# REUSSIR LE PACTE DE RESPONSABILITE : POUR UNE CULTURE DU DIALOGUE ECONOMIQUE ET SOCIAL

Ce rapport a été élaboré par un groupe de travail pluridisciplinaire présidé par **Martin Richer**, coordonnateur du pôle "Affaires sociales" de Terra Nova :

**Pierre Beretti**, PDG d'Altedia (ex. DRH du groupe Thales et d'Alcatel-Lucent) ; **Gilbert Cette**, professeur d'économie à l'Université de la Méditerranée (Aix- Marseille) ; **David Cousquer**, économiste, fondateur de Trendeo, Observatoire de l'investissement ; **Vincent Guibert**, PDG d'ACDE Conseil, animateur d'un réseau de dirigeants de TPE ; **Bruno Palier**, chercheur du CNRS en science politique à Sciences Po ; **Xavier de Yturbe**, consultant RH et membre de la Fondation pour l'actionnariat salarié ; **Thierry Pech**, directeur général de Terra Nova

Le 14 mars 2014

Synthèse

*A l'occasion de ses vœux aux Français du 31 décembre 2013, François Hollande a proposé aux partenaires sociaux de conclure un « pacte de responsabilité », qui permette de renforcer la dynamique de redressement de la compétitivité française.* ***Au-delà de sa nécessité économique évidente, ce « pacte de responsabilité » est porteur d'une forte ambition sociale : en invitant les partenaires sociaux à définir eux-mêmes des contreparties aux allègements de cotisations prévues par le pacte, il constitue un levier de promotion du dialogue économique et social dans notre pays.*** *Les partenaires sociaux se sont inscrits dans cette démarche en s'accordant sur un relevé de conclusions élaboré lors des réunions nationales paritaires du 28 février et du 5 mars 2014.*

*Cette note a pour objectif d'alimenter la réflexion en cours en se concentrant sur l'architecture du « quatrième pilier » du pacte, à savoir la définition de contreparties « claires, précises, mesurables et vérifiables », quatre critères posés par le président de la République lors de sa présentation du pacte*[1]*.* ***Pour ce faire, nous formulons 15 propositions concrètes.***

***Nous insistons d'abord sur la dimension politique de ce pacte, qui doit permettre la consolidation progressive d'une culture de la négociation et du compromis****, à travers des rendez-vous réguliers, de nature à favoriser un climat de dialogue loyal et de confiance entre les acteurs économiques. Nous présentons ensuite une liste de propositions détaillées relatives au processus de négociation des contreparties et de suivi des engagements.*

[1] Vœux aux forces économiques, mardi 21 janvier

- *S'agissant du processus de négociation des contreparties, nous privilégions une démarche volontaire s'inscrivant dans le cadre du dialogue social.* ***Les entreprises choisiront librement et en concertation avec les représentants du personnel les contreparties les plus adaptées à leurs objectifs et à leurs contraintes au sein d'un « menu » de contreparties défini au niveau national*** *par l'Etat et les partenaires sociaux. Ce menu couvrira les champs de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'investissement.* ***Le dispositif de négociation doit tenir compte de la taille des entreprises.*** *Pour les grandes entreprises, les contreparties et les objectifs chiffrés associés seront définis dans un accord d'entreprise. Pour les petites et moyennes entreprises, le dispositif sera simplifié et acté par un accord de branche.*

- ***Le suivi de la mise en œuvre des contreparties est un élément clé du pacte de responsabilité, gage de son efficacité et de sa légitimité. Des rendez-vous réguliers de suivi doivent permettre d'établir un bilan au regard des objectifs définis*** *dans l'accord d'entreprise ou de branche, de régulariser annuellement les allègements de cotisation en fonction du degré d'atteinte des objectifs et de réorienter éventuellement les objectifs des entreprises pour les années suivantes. La base de données unique mise en place par l'ANI du 11 janvier 2013 servira de tableau de bord au suivi des engagements, pour piloter le projet de l'entreprise et chiffrer les objectifs retenus par l'entreprise. Un site internet sera mis en œuvre dans la cadre de l'Observatoire des contreparties[2] pour organiser la remontée des informations et formaliser le suivi des résultats.*

- *Les contreparties retenues doivent être à la fois adaptées aux défis principaux de l'économie française, adaptables en fonction de la situation particulière de chaque entreprise (secteur d'activité, taille, stratégie, environnement concurrentiel) et suffisamment claires et précises pour faire l'objet d'un suivi régulier. Ces contreparties s'inscrivent dans un horizon de long terme : elles doivent contribuer à accroître durablement l'intensité en emplois de notre croissance, le niveau de gamme de nos exportations, les compétences des salariés, la qualité des emplois et du travail ou encore le potentiel d'innovation de notre économie. A partir de ces critères, nous détaillons trois exemples de contreparties, qui nous semblent les plus pertinentes. Nous précisons pour chacune les modalités de suivi et de mise en œuvre.* ***Nous proposons de privilégier la formation des moins qualifiés, les emplois de croissance et l'investissement productif, sans hiérarchie préétablie entre ces trois contreparties.***

- *Enfin, nous mettons en garde contre le risque d'utilisation des allègements du pacte de responsabilité à des fins actionnariales ou salariales, ce qui aurait pour conséquence d'accroître la segmentation du marché du travail.* ***Nous proposons***

[2] Le terme retenu par les partenaires sociaux dans leur relevé de conclusions des réunions paritaires du 28 février et du 5 mars 2014 nous semble plus pertinent : observatoire national tripartite.

***d'instaurer un dispositif de pilotage pour réguler la répartition des gains de productivité et l'évolution des salaires.***

*Ce serait une erreur de voir le pacte de responsabilité comme un moment. Nous montrons qu'il s'agit au contraire d'un processus. Bien sûr, les résultats tangibles obtenus compteront pour beaucoup dans son succès. Mais c'est aussi l'énergie de mobilisation et de transformation des acteurs qui fera la différence.*

*Les quinze propositions formulées par cette note reposent sur une conviction : le pacte de responsabilité va occuper et structurer toute la seconde partie du quinquennat de François Hollande. Voyons-le comme un voyage au long cours. Et dans le succès d'un voyage, certes la destination compte beaucoup, mais c'est le chemin qui importe le plus.*

Note intégrale

Lors de ses vœux aux Français le 31 décembre, François Hollande a proposé aux partenaires sociaux de conclure un « pacte de responsabilité ». Aux termes de sa conférence de presse du 14 janvier 2014, il a précisé que l'objectif de ce pacte était de « produire plus, produire mieux », afin de redresser la compétitivité française. Un objectif aussi ambitieux que nécessaire : qu'il s'agisse du recul des parts de marché à l'exportation[3], de la contraction des marges des entreprises dans l'industrie[4] ou de la persistance d'un nombre élevé de restructurations et de défaillances d'entreprises, de nombreux indicateurs économiques témoignent d'une dégradation préoccupante de la compétitivité française au cours des dix dernières années.

## Le pacte de responsabilité : un accord prometteur, qui reste à concrétiser

Les partenaires sociaux sont parvenus à un accord matérialisé par un « relevé de conclusions des réunions paritaires du 28 février et du 5 mars 2014 », conclu le 5 mars entre les trois organisations patronales (Medef, CGPME et UPA) et trois organisations syndicales, la CFDT, la CFE-CGC et la CFTC[5]. Ce relevé a plusieurs mérites.

Tout d'abord il n'esquive pas la nécessité d'une réaction forte face à la dégradation persistante de la situation économique. Il affirme ainsi que « le pacte de responsabilité a pour objectif d'insuffler une dynamique forte et durable de rétablissement de la compétitivité des entreprises au service de l'investissement et de l'emploi ».

[3] En Europe, premier débouché commercial de la France (58,4 % des exportations en 2011), la part de marché des exportations françaises est passée de 12,7 %, en 2000, à 9,3 %, en 2011, comme le souligne le rapport Gallois.
[4] Entre 2000 et 2011, les marges des industries manufacturières ont baissé de 30 % à 21 % en France, alors qu'elles ont progressé de 7 points en Allemagne – sources : INSEE et Eurostat, industries manufacturières.
[5] A l'heure du bouclage de ce rapport (12 mars), les instances confédérales de la CFTC, puis de la CFE CGC ont ratifié l'accord. Les instances de la CFDT se réunissent en bureau national les 12 et 13 mars.

Ensuite, il montre la capacité des partenaires sociaux à tisser des compromis et à rapprocher leurs points de vue[6]. Cela est vrai du « camp » patronal (dont les intérêts face aux modalités de la baisse des cotisations sociales sont divergents en fonction des secteurs d'activité et des tailles d'entreprises) comme de la « partie » syndicale.

Enfin, il affirme un haut niveau d'ambition, puisqu'il repose sur « un engagement sur des objectifs et des ambitions en termes d'emploi, de qualité de l'emploi, de dialogue social et d'investissement ». Il rappelle justement que « la compétitivité n'est pas une fin en soi, mais une condition de la croissance, de l'emploi et de la cohésion sociale » et qu'elle « doit viser un modèle de croissance équilibré reposant sur les trois piliers économique, social, et environnemental du développement durable ».

**Cependant, ce relevé de conclusion n'est pas un point d'arrivée : il marque le début d'un processus de dialogue que l'Etat et les partenaires sociaux vont devoir conduire sur la base d'objectifs qui doivent être précisés et affinés. L'objet de la présente note est d'apporter des propositions concrètes en ce sens.**

Ce processus de négociation doit en effet, selon le relevé de conclusions, se poursuivre au niveau des branches qui auront à charge de définir la nature et le contenu des « contreparties ». En amont de cette étape, il nous semble utile de proposer un cadre de réflexion et d'action. Ce pourrait d'ailleurs être l'objet d'une négociation interprofessionnelle préalable qui laisserait ensuite de larges marges d'adaptation aux branches et aux entreprises. Ce cheminement permettrait d'objectiver et de concrétiser des contreparties adaptées à la diversité des situations. Il permettrait également de cadrer le déroulement des négociations de branche (étapes, délais, contenu), car l'enjeu est bien là : le pacte de responsabilité est aujourd'hui un objet centralisé. Il faut demain qu'il se déploie pour changer le quotidien dans 2,9 millions d'entreprises. C'est dans cet esprit que nous avons construit nos propositions.

## Le pacte de responsabilité : la lettre et l'esprit

Ce pacte entend répondre à plusieurs difficultés exprimées régulièrement par les entreprises françaises. Il prévoit ainsi de poursuivre la politique d'allègement du coût du travail, pour contribuer au rétablissement des marges des entreprises, en se plaçant dans la ligne du crédit impôt compétitivité emploi (CICE). Il vise ensuite une planification et une modernisation de la fiscalité des sociétés. Il a pour ambition, enfin, d'alléger la charge administrative qui pèse sur les entreprises, prolongeant en cela le « choc de simplification » annoncé en mars 2013. L'ensemble de ces mesures doivent stimuler *in fine* l'emploi et l'investissement, pour dynamiser notre potentiel de croissance.

De ce point de vue, le pacte de responsabilité ne marque pas une rupture dans la politique menée par François Hollande et son gouvernement. Il suffit de se rappeler les grandes orientations définies par Jean-Marc Ayrault dans sa déclaration de politique générale, en ouverture de la session

[6] Dans sa chronique pour AEF du 11 mars 2014, Hubert Landier analyse le pacte de responsabilité comme « reposant sur une totale incompréhension entre les acteurs » (« Pacte de responsabilité : les entreprises entre logique administrative et logique de développement », AEF)

extraordinaire du Parlement, le 3 juillet 2012, à l'Assemblée nationale : faire partager par l'ensemble des composantes de la société française « un pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi » et « conduire le redressement de notre pays dans la justice ».

De même, il se situe dans le prolongement du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi présenté en novembre 2012 à la suite des recommandations du rapport de Louis Gallois[7]. Ce premier pacte, que Terra Nova a soutenu, a eu le mérite essentiel de focaliser les efforts sur toutes les dimensions de la compétitivité. Il comportait 35 mesures – le CICE constituait l'une des plus emblématiques – focalisées sur l'amélioration de la compétitivité coûts et hors coûts.

**Ce dernier point nous semble majeur : cantonner le pacte de responsabilité à la diminution du coût du travail par un allègement de cotisations sociales serait une grave erreur de stratégie économique.** Elle enclencherait une « course à la baisse des coûts », vouée à l'échec dans une compétition internationale qui requiert de la part des pays les plus développés une différentiation par d'autres facteurs que le simple coût du travail (qualité, services, délais, fonctionnalités, etc).

Le pacte de responsabilité « marche ainsi sur ses deux jambes » :

1) Il faut mettre fin à l'attitude de déni consistant à occulter l'existence d'un niveau trop élevé du coût du travail relativement au degré de qualité de nos produits, en particulier dans l'industrie. Dans son dernier rapport, écrit avec Louis Schweitzer, Olivier Ferrand, fondateur de Terra Nova, l'avait pointé avec force : « Les coûts de production en France sont très élevés, notamment par rapport à l'Allemagne. (...) Alors que le coût du travail dans l'industrie allemande était de 10 % supérieur à la France, il est aujourd'hui identique avec un coût horaire industriel de 33 euros. Mais à coût égal, l'Allemagne bénéficie d'une image de marque plus avantageuse, celle du « made in Germany ». Or l'Allemagne est le premier concurrent de la France sur les marchés européens et mondiaux. Sept produits et services français à l'export sur dix trouvent en face d'eux un produit ou service allemand concurrent. La dégradation de la balance commerciale française est fortement corrélée au redressement de la balance commerciale allemande».[8]

2) Simultanément, il faut reconnaître qu'une sortie durable de la crise de compétitivité passe par le desserrement de la contrainte des coûts, très sensible en France en raison de la forte concentration de notre appareil productif sur des produits de moyenne gamme. Cet effort nécessite un meilleur positionnement de notre appareil productif et une montée en gamme. L'investissement dans le capital humain, dans la recherche et la technologie, dans les équipements modernes, dans les dispositifs commerciaux est la seule réponse efficace sur les moyen et long termes.

C'est pourquoi Terra Nova a montré que la politique gouvernementale doit poursuivre avec persistance la mise en œuvre de l'ensemble des mesures du pacte pour la croissance de novembre

[7] « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », 5 novembre 2012
[8] « Investir dans l'avenir : une politique globale de compétitivité pour la France », rapport de Terra Nova, juin 2012

2012, qui apportent des solutions concrètes à l'ensemble des facettes de la problématique de compétitivité[9].

**Pour s'inscrire pleinement dans cette démarche, le pacte de responsabilité doit dépasser le seul volet consacré à la réduction des cotisations sociales.**

Le pacte de responsabilité trouve également sa cohérence et sa filiation dans les Assises de l'entrepreneuriat, qui se sont conclues fin avril 2013. Ces assises ont constitué un moment important dans l'établissement de relations constructives avec le monde de l'entreprise. Elles ont permis de faire réfléchir ensemble plus de 300 acteurs de la vie économique, dont de nombreux chefs d'entreprise, des universitaires, des experts, des administrations et des cabinets ministériels, au sein de neuf groupes de travail : l'esprit d'entreprendre, la fiscalité, le financement, l'innovation, l'accompagnement, la responsabilité sociale… La méthode mise en œuvre vaut autant que les résultats : réformer par le dialogue, s'appuyer sur l'analyse des acteurs eux-mêmes pour identifier les verrous et élaborer les mesures les plus à même d'accompagner les entreprises dans une dynamique de croissance et de création d'emplois.

## Une forte ambition sociale

**Surtout, le pacte de responsabilité n'entend pas se résumer à un ensemble de mesures, et c'est là son caractère novateur : l'esprit du pacte de responsabilité, c'est d'inviter les partenaires sociaux à définir eux-mêmes des contreparties adaptées, et à s'engager ainsi pleinement en faveur du redressement productif.** Là encore, le pacte constitue un élément de continuité et se propose de mettre en œuvre la méthode d'implication des organisations syndicales, de conduite du dialogue social et de responsabilité partagée dans la mise en œuvre des grandes transformations économiques et sociales définie lors de la première Grande conférence sociale (juillet 2012). Mise à l'épreuve par plusieurs grandes réformes non consensuelles (retraites, sécurisation de l'emploi, assurance chômage, formation professionnelle), cette méthode constitue un profond levier d'évolution du dialogue social dans notre pays.

Au-delà de ses ambitions économiques, ce pacte est donc porteur d'une forte ambition sociale. Il doit être vu comme « un grand compromis social, peut-être le plus grand proposé depuis des décennies », comme l'a indiqué François Hollande, lors de sa conférence de presse du 14 janvier 2014.

En approfondissant un dialogue constructif entre l'Etat et les partenaires sociaux, le pacte de responsabilité doit permettre dans un premier temps de définir de manière partenariale une stratégie économique nationale. **Cet engagement actif des partenaires sociaux est gage de légitimité et d'efficacité pour les politiques économiques élaborées dans la concertation.**

## Une approche étendue du dialogue social

Il existe aujourd'hui un premier niveau de consensus entre partenaires sociaux sur le diagnostic des forces et faiblesses de l'économie française et les réponses à y apporter. Ce premier niveau de

[9] « Hollande an II : 22 pistes d'action pour l'emploi, le travail, l'industrie et la compétitivité » Rapport Terra Nova, 8 juillet 2013

consensus s'est élaboré par le dialogue au sein d'instances paritaires qui proposent au patronat, aux représentants des filières et aux syndicats d'échanger à propos des grands enjeux économiques nationaux (Commissariat général à la stratégie et à la prospective ; Conseil National de l'industrie, etc.). Ce travail de réflexion partagée a permis d'aboutir à l'élaboration du « Tableau de bord issu du dialogue économique » en septembre 2009 (signé par les cinq organisations représentatives de salariés et le Medef), puis à la signature du document « Approche de la compétitivité française » en juin 2011 (signé par la CFDT, la CFTC, la CFE-CGC et les trois organisations d'employeurs représentatives). La CGT et FO avaient accepté de participer aux travaux même si elles n'avaient pas ratifié les conclusions de ce second document. Dans la seconde partie de ce dernier document, les signataires expriment leur accord sur la recherche d'un objectif commun de compétitivité (durable et globale), et sur les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir : lutter contre la faiblesse du taux d'emploi, notamment le volume d'heures travaillées, accentuer l'effort de développement de l'apprentissage, réduire le taux de prélèvement obligatoire (impôts et cotisations sociales) en repensant notamment l'assiette du financement de la protection sociale[10].

Le 28 mai 2013, à l'issue des travaux de la « délibération économique sur les nouvelles sources de croissance » ouverte en janvier 2012, ces mêmes organisations s'accordaient sur un rapport rassemblant leurs recommandations communes pour « Réinventer la croissance ; agir ensemble pour une dynamique économique ». En 165 pages, les six organisations identifiaient les secteurs d'avenir qui devraient permettre de relancer la croissance : nouvelles technologies, économie verte, transports, énergie, besoins nouveaux liés à l'allongement de la vie, économie de la santé, etc. Pour chacun de ces grands domaines, elles préconisaient des principes d'action pour favoriser l'emploi et placer la France dans le peloton de tête au niveau mondial.

Elles pointaient le fait que « la France n'est pas seulement confrontée à une crise économique conjoncturelle, mais avant tout à des mutations structurelles » tout en cherchant les voies de progrès. « Pour que nos performances économiques progressent, il faut améliorer partout la compétitivité coût (coût du travail, coût des matières premières et de l'énergie…) et la compétitivité hors coût : qualité des produits et des services, organisation et management, dialogue social, recherche, innovation technologique et non technologique, environnement fiscal et social, tissu productif. La relance de l'investissement et de l'emploi dépend en large partie de la restauration des marges dans les entreprises, en particulier dans les TPE/PME ».

Ces diagnostics partagés, dont les premiers ont fait partie des sources d'inspiration du rapport de Louis Gallois, se révèlent d'une actualité toujours brûlante à l'heure du pacte de responsabilité. La méthode consistant à faire précéder la négociation d'un travail de fonds sur le diagnostic, permettant de constater les points de convergence – mais aussi de « se mettre d'accord sur les désaccords » – constitue un levier de progrès. Le débat sur les contreparties doit permettre de trouver un débouché opérationnel à ces discussions tout en s'efforçant, autant que faire se peut, de rallier la majeure partie des organisations syndicales et patronales.

Dans un second temps, l'instauration progressive d'une culture de la négociation et du compromis par les rendez-vous réguliers de suivi du pacte de responsabilité contribuera à établir un plus grand

[10] Pour une excellente synthèse de la problématique : Catherine Sauviat et Claude Serfati, « La compétitivité de l'industrie française : évolution des débats, initiatives et enjeux », Document de travail de l'IRES, mai 2013

climat de confiance et de loyauté entre les acteurs économiques, favorable aux investissements, à la consommation, c'est-à-dire à la croissance durable.

Le haut niveau d'exigence que nous proposons de placer sur une définition précise des engagements concertés ne s'oppose pas, bien au contraire, au climat de confiance que nécessite le bon déploiement du pacte de responsabilité.

Gouvernement, syndicats de salariés, patronat : tous les acteurs du pacte ont souligné l'importance de cette notion de confiance. Or, le terme de « contrepartie » est handicapé par une forte connotation de contrainte, de concession obligée, de compensation obtenue par la confrontation, qui apparaît clairement dans son acception musicale[11] ou dans sa traduction anglaise[12]. **La première proposition de Terra Nova est donc de remplacer le terme de contrepartie par celui d'engagement concerté, qui reflète mieux l'esprit et l'intention de la démarche.** Le terme de contreparties ayant été le plus communément utilisé jusqu'à présent, nous l'utilisons néanmoins dans la suite de la présente note pour des raisons de clarté et de commodité.

**Il importe d'insister sur cet objectif : le pacte de responsabilité n'est pas seulement un objet économique, c'est un « objet politique (encore) non identifié », qui renouvelle notre approche de la concertation des politiques économiques.** A notre sens, les acteurs sociaux ne doivent pas être cantonnés à un rôle de « pompier du social », qui intervient lorsque « tout est déjà décidé » et qu'il reste à « négocier les modalités » des restructurations, des réorganisations ou des mutations économiques. Le dialogue social doit donc être complété en amont par un dialogue économique et en aval par un suivi paritaire et un bouclage sur les objectifs atteints.

C'est à cette démarche que doit contribuer le pacte de responsabilité. En ce sens, il doit également permettre de consolider et d'approfondir les évolutions initiées par les accords nationaux interprofessionnels précédents, relatifs à la sécurisation de l'emploi (janvier 2013), à la qualité de vie au travail (juin 2013), à la formation professionnelle (décembre 2013).

Aussi cette note insiste-t-elle d'abord sur l'importance du processus de négociation et de suivi du pacte de responsabilité comme levier de promotion du dialogue social (I). Elle propose ensuite concrètement des exemples de contreparties, adaptées à la situation actuelle des entreprises françaises et aux besoins de l'économie, en détaillant leurs processus de mise en œuvre (II). Dans une dernière partie, elle soutient l'idée que ce pacte de responsabilité doit avoir pour objectif de réduire la segmentation du marché du travail, dans un souci de justice sociale et de progrès (III).

## 1 – RESPONSABILISER LES ENTREPRISES A CHAQUE ETAPE DU PROCESSUS DE NEGOCIATION ET DE SUIVI DES CONTREPARTIES

Il n'est ni réaliste ni souhaitable d'espérer obtenir un engagement juridique contraignant de la part des syndicats patronaux, qui s'appliquerait de façon uniforme à l'ensemble des entreprises. Premièrement, un tel engagement pourrait se révéler intenable économiquement, en raison d'aléas

[11] En musique, une contrepartie désigne celle des deux parties d'un morceau qui forme une opposition à l'autre.
[12] Opposing view.

de conjoncture. Ensuite, un engagement juridique contraignant *ex-ante* est contraire à la souplesse qu'entend offrir le pacte de responsabilité, qui doit pouvoir être adapté à la diversité des situations des entreprises. Les partenaires sociaux ont d'ailleurs tenu à le rappeler : « le pacte de responsabilité n'a pas pour finalité d'imposer de manière uniforme des objectifs et une méthode unique d'évaluation »[13].

Nous proposons donc d'adopter une démarche volontaire, qui repose sur la libre sélection par les entreprises, en concertation avec leurs représentants du personnel, des contreparties les plus adaptées à leurs objectifs et à leurs contraintes, au sein d'un « menu » défini au niveau national par l'Etat et les partenaires sociaux. Une telle démarche doit permettre de responsabiliser les entreprises, par un suivi périodique des objectifs qu'elles se seront fixés.

## 1-1 OBJECTIF N°1 : LE LIBRE CHOIX DES CONTREPARTIES

**La démarche retenue consiste à définir dans un premier temps, par négociation nationale interprofessionnelle, un nombre limité de champs de progrès** susceptibles de donner un contenu à la notion de contrepartie : la création d'emploi, la formation professionnelle et les investissements entrent par exemple dans ce cadre.

**A l'intérieur de chaque champ de progrès, la négociation doit permettre de spécifier des objectifs concrets**, répondant aux besoins de l'économie française : par exemple, il peut être précisé que l'effort en formation professionnelle portera prioritairement sur les moins qualifiés, ou que les investissements privilégieront l'innovation, porteuse de croissance. A ces objectifs seront associés un ou plusieurs indicateurs de mesure, qui permettront d'effectuer un suivi.

**Un « menu » de contreparties doit ainsi émerger de la négociation nationale. Au sein de ce menu, les entreprises choisiront librement les contreparties convenant le mieux à leur situation.** Il est exclu d'établir une hiérarchie entre les différents objectifs, partant du principe que les entreprises ont des besoins différents en investissement, en formation, en emploi, et que leurs dirigeants et leurs représentants du personnel disposent de la meilleure information à ce propos.

Ce menu doit être suffisamment varié pour couvrir l'hétérogénéité des besoins des entreprises, sans être trop large pour ne pas aboutir à une dilution de l'objectif du pacte de responsabilité : se limiter à trois champs de progrès paraît donc pertinent pour focaliser l'impact du plan sur l'emploi et la création des conditions qui permettent la reprise des embauches.

**Sur la base de ce référentiel (champs de progrès, objectifs plus spécifiques, indicateurs de mesure), le processus de sélection des contreparties doit néanmoins tenir compte de la taille des entreprises.**

Pour les grandes entreprises, les contreparties seront définies dans un accord d'entreprise

Le principe du menu est particulièrement adapté aux grandes entreprises. La négociation doit permettre de retenir les items du menu les plus pertinents, en fonction de la situation de l'entreprise

[13] « Pacte de responsabilité - Relevé de conclusions des réunions paritaires du 28 février et du 5 mars 2014 »

et des enjeux particuliers auxquels elle fait face. La négociation devra aussi s'accorder sur des objectifs chiffrés (par exemple, « le montant de la dépense en formation comparé à la moyenne des trois années précédentes doit progresser de x% l'année 1 et y% l'année 2 »).

Si un accord majoritaire parvient à être conclu, signé par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives ayant recueilli au moins 30 % des suffrages et ne faisant pas l'objet d'une opposition pour 50 %, l'entreprise devient éligible aux allègements de cotisations sociales et s'engage à mettre en œuvre les contreparties qu'elle a sélectionnées.

En cohérence avec le dispositif prévu par la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi (article L. 5125-4), il sera possible pour les entreprises sans délégués syndicaux de conclure l'accord relatif aux contreparties avec des représentants du personnel ou, à défaut, avec des salariés mandatés par une organisation syndicale représentative dans la branche.

### Pour les petites et moyennes entreprises, le dispositif sera simplifié et acté par un accord de branche

Rappelons que notre pays compte 2,9 millions d'entreprises dont 2,7 millions sont des micro-entreprises, qui occupent moins de 10 personnes, et ont un CA annuel ou un total de bilan inférieur à 2 millions €. En dessous d'un certain seuil, qui devra être fixé lors de la négociation nationale interprofessionnelle, les branches négocient un accord qui s'appliquera aux TPE ou aux PME de taille modeste de la branche.

Il pourra être décidé au niveau de la branche de ne retenir qu'un seul champ de progrès (par exemple, l'accueil de jeunes en apprentissage). Cette simplification du dispositif est justifiée par le coût de négociation des contreparties dans un système de « menu » : il importe de proposer aux petites structures un système simple et facile à mettre en œuvre, pour ne pas transformer le pacte en une charge supplémentaire et maximiser sa lisibilité.

Lorsque l'accord de branche est signé, l'ensemble des entreprises de la branche d'une taille inférieure au seuil retenu deviennent éligibles aux allègements de cotisations sociales, à la condition qu'elles s'engagent à mettre en œuvre les contreparties spécifiques définies dans l'accord de branche et à en effectuer le suivi avec leurs représentants du personnel lorsqu'ils existent (dépôt d'un bilan annuel à la DIRECCTE dans les autres cas).

### Un recours à la médiation de la DIRECCTE en cas de difficultés

Si aucun accord n'est conclu, une médiation sera déclenchée et pilotée par la DIRECCTE. Celle-ci s'attachera à vérifier les conditions d'une négociation loyale, à s'assurer que l'objectif et les modalités de la négociation ont été correctement mis en œuvre et à rapprocher les points de vue. Si cette médiation ne suffit pas à dégager une zone d'accord, l'entreprise pourra soumettre à la DIRECCTE un plan d'engagement unilatéral, que celle-ci homologuera s'il lui semble suffisamment ambitieux. L'homologation par la DIRECCTE donnera droit aux allègements de cotisation sous réserve du suivi annuel de l'atteinte des objectifs de ce plan.

Ce processus de négociation présente deux avantages :

- il tient compte des particularités et de l'hétérogénéité des situations de chaque entreprise (taille, secteur d'activité, environnement concurrentiel, situation conjoncturelle…) ;
- il associe pleinement les syndicats et les élus du personnel au diagnostic économique des enjeux de l'entreprise, en favorisant ainsi les synergies entre dialogue social et dialogue économique au sein de l'entreprise.

Le corollaire de cette approche « au cas par cas » réside dans la relative complexité du dispositif, qui n'entend pas imposer unilatéralement un objectif à l'ensemble des entreprises françaises. Il suppose de mobiliser des ressources pour faire vivre le dialogue social interne aux entreprises. Cette contrainte ne peut être ignorée, mais elle doit être nuancée : le renforcement du dialogue social au niveau de l'entreprise permettra d'accroître l'adaptabilité et la réactivité des entreprises face aux chocs économiques. Les gains en termes de flexibilité interne et de renforcement des acteurs sociaux qui peuvent en résulter sont propices à l'instauration d'un climat de confiance, condition nécessaire à l'investissement de long terme.

### Un dispositif aménagé pour les entreprises en difficultés

Le pacte de responsabilité doit tenir compte de la situation de grande difficulté dans laquelle se trouvent certaines entreprises françaises, caractérisée par l'absence ou l'étroitesse de ses marges de manœuvre. Lorsqu'une entreprise peut être qualifiée d'entreprise en difficulté au sens de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, elle peut bénéficier des allègements de cotisations familiales du pacte de responsabilité sans s'engager sur des contreparties.

Les dispositions de la loi du 14 juin sur les accords de maintien de l'emploi s'appliquent aux situations de « graves difficultés économiques conjoncturelles dans l'entreprise dont le diagnostic est analysé avec les organisations syndicales de salariés représentatives ». Nous proposons que ce diagnostic partagé soit poussé un cran plus loin et incite à la négociation d'un accord de maintien de l'emploi. C'est cette négociation qui permettra de retrouver des marges de manœuvre.

## 1-2 OBJECTIF N°2 : LA TRANSPARENCE DES RESULTATS

Si la notion de responsabilité suppose, en amont, qu'une large autonomie soit laissée aux entreprises par le système du « menu », elle exige en aval une grande transparence sur l'atteinte des objectifs. **Le suivi de la mise en œuvre des contreparties est un élément clé du pacte de responsabilité, gage de son efficacité et de sa légitimité.**

### Un suivi régulier de la mise en œuvre des contreparties

**Le suivi des engagements peut être envisagé selon une périodicité annuelle ou pluriannuelle.** La définition de cette périodicité sera déterminée par les partenaires sociaux dans le cadre de l'accord (d'entreprise ou de branche), en tenant compte de l'hétérogénéité des horizons de planification des entreprises : si une périodicité triennale peut faire sens pour un constructeur aéronautique qui dispose de plusieurs années de production en carnet de commandes, elle ne correspond pas aux réalités des petites entreprises sous-traitantes. Pour inciter à des négociations

régulières et s'assurer ainsi que le suivi des engagements contribue à une stimulation récurrente du dialogue social, il est proposé de fixer une limite maximale de trois ans à cette périodicité.

**Ces rendez-vous de suivi doivent permettre d'établir un bilan au regard des objectifs définis dans l'accord d'entreprise ou de branche, et de régulariser annuellement les allègements de cotisation en fonction du degré d'atteinte des objectifs.** En adoptant une approche itérative, ils doivent être l'occasion de réorienter régulièrement les objectifs des entreprises, en considérant les évolutions de l'activité de l'entreprise et de son environnement économique.

**Concrètement, ce suivi pourrait être effectué par une commission représentative, désignée dans l'accord d'application du pacte de responsabilité.** Cette commission inclurait les OS représentatives et des élus du Comité d'entreprise et de sa commission économique lorsqu'elle existe (ou du Comité de Groupe en fonction du niveau d'applicabilité pertinent de l'accord).

**La base de données unique, mise en place par l'ANI du 11 janvier 2013, servira de tableau de bord à ce suivi :** elle permettra de piloter le projet de l'entreprise et de chiffrer les objectifs retenus par l'entreprise[14]. Le bilan annuel de suivi du pacte sera présenté au Comité d'entreprise (ou aux délégués du personnel si ce Comité n'existe pas) et fera l'objet d'un débat contradictoire et d'un avis formulé par les élus. Il s'agit ici d'un simple élargissement du dispositif déjà mis en œuvre (mais peu appliqué…) dans le cadre du CICE. Pour les entreprises qui y sont soumises, ce bilan enrichira la consultation du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques mise en place par ce même ANI[15].

### Un suivi renforcé des grandes entreprises

Ce suivi revêt une importance particulière pour les plus grandes entreprises, qui emploient un tiers des salariés en France (hors secteur financier et public, 217 entreprises emploient 31% des salariés[16]). Ce sont principalement ces entreprises qui arbitrent entre sites de production nationaux et étrangers en fonction de l'évolution des coûts, de la législation fiscale et des taux de croissance constatés. Ces entreprises sont aussi celles qui disposent le plus de moyens pour faire vivre un dialogue social et économique de qualité. Il est possible de suivre de façon précise ce que ces entreprises feront du surcroît de compétitivité que constitue le pacte de responsabilité, ce qui donnera une image claire et lisible – quoique partielle – de l'impact du pacte de responsabilité.

### La mise en place d'un site internet dédié au suivi du pacte de responsabilité

**Un site internet sera mis en œuvre dans la cadre de l'Observatoire des contreparties, pour formaliser le suivi des résultats du pacte.** Il permettra à chaque entreprise d'indiquer les objectifs chiffrés faisant l'objet d'un accord, puis dans un second temps, de renseigner les niveaux d'atteinte des résultats obtenus.

[14] La base de données économiques et sociales unique doit être mise en place avant le 14 juin 2014 pour les entreprises d'au moins 300 salariés et avant le 14 juin 2015 pour les autres (décret du 27 décembre 2013).
[15] Article L. 2323-7- 1 du code du travail
[16] « Un tissu productif plus concentré qu'il ne semblait » *INSEE Première* n° 1399 - Mars 2012

Une telle démarche présente plusieurs avantages :

- elle rend visible les engagements et permet ainsi de matérialiser les apports du pacte et d'enclencher une émulation entre les entreprises, en particulier si ces données sont accessibles au public (sous réserve du respect des besoins de confidentialité) ;
- elle procure aux parties prenantes une vision partagée des objectifs et des réalisations ;
- elle permet de juger de la qualité des engagements des entreprises et de consolider les données par branche ou par territoire ;
- elle favorise une remontée rapide des réalisations vis-à-vis des objectifs et ainsi de réguler la montée en charge du pacte et les différentes étapes du processus d'allègement des cotisations ;
- elle permet une transparence accrue du pacte de responsabilité.

## 2 – DEFINIR DES CONTREPARTIES ADAPTEES, ADAPTABLES ET VERIFIABLES

### 2-1 DES CONTREPARTIES ADAPTEES, ADAPTABLES, VERIFIABLES…

Pour que le pacte de responsabilité ait une réelle portée, il importe de définir des contreparties qui répondent à trois critères. Elles doivent être :

(i) adaptées aux besoins de l'économie française en général ;
(ii) adaptables aux besoins de chaque entreprise en particulier, en tenant compte de leur secteur d'activité, de leur taille, de leur stratégie, de leur environnement concurrentiel;
(iii) vérifiables, c'est-à-dire suffisamment claires et précises pour faire l'objet d'un suivi régulier dans une approche d'évaluation des politiques publiques.

### 2-2 … QUI S'INSCRIVENT DANS UN HORIZON DE MOYEN-LONG TERME

**Si ce « pacte » a vocation à améliorer la compétitivité française, ces contreparties doivent en outre s'inscrire dans un horizon de moyen terme** : il s'agit de promouvoir, parmi les différents investissements que peuvent choisir les entreprises, ceux qui se révèlent les plus pertinents en vue d'accroître durablement le potentiel productif français. Aussi ne doit-on pas espérer des contreparties au pacte de responsabilité qu'elles produisent des effets immédiats sur l'emploi et la croissance. En revanche, elles doivent contribuer à accroître durablement l'intensité en emplois de notre croissance, le niveau de gamme de nos exportations, la qualité des emplois et du travail ou encore le potentiel d'innovation de notre économie.

**Cette option politique a un coût dans un contexte de faiblesse de la demande intérieure et européenne.** Si les multiplicateurs budgétaires sont élevés, le fait d'allouer 50 milliards à des allègements de charge et de proposer des contreparties ayant des effets à moyen terme peut avoir, à court terme, des effets récessifs. Il importe donc d'assumer le fait que le pacte de responsabilité n'est pas une politique économique de court terme, qu'il s'agit d'une politique d'offre, non de demande.

**C'est par d'autres mécanismes économiques (au niveau national et européen) que la demande intérieure devra, à court terme, être soutenue.**

## 2-3 Le trio gagnant de Terra Nova : la formation des moins qualifies, l'emploi de croissance, l'investissement productif

Nous avons évoqué précédemment trois grands « champs de progrès » envisageables, qui correspondent aux leviers de croissance d'une économie développée :

- la formation professionnelle
- l'emploi
- l'investissement productif.

Dans la suite de cette note, nous précisons davantage la nature et le ciblage de ces trois contreparties, en fonction des exigences que nous avons mentionnées précédemment : ainsi, nous proposons de faire porter l'effort de formation prioritairement sur les moins qualifiés, de favoriser les emplois de croissance, et enfin d'orienter les investissements vers la modernisation de l'appareil productif français.

(A) Cibler l'effort de formation sur les moins qualifiés, en contrepartie du ciblage des allègements sur les bas salaires

**Justification**

**Le ciblage de l'effort de formation sur les salariés les moins qualifiés est justifié par trois raisons.**

**Il répond d'une part à un souci d'équité : la formation professionnelle, qui devrait constituer une « deuxième chance » pour les salariés les moins qualifiés, est davantage utilisée pour adapter au changement les salariés les plus diplômés.** En effet, seuls 25 % de ceux qui n'avaient aucun diplôme ont eu accès à la formation en 2012, contre 66 % des bac + 3 et plus. En termes de catégories socio-professionnelles, 68 % des cadres supérieurs et 61 % des professions intermédiaires ont eu accès à la formation professionnelle continue en 2012, contre 37 % des ouvriers et 43 % des employés[17]. Ces inégalités d'accès à la formation professionnelle sont de nature à renforcer la dualité du marché du travail, en même temps qu'elles sont un frein à l'adaptation de la main d'œuvre aux mutations économiques.

**Il répond d'autre part au besoin de sécurisation des parcours professionnels**[18]. En France, plus qu'ailleurs, l'absence de diplôme est un marqueur à vie. La proportion de Français de 25-34 ans qui sont diplômés au plus du brevet et qui étaient au chômage en 2011 atteint le seuil critique de 23% d'après l'OCDE[19]. C'est quatre fois plus que les diplômés de l'enseignement supérieur (6%). Cet

[17] « Les inégalités d'accès à la formation professionnelle » Observatoire des inégalités, 20 février 2014. Chiffres INSEE – données 2012, population des 18-64 ans.

[18] « Sécurisation des parcours professionnels : pour un compromis social ambitieux », Rapport Terra Nova, 11 décembre 2012

[19] OCDE, « Regards sur l'éducation », édition 2013

écart est beaucoup plus important en France que dans la moyenne des pays de l'OCDE (18% et 7% respectivement). Ce marqueur pérennise les inégalités sociales. Or un effet socialement bénéfique de la formation professionnelle est qu'elle limite les risques de chômage ou en réduit la durée. Ainsi, une chercheuse associée à EconomiX a montré que « la formation professionnelle dispensée lors du dernier emploi permet un raccourcissement de la durée de chômage ».[20] Le pacte de responsabilité doit ainsi contribuer à un objectif majeur de compétitivité : **construire les compétences et développer l'employabilité**[21]**.**

**Enfin, si les allègements de cotisations familiales participent au financement de la formation des personnes les moins qualifiées et les moins bien payées, alors ce ciblage contribuera à l'élévation de leur niveau de revenus et à l'effacement progressif des trappes à bas salaires**[22]**.**

Il faut en outre souligner qu'un effort supplémentaire en matière de formation professionnelle est nécessaire : alors que l'accord du 14 décembre 2013 et le projet de loi sur la formation professionnelle mettent en œuvre un Compte Personnel de Formation réputé universel, transférable et qualifiant, son alimentation (20 heures de formation par an et par salariés, stockables jusqu'à 150 heures) reste décalée par rapport aux exigences d'une formation qualifiante, qui nécessite entre 700 et 1200 heures[23].

### Proposition

Nous suggérons de prendre appui sur un dispositif existant, le Compte Personnel de Formation, et de proposer un abondement supplémentaire du CPF pour les salariés occupant les qualifications les plus basses dans les entreprises qui choisissent cette contrepartie. L'intensité de cet effort supplémentaire en formation sera définie périodiquement dans l'accord d'entreprise – ou l'accord de branche – relatif au pacte de responsabilité.

### Suivi

L'intérêt de cette contrepartie est qu'elle permet d'encourager la transition vers l'économie de la connaissance sans laisser les moins qualifiés sur le bord du chemin, tout en établissant un objectif aisément chiffrable et vérifiable.

Un indicateur de suivi pourrait être par exemple :

- le nombre de salariés parmi les 20% les moins qualifiés qui bénéficient d'un congé individuel de formation (CIF ; l'un des rares dispositifs reconnus comme permettant aux moins qualifiés de progresser dans leur métier, voire de changer de métier) ;

[20] Marie Salognon, chercheuse associée à EconomiX (université de Paris X-Nanterre) et conseillère scientifique au CAE (Conseil d'analyse économique), étude publiée par le CAS (Centre d'analyse stratégique) et intitulée "L'exclusion professionnelle, quelle implication des entreprises?"

[21] « Construire les compétences, développer l'employabilité », Management & RSE, 8 novembre 2013 http://managementrse.blogspot.fr/2013/11/rse-et-emploi-construire-les.html

[22] La « trappe à bas salaires » désigne une situation dans laquelle un employeur a intérêt à maintenir le salaire de ses employés en-dessous d'un certain seuil, pour continuer à bénéficier des allègements de cotisations sociales ciblés exclusivement sur les salaires inférieurs à ce seuil. L'élévation de la qualification des salariés peu qualifiés permet alors de faire progresser leur salaire au-dessus de ce seuil, et d'annuler ainsi l'effet « trappe à bas salaires ».

[23] « Réussir les transitions », rapport du Collectif des Présidents pour l'amélioration de la formation professionnelle, 7 février 2014

- le budget de formation alloué à des formations qualifiantes ou diplômantes pour des populations ouvrières identifiées ;
- la progression de la proportion (%) des ouvriers et employés bénéficiant d'une formation sur l'année, par rapport à la référence des trois années précédentes.

### (B) Promouvoir les emplois de croissance, porteurs des emplois de demain

**Justification**

**Parmi les créations d'emplois que peut favoriser le pacte de responsabilité, il s'agit de donner la priorité aux emplois durables, c'est-à-dire moteurs de croissance pour l'entreprise.**

La notion d'emploi de croissance désigne des emplois permettant d'améliorer la performance, la compétitivité et surtout le développement de l'entreprise à moyen terme : analystes marketing, chefs de produits, ingénieurs et techniciens de R&D, commerciaux, agents pour l'exportation, qualiticiens, experts en nouvelles technologies, en développement durable, en RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), chefs de projets…

**En permettant le développement de l'entreprise par la conquête de nouveaux marchés domestiques et internationaux ou par l'accélération du lancement de nouveaux produits, ces emplois de croissance sont ainsi porteurs, à moyen terme, de nouveaux emplois.** Ils permettent d'enclencher au sein de l'entreprise une dynamique de création d'emplois, tirée par la croissance de la demande adressée aux entreprises.

**Proposition**

La création d'un emploi de croissance donnera droit, pendant 12 à 36 mois, à un allègement de cotisations familiales équivalent à la masse salariale de l'emploi nouvellement créé[24].

La notion d'emploi de croissance pourrait être définie dans la base de données unique mise en place par l'ANI du 11 janvier 2013, pour permettre aux entreprises de disposer un « tableau de bord élargi ». Pour des raisons de transparence, de lisibilité et de sécurité, il faudra identifier dans la codification ROME de Pôle Emploi (ou dans les nomenclatures des métiers des branches) les métiers éligibles à ces emplois de croissance.

Il ne faut cependant pas ignorer le risque d'échec de cet investissement : il est donc nécessaire de prévoir une possibilité de rupture de ce contrat si, après 24 ou 36 mois par exemple, l'emploi de croissance n'a pas permis le développement de l'activité de l'entreprise[25].

**Suivi**

Dans un premier temps, l'entreprise doit formaliser sa stratégie de développement : marchés nouveaux à conquérir, offres à développer, projets à engager, compétences à acquérir, facteurs clés de succès.

[24] Selon nos estimations, la masse salariale d'un nouvel emploi de croissance est équivalente en moyenne au cumul des cotisations familiales de 17 salariés existants, ce chiffre variant par secteur, essentiellement en fonction du salaire moyen.

[25] Concrètement, il sera nécessaire d'inclure la notion d'emploi de croissance dans le contrat de travail.

Cette stratégie doit faire apparaitre un plan de recrutement d'emplois de croissance portant sur des besoins en ressources nécessaires aux projets de développement figurant dans le plan stratégique, telles que le recrutement de commerciaux (France et/ou export), de chefs de projets, d'ingénieurs, de chercheurs, de techniciens etc.

Cette stratégie et son plan de recrutement sont :

- présentés au Comité d'entreprise, puis à l'ensemble des salariés ;
- déposés en tant que référence probatoire et en toute confidentialité à la CCI ou à la DIRECCTE.

### (C) Réorienter la structure de nos investissements, au service de la croissance innovante

#### Justification

Le tissu productif français est vieillissant. En 2012, il y avait 34 500 robots installés en France, contre 62 000 en Italie et 157 000 en Allemagne, soit 122 robots pour 10 000 emplois industriels en France, 159 en Italie et 261 en Allemagne[26].

Bien que l'effort d'investissement n'ait pas beaucoup diminué pendant la crise (entre 2000 et 2013, le taux d'investissement est resté stable en France, alors qu'il diminuait de 2 à 7,5 points en Allemagne, Italie, Royaume-Uni et Espagne[27]), la structure de l'investissement français accuse un retard dans les nouvelles technologies.

Dans une étude comparative menée par le groupe GE Capital au premier trimestre 2013 auprès de 2550 entreprises de sept marchés européens[28], seules 27% des PME françaises citent l' « investissement dans de nouveaux types d'équipement pour soutenir la diversification et les nouvelles lignes de produits » parmi leurs quatre principales raisons d'investir, tandis que la nécessité de « mettre à niveau les équipements existants » est mentionnée comme première motivation à l'investissement par 63% de l'ensemble des PME (contre 45% des PME allemandes). L'observation des tickets moyens des investissements illustre également le décrochage relatif de la France : il s'élève à 138 000 euros en Allemagne, à 70 000 euros en Italie, 58 000 euros au Royaume-Uni et à 54 000 en France.

**Il importe donc de rétablir les capacités d'investissements des entreprises françaises, en incitant ces dernières, autant que possible, à investir dans de nouveaux équipements.**

#### Proposition

[26] Daniel Goldberg, «Le défi de la France : une ambition industrielle portée par un Etat stratège ; Rapport d'information sur les coûts de production en France», Assemblée nationale, Rapport No 843, 27 mars 2013

[27] « En France, l'investissement des entreprises repartira-t-il en 2014 ? » INSEE, Note de conjoncture, décembre 2013

[28] « European SME CAPEX Barometer» GE Capital, avis d'expert, 2013. Disponible en ligne : http://www.gecapital.eu/en/docs/Capex-2013-final.pdf

Les investissements éligibles peuvent être aussi bien des investissements de capacité que des investissements de productivité. Si les premiers ont un meilleur impact à court terme sur l'emploi, il est admis que les seconds sont nécessaires à la compétitivité, et donc au maintien et au développement de l'emploi à moyen terme.

La négociation interprofessionnelle et les négociations de branche pourront définir une liste des investissements par domaine d'objectifs. Ainsi les partenaires sociaux pourront se poser la question de la hiérarchisation des besoins d'investissements dans leur secteur d'activité, notamment en lien avec :

- la nécessaire montée en gamme des produits et prestations ;
- la transition écologique et énergétique ;
- la transition numérique ;
- la nécessaire amélioration des conditions de travail, de la cohésion des collectifs de travail et de la qualité des emplois ;
- quatre domaines dans lesquels le système productif français accuse un retard persistant et préjudiciable.

Nous proposons d'y ajouter également les investissements permettant la relocalisation (totale ou partielle) de productions ou de prestations de service en France. Même si ces initiatives resteront minoritaires, elles doivent être soutenues par le pacte.

**Suivi**

Comme dans les cas précédents, un suivi sera effectué des plans d'investissement décidés et de leur efficacité, associant les syndicats et les élus du personnel.

## 3 – LUTTER CONTRE LA SEGMENTATION DU MARCHE DU TRAVAIL

Il existe un risque de détournement de l'esprit du pacte de responsabilité, si la liquidité obtenue au titre des allègements de cotisations familiales est utilisée au seul profit d'une politique de revalorisation salariale. Ce risque peut particulièrement se matérialiser dans les entreprises en bonne santé économique et financière, dont les besoins en termes d'investissements ont été satisfaits régulièrement. Un risque similaire peut aussi se présenter vis-à-vis de la distribution de dividendes à laquelle une partie des fonds issus des allègements pourrait être consacrée. Dans les deux cas, l'objectif du pacte, qui est de restaurer la compétitivité des entreprises, serait manqué. C'est pourquoi il est indispensable que les parties prenantes internes à l'entreprise soient associées au suivi de la mise en œuvre du pacte (commission de suivi et consultation du Comité d'entreprise). Le contenu de la base de données unique mise en place par l'ANI du 11 janvier 2013 est particulièrement bien adapté au suivi de la répartition de la valeur ajoutée créée, des équilibres du financement et des différentes formes d'investissement (équipements, investissements humains, etc.)[29].

[29] Contenu de la BDU : http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=9632A7D0E67D8D81ADEE17581F5660CE.tpdjo10v_3?cidT

S'il peut apparaître tentant pour certains syndicats et chefs d'entreprise de conclure des accords *a minima* en échange d'une négociation sur les salaires plus généreuse, cette solution est sous-optimale, d'un point de vue économique et social.

Comme le rappelle une note du Conseil d'Analyse Economique publiée en avril 2013[30], l'absence de ralentissement de la dynamique salariale depuis 2008 (rythme annuel de +0,8 % dans le secteur privé), en dépit de la stagnation des gains de productivité, peut être tenue partiellement responsable de l'augmentation du chômage. Les entreprises françaises préfèrent réduire l'emploi que les salaires dans un contexte économique fortement contraint. Ces pratiques sont de nature à renforcer la dualité du marché du travail, en préservant certes le pouvoir d'achat des *insiders*, ce qui est favorable à la consommation, mais au détriment du maintien dans l'emploi des *outsiders* (pour reprendre les termes définis par les économistes A. Lindbeck et D.J. Snower[31]).

Il est possible en outre d'affiner ce constat, en soulignant qu'il existe actuellement une inégalité entre le secteur public, qui mène depuis le début de la crise une politique de modération salariale (via la modération du SMIC et le gel du point d'indice de la fonction publique, effectif depuis 2010) et le secteur privé, qui globalement ne pratique pas la modération salariale avec la même rigueur.

**Une utilisation des allègements du pacte de responsabilité à des fins salariales aurait pour conséquence d'accroître la segmentation du marché du travail – ce qui est économiquement inefficace – et serait contraire au principe de solidarité nationale (entre *insiders* et *outsiders*, entre secteur public et secteur privé) qui fonde notre pacte social.**

### Proposition

**Les parties prenantes au pacte, confédérations et fédérations (syndicales et patronales), Etat et services déconcentrés, doivent être mobilisées pour faire en sorte que l'esprit de l'accord soit respecté** et que les décisions prises par les branches et par les entreprises sont effectivement alignées avec son objectif, la création ou le maintien d'emplois, ainsi que l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

**Nous proposons également de lier la mise en œuvre du pacte de responsabilité à l'instauration d'un pilotage centralisé de l'évolution de la répartition des gains de productivité et des salaires.**

L'Etat pourrait proposer aux partenaires sociaux de fixer eux-mêmes, à l'occasion de rendez-vous annuels, un repère d'augmentation salariale qui tienne compte de l'évolution des gains de productivité et des conditions macroéconomiques conjoncturelles. Ce point de repère ne constituerait

---

exte=LEGITEXT000006072050&idSectionTA=LEGISCTA000028425834&dateTexte=20140312&categorieLien=id#LEGISCTA000028425834

[30] «Dynamique des salaires par temps de crise », Note du CAE n°5, avril 2013

[31] *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, Assar Lindbeck et Dennis J. Snower, 1989, Cambridge, Mass.: MIT Press. Schématiquement, les "insiders" désignent les personnes bien insérées dans l'emploi, tandis que les "outsiders" sont les personnes en situation précaire sur le marché du travail (CDD de court terme, interim, chômage récurrent…).

pas une norme, mais un élément de constat, un indicateur. Il serait déterminé au niveau national puis décliné par branches.

L'élaboration partenariale de cet indicateur serait l'occasion de responsabiliser les chefs d'entreprise à ce sujet et d'inciter les partenaires sociaux à débattre de la répartition des fruits de la croissance, de l'allocation des bénéfices entre le ré-investissement, le remboursement des dettes, le versement éventuel de dividendes, etc. La diffusion annuelle de cet indicateur pourrait ensuite servir de signal aux entreprises et aux syndicats pour guider leurs négociations salariales. Ce signal contribuera à ajuster l'évolution des salaires à celle de la productivité, à la baisse mais aussi à la hausse. Bien entendu, ces repères s'appliqueraient à l'ensemble de l'échelle des salaires, y compris aux hautes rémunérations.

Cette proposition s'insère dans la démarche des partenaires sociaux qui ont conjointement décidé « de poursuivre la délibération économique sur la compétitivité de la France, en y intégrant l'impact du pacte de responsabilité : analyse du partage de la valeur ajoutée, suivi de l'évolution des investissements, outils de suivi des politiques économiques telles que la transition énergétique, validation de la batterie d'indicateurs économiques… »[32]

A long terme et de façon plus générale, il conviendrait d'inciter les entreprises à introduire une part variable dans toutes les rémunérations, qui soit en partie indexée sur les résultats de l'entreprise et sur la conjoncture économique. Cette part variable serait croissante en fonction du salaire. Ces nouvelles pratiques permettraient de s'approcher de l'économie de partage, définie par M. Weitzman, dans laquelle les salaires comprennent une partie liée à la santé de l'économie, à la hausse comme à la baisse[33].

## CONCLUSION

Telle que nous la proposons, l'architecture du pacte de responsabilité et des engagements concertés qui lui sont liés fait résonance avec la notion de responsabilité. « Etre en capacité d'apporter des réponses », voilà l'étymologie de ce terme. Ces réponses s'appuient sur un dialogue enrichi entre les parties prenantes, qui doit mobiliser toutes les forces vives du pays.

*Ce groupe de travail, mis en place lors d'une réunion de cadrage le 11 février 2014, poursuivra son travail d'observation attentive et de formulation de propositions lors des prochaines étapes de la mise en œuvre du pacte de responsabilité. Pauline Gonthier (ENS Ulm / Ecole d'économie de Paris), rapporteure de ce groupe de travail, a été la cheville ouvrière de la rédaction des comptes rendus, qui ont rythmé les réunions et l'élaboration des propositions formalisées dans ce rapport.*

[32] « Pacte de responsabilité - Relevé de conclusions des réunions paritaires du 28 février et du 5 mars 2014 »

[33] Le Dem Jean, Pisani-Ferry Jean. « Réflexions sur la proposition Weitzman » C. de Boissieu J. Mistral G. Etrillard J.-P. Landau J.-P. Fitoussi J. Le Dem J. Pisani-Ferry. In: *Revue française d'économie*. Volume 3 N°2, 1988. pp. 205-210.

## LES 15 PROPOSITIONS DE TERRA NOVA :

***Le pacte de responsabilité : la lettre et l'esprit***

**Proposition n°1 :** Remplacer le terme de « contrepartie » par celui « d'engagement concerté ».

***Responsabiliser les entreprises à chaque étape du processus de négociation et de suivi des contreparties***

Objectif n°1 : le libre choix des contreparties

**Proposition n°2 :** Adopter une démarche volontaire, qui repose sur la libre sélection par les entreprises, en concertation avec leurs représentants du personnel, des contreparties les plus adaptées à leurs objectifs et à leurs contraintes, au sein d'un « menu » défini au niveau national par l'Etat et les partenaires sociaux.

**Proposition n°3 :** Pour les grandes entreprises, la négociation interne doit permettre de sélectionner les contreparties et de définir des objectifs chiffrés associés, l'ensemble devant être acté dans un accord d'entreprise.

**Proposition n°4 :** Pour les TPE et les PME de taille modeste, le dispositif de négociation des contreparties est simplifié : les contreparties et les objectifs chiffrés sont définis dans un accord de branche.

**Proposition n°5 :** Lorsqu'une entreprise peut être qualifiée d'entreprise en difficulté au sens de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, elle peut bénéficier des allègements de cotisations familiales du pacte de responsabilité sans s'engager sur des contreparties : dans ce cas, la négociation d'un accord de maintien de l'emploi est fortement recommandée.

**Proposition n°6 :** En cas d'échec des négociations, une médiation est déclenchée et pilotée par la DIRECCTE. Si cette médiation n'aboutit pas, l'entreprise peut soumettre à la DIRECCTE un plan d'engagement unilatéral, l'homologation par la DIRECCTE donnant droit aux allègements de cotisation (sous réserve du suivi annuel de l'atteinte des objectifs de ce plan).

Objectif n°2 : la transparence des résultats

**Proposition n°7 :** Les rendez-vous de suivi auront lieu selon une périodicité annuelle ou pluriannuelle, définie par les partenaires sociaux dans l'accord d'entreprise ou de branche, dans la limite d'un plafond de trois ans. Ils doivent permettre d'établir un bilan au regard des objectifs définis dans l'accord d'entreprise ou de branche, et de régulariser annuellement les allègements de cotisation en fonction du degré d'atteinte des objectifs.

**Proposition n°8 :** Le suivi des engagements est renforcé pour les plus grandes entreprises, afin de donner une image claire et lisible de l'impact du pacte de responsabilité.

**Proposition n°9 :** La base de données unique mise en place par l'ANI du 11 janvier 2013 sert de tableau de bord au suivi des engagements dans les entreprises. Elle permet de piloter le projet de l'entreprise et de chiffrer les objectifs retenus par l'entreprise

**Proposition n°10 :** Un site internet est mis en œuvre dans la cadre de l'Observatoire des contreparties, pour formaliser le suivi des résultats du pacte. Il permettra à chaque entreprise d'indiquer les objectifs chiffrés faisant l'objet d'un accord, puis dans un second temps, les résultats atteints, afin de favoriser la transparence du pacte de responsabilité et une saine émulation entre les entreprises.

***Définir des contreparties adaptées, adaptables et vérifiables***

Le trio gagnant de Terra Nova : la formation des moins qualifiés, l'emploi de croissance, l'investissement productif

**Proposition n°11 :** Favoriser la formation des salariés moins qualifiés : proposer un abondement supplémentaire du Compte Personnel de Formation pour les salariés occupant les qualifications les plus basses dans les entreprises qui choisissent cette contrepartie.

**Proposition n°12 :** Favoriser les emplois de croissance : la création d'un emploi de croissance donne droit, pendant 12 à 36 mois, à un allègement de cotisations familiales équivalent à la masse salariale de l'emploi nouvellement créé. La notion d'emploi de croissance doit être définie dans la base de données unique mise en place par l'ANI du 11 janvier 2013.

**Proposition n°13 :** Réorienter la structure de nos investissements, en privilégiant les investissements permettant la montée en gamme des produits et prestations, la transition écologique et énergétique, la transition numérique, la qualité du travail et des emplois. La négociation interprofessionnelle et les négociations de branche peuvent définir une liste des investissements éligibles par domaine d'objectifs, en hiérarchisant les besoins d'investissements selon leur secteur d'activité.

***Lutter contre la segmentation du marché du travail***

**Proposition n°14 :** Mobiliser les parties prenantes au pacte, confédérations et fédérations (syndicales et patronales), Etat et services déconcentrés, pour faire en sorte que l'esprit de l'accord est respecté et que les décisions prises par les branches et par les entreprises sont effectivement alignées avec son objectif, la création ou le maintien d'emplois, ainsi que l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

**Proposition n°15 :** Lier la mise en œuvre du pacte de responsabilité à l'instauration d'un dispositif de pilotage pour réguler la répartition des gains de productivité et l'évolution des salaires. Ce pilotage peut prendre notamment la forme de la diffusion annuelle d'un repère d'augmentation salariale tenant compte de l'évolution des gains de productivité et des conditions macroéconomiques conjoncturelles.