) remettent profondément en cause notre système économique et social, générant autant d'opportunités pour nos entreprises que pour notre pays.*



## PAGE 32 ÉDUCATION : POUR BÂTIR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

### PAGE 34 RENFORCER NOTRE SYSTÈME ÉDUCATIF

*« À la fin de leur scolarité, 100 % des élèves doivent être citoyens et employables tout au long de leur vie »*

- Donner plus de moyens à l'école primaire afin que 100% des élèves maîtrisent les savoirs de base (lire, écrire, compter), les compétences digitales et l'anglais avant d'entrer en sixième
- Créer une plateforme de ressources commune aux organisations professionnelles qui serve de référence pour bâtir les programmes de formation
- Valoriser davantage dans la notation en voie professionnelle les compétences acquises en entreprise
- Améliorer l'information sur les trajectoires et les parcours possibles en rendant accessibles les passerelles et les critères de performance des formations
- Autoriser l'ouverture de formations par apprentissage quand elles sont financées à 100 % par les entreprises
- Accorder davantage d'autonomie aux établissements
- Soutenir tous les dispositifs concourant au développement de l'esprit d'entreprendre et la créativité des élèves

## PAGE 40 REFONDER L'APPRENTISSAGE

- Rendre obligatoire l'information de chaque élève sur les débouchés de cursus
- Mettre en place une évaluation indépendante du système éducatif
- Co-construire les diplômes à finalité professionnelle entre l'État et les branches professionnelles
- Valoriser la fonction de tuteur d'entreprise
- Supprimer la carte des formations et permettre aux entreprises d'ouvrir elles-mêmes des formations en apprentissage
- Redonner aux entreprises la liberté de financer l'apprentissage
- Simplifier la réglementation des contrats d'apprentissage en l'alignant sur le droit commun des contrats



## PAGE 46 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL À RENOUVELER

### UN MODÈLE SOCIAL RENOVÉ

### PAGE 48 ACCOMPAGNER TOUTES LES DYNAMIQUES D'ACTIVITÉS AU SERVICE DE L'EMPLOI

*« Sécuriser et simplifier toutes les formes d'emplois pour l'entrepreneur comme pour le travailleur »*

- Accompagner le développement de nouvelles activités en rééquilibrant l'asymétrie de concurrence constatée en matière fiscale et réglementaire
- Faciliter les transitions entre statuts de salarié, d'indépendant, d'intérimaire, etc.
- Sécuriser les relations entre l'entreprise et le travailleur indépendant
- Agir sur la perte subie d'activité du travailleur indépendant
- Faciliter le regroupement des donneurs d'ordre
- Développer les bonnes pratiques de contrats commerciaux

## PAGE 54 CONJURER LA PEUR DE L'EMBAUCHE

*« Mettre en place une véritable démarche vertueuse de flexibilité pour l'employeur et de sécurité pour le travailleur : la flexisécurité »*

- Développer l'embauche en sécurisant les modalités de rupture du contrat de travail
- Élargir le motif économique de licenciement à tous les cas de réorganisation de l'entreprise
- Apprécier les difficultés économiques au niveau de l'entité française et non du groupe tout entier
- Supprimer la présomption d'absence de motif péso sur l'entreprise lorsque des motifs ne sont pas énoncés clairement dans la lettre de licenciement
- Plafoinner les dommages-intérêts versés par l'entreprise en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse



**PAGE 58 SIMPLIFIER LA PRODUCTION DES NORMES EN DROIT DU TRAVAIL**

« Permettre un dialogue social simple et direct, de terrain, d'adaptation et de croissance »

- Refondre le code du travail en adoptant le principe de subsidiarité pour permettre à l'entreprise, ou à la branche, de définir les modalités les plus adaptées à la réalité économique. La loi reste garante des grands principes de droit du travail
- Donner l'avantage à l'accord le plus récent sur l'accord plus ancien de même niveau
- Développer la primauté de l'accord collectif sur le contrat de travail pour l'organisation de l'entreprise
- Mettre en place une instance unique de représentation et de négociation
- Mettre un terme à la négociation administrée par les pouvoirs publics, c'est-à-dire obligatoire

**PAGE 64 RÉSOUDRE LA CRISE DU LOGEMENT**

« Simplifier la réglementation du logement, libérer les capacités de construction et inciter à l'investissement »

- Appliquer un moratoire sur les règles de construction pendant une période d'au moins trois ans
- Inverser le système d'abattement sur les plus-values
- Créer un choc d'offre en établissant un régime transitoire exceptionnel de trois années avec des abattements significatifs et dégressifs sur les plus-values
- Généraliser les Plans locaux d'urbanisme intercommunaux
- Envisager la mobilisation (volontaire) par les entreprises de friches ou de réserves qu'elles n'utilisent pas
- Instaurer un véritable statut du bailleur privé doté d'un régime fiscal adapté
- Abroger l'encadrement des loyers et accélérer le retraitement des contentieux
- Développer la vente de logements et favoriser la rotation des locataires au sein du parc HLM

**FAIRE DE LA PROTECTION SOCIALE UN ATOUT**

**PAGE 68 FINANCER LA PROTECTION SOCIALE D'UNE FRANCE PROSPÈRE ET SOLIDAIRE**

« Simplifier le financement de la protection sociale, baisser les charges sur le travail et faire financer la solidarité par l'impôt »

- Procéder à une nouvelle étape de baisse de coût du travail de 30 milliards d'euros supplémentaires qui devra concerner l'ensemble des niveaux de salaires et se faire en une seule fois pour bénéficier d'un « choc de compétitivité »
- Procéder à une refonte des dispositifs actuels d'allègements ou de baisse de charges, y compris le CICE et leur remplacement par une franchise de cotisations sur les premiers euros de salaires
- Assurer un financement des régimes de solidarité par un impôt et/ou une contribution à assiette large type TVA ou CSG

**PAGE 74 PRÉPARER L'AVENIR DE NOS RETRAITES**

« À court terme, redonner de l'air au système actuel de retraites ; à plus long terme, refonder un nouveau dispositif qui conjugue équité, solidarité, simplicité et souplesse »

- Reculer l'âge légal de la retraite à 65 ans à horizon 2026
- Porter la durée de cotisation à 43 ans dès 2026 pour tous, quel que soit le statut
- À court terme, faire converger le régime des fonctionnaires et celui des salariés du secteur privé
- À plus long terme, engager une réforme systémique pour que la solidarité soit financée par l'impôt et que les prestations contributives (proportionnelles aux rémunérations) soient par les cotisations sociales
- Encourager le développement de la retraite par capitalisation en complément des régimes obligatoires et des mécanismes de solidarité nationale
- Mettre en place un système de retraite par points commun aux trois régimes obligatoires (salariés, indépendants, fonctionnaires)
- Réformer le pilotage des retraites avec un régime d'or pas d'endettement
- Améliorer la portabilité des droits entre les différents régimes
- Mieux informer les assurés sur leurs droits

**PAGE 78 REFONDRE LES DISPOSITIFS DE DÉPART ANTICIPÉ DU MARCHÉ DU TRAVAIL**

« Unifier les dispositifs de départ anticipé pour les rendre lisibles, solidaires et équitables »

- Remplacer les dispositifs de départ anticipé du marché du travail (hors amiante, handicap et accidents du travail) par un seul système, fondé sur un constat médical
- Assurer un co-pilotage de ce système par l'État et les partenaires sociaux. Le calibrage du système - nombre de salariés concernés - devra tenir compte de l'ampleur du recul de l'âge d'ouverture des droits à la retraite
- Renforcer la prévention en proposant un bilan de santé aux salariés à partir de 50 ans et en mettant en place un plan d'accompagnement pour les salariés concernés



## PAGE 82 RÉFORMER LE SYSTÈME DE SANTÉ

« Passer d'un système de santé administré à un système entrepreneurial qui conjugue solidarité, liberté, équité et responsabilité »

- Passer un Pacte de confiance entre l'État et les acteurs de la santé et définir une stratégie nationale de santé
- Considérer les industries et les services de santé comme un secteur économique stratégique en termes de recherche, de production et d'exportation
- Donner plus de liberté et d'autonomie aux hôpitaux : gestion des ressources humaines, diversification du financement, etc.
- Instaurer un pilotage pluriannuel et décloisonner les enveloppes budgétaires afin de donner de la visibilité aux acteurs de la santé
- Rétablir l'équité tarifaire et fiscale entre hôpitaux et cliniques privées
- Lancer une véritable politique d'*open data* dans la santé
- Permettre aux organismes complémentaires de s'impliquer davantage dans la gestion du risque, notamment en favorisant la contractualisation avec des professionnels de santé
- Instaurer une règle d'or : zéro déficit dans l'Assurance maladie
- Transférer le financement de l'Assurance maladie obligatoire sur un impôt à assiette large comme la TVA ou la CSG
- Redéfinir le partage entre solidarité, mutualisation et responsabilité



## PAGE 88 SIMPLIFICATION :

### POUR UN ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE

## PAGE 90 SIMPLIFIER ET MODERNISER LA SPHÈRE PUBLIQUE

« Gérer la sphère publique avec les méthodes des entreprises, et au service des publics : management, objectifs, moyens et suivi ! »

### SIMPLIFICATION

- Instituer le principe du « un pour deux » ou « one in, two out »
- Affecter 10% des fonctionnaires à la suppression de lois et normes inutiles, antiéconomiques et inefficaces
- Mettre en place un comité impact entreprises, composé d'experts économiques et sociaux et de chefs d'entreprise, chargé de l'étude d'impact des mesures législatives et réglementaires affectant les entreprises
- Recentrer l'État sur ses missions régaliennes et stratégiques
- Réduire le nombre de collectivités territoriales et d'élus, avec une restriction du cumul des mandats
- Affecter un certain nombre d'élus (10%) à l'évaluation et au contrôle de l'action publique, ainsi qu'à la suppression de lois devenues inutiles, et définir clairement les missions de chaque échelon territorial pour éviter les doublons

### EFFICACITÉ DES DÉPENSES PUBLIQUES

- Réaliser 100 à 115 milliards d'euros d'économies sur 5 ans afin de réduire le poids de la dépense publique et des prélèvements obligatoires respectivement à 48% et 40% du PIB à l'horizon 2022
- Ne remplacer qu'un fonctionnaire sur trois partant à la retraite
- Aligner la durée de travail des administrations sur le secteur privé
- Repenser l'encadrement, moderniser les outils de gestion publique et créer une filière d'excellence opérationnelle dans la sphère publique
- Investir dans la transformation numérique de la sphère publique. Utiliser le numérique et la digitalisation comme des moyens d'action pour améliorer la performance
- Mettre en place un baromètre (tableaux de bord en *open data*) et installer des comités de suivi « ouverts » (à la participation de la société civile) de la mise en œuvre des réformes





**PAGE 98 COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES :  
POUR UNE FISCALITÉ DE CROISSANCE**

**PAGE 100 POUR UNE REFONDATION FISCALE**

« Une fiscalité simple, compétitive, stable et incitative à l'investissement et au financement des entreprises »

- Diminuer le nombre d'impôts et de taxes
- Supprimer les réductions fiscales, sauf celles dont l'efficacité économique est démontrée et qui stimulent la croissance
- Supprimer en cinq ans la plupart des impôts et taxes sur les facteurs de production pour taxer les entreprises en fonction de leur seule capacité contributive
- Plauffer les impôts locaux des entreprises en fonction de leur valeur ajoutée
- Adopter un taux national pour les impôts locaux les plus importants
- Baisser le taux d'IS de 33,33% à 22%, soit la moyenne européenne, d'ici 2020
- Supprimer l'ISF en développant en parallèle les dispositifs d'exonération à l'impôt sur le revenu pour les PME et les dons
- Imposer à un taux forfaitaire de 25% des revenus de l'épargne en prévoyant des régimes spécifiques pour l'épargne longue
- Alléger la fiscalité de la transmission
- Inscrire dans la Constitution le principe de non-rétroactivité fiscale
- Rendre le contrôle fiscal plus juste et plus sévère et créer un organe d'arbitrage indépendant et transparent pour protéger les entreprises des dérives du contrôle fiscal



**PAGE 104 FACILITER L'ACCÈS AU FINANCEMENT  
POUR LES ENTREPRISES**

« Informer et former les entrepreneurs, réhabiliter le risque et libérer le système bancaire de contraintes inutiles »

- Adapter les réglementations prudentielles afin de continuer de permettre aux banques et aux assureurs de financer les entreprises
- Favoriser le développement de la titrisation pour alléger le bilan des banques et des institutions financières spécialisées, et leur permettre de prêter davantage
- Mieux informer et sensibiliser les dirigeants d'entreprises sur les modalités d'un levé de fonds en capital et en dettes, les inciter à renforcer leurs fonds propres et à diffuser une information simple sur les solutions de financement existantes
- Proposer des outils pédagogiques et d'autoévaluation aux TPE et PME, et encourager l'usage des outils de la Banque de France en matière de performance financière et extra-financière, d'évaluation d'entreprise et de valorisation
- Simplifier les contrats financiers
- Améliorer les outils d'analyse financière et faciliter l'accès des financeurs à l'information financière sur les entreprises à la recherche de financements





**PAGE 118 LES POLITIQUES**

Les mutations à l'œuvre commandent une adaptation rapide de nos business models, imposent une profonde transformation de notre société et créent de nouvelles opportunités. Cela commence naturellement par nos entreprises. Dans un monde en mutation, ce sont en effet les entreprises qui jouent un rôle de stabilisation, d'intégration, de motivation, mais surtout, de création de valeurs. Au-delà des réformes de fond, nécessaires au renouveau de la France, notre pays doit s'adapter pour répondre aux enjeux de demain par la mise en place de politiques d'avenir ambitieuses.

**PAGE 122 ÇA COMMENCE PAR NOUS !**

Les entreprises, les entrepreneurs, les organisations professionnelles ont un rôle primordial à jouer pour consolider cette vision d'une France ambitieuse, consciente des défis à relever, mais aussi des atouts. Nous devons agir, donner l'impulsion nécessaire pour que le changement commence au sein de nos entreprises. Cela passe par une action sur l'ensemble des facteurs de compétitivité hors coûts. Tout d'abord, il est essentiel d'agir sur la gouvernance afin d'assurer l'équilibre et le contrôle des pouvoirs dans les entreprises. Cela passe notamment par un ensemble de règles que l'entreprise crée elle-même, ce qui a le double avantage d'être plus adapté aux spécificités de chaque structure et d'évoluer plus rapidement pour satisfaire les besoins de l'ensemble des acteurs concernés. Ensuite, il nous appartient de généraliser la démarche RSE. Cette dernière intègre les enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance, mais aussi industriels, humains et intellectuels au cœur de la stratégie de l'entreprise et de sa gestion.

Pour améliorer leurs positions, gagner de nouveaux clients, nos entreprises doivent aussi viser l'excellence opérationnelle et envisager un montage engageant de leur offre.

Enfin, l'innovation sociale et managériale constitue un facteur de compétitivité essentiel pour nos entreprises. Créer des conditions propices à l'émergence de nouvelles idées, responsabiliser et favoriser l'autonomie des équipes et encourager la mixité permettent aux sociétés de se développer tout en prenant soin du bien-être et la motivation de leurs salariés, des facteurs incontestables de succès.

**PAGE 124 GOUVERNANCE DES ENTREPRISES : ASSURER L'ÉQUILIBRE ET LE CONTRÔLE DES POUVOIRS**

**PAGE 125 FAIRE LE PARI DE LA RSE POUR RENFORCER SA COMPÉTITIVITÉ**

**PAGE 127 ACTIONNER LES LEVIERS DE LA COMPÉTITIVITÉ HORS COÛTS**

**PAGE 130 FAIRE DE L'INNOVATION SOCIALE ET MANAGÉRIALE UN LEVIER DE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE**



**PAGE 132 DES POLITIQUES D'AVENIR**

**PAGE 134 ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**

Au-delà d'un secteur d'activité, en Amérique est un formidable vecteur de croissance, de performance, de modernisation, de changement économique et sociétal, de transformation des organisations. Il introduit de nouvelles façons de penser et de faire, il modifie en profondeur les métiers, les filières, les notions d'espace et de temps, la formation et les besoins en compétences. Au regard du potentiel levier que constitue en Amérique, la marge de progression est importante, ce la doit être une priorité pour notre économie et nos entreprises.

• Encourager l'esprit entrepreneurial, la culture du risque et de l'innovation dès l'école primaire

- Promouvoir les filières scientifiques et techniques
- Introduire un droit à « l'expérimentation numérique »

• Favoriser le développement des start-up et la transformation numérique des TPE/PME

• Créer un programme ambitieux de scale-up pour les 100 start-up françaises les plus prometteuses

• Faire de la fibre optique la technologie de référence pour les foyers et les entreprises européennes avec un plan de déploiement

• Donner un nouvel élan au e-gouvernement français

• Adopter une stratégie « pro-business » de la gestion des données

• Créer un Comité pilote stratégique national pour développer l'intelligence artificielle et la blockchain

• Renforcer l'influence de la France dans les organismes de normalisation et de standardisation des IoT internationaux

**PAGE 137 RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ ET LA COMPÉTITIVITÉ DE NOTRE TERRITOIRE**

Levier essentiel de croissance économique / attractivité du territoire français au yeux des entreprises et des investisseurs étrangers ne dépend pas seulement de la taille du marché, de la couleur ou du niveau de qualification des main-d'œuvre, mais aussi de la qualité de ses infrastructures.

• Mettre en place un gouvernement des infrastructures de réseaux appuyant sur la dimension régionale et un véritable partenariat entre acteurs public et privés dans la détermination des priorités et la conduite des projets

• Financer les besoins en investissements dans les réseaux (transports, énergie, numérique, etc.) en faisant davantage appel aux financeurs privés et aux utilisateurs des réseaux

• Envisager une cession partielle ou totale de participations de l'État dans les entreprises qui ne répondent pas à un objectif stratégique clairement défini économiquement pertinent pour financer les infrastructures

• Imposer dans les documents d'urbanisme des espaces dédiés aux hubs du transport et de la logistique

• Partager de manière claire la responsabilité des différents réseaux de transport entre les régions et les agglomérations pour organiser de manière optimale l'accessibilité dans les territoires

• Instaurer un service minimum dans les ports français pour les produits stratégiques (hydrocarbures...) et les biens de première nécessité

• Créer un pad d'appui pour un liste de 30 salons prioritaires comportant notamment la présence de hautes personnalités aux inaugurations / améliorations du parcours client dans les infrastructures de transport et l'association d'initiatives publiques de promotion de l'image de la France comme Créative France

• Renforcer la sécurité près des lieux et événements touristiques

• Étendre les jours et heures d'ouverture des grands musées

**PAGE 142 POURSUIVRE UNE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE SOURCE DE CROISSANCE ET D'EMPLOI**

*Une transition énergétique et écologique réussie est synonyme de croissance, d'emploi et d'atteinte d'objectifs climatiques en environnementaux tout en préservant la compétitivité des entreprises.*

- Assurer un mise en œuvre effective de l'Accord de Paris et faire converger les valeurs du carbone au niveau mondial (prix du carbone)
- Placer l'énergie comme l'un des axes structurants dans le cadre de la réflexion sur l'avenir de l'Europe
- Accélérer la recherche et l'innovation matière de production et d'utilisation d'énergie
- S'inscrire dans le cadre de politiques européennes et nationales en matière de dépenses sur l'évolution du cadre réglementaire sans surtransposer les règles européennes
- Améliorer la gouvernance des instances de dialogue environnemental
- Favoriser le développement de l'économie circulaire
- Poursuivre les efforts engagés dans les domaines de la biodiversité et de la protection de l'environnement en s'inscrivant dans un cadre *amini* européen
- En matière de RSE, combiner cadre réglementaire et démarches volontaires pour promouvoir la responsabilité sociale de toutes les organisations et garantir les conditions d'une concurrence équitable à l'international
- Valoriser les ressources maritimes françaises

**PAGE 148 ASSOCIER LES SALARIÉS À LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES**

*L'association des salariés à la performance des entreprises est une des clés de la réussite de l'entreprise. Cette politique constitue également un levier d'action efficace face aux enjeux économiques et sociaux actuels de notre pays : évolution du pouvoir d'achat des salariés, le financement de l'économie et des entreprises, le retour à la croissance et au plein emploi, l'exigence de renouer avec une compétitivité forte et durable, la constitution d'un épargne longue pour préparer la retraite et pour faire face aux insuffisances du système actuel de retraite par répartition.*

- Mettre à disposition des PME qui les souhaitent un régime incitatif simplifié leur permettant d'éviter de justaposer deux dispositifs d'intéressement et de participation
- Ramener le taux du forfait social de 20% à 8% et les supprimer pour le premier accord d'intéressement ou de participation des entreprises de moins de 50 salariés ainsi que pour toutes les sommes épargnées en vue de la retraite et servant au financement de l'économie
- Revenir sur la taxation généralisée des entreprises associant les salariés à leur capital : en particulier prévoir l'exonération de contribution patronale pour les PME et ETI souhaitant mettre en place un premier plan d'actionnariat salarié
- Faciliter l'orientation de l'épargne salariale à l'investissement des entreprises par la création de fonds de prêts participatifs
- Restaurer la confiance en créant, une fois ces mesures prises, une stabilité d'au moins 5 ans du cadre réglementaire, fiscal et social des différents dispositifs

**PAGE 151 FAIRE DE L'INNOVATION UN LEVIER POUR LA COMPÉTITIVITÉ**

*Pour accéder aux marchés, répondre aux attentes des clients, anticiper leurs besoins, renouveler les gammes de produits, l'innovation constitue une nécessité. Elle est aussi la réponse aux principaux défis que nous devons relever dans les domaines les plus porteurs tels que la santé, la sécurité alimentaire, la ville intelligente et la mobilité, la protection de l'environnement, la lutte contre le réchauffement climatique et les gaspillages, autant d'opportunités pour développer des innovations de rupture.*

- Amplifier l'effort juridique de définition du principe d'innovation pour ensuite faire reconnaître parmi les libertés fondamentales inscrites dans le bloc de constitutionnalité
- Mobiliser une partie de l'épargne de long terme pour favoriser la croissance des entreprises innovantes
- Associer à la gouvernance des pôles de compétitivité les capitaux-risques, les *business angels* et les *start-up* afin d'intensifier le passage de projets au marché
- Encourager les synergies nécessaires entre les différents pôles de compétitivité d'un même secteur d'activité (santé, mobilité, agro-alimentaire...)
- Créer les conditions permettant à une entreprise d'accompagner un salarié souhaitant développer une activité « intrapreneuriale »
- Reconstruire au lycée une filière scientifique d'excellence devant conduire au niveau d'exigence des formations d'ingénieurs

**PAGE 154 RÉINVENTER L'EUROPE**

*Si l'Union européenne n'existait pas, il faudrait l'inventer. C'est grâce à elle que nous assurerons la paix sur notre continent et ferons face ensemble aux profondes transformations que traversent notre planète : l'émergence de nouveaux géants économiques, la transition écologique, la révolution digitale, les déséquilibres démographiques, la pression migratoire...*

- Améliorer la formation et faciliter la mobilité des Européens tout au long de leur vie
- Inciter les Européens à développer leurs compétences numériques
- Favoriser les investissements et les dépenses en R&D au sein de l'Union
- Renforcer la politique commerciale européenne
- Redonner la parole aux citoyens
- Définir et protéger les frontières de l'Union
- Limiter les compétences européennes aux seuls domaines pour lesquels l'Union apporte une véritable valeur ajoutée
- Renforcer la convergence dans les pays de la zone euro

**PAGE 159 INTÉGRER NOS ENTREPRISES DANS UNE ÉCONOMIE MONDE**

*Si la mondialisation est devenue une réalité incontournable et irréversible, la France n'a pas exploité son nombre et tous de manière optimale pour profiter de l'ouverture des marchés mondiaux. Nous vivons un moment de changement de paradigme, résultat de plusieurs facteurs combinés, et d'ampleur internationale – crise économique, chômage, protectionnisme et isolationnisme remonté en puissance des courants populistes qui fragilisent les démocraties... Ces ont des signaux forts qui nous encouragent à repenser la mondialisation, et à faire en sorte qu'elle soit plus inclusive.*

- Faire de la pédagogie sur les opportunités et les défis de la mondialisation auprès des Français (citoyens, entreprises, consommateurs, hommes et femmes politiques...)
- Définir un plan d'action pour promouvoir la France et ses savoir-faire
- Renforcer la performance des outils liés à l'exportation destinés aux PME et aux ETI
- Encourager la coopération entre acteurs, notamment en s'organisant par filières
- Augmenter la capacité d'influence de la France dans les instances internationales
- Promouvoir un équilibre dans l'accès aux marchés mondiaux pour les entreprises au travers d'une politique commerciale européenne plus offensive
- Faire de nos obligations éthiques (déontologie, RSE, lutte contre la corruption) des avantages compétitifs pour la France
- Prendre des initiatives pour limiter les effets négatifs sur les entreprises françaises de l'extraterritorialité des lois étrangères
- Réduire les contraintes douanières en harmonisant les règles européennes et internationales



# PRÉSENTATION DU MEDEF

## LE PREMIER RÉSEAU D'ENTREPRISES DE FRANCE

**Une approche métier :** 80 fédérations professionnelles regroupent plus de 600 syndicats professionnels auxquels adhèrent les entreprises d'un même secteur. C'est 750 000 entreprises de toutes tailles, TPE, PME, ETI et grandes entreprises de tous secteurs.

**Une approche de proximité :** 122 structures territoriales (départementales, locales, régionales, DROM-COM) assurent une couverture complète du territoire et un maillage au plus près des préoccupations des chefs d'entreprise.

## UNE DIMENSION EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE

**La Maison des entreprises de France à Bruxelles** représente le MEDEF et ses adhérents auprès des autorités de l'Union européenne.

**La délégation du MEDEF** participe aux travaux de BUSINESS-EUROPE qui rassemble les 40 organisations patronales d'Europe.

Le MEDEF est une organisation également dédiée à la **promotion des entreprises à l'International** et contribue à **l'attractivité de la France** à travers :

- Le Pôle International / Europe
- Le Pôle Internationalisation / Filières
- Medef International

Le MEDEF participe aux travaux et aux instances internationales pertinentes : BIAC, B7/B20, OIT, ESF, ICC ...

---

80

FÉDÉRATIONS  
PROFESSIONNELLES

122

ORGANISATIONS  
TERRITORIALES

750000

ENTREPRISES

“On ne le dit pas assez,  
mais les entrepreneurs sont des héros.  
Le MEDEF est là pour encourager  
et accompagner leur audace.”

**PIERRE GATTAZ, PRÉSIDENT DU MEDEF**

### **UN PORTE-PAROLE OMNIPRÉSENT DES ENTREPRISES**

Les 20 000 mandataires qui exercent 35 000 mandats portent et défendent les intérêts des entrepreneurs dans toutes les instances économiques et sociales, dont les décisions ont un impact direct ou indirect sur la vie des entreprises, et cela à tous les niveaux (national, régional, départemental).

### **UN PARTENAIRE INCONTOURNABLE DU DIALOGUE SOCIAL**

Habilité par la loi à négocier au nom des entreprises avec les partenaires sociaux, le MEDEF conduit toutes les grandes négociations interprofessionnelles.

### **UN INTERLOCUTEUR PRIVILÉGIÉ DES DÉCIDEURS ET DES POUVOIRS PUBLICS**

Le MEDEF mène des actions permanentes de lobbying au plan local, régional, national et européen, afin de faire valoir le point de vue de l'entreprise.

### **UN ACTEUR DÉTERMINÉ DU CHANGEMENT**

Le MEDEF dialogue avec tous les acteurs de la société civile (jeunes, enseignants, journalistes, magistrats, élus locaux, artistes, sportifs...) pour mieux faire partager les enjeux de l'économie et de l'entreprise.

**20 000**

**MANDATAIRES**

**95%**

**DE TPE / PME**

# PRINCIPALES SOURCES

## PARTIE I - LES TRANSFORMATIONS

*Lemondechange,etlaFrance?7défispourgagneren2020*, *Lemondechange,etlaFrance?7défispourgagneren2020*,  
(MEDEF – Cithéa, juin 2016)  
France-2020.com  
levraidebat.fr  
myeurop.info  
*Les Échos*  
lesoir.be  
who.int  
INSEE  
francophonie.org  
rfi.fr  
CNRS  
McKinsey  
ljdd.fr  
Ministère de l'Écologie  
enr.fr  
erdf.fr  
gouvernement.fr  
Ministère de l'Économie  
Challenge.fr  
Vanson Bourne  
*L'Express*  
Comité d'orientation pour l'emploi  
OCDE  
*La Tribune*  
capital.fr  
journaldunet.com  
blogdumoderateur.com  
usine-digitale.fr  
*Le Monde*  
Le Leem  
*Le Figaro*

## PARTIE II - LES RÉFORMES ET PARTIE III - LES POLITIQUES

*Lemondechange,etlaFrance?7défispourgagneren2020*,  
(MEDEF – Cithéa, juin 2016)  
France-2020.com  
levraidebat.fr  
Eurostat  
*Les Échos*  
OCDE  
INSEE  
Coe-Rexecode  
Credoc  
DARES  
France Stratégie  
McKinsey



medef.com



france-2020.com



citheacommunication.fr

### Édition, création maquette & direction artistique :

Cithéacommunication-178,quaiLouisBlériot-75016Paris

Dépôt légal : février 2017

Date de publication : février 2017

Imprimeur : GraphiPrint Management

Certifié IMPRIM'VERT-Papier PEFC 100% - Imprimé en France

© Medef, Cithéa communication

ISBN 978-2-86658-174-9

### Iconographie / pictos :

©artisticco/istock ©AlonzoDesign/istock ©ribkhan/istock ©Rogotanie/istock  
© JiriPerina / istock · © tarras79 / istock · © ChrisGorgio / istock  
© Topp\_Yimgrimm / istock · © sv-time / istock · © sumkinn / istock  
© Askold Romanov (macrovector) / istock · © Qvasimodo / istock  
© kmlmtz66 / istock · © Rogotanie / istock · © Varijanta / istock  
©vasabii/istock ©alexndnz/istock ©maglyvi/istock ©ihorzigor/istock  
© TeamOktopus / istock © aurielaki / istock

# LE MONDE CHANGE, CHANGEONS LA FRANCE !

Notre monde change : la population de notre planète ne cesse de croître, les ressources naturelles s'amenuisent, la révolution numérique transforme nos modes de vie, notre organisation et notre rapport au travail évoluent...

Toutes ces transformations sont autant d'opportunités et de relais de croissance pour notre pays. Mais nous devons mener les bonnes réformes. Refondre notre système éducatif et de formation ; négocier un nouveau pacte économique et social entre les pouvoirs publics, les entreprises et leurs collaborateurs ; améliorer l'efficacité de notre sphère publique ; alléger la fiscalité ; simplifier notre environnement normatif... les défis ne manquent pas.

En parallèle, la France doit accélérer la transformation numérique, mener une politique ambitieuse dans le domaine environnemental et celui de l'innovation, parier sur des infrastructures performantes pour renforcer l'attractivité du territoire. Et surtout, repenser l'Europe avec ses partenaires, cet espace unique de stabilité juridique et monétaire, fondé sur des valeurs communes !

Nous avons un boulevard devant nous et toutes les raisons d'y croire ! Agissons !  
Notre destin collectif nous appartient.