

SYNTEC
CONSEIL EN MANAGEMENT

COMPÉTITIVITÉ

AAA

FRANCE-ENTREPRISES :
BILAN 2014 ET PROPOSITIONS



An III



SOMMAIRE

Introduction	2
1/ COMPETITIVITE-COUT : Après les bas salaires, les métiers à valeur ajoutée ..	5
2/ VERS LE CONTRAT DE TRAVAIL UNIQUE ET LA FLEXIBILITE RESPONSABLE ?	10
3/ LA FISCALITE CONTRE L'INVESTISSEMENT	14
4/ DETTE ET DEFICITS, TOUJOURS PLUS... ..	18
5/ PME/PMI : de la simplification à la pénibilité.....	23
6/ EDUCATION : les incessants chantiers nouveaux priment sur une vision de long terme.....	27
7/ FORMATION PROFESSIONNELLE, le dif est mort... vive le cpf !	31
8/ INNOVATION : du crédit d'impôt au crédit de confiance.	34
9/ DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE... SINON RIEN !	37
10/INVESTISSEMENT : le béton ou le soft, le juste rôle de l'état	40
EN GUISE DE CONCLUSION... ..	43
REMERCIEMENTS	45

INTRODUCTION

La France a-t-elle pris le chemin d'une compétitivité améliorée en 2014 ? C'est tout l'objet de ce troisième opus qui s'inscrit dans la droite ligne du livre « Compétitivité AAA : pour un nouveau pacte France-Entreprises » publié en 2011 aux éditions Eyrolles par SYNTEC Conseil en Management. Dans cet ouvrage, nous formulons 49 propositions pour retrouver le chemin de la croissance dans le respect de sa cohésion sociale. Après la crise de 2008, nous considérons qu'il n'y aurait plus jamais de retour à la « normale », que nous avons changé de monde. Ce qui appelait un nouvel élan et des réformes en profondeur. Une conviction insuffisamment partagée à l'époque, par manque de pédagogie sur le sujet de la compétitivité...

Fin 2011, nous écrivions notamment qu' « (...) un nouveau pacte de compétitivité [sic] entre la France et l'entreprise est possible... Ce pacte doit être ambitieux et reposer sur des liens de confiance nouveaux. Confiance entre les entrepreneurs, les salariés, les syndicats. Confiance entre l'État et les citoyens. » Dans ce pacte avant l'heure, nous avons identifié 10 thématiques opérationnelles qui font l'objet depuis lors d'un bilan annuel, objectif et sans complaisance.

Vous découvrez aujourd'hui le troisième du genre.

L'abondance de pactes ne fait pas le printemps des entreprises

Cette année 2014 aura été marquée par certaines avancées sur lesquelles nous allons revenir dans le détail. L'abondance récente de Pactes (compétitivité, solidarité, simplification, liberté et croissance...) a conduit à une prise de conscience : compétitivité de l'entreprise et niveau de vie du citoyen vont de pair !

Les résultats sont en revanche encore décevants : le chômage poursuit son ascension – il a atteint son niveau le plus haut depuis 1998. La dette, désormais supérieure à 95% du PIB, a franchi le cap symbolique des 2 000 milliards €. La France a rétrogradé à la sixième place des puissances économiques mondiales. Les taux de marge des entreprises sont encore au plus bas depuis 1985 (29,4% contre 37% en Europe et 40% en Allemagne)... La liste est désespérément longue.

Les perspectives laissent augurer une embellie avec une hypothèse de croissance de 1%, grâce à l'intervention de 3 facteurs exogènes susceptibles d'apporter un peu d'oxygène : la faiblesse des taux d'intérêts, la baisse de l'Euro et la chute des cours du pétrole. La croissance sera en tout état de cause insuffisante pour créer des emplois nets.

De bonnes raisons de croire en l'avenir

Ne sombrons pour autant pas dans le pessimisme, encore moins dans le « French bashing » ! Les différentes parties prenantes semblent avoir pris la mesure de la réalité française. La prise de conscience s'est en partie traduite dans les actes : montée en puissance du CICE initié en 2013, lancement du pacte de compétitivité, mesures de simplification, loi sur la formation professionnelle, dépôt et discussion de la loi Macron... Les réformes doivent donc se poursuivre, s'intensifier. A certains égards, 2014 aura été, au moins dans les discours, l'année de la compétitivité. Espérons que l'on constatera en 2015, qu'il ne s'agissait pas que d'une éclipse passagère, laissant place au retour de l'immobilisme réformateur d'ici à la prochaine élection présidentielle !

Nos atouts sont énormes, la capacité de mobilisation du pays est immense, et les français semblent prêts à la poursuite des réformes. Ne ratons pas cette opportunité de redonner à la France

la compétitivité qu'elle mérite, et l'avenir plus prospère qui en découlera.

Bonne lecture.

Hervé Baculard
Président

Olivier Marchal
Vice-président

1/ COMPETITIVITE-COUT : Après les bas salaires, les métiers à valeur ajoutée

Notre diagnostic

La préservation de la cohésion nationale passe par le maintien de notre système de protection sociale. Or, le travail et l'entreprise ne peuvent financer à eux seuls des dépenses qui concernent la collectivité dans son ensemble. A fortiori dans un contexte concurrentiel accru, en particulier au sein de l'Union européenne.

Chacun s'accorde à considérer que le CICE – et à sa suite le Pacte de compétitivité – participe d'une orientation nouvelle... même s'il compense seulement les 30 à 40 milliards de charges nouvelles imposées aux entreprises depuis 5 ans. En outre, le premier bilan de cette mesure-phare du gouvernement se révèle en demi-teinte : tous les indicateurs économiques continuent de se dégrader. En retardant le rythme des réformes par rapport à ses collègues européens et en l'absence d'un environnement conjoncturel favorable, l'entreprise France éprouve d'immenses difficultés à recouvrer sa compétitivité. D'ailleurs, les marges des entreprises sont tombées à 29,3% au 2ème trimestre 2014, le taux le plus bas observé depuis 1985. Rappelons que ce Pacte prévoit entre autres la réduction des cotisations patronales (10 milliards d'euros en 2015), la suppression de la C3S (2015), de la surtaxe à l'IS (2016), la baisse progressive de l'IS à 28%...

Radiographie 2014

En septembre 2014, les entreprises avaient déclaré fiscalement 8,7 milliards d'euros au titre du CICE. Un montant cumulé très en deçà des objectifs assignés à ce dispositif que sa complexité – au moins apparente – ne suffit à expliquer. Surtout, ses effets

semblent extrêmement modestes au regard des ambitions affichées par le gouvernement. Selon l'Insee, la formation brute de capital fixe des sociétés non financières devrait en effet diminuer de 0,6% en 2014. Plus grave : les investissements réalisés s'avèrent plus « défensifs » (remplacement d'outils, maintenance...) qu'« offensifs » (croissance, innovation, technologie...). Quant à l'emploi, il poursuit inexorablement sa chute. Enfin, la part des exportations françaises de produits manufacturés dans la zone Euro a atteint son niveau historique le plus bas en août 2014 : 13,5% contre 17% en 1999 (sources Insee, Eurostat - Coe - Rexecode). Cette forte diminution représente une perte de 155 milliards d'euros de CAHT¹ et de 1,5 million d'emplois. Le déficit de notre balance des biens et services s'établit pour sa part à presque 2 points de PIB chaque année. Si bien que le CICE ne joue au final qu'un rôle d'amortisseur face à la dégradation régulière de notre économie et de la compétitivité de nos entreprises.

Faire le choix de la valeur ajoutée

En réduisant les charges, le CICE et le Pacte de compétitivité vont dans la bonne direction. Pour autant, ils ne concernent pas toujours les bons emplois, ni les bonnes entreprises. *« Les allègements effectués depuis 20 ans ont concerné les bas salaires et pour cette raison très peu impacté l'industrie qui se situe à des niveaux de rémunération plus élevés »*, prévenait Louis Gallois. En ciblant les rétributions inférieures à 2,5 SMIC et en exonérant de charge les petits salaires, le CICE et le Pacte compétitivité perpétuent ce schéma. Si l'on ajoute les exonérations « Fillon », 42 milliards d'euros viendront subventionner les rémunérations les plus faibles en 2015. L'ensemble de ces dispositifs « oublie » les emplois

¹ CAHT : Chiffre d'affaires hors taxes

qualifiés qui tirent la performance commerciale, innovatrice et technologique des entreprises. Notamment celles exposées à la concurrence internationale. Paradoxalement, ce sont donc les secteurs d'activité « protégés » qui bénéficient pleinement du CICE : la grande distribution, les banques, l'hôtellerie/restauration...

Selon le Comité de suivi du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi, la part de la masse salariale concernée par le CICE varie de 34% à 89% selon les secteurs d'activité. Et s'établit en moyenne à 61% pour l'industrie et à moins de 50% pour le secteur des prestations intellectuelles. Rien de surprenant donc si, selon une enquête publiée par l'Insee en septembre 2014, seules 34% des entreprises industrielles estiment que le CICE aura un résultat positif sur l'emploi. Nombre d'entreprises exposées à la mondialisation ont en outre été contraintes d'absorber dans leurs prix une partie des hausses de TVA – dont il convient de rappeler qu'elles contribuent à financer le CICE ! Dans certains cas, le dispositif a également bénéficié aux consommateurs et/ou aux acheteurs. Autre dérive : le crédit d'impôt a dans une certaine mesure été « avalé » par la hausse des salaires. Depuis 2000 ces derniers augmentent plus vite que la productivité. Pire : ils croissent de 2,4% en 2014 quand l'inflation n'est que de 0,5% (source Hewitt). C'est aussi aux entreprises de jouer leur rôle dans la compétitivité coût du pays...

Un dispositif perfectible

Le second volet du Pacte de compétitivité amplifiera l'allègement du coût du travail : suppression des cotisations patronales pour les salariés au SMIC, baisse du taux des cotisations patronales familiales de 1,8 point jusqu'à 1,6 SMIC (le taux passe de 5,25% à 3,45), réduction de trois points des cotisations familiales des travailleurs indépendants et artisans...

Au-delà de ces indéniables progrès, il s'avère urgent de faire évoluer les dispositifs existants vers une authentique politique

de l'offre. De concentrer les efforts sur les entreprises soumises à la compétition internationale, sans oublier les emplois qualifiés qui contribuent grandement à leur performance sur les marchés mondiaux. Redressement des marges, investissements d'avenir, innovation, recherche... C'est en redonnant des capacités de manœuvres à nos entreprises les plus exposées que nous équilibrerons notre balance extérieure, que nous enrayerons la chute de la part de l'industrie dans notre PIB, que nous stimulerons notre marché intérieur et que nous lutterons efficacement contre le chômage.

Une compétitivité dégradée des activités de prestations intellectuelles, pénalisante pour tous

Enfin, comment ne pas rappeler que les activités de services de prestations intellectuelles, fortement créatrices de valeur ajoutée, sont les grandes oubliées des dispositifs gouvernementaux ? Bien qu'elles contribuent pleinement à la compétitivité de notre économie et constituent l'un des rares secteurs à avoir un solde de création net d'emplois positif. Par le jeu de l'externalisation ou du recours à la prestation externe, elles rentrent de plus en plus dans le coût des produits industriels. Les entreprises hexagonales se trouvent dès lors pénalisées, et leurs taux de marge comptent parmi les plus faibles des pays développés. Pourtant le secteur emploie aujourd'hui près de 1,5 million personnes, dont près de 900 000 salariés pour les seules activités regroupées par la Fédération Syntec.

«L'écart pour le secteur des prestations intellectuelles s'explique par un taux apparent de charges annexes au salaire, supérieur de plus de 16 points en France par rapport à l'Allemagne. Par rapport au Royaume Uni, cet écart dépasse les 20 points» souligne l'étude Coe-Rexecode. Or le CICE et le Pacte de compétitivité,

en privilégiant les bas salaires, ne soutiennent qu'à la marge les activités de prestations intellectuelles. Celles-ci sont ainsi pleinement victimes de cette distorsion, ce qui pénalise l'ensemble des entreprises exportatrices et des secteurs à valeur ajoutée. La compétition devient internationale, les activités délocalisables et les pays émergents (ex. Maroc ou Brésil qui ont mis en place la détaxation des exportations de prestations intellectuelles) favorisent au contraire ces secteurs porteurs d'avenir.

Rappel des préconisations de SYNTEC Conseil en management

La préservation de la cohésion sociale passe par le maintien de notre système de protection sociale ; le travail, et donc l'entreprise, ne peuvent financer à eux seuls des dépenses qui concernent la collectivité nationale et donc toutes les sources de revenus.

Actions court terme

- Alléger le coût du travail pesant sur l'emploi. La valeur ainsi créée pourrait être partagée entre entreprises, salariés et faibles revenus.

Actions moyen terme

- Libérer les revenus : introduction d'une part variable indexée sur les performances financières et extra-financières de l'entreprise, via l'intéressement et la participation, en veillant à clarifier l'assujettissement de cette part variable aux prélèvements sociaux.

2/ VERS LE CONTRAT DE TRAVAIL UNIQUE ET LA FLEXIBILITE RESPONSABLE ?

Notre diagnostic

La situation du marché du travail justifie la convocation urgente d'un véritable « Grenelle du salariat ». L'objectif ? Lever sans tabou les verrous qui freinent la création d'emplois et offrir aux salariés une protection mieux adaptée aux réalités de leurs parcours professionnels. N'oublions pas que la rigidité de notre législation du travail constitue – ex aequo avec le coût du travail – un frein majeur à la compétitivité de la France et à l'attractivité de nos entreprises. Selon une étude Ipsos réalisée en décembre 2014 pour les états de la France, 90% des dirigeants d'entreprises étrangères implantées en France souhaitent une plus grande flexibilité du marché de l'emploi. Alors que notre Code du travail s'est épaissi cette année encore de quelques dizaines de pages...

Radiographie 2014

Souvent montré en exemple dans l'hexagone, le Danemark a depuis longtemps réformé son marché du travail : la flexi-sécurité propose une meilleure souplesse aux employeurs et une réelle sécurité aux salariés. Ce pays de 5,6 millions d'habitants enregistrait un taux de chômage de 5,6% en février 2014, soit son plus bas niveau depuis 2009. En France, nombre d'économistes, au premier rang desquels le prix Nobel d'économie Jean Tirole, proposent la création d'un contrat de travail unique. Un document lisible, simple d'application, qui protège les emplois plus que les salariés. Le principe qui le sous-tend est simple : les entreprises embaucheront d'autant plus qu'elles pourront licencier facilement. C'est de fait principalement le carnet de commandes qui détermine le volume de salariés dont une entreprise a besoin. Or celui-ci s'avère particulièrement fluctuant,

surtout en période de crise.... Le premier ministre Manuel Valls a remis la création d'un contrat unique au cœur de l'actualité. Il a en effet déclaré au Nouvel Observateur en novembre 2014 que le marché du travail «génère des inégalités importantes entre, d'une part, des salariés très protégés en CDI et, d'autre part, des salariés très précaires en CDD et en intérim». Affaire à suivre ?

Autre fait marquant : la CGT a accepté de signer l'accord sur le contrat de sécurisation professionnelle (CSP). Un texte proposé par le patronat qui réduit l'allocation-chômage des licenciés économiques (de 80% à 75% du salaire journalier de référence) en compensation de l'octroi d'une prime à la reprise d'activité.

Un contrat «nobélisé»

Le nouveau contrat imaginé par Jean Tirole s'articule autour de quelques idées-forces. Il revêtirait la forme d'un CDI qui permettrait de maintenir les droits des salariés licenciés (indemnité, préavis...) en fonction de leur ancienneté. Les entreprises seraient en revanche autorisées à débaucher plus facilement et plus simplement. Il se révèle en effet déterminant que leurs obligations soient allégées et leur risque prud'homal diminué. Qu'elles soient exonérées des obligations de reclassement ou encore que le juge ne puisse plus se prononcer sur le motif économique de la décision. En contrepartie de cette souplesse, l'économiste toulousain préconise la création d'une taxe sur les licenciements. Cette indemnité, proportionnelle à l'ensemble des salaires versés tout au long du contrat de travail, serait destinée aux salariés et à la caisse d'assurance-chômage. Une idée qui rejoint l'une des propositions de SYNTEC Conseil en Management exposées dans son livre blanc «Compétitivité AAA» paru à l'automne 2011.

Le principe «licencieur-payeur»

Le passage à un contrat unique offrirait en effet l'occasion de réformer l'assurance-chômage. Sa gestion pourrait être confiée à

une agence indépendante d'Etat. Elle serait alimentée non plus par l'ensemble des entreprises – en pourcentage de leur masse salariale – mais uniquement par celles qui licencient. Et ce, en fonction du nombre de personnes concernées. Un bonus/malus en quelque sorte... Selon le principe du « pollueur-payeur » appliqué au droit du travail, déjà en vigueur dans certains états américains. Deux systèmes d'indemnisation distincts seraient instaurés. L'un pour les cadres et l'autre pour les non cadres, de façon à gommer les actuelles inégalités. Les premiers, qui retrouvent plus rapidement du travail, génèrent en effet aujourd'hui 39% des recettes et seulement 18% des dépenses de l'assurance chômage. Alors que les régimes des intermittents et des intérimaires s'avèrent lourdement déficitaires. Rappelons que l'Unedic a enregistré en 2014 une perte de 4,3 milliards d'euros. Sa dette cumulée s'élève à 22 milliards et pourrait atteindre 37 milliards d'euros en 2017. Autant dire que l'accord signé le 21 mars 2014 par les partenaires sociaux – il devrait permettre 400 millions d'économie par an – n'est pas du tout à la hauteur de l'enjeu.

Public/privé : même contrat ?

Dernier point et non des moindres : la nécessaire convergence des contrats publics et privés. Même s'il a été remanié dans les années 1980, le statut de la fonction publique d'Etat porte toujours l'empreinte de la loi du 19 octobre 1946 préparée par Maurice Thorez, alors vice-président du Conseil. Niveaux de protection, taux de cotisation, droits à la retraite, jours de carence... Les différences entre régimes sont considérables et ne trouvent plus guère de justifications. Dans un pays moderne et ouvert sur le monde, le statut de la fonction publique doit être reconsidéré à l'aune des nouvelles missions assignées à l'Etat, aux collectivités locales et aux établissements publics hospitaliers. Sans aller jusqu'à

une fusion des statuts public-privé, il conviendrait de s'accorder sur des points de convergence.

Rappel des préconisations de SYNTEC Conseil en management

Actions court terme

- « Libérer » la création d'emplois, avec plusieurs objectifs clés : adopter un principe de flexi-sécurité, privilégier les négociations sur la durée du travail par branches, mettre en place une sécurisation des parcours professionnels...
- Faciliter le recours au chômage partiel pour les PME en instaurant un système de partage du coût du non-travail entre l'entreprise et les pouvoirs publics pendant les périodes d'activité creuse.
- Fondre les CDI et CDD en un contrat de travail unique, simple et protecteur pour toutes les parties, et limiter les bulletins de paye à 10 lignes maximum.

Actions moyen terme

- Simplifier le Code du travail, notamment pour les PME (remontée des seuils, modalités contractuelles, simplifications administratives...) et l'inscrire dans la perspective d'un droit européen du travail.
- Réformer les Prud'hommes : professionnaliser les tribunaux en laissant toutefois un rôle consultatif aux représentants salariés et patronaux.

3/ LA FISCALITE CONTRE L'INVESTISSEMENT

Notre diagnostic

Facteur clé de la croissance, la fiscalité française doit être « compétitive » à l'échelle de l'Europe, durablement réformée, et simple dans sa mise en œuvre. Penser l'Union Européenne comme le nouvel espace de régulation et de fixation des règles (fiscales, budgétaires, ...) s'avère essentiel pour la relance de notre économie. Or, contrairement aux grandes puissances de la zone Euro, la France assoit traditionnellement une part importante de sa dépense publique sur les entreprises. Un choix qui pèse lourdement sur leur déficit de compétitivité. Ainsi, selon l'OCDE, leur taux de prélèvement obligatoire en pourcentage du PIB s'établit à 17,9% en France, contre 10,9% en Allemagne et 12,6% pour l'ensemble de l'Union Européenne. Les conséquences se révèlent éloquentes : si les entreprises françaises étaient installées en Allemagne - leur principal partenaire et concurrent ! - elles économiseraient 140 milliards d'euros de charges et impôts chaque année....

La Banque mondiale a publié en novembre 2014 un classement des nations selon les taux de prélèvement appliqués aux entreprises en 2013. En France, une société de taille médiane est aujourd'hui taxée à 66,6% de son résultat avant impôt (compte non tenu du CICE), contre 40,9% de moyenne internationale. Il s'agit du plus fort taux observé dans l'Union Européenne et du 3ème parmi les pays du G20... Seuls le Brésil et l'Argentine imposent plus leurs entreprises que la France. L'étude réalisée met enfin en évidence le niveau très élevé des charges sociales (51,7%) dans les prélèvements obligatoires hexagonaux, alors que l'imposition sur les bénéfices s'avère relativement faible (7,4% du résultat avant impôt).

Radiographie 2014

La pression fiscale pèse sur les investissements. En dépit de taux d'intérêt historiquement bas, ceux des entreprises mais également ceux des administrations et des ménages, ont diminué en 2014. C'est particulièrement patent pour les collectivités locales. Leur volume d'investissement – qui tire la croissance des PME, en particulier du BTP – a régressé de 7,4% en 2014. Un coup d'arrêt inédit y compris pour une année électorale. Les dépenses des ménages continuent de se contracter et ont atteint en 2014 leur niveau le plus bas depuis 2008/09.

L'effet sablier affecte les entreprises...

La fiscalité «à la française» produit un effet sablier inquiétant : Les activités à faible valeur ajoutée et non délocalisables (services à la personne, grande distribution, BTP...) n'ont d'autre choix que de s'en accommoder ; les industries et services à très haute valeur ajoutée (Luxe, aéronautique...) parviennent à absorber dans leurs marges ces taxations excessives. Tous les autres pans de notre économie, notamment les sociétés soumises à la concurrence internationale – celles dont le développement repose sur leur capacité à innover – se trouvent confrontées à un déficit de compétitivité qui les met en difficulté. Cette situation les conduit à délocaliser et/ou à développer la sous-traitance et les achats à l'étranger (outsourcing).

... et les ménages

Le «ras-le-bol fiscal» gagne également les personnes physiques et, parmi elles, des dirigeants, créateurs et cadres d'entreprise, des jeunes diplômés et depuis plus récemment les retraités des classes moyennes et supérieures... Certains d'entre eux quittent le

pays, la privant ainsi de richesses et de recettes fiscales. Les classes moyennes s'avèrent elles-aussi fortement impactées par les lois de finances successives : le produit global de l'IRPP a augmenté de 35% entre 2011 (51 milliards d'euros) et 2014 (69 milliards d'euros) et les prestations familiales viennent d'être révisées à la baisse. Sans oublier l'éternelle instabilité qui caractérise notre législation dans ce domaine comme dans d'autres. Tout ceci ne participe à l'évidence pas d'une « ambiance fiscale » propice au sursaut économique de la France.

Rappel des préconisations de SYNTEC Conseil en management

Actions court terme

- Réformer l'impôt sur les sociétés dans trois directions :
 - vers une plus grande équité entre entreprises et au niveau européen en baissant rapidement le taux d'IS de 5 points avec un objectif moyen terme d'harmonisation des taux d'IS en Europe à 25% (dans l'esprit de la démarche franco-allemande), et en supprimant ou restreignant significativement en parallèle les dégrèvements.
 - vers une plus grande efficacité, en compensant le manque à gagner né de la baisse des taux d'imposition par la suppression de certaines niches, les moins efficaces ou les plus génératrices d'iniquité. (dont le produit peut être estimé à plus de 8 Milliards d'euros).
 - vers une plus grande stabilité, en incitant l'état à s'engager dans le cadre d'une plate-forme fiscale à figer les règles d'imposition dans la durée.

Actions moyen terme

- Simplifier durablement la nomenclature des impôts sur les entreprises.

- Inscrire cette réforme dans celle plus globale de la fiscalité française, dont les axes forts sont :
 - la hausse modérée de la TVA
 - l'élargissement des bases de la CSG
 - le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu
 - l'allègement des droits de succession sur la transmission des entreprises familiales
 - l'augmentation de la fiscalité effective des hauts revenus pendant la période d'assainissement.

4/ DETTE ET DEFICITS, TOUJOURS PLUS...

Notre diagnostic

La résorption des déficits publics – et pas seulement le ralentissement de leur augmentation – constitue l'un des points clés de notre compétitivité. Le déficit public a augmenté entre 2013 et 2014. Etat, sécurité sociale, collectivités territoriales : chacun des «étages de la fusée» doit réaliser à son niveau les efforts nécessaires de rationalisation. Cesser de résoudre chaque difficulté par une dépense de fonctionnement additionnelle aussitôt génératrice d'une hausse d'impôt ou de création d'une nouvelle taxe. Bref, déficit public rime avec déficit de croissance. Le monde change et l'administration française peine à revisiter ses schémas organisationnels.

Radiographie 2014

C'est fait : la dette française a franchi le cap symbolique des 2 000 milliards d'euros, soit environ 30 000 euros par français. Un chiffre étourdissant. Après avoir doublé en 10 ans, elle atteint désormais 95,1% du PIB ! De ce point de vue, certains abus de langage se révèlent dramatiquement significatifs : lorsqu'un ministre évoque la baisse des déficits, il parle en réalité du ralentissement de la hausse de notre endettement. Car, cela participe de la mathématique élémentaire, tant qu'il y aura des déficits, la dette augmentera... Celui de l'Etat poursuit sa course folle au-delà des 4%, au mépris des engagements européens... Celui des comptes sociaux ne diminuera pas en 2014 contrairement aux prédictions du gouvernement (11,7 milliards d'euros contre 9,8 milliards d'euros prévus)... Quant à la dépense publique, elle a atteint cette année 56,5% du PIB ... Encore un record ! Pire, le déficit structurel de la France – celui qui

demeure une fois neutralisés les facteurs conjoncturels – s'établit à 2,4% du PIB et sa résorption n'est pas envisagée avant 2019 !

« C'est pas moi, c'est les autres... » dit l'Etat

Afin d'éradiquer le mal, et en l'absence de perspective de croissance, le gouvernement annonce 50 milliards d'euros d'économies au cours des 3 prochaines années, dont 21 milliards d'euros dès le projet de loi de finances 2015. Lesquelles économies seraient pour l'essentiel redistribuées aux entreprises et dans une moindre mesure aux ménages. Certes... Nous en avons évoqué les contours lors des deux chapitres précédents.

Quid du désendettement ? L'Etat et ses opérateurs ne participeront à cet objectif qu'à hauteur de 7,7 milliards d'euros, dont 1,4 milliards grâce à la baisse annoncée de la masse salariale. Au-delà du maintien du gel du point d'indice, 1 177 postes de fonctionnaires devraient être supprimés en 2015. Un effort bien mince dès lors que l'Etat est responsable de 80% du montant total de la dette ! En faisant porter les économies principalement sur les collectivités territoriales et la Sécurité sociale, le Gouvernement s'exonère une fois encore de ses responsabilités. Il impose aux autres des mesures et des règles qu'il ne s'applique pas à lui-même... Certes, certaines administrations locales laissent dérapier leur budget, mais l'Etat ne leur a pas toujours transféré des ressources à la hauteur de leurs compétences nouvelles. Et n'oublions pas qu'elles génèrent une part importante de l'investissement dans nos territoires. Les baisses drastiques de dotations auront inévitablement des conséquences négatives sur la croissance. Osons une image audacieuse : en situation de « liquidation judiciaire », l'Etat pointe du doigt le budget en « procédure de redressement » de la Sécurité sociale et celui des collectivités locales qui ne relève pour l'heure que de la « clause de sauvegarde »...

Mille-feuilles administratif : le surcoût derrière le « Service Public à la française »

Au premier rang des sujets brûlants : le nombre et le statut des fonctionnaires. On en dénombre 5 500 000, soit 24% de la population active, le taux le plus important des pays de l'OCDE qui s'établit en moyenne à 15% ! Si l'on s'en tient au seul périmètre des « services généraux » (fonctions administratives traditionnelles hors armée, éducation, santé...) à l'échelon central ou local, la France enregistre l'un des plus forts « ratios d'administration » de l'Union Européenne : 38 emplois pour 1000 habitants alors que l'Allemagne n'en compte que 32 pour 1000. Ce qui représente 390 000 fonctionnaires de plus... Le service public est-il pour autant de meilleure qualité dans l'hexagone ? Combien de temps les statuts publics/privés demeureront-ils aussi inégaux ? L'Etat reste désespérément englué dans ses traditions interventionnistes quand celles-ci n'ont plus aujourd'hui aucune justification. Sur ce point également, les discours officiels annonçant des baisses d'effectifs se révèlent trompeurs. Transferts de compétences vers les Etablissements Publics Administratifs nationaux – ils représentent à ce jour plus d'un cinquième des effectifs des ministères – transferts de charges vers les collectivités territoriales, loi sur l'autonomie des Universités... le nombre de fonctionnaires ne cesse en réalité de croître. Les collectivités territoriales ne maîtrisent pas suffisamment quant à elles leurs dépenses de fonctionnement. En dépit des regroupements de communes et de la fusion de certaines intercommunalités, leur masse salariale ne cesse de progresser (+3,1% en 2013 après + 3,5% en 2012). Pire, au cours de la décennie 2000, les effectifs des communes ont augmenté de 12,8% et ceux des intercommunalités de 145,6% (plus de 340 000 fonctionnaires au total). Souhaitons que la réforme territoriale en cours ne produise pas les mêmes effets ! Ces dérivés participent

d'un déficit de volonté et d'un mode de gouvernance inadapté. Des problèmes de méthode que l'on retrouve dans la mise en œuvre de certaines réformes imposées par l'Etat : celle des rythmes scolaires et la loi ALUR en constituent des exemples marquants.

La France doit se doter d'un service public moderne, performant, accessible et parachever la réforme de son organisation territoriale afin de la rendre moins coûteuse et plus efficace.

Rappel des préconisations de SYNTEC Conseil en management

Actions court terme

- Rétablir l'équilibre budgétaire et avec un objectif de réduction des déficits de 60 milliards d'euros. Pour cela, réduire les dépenses (limitation du rythme des dépenses de santé, désengagement de l'Etat de politiques inefficaces, concentration des moyens, poursuite de la décentralisation...) et redéployer les recettes.
- Poursuivre la révision générale des politiques publiques pour les trois fonctions publiques: lancement d'une RGPP 2.0 avec pour objectif d'alléger le « mille-feuilles administratif », de rentabiliser chaque euro investi, de clarifier les compétences... Cette réforme devra s'inscrire dans une démarche hautement pédagogique et être assortie d'objectifs chiffrés.
- Instaurer effectivement la « règle du 1 pour 2 » (1 texte créé, 2 textes supprimés), clarification des compétences des différents services de l'Etat...
- Simplifier les démarches administratives des TPE et des PME : limitation du nombre et de la fréquence des déclarations administratives, création d'un dossier unique d'entreprise...
- Créer un « Ministère des Services » de plein exercice.
- Réduire les frais de fonctionnement des organismes de gestion paritaire

Actions moyen terme

- Introduire le management de la transformation au sein de la fonction publique pour favoriser son efficacité et une culture de l'évolution permanente.
- Limiter l'inflation des normes et harmoniser les dispositifs au niveau européen.

5/ PME/PMI : DE LA SIMPLIFICATION A LA PENIBILITE

Notre diagnostic

Les PME/PMI et les ETI constituent un vivier d'innovation et de créations d'emploi. Afin de renouer avec la croissance, la France doit leur offrir les moyens de libérer leur créativité, leur énergie et leur potentiel de développement. Aussi bénéficient-elles pleinement de toutes les mesures visant à faciliter la vie quotidienne des entreprises ou à éradiquer les effets de seuils.

Radiographie 2014

Près de 99.8 % des entreprises françaises, environ 60% de la valeur ajoutée, plus de 60% des emplois... Le tissu des PME forme la colonne vertébrale de notre économie. Or toutes les enquêtes d'opinion le démontrent : leurs dirigeants font montre d'un déficit de confiance en l'avenir tout à fait inédit. Il faut dire que leurs taux de marge atteignent des niveaux historiquement bas. Fort heureusement, le faible coût de l'argent leur permet de continuer à investir... Les PMI figurent bien malgré elles au cœur du processus de désindustrialisation : entre 2009 et 2013, la France a perdu un millier d'usines représentant 120 000 emplois. Si bien que la part de l'industrie dans le PIB a chuté de 24% en 1980 à 10% en 2012, quand en Allemagne elle demeure de 20%. Sur la même période le nombre d'emplois manufacturiers dans l'hexagone est passé de 5,1 à 2,9 millions.

Sim-pli-fi-ca-tion

Pour retrouver de la confiance et gagner en compétitivité, les PME ont besoin de plus de liberté : il s'avère urgent de les laisser respirer,

d'alléger leurs charges, d'assouplir les formalités d'embauche et de débauche... De ce point de vue, le choc de simplification est apparu comme une démarche positive. Le Conseil éponyme, créé en janvier 2014, a rendu ses conclusions à l'automne. Le déploiement des 50 mesures annoncées a été initié, même si d'aucuns pointent à juste raison l'extrême longueur et la réelle opacité du décret d'application. Plusieurs d'entre elles ont été formalisées dès octobre : suppression de certaines obligations déclaratives, application des règles « Silence vaut accord » et « dites-le nous une fois », simplification de la fiche de paie (2015), déclaration fiscale unique(2016)... Sans oublier le développement du rescrit social et fiscal qui sécurise les entreprises au plan juridique. Ces 50 mesures devraient être effectivement en application en 2017. L'économie ainsi générée a été estimée à 11 milliards d'euros par le Gouvernement.

Le choc de complexification

Le compte pénibilité constitue en revanche un excellent exemple de complexification. Pas sur le fond, la santé et le bien-être au travail devant constituer un objectif majeur des chefs d'entreprises... mais sur la forme. Cette véritable « usine à gaz » a en effet été instituée par les lois de novembre 2010 et janvier 2014 portant réforme des retraites. Sa mise effective en application à compter de 2015 se révèle un indicible casse-tête pour les entreprises, en particulier les petites et moyennes. Les salariés se verront attribuer des points sur leur compte pénibilité qui impactera sur leur formation professionnelle, leur temps de travail et leur âge de départ à la retraite. A charge pour les entreprises de tenir une fiche pour chacun de ses collaborateurs en fonction de leur exposition annuelle à dix facteurs de pénibilité. Bienvenue dans le monde de la complexité ! Sous la pression des entreprises, le Gouvernement s'est d'ailleurs vu contraint de limiter le champ d'application de la loi en 2015 aux quatre critères les plus

aisés à évaluer et de nommer une mission chargée de conclure à la faisabilité de sa mise en œuvre.

Ajoutons que le compte pénibilité sera financé à partir de 2016 par les employeurs via une cotisation annuelle de base calculée sur l'ensemble de leur masse salariale et une cotisation spécifiques assise sur le salaire des salariés exposés. Autant dire que cette disposition va – surtout si on ajoute ses frais de gestion – dans le sens d'une augmentation du coût du travail et donc de l'affaiblissement de la compétitivité des entreprises...

Rappel des préconisations de SYNTEC Conseil en management

Actions court terme

- Initier un « Small Business Act » pour faciliter la création et le développement des PME, moteurs de la croissance :
 - créer une agence nationale des PME dotée d'un guichet unique pour simplifier les formalités administratives et améliorer la circulation de l'information
 - favoriser l'accès des PME au crédit via des « fonds patients », des fonds de garantie et le renforcement des missions d'Oséo – BPI France et de la Coface
 - garantir aux PME un seuil d'ouverture aux marchés publics.
- Lancer un « Medium Business Act » à la française pour encourager la création de 1 000 ETI en 5 ans, en instaurant un environnement réglementaire propice favorisant le capitalisme familial : transmission, ouverture du capital, développement à l'international...
- En concertation avec les pays européens, et plus largement avec les grandes puissances économiques, établir une nouvelle réglementation bancaire séparant clairement les établissements

chargés du financement traditionnel des entreprises de ceux habilités à prendre des risques de grande ampleur.

- Encourager au profit des PME des dispositifs tels que le Crédit Impôt Recherche.

Actions moyen terme

- Favoriser le développement des PME/ETI innovantes : incitations fiscales, accès aux brevets, mutualisation des services de back office...
- Engager des réformes innovantes en permettant par exemple aux PME d'amortir une partie de leurs dépenses de fonctionnement liées à un programme de développement.

6/ EDUCATION : LES INCESSANTS CHANTIERS NOUVEAUX PRIMENT SUR UNE VISION DE LONG TERME

Notre diagnostic

Près de 20% d'une classe d'âge (soit 150 000 jeunes adultes) sort sans qualification ou diplômes du système scolaire et se retrouve au chômage dans un cas sur deux. Réingénierie des programmes, rapprochement école-entreprise, poursuite de l'autonomie des universités... la réforme de l'enseignement conditionne les emplois et la croissance de demain. Après le grand chantier des rythmes scolaires, le nouveau ministre lance le grand programme de réduction des inégalités censé avoir été traité par la précédente réforme !

Radiographie 2014

Premier budget de l'Etat - après la charge de la dette ! - l'Education Nationale peine à démontrer son efficacité. Chaque million d'euros additionnel investi ne semble pas impacter positivement sur le niveau des élèves, ni même sur la place de la France dans les classements internationaux. Certes, les racines du mal-être éducatif français se révèlent multiples et complexes. Certains choix stratégiques méritent néanmoins d'être mis en lumière. A l'aune de la moyenne européenne, la France dépense 17% de moins pour chaque élève du primaire et 38% de plus pour chaque lycéen. Ne se trompe-t-on pas de cible ? Faut-il s'étonner des lacunes des plus jeunes dans les apprentissages fondamentaux ? Au lieu d'investir toujours plus dans l'éducation, ne faut-il pas y investir mieux ? Oser bousculer certains schémas surannés ? Comment ne pas se remettre en cause quand 150 000 jeunes sortent chaque année du système

scolaire sans formation alors que les entreprises recherchent des personnels qualifiés. Le chômage des jeunes ne prend-il pas racine à l'école ? Comment se glorifier d'avoir permis à 80% d'une classe d'âge d'obtenir le baccalauréat quand une part importante des néo diplômés ne maîtrise pas correctement la langue française écrite et orale ? C'est le nouveau cheval de bataille des universités qui voient arriver sur leurs bancs des bacheliers dont l'échec semble programmé.

Rythmes scolaires : un cas d'école

Au-delà des affectations budgétaires, certaines questions de méthode se posent avec acuité. La réforme des rythmes scolaires s'est révélée de ce point de vue un véritable cas d'école. Le projet en soi ne partait pas d'une mauvaise idée. Malheureusement, son management et son coût se sont avérés désastreux. Absence de démarche pilote, d'évaluation de son impact en amont, concertation insuffisante, excès de rigidité... Bref le déploiement concret de la réforme illustre parfaitement ce qu'il convient de ne pas faire en matière de conduite du changement. Et les communes digèrent mal le coût de la réforme : 2 milliards d'euros environ. Un coup dur supplémentaire pour les collectivités qui voient déjà baisser leurs dotations de 3,7 milliards pour cette même année. Rien de surprenant donc si l'AMF (Association des Maires de France) demande la pérennisation du fonds d'amorçage...

Plus généralement, l'Education Nationale peine à structurer ses projets, à les inscrire dans une vision de long terme. Chaque ministre – et leur passage rue de Grenelle se révèle souvent de courte durée – y va de sa réforme, sans réelle continuité. C'est ainsi que fin 2014 le gouvernement a annoncé la suppression des notes à l'école (avant que la Ministre ne revienne sur cette annonce en février 2015) et la transformation des ZEP (Zones d'éducation

prioritaire) en REP (Réseaux d'éducation prioritaire), avec une nouvelle cartographie et des moyens différents à la clé ! Il n'est pas certain que ces dernières annonces se révèlent sources d'une réelle amélioration de la situation.

Rappel des préconisations de SYNTEC Conseil en management

Actions court terme

- Instaurer un Plan Marshall de l'éducation fondé pour l'essentiel sur :
 - la « réingénierie » des programmes : retour aux fondamentaux,
 - la formation et la réévaluation du statut des enseignants
 - la lutte déterminée contre l'échec scolaire et l'illettrisme
- Renforcer le rôle de l'entreprise dans le pilotage et la responsabilité des filières d'apprentissage :
 - simplifier les recrutements, alléger les charges et adapter les rythmes d'enseignement théorique aux besoins concrets des entreprises
 - rendre l'apprentissage obligatoire pour tout jeune quittant prématurément le cycle scolaire
- Ouvrir les frontières entre l'école et le monde du travail via notamment des stages d'immersion en entreprise et des interventions de managers dans les classes...
- Poursuivre en l'amplifiant le processus d'autonomisation des Universités et encourager leur rapprochement avec les entreprises.
- Créer un observatoire tripartite État/ Entreprises/ Enseignants pour une meilleure orientation des filières par rapport aux débouchés professionnels

Actions moyen terme

- Fédérer les universités pour leur permettre d'atteindre une dimension et une visibilité internationales
- Offrir un second souffle aux métiers d'ingénieurs et aux filières scientifiques en augmentant le nombre de diplômés et en créant des filières pluridisciplinaires.

7/ FORMATION PROFESSIONNELLE, LE DIF EST MORT... VIVE LE CPF !

Notre diagnostic

Les salariés français sont moins bien et moins longtemps formés que ceux des autres pays développés (60 heures par an et par salarié en France contre 80 heures en moyenne dans les pays de l'OCDE). La formation professionnelle tout au long de la vie et l'apprentissage constituent pourtant des leviers majeurs de croissance et d'innovation pour les entreprises. La France doit relever le défi de la qualification et donc de l'employabilité de ses salariés.

Radiographie 2014

La Loi du 5 mars 2014 réforme la formation professionnelle. Dans l'esprit, elle se fonde sur la responsabilité sociale de l'employeur. Dit autrement, elle vise à substituer l'obligation de faire à la traditionnelle obligation de dépenser. Toutefois, des cibles prioritaires telles que les chômeurs et les exclus des systèmes scolaires font figure de laissés-pour-compte : seuls 2 milliards d'euros sur 34 leur sont dédiés ! La création du « Compte personnel de formation » (CPF) en apporte la démonstration. A compter du 1er janvier 2015, il remplace le « Droit individuel à la formation » (DIF) qui avait été lancé en 2004 et ne laissera pas un souvenir impérissable. Le CPF suit chaque personne de son entrée dans la vie active jusqu'à sa retraite. En ouvrant droit au maximum à 120 heures de formation sur cinq ans, il ne permet toutefois pas d'entreprendre un cycle long.

Réussir une formation, c'est répondre aux besoins des entreprises et améliorer l'employabilité des collaborateurs

La réforme s'attache en outre à simplifier la collecte des taxes au détriment de la relation directe entre entreprises et établissements de formation. Dans le cas de l'apprentissage, ce sont les régions qui devront collecter et répartir les fonds. Cependant, l'optimisation de la gestion des versements ne doit pas faire oublier l'objectif de l'apprentissage : favoriser l'insertion des jeunes, dont le taux de chômage est intolérable, et satisfaire aux besoins des entreprises. Autre regret : la loi n'impose pas l'harmonisation des formations dispensées par les innombrables organismes présents sur le marché. Alors qu'à l'évidence cette démarche engendrerait des économies et une efficacité accrue. En matière de formation continue, les entreprises verseront désormais une contribution légale unique égale à 0,55% de leur masse salariale pour celles de moins de 10 salariés et à 1% pour celles de 10 salariés et plus.

Rappel des préconisations de SYNTEC Conseil en management

Actions court terme

- Impliquer les employeurs en confiant aux branches professionnelles la responsabilité de la formation continue. Leur participation à la conception des programmes favorisera l'employabilité des personnes formées et contribuera à la mise en place d'une « formation continue préventive ». Découpler l'efficacité du système par le redéploiement d'une partie des fonds alloués aux OPCA et un engagement similaire des entreprises (3 milliards d'euros).
- Privilégier les formations en entreprises, notamment en cas d'embauche et de reconversion.

Actions moyen terme

- Initier des partenariats innovants, en étendant le principe de l'alternance à la formation continue et en favorisant les partenariats entre les PME et Pôle Emploi pour la réinsertion des chômeurs.

8/ INNOVATION : DU CREDIT D'IMPÔT AU CREDIT DE CONFIANCE

Notre diagnostic

L'innovation constitue l'une des pierres angulaires de la compétitivité hors prix. Elle est souvent réduite en France à sa seule composante technologique, alors que la question relève d'un processus beaucoup plus large : innovation managériale, capacité à assembler plusieurs compétences inter-entreprises... La France accuse un retard non négligeable dans ce domaine vis-à-vis de ses principaux concurrents et/ou partenaires, notamment l'Allemagne.

Radiographie 2014

Le Crédit Impôt Recherche (CIR) l'a échappé belle... L'amendement visant à le plafonner dans le budget 2015 – il y fait l'objet d'une inscription à hauteur de 5,3 milliards d'euros – a été rejeté. Ses auteurs voulaient limiter son accès aux grandes entreprises, soupçonnées de se tailler la part du lion en filialisant leurs dépenses de recherche et de développement. Et d'optimiser ainsi leur crédit d'impôt. Rappelons que son taux s'établit à 30% des dépenses de recherche jusqu'à 100 millions d'euros et 5% au-delà.

Le CIR sous contrôle... fiscal

Le CIR demeure très prisé par les entreprises françaises, même si elles pointent du doigt certaines dérives. En particulier la multiplication des contrôles fiscaux. En réalité leur nombre s'avère stable : 20% des bénéficiaires. En revanche, l'Administration adresse désormais systématiquement des demandes d'informations en amont, lors de la constitution du dossier. Ce qui complexifie les procédures et allonge les délais, au détriment des plus petites

entreprises. Notons enfin que, victime de son succès, le CIR a été copié par nombre de pays, ce qui limite l'avantage concurrentiel des entreprises françaises dans ce domaine.

L'innovation manque de crédit

L'innovation est plutôt mal financée dans l'hexagone. Peu armé pour accompagner ce type d'investissement, le secteur bancaire ne participe qu'à 6,4% de son abondement – contre 11,2% pour les pouvoirs publics – selon une étude de l'INSEE. Face à la défaillance du marché, les entreprises françaises font donc appel à l'autofinancement – il couvre près de 75% de leurs dépenses – pour développer leurs évolutions ou ruptures technologiques. Avec la crise et la faiblesse de leurs taux de marge, elles se trouvent donc pénalisées : en 2013, leur taux d'autofinancement s'établissait à 64,3% quand il atteignait 100% dans la zone euro ! L'Etat apporte sa pierre à l'édifice. La création de Bpifrance relève de cette volonté. La Banque publique d'investissement s'est ainsi vue doter d'1 milliard d'euros en 2014 à cette fin. Et le gouvernement incite au développement du «Corporate venture» afin que les grands groupes puissent soutenir les PME innovantes. Mais tout cela demeure très largement insuffisant... Preuve de ce mal français : mi 2014, Blablacar, le champion du covoiturage, est allé lever 100 millions de dollars auprès de fonds d'investissements étrangers. Et Criteo, spécialiste français de la publicité sur Internet – une véritable pépite – est entré au Nasdaq fin 2013. Un comble pour deux de nos trop rares champions !

Rappel des préconisations de SYNTEC Conseil en management

Actions court terme

- Agir pour amplifier le financement de la R&D et de l'innovation avec pour objectif d'atteindre un niveau de R&D égal à 3% du PIB ;

le financement privé d'une part, et le financement public d'autre part en développant le crédit impôt recherche et en prenant le relais des mécanismes mis en place par le Grand emprunt.

- Stabiliser le dispositif du CIR jusqu'en 2013 (selon la conclusion du rapport de l'IGF sorti fin août 2011).
- Concevoir et mettre en place une stratégie de développement, pour coordonner et optimiser les financements de la R&D au sein des pôles de compétitivité.

Actions moyen terme

- Développer l'éligibilité du CIR aux dépenses d'innovations non technologiques comme les Sciences Humaines et Sociales, le design, le conseil en management ...
- Rendre plus attractif le système pour l'emploi des chercheurs et des docteurs, en particulier pour les PME innovantes.
- Revaloriser la fonction R&D dans les entreprises, surtout pour les grands groupes, et favoriser les transferts de technologie et l'exploitation des brevets.
- Favoriser une Université de l'Innovation, réseau immatériel d'entreprises, de consultants et de chercheurs.

9/ DIALOGUE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE... SINON RIEN !

Notre diagnostic

Le redressement de notre compétitivité nécessite l'implication de l'ensemble des parties prenantes. Or, la France souffre depuis toujours d'un fort déficit de dialogue social. S'il est un domaine où il doit y avoir une révolution culturelle, c'est bien celui-ci.

Radiographie 2014

Le 29 juillet 2014, le ministre du Travail a demandé aux organisations syndicales et patronales de négocier, avant la fin de l'année, un accord sur la modernisation du dialogue social au sein des entreprises. La feuille de route portait sur l'amélioration de la représentativité des salariés – y compris dans les TPE, la simplification des processus de consultation, la sécurisation des parcours des représentants syndicaux, la réforme des seuils légaux... Ce dialogue ayant échoué, le Premier Ministre a repris la main début 2015 et doit présenter un projet de loi fin mars-début avril.

Le seuil dans la balance

La question jusqu'alors taboue des seuils légaux figure au cœur des discussions. On n'en dénombre pas moins de quinze, qui déclenchent une centaine d'obligations, de règles, de modifications de taux ou de quotas... La CGPME l'affirme : « *Une entreprise qui passe de 49 à 50 salariés doit faire face à 35 obligations nouvelles et son coût du travail augmente de 4%.* » Elle doit notamment créer un comité d'entreprise (CE), un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), mettre en place un plan de sauvegarde de l'emploi en cas de licenciement économique...

Véritable spécialité française, tous ces seuils freinent le développement des petites et moyennes entreprises. L'échec de la conclusion d'un accord entre partenaires sociaux sur leur assouplissement démontre, une fois de plus, toute la difficulté à réformer.

Loi Macron : plus qu'une loi magistrale, le besoin d'un changement en continu

Loi fourre-tout pour les uns, remède miracle pour les autres, la Loi Macron entend «déverrouiller l'économie française». Elle s'attaque pour ce faire aux « trois maladies qui gangrènent le pays » : la défiance, la complexité et les corporatismes. Examinée par l'Assemblée nationale en février 2015, après avoir animé les débats politico-économiques de décembre à février, et réveillé la « fronde » d'une partie des parlementaires, elle n'a pu être adoptée que par le passage « en force » de l'article 49-3 de la Constitution.

Le texte aborde de multiples sujets : travail du dimanche, libéralisation du transport par autocar, contrôle des sociétés d'autoroutes, modernisation des professions réglementées du droit, cession de parts de l'Etat dans des entreprises, facilitation de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié, dépenalisation de délit d'entrave... Le projet de loi propose également de réformer les Prud'hommes afin d'accélérer les procédures. Il suit de ce point de vue une recommandation ancienne de la Fédération SYNTEC. Deux axes sont évoqués : la professionnalisation de la justice du travail afin de limiter les taux d'appel (60 % aujourd'hui) et le raccourcissement des procédures. Nombre de ces mesures vont dans le bon sens... Néanmoins le projet souffre d'un déficit de cohérence et parfois d'un excès de timidité. Enfin, plus que d'une loi magistrale et unique, la France a besoin de « rounds » réguliers

de modernisation et de simplification qui prennent en compte l'évolution de la donne nationale et internationale.

Rappel des préconisations de SYNTEC Conseil en management

Actions court terme

- Donner priorité aux accords de branche dans les négociations professionnelles.
- Elargir le tableau de bord sociétal pour mesurer les progrès réalisés en termes de : taux de participation au sein des organisations syndicales, accords d'intéressement, niveau de l'actionnariat salarié, parité, diversité...

Actions moyen terme

- Renforcer la responsabilité sociétale des entreprises sous tous ses aspects: management participatif, environnement, diversité, parité...
- Professionnaliser les représentants syndicaux salariés et patronaux, ce qui implique de les former et de sécuriser leurs parcours professionnels.
- Développer la représentation et l'intégration des salariés dans l'entreprise sous forme syndicale, actionnariale ou organisationnelle.

10/ INVESTISSEMENT : LE BETON OU LE SOFT, LE JUSTE ROLE DE L'ETAT

Notre diagnostic

Dans l'hexagone, investissement rime avec grands travaux : c'est une ambiguïté française. La confusion commune entre investissements matériels et immatériels en constitue une autre. Alors que les Politiques Publiques doivent s'inscrire dans une perspective cohérente de long terme et prendre en compte les retours attendus. La politique du logement en France s'avère par exemple exagérément coûteuse (2% du PIB contre 1% en Allemagne) avec des résultats très insuffisants : fin novembre 2014, moins de 300 000 logements avaient été mis en chantier sur les 12 derniers mois quand l'objectif affiché par le gouvernement est de 500 000 par an ! Dans le même temps la France n'investit pas assez dans les infrastructures numériques, pourtant indispensables à la croissance de demain.

Radiographie 2014

C'est un fait établi : la transformation numérique modifie en profondeur la relation client et fournisseur, bouleverse les modes de travail et de collaboration, ouvre de nouveaux canaux commerciaux. En 2014, le numérique représente 5,5% du PIB français, emploie directement 3,3% des effectifs salariés nationaux. Et, selon une récente étude, la France pourrait, d'ici 2020, accroître la part du numérique dans son PIB de 100 milliards d'euros par an. A condition que les entreprises, en particulier les PME/TPE accélèrent leur digitalisation. C'est tout l'enjeu de l'« accélération ». Rappelons également qu'aujourd'hui 55% des investissements des entreprises

se concentrent sur l'immatériel dans ses trois composantes : le numérique ; la R&D et l'ingénierie ; les capacités des entreprises – conseil, formation, accompagnement.

Digital à tous les étages

Doit-on employer le vocable de « filière » ? En réalité, les technologies numériques irriguent les entreprises : leur quotidien, leur organisation, leurs stratégies, leurs produits, leurs réseaux de distribution, leurs clients... Comment les Politiques Publiques peuvent-elles accompagner efficacement cette révolution des usages et des services ? En formant les nouvelles générations du primaire aux grandes écoles. Le Conseil national pour le numérique vient d'ailleurs de proposer la création d'un baccalauréat « humanités numériques » ! En incitant les centres d'apprentissage et les organismes de formation continue à devenir des acteurs majeurs de la mutation numérique des entreprises 3.0. En accélérant la dématérialisation des formalités administratives. En incitant le système bancaire à accompagner – au-delà de Bpifrance – l'accès des PME au Cloud computing et au Big data. En développant les autoroutes numériques pour favoriser le très haut débit fixe et mobile. L'affaire semblerait enfin entendue au plus haut niveau de l'Etat...

Rappel des préconisations de SYNTEC Conseil en management

Action court terme

- Investir massivement sur le numérique, dans les PME comme dans la fonction publique et l'éducation, afin de combler notre retard : systèmes d'information, infrastructures haut débit, NTIC, e-administration...

Actions moyen terme

- Anticiper les mutations de la distribution d'énergie, notamment électrique - production éolienne et solaire- et redessiner la «carte énergétique», les sites de productions se trouvant souvent éloignés des lieux de consommation.
- Parier sur les relais de croissance «bleu, blanc, vert» : infrastructures propres, écologisation du monde, nouvelle cartographie des flux...

EN GUISE DE CONCLUSION...

Comment ne pas terminer ce bilan sans adresser nos vœux de courage à nos gouvernants, de succès à nos entrepreneurs et de confiance en l'avenir à nos jeunes talents ? Et puis, est-ce un vœu pieux d'imaginer qu'au-delà de ses corporatismes, de ses rites politiques, de ses traditions « dialectiques », le pays puisse enfin se rassembler sur quelques idées force afin de consolider les dix piliers de sa compétitivité... Les événements tragiques du début de l'année 2015 ont démontré la formidable capacité de mobilisation autour des valeurs qui fondent notre Nation. Pourquoi ne pas faire de ces valeurs les repères autour desquels s'unir et se mobiliser pour retrouver le chemin d'une compétitivité à la mesure de nos atouts :

La liberté. Cette ambition, celle de la France des Lumières, reste plus que jamais d'actualité.

- L'entreprise ne peut en effet fonctionner sans liberté d'initiatives. Un carcan très français veut que chaque détail soit consigné dans une loi, un décret ou une règle administrative. Nous devons faire sauter ces « Bastilles » qui s'accumulent et sclérosent le pays.
- Les droits des salariés doivent être « mobiles », en particulier pour ce qui concerne la formation et/ou la prise en charge du chômage, développant leur employabilité sur toute leur carrière.
- Les interventions économiques de l'État doivent être ajustées pour dynamiser les nouveaux secteurs plutôt que de créer des bulles à faible efficacité.

L'égalité. Ce principe demeure fondateur alors que la France multiplie les situations de rentes.

- Le contrat de travail devrait être identique pour tout le monde (CDI/CDD ; public et privé) afin de fluidifier le marché du travail et d'offrir des opportunités à chacun.

- La fiscalité des entreprises devrait être identique sans dépendre de la localisation, de la taille ou encore de l'ingéniosité fiscale. Elle pourrait en outre être réduite grâce à la suppression de certaines situations de rente fiscale.
- Les coûts d'interventions administratifs des structures territoriales et nationales devraient être alignés sur les performances de nos voisins, tout en conservant les spécificités propres à l'Etat français et à son système de santé.

La fraternité. Ce concept, souvent remplacé par les termes de solidarité et responsabilité, doit réellement être appliqué

- La différence entre assurance sociale et financement de la solidarité par l'impôt doit être sans cesse rappelée. Le travail ne doit en effet supporter que ce qui lui « revient » afin de ne pas obérer la compétitivité des entreprises et pénaliser l'emploi.
- La responsabilité de l'employeur doit être réaffirmée pour ce qui concerne le coût du chômage, selon le principe « pollueur-payeur » proposé par notre dernier prix Nobel d'économie.
- L'effort de formation doit être poursuivi, en particulier auprès des 150 000 personnes sorties sans qualification du système scolaire et des chômeurs dont la qualification est rendue obsolète par les mutations technologiques.

REMERCIEMENTS

Ce troisième bilan des mesures en faveur de la compétitivité a été rendu possible grâce à :

- L'engagement des administrateurs de SYNTEC Conseil en Management : Valérie Ader, Hervé Baculard, Matthieu Courtecuisse, Eric Falque, Patrick Ferraris, Jean-Marie Hennes, Rémi Legrand, Jean-Pierre Lemaire, Bertrand Maguet, Olivier Marchal, Emmanuel Monnier, Christian Nibourel, Patrick Roth, Jean-Luc Placet, Laurence Saunder, Pierre-Dominique Vitoux.
- La plume d'Eric Dumoulin qui nous accompagne depuis le début de ce projet.
- L'implication de David Ifrah, Mariane Flamary et toute l'équipe permanente de SYNTEC Conseil en Management.
- La participation des adhérents de notre organisation professionnelle et surtout leur action au quotidien au bénéfice de l'économie française :

A2 CONSULTING - ACADEMIE DU SERVICE - ACCENTURE
- ADRIEN STRATEGIE - ADVENTS CONSULTING - ADVESE
- AEDIAN - Groupe AUBAY - ALENIUM CONSULTANTS -
ALGOE - ALMA CONSULTING GROUP - ALTEDIA - LEE
HECHT HARRISON - ALTER&GO CONSEIL - ARCHON
GROUP - AXYS CONSULTANTS - BAIN & COMPANY -
BEARINGPOINT - BERNARD JULHIET CONSULTING - BPI
Group - Bureau Van Dijk Information Management - CALIA
CONSEIL - CALIX Conseil - CAPGEMINI CONSULTING
- CAREWAN - CEGOS - CGI BUSINESS CONSULTING -
CLARANS - COLOMBUS CONSULTING - CONVICTIONS
RH - CSC - DELOITTE Conseil - DMHE - ENTREPRISE

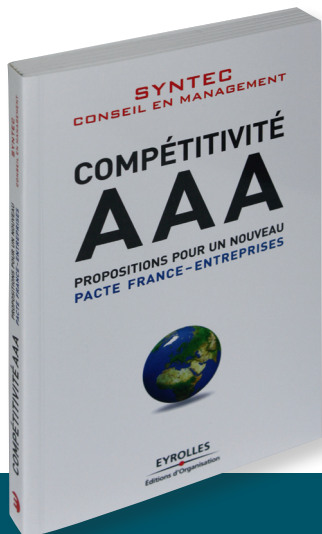
& PERSONNEL - ERNST & YOUNG ADVISORY France -
EUROGROUP CONSULTING France - EXEIS CONSEIL
- FONTAINE CONSULTANTS - HEADLINK (GROUPE
BEIJAFLORE) - HOMMES & PERFORMANCE - I.C.M. - I.E.N.
- Inter Action Consultants - IDRH - IFAS - KEA & PARTNERS -
KURT SALMON - LASCE ASSOCIATES - L.E.K CONSULTING
- LOWENDALMASAÏ - MAGELLIS CONSULTANTS - MARS &
CO - MAZARS - MCKINSEY - MEOTEC - MERLANE GROUPE
- MLA Conseil - OPTANCE MANAGEMENT - ORANGE
CONSULTING - PMP - PricewaterhouseCoopers Advisory -
RECIF S.A. - RIGHT MANAGEMENT - SDE CONSULTING -
SECAFI C.T.S. - SHL France - SIA PARTNERS - SOCIOVISION
SA - SOLUCOM - SOPRA CONSULTING - STERWEN
CONSULTING - STIMULUS - SVP - TALISKER CONSULTING
- TnP CONSULTANTS - TUILLET RISK & MANAGEMENT
- VERTONE - VINCI CONSULTING - WEAVEmanagement -
WHY CONSULTING







**Retrouvez l'ouvrage complet paru en décembre 2011
en librairie ou sur www.eyrolles.com**



**A travers 10 thématiques majeures
SYNTEC Conseil en Management présente
49 propositions pour dessiner les contours
d'une France qui gagne**



www.syntec-management.com