

## FORUMS MAC MAHON

Ensemble, redéveloppons notre pouvoir de vivre, propositions concrètes

### PREAMBULE

Les travaux des Forums Mac Mahon sur ce sujet du redéveloppement de notre pouvoir de vivre ont été réalisés pendant la période de confinement liée à l'épidémie du Coronavirus, en format « distanciation physique » intégrant des contributions écrites dont trois sont jointes en annexe. Ces travaux ont cherché à s'inscrire dans la perspective de long terme qui est le cadre de référence des Forums, tout en prenant en compte le contexte épidémiologique et certaines de ses conséquences probables sur l'économie.

Le champ du possible est apparu extrêmement large, et certaines pistes ont été plus approfondies que d'autres. Pour le corps de la synthèse, nous avons choisi de privilégier l'indication de pistes, sans viser aucune forme d'exhaustivité ni de hiérarchisation, ni les développer, et en renvoyant en annexe les développements pour certaines d'entre elles.

En synthèse de la synthèse, nous avons choisi de mettre en avant trois éléments :

- Tout ce qui améliore le lien entre contribution et rémunération, et notamment l'alignement d'intérêt au moyen de parts variables, et de l'intéressement et de la participation pour ce qui concerne les salariés, revêt une place essentielle.
- Le sujet revêt une forte dimension culturelle consolidée depuis très longtemps dans les termes du débat politique et social. Les évolutions ne peuvent être que progressives, nourries par l'objectivation des faits et la mise en avant des bénéfices que ces évolutions apportent dans d'autres pays, et peuvent apporter chez nous à mesure de leur mise en oeuvre.
- Une multiplicité de mesures concrètes, ciblées, s'inscrivant dans le temps, en commençant là où leur acceptation est la plus accessible, permettra d'alimenter et nourrira probablement mieux la pédagogie que la recherche d'une démonstration ou d'un large consensus préalable.

### SYNTHESE

Thème 1 : propositions concrètes en matière d'éducation scolaire

- *Mettre en place un temps d'étude accompagné à l'école, le cas échéant associé à un temps d'activités non scolaires de manière à libérer les parents qui le souhaitent de la contrainte horaire liée à l'école (cf annexe 1)*
- *Faciliter le télétravail pour permettre une plus grande disponibilité des parents qui le souhaitent pendant les tranches horaires où leurs enfants sont au domicile familial (cf annexe 1)*
- *Eviter que le développement du télétravail notamment pour la raison précédente ne conduise à sa délocalisation hors de France (cf annexe 1) là où le coût de la vie est plus faible (cf annexe 1)*

- Compléter l'orientation pédagogique et l'éducation civique de quelques enseignements économiques, introduits d'abord dans la formation des maîtres : par exemple le lien entre rémunération et contribution apportée à celui qui vous paie, fût-il l'Etat. Chacun choisit son activité professionnelle de façon pragmatique en fonction de ce qu'il est capable de faire, de ce qu'il a envie de faire, de l'utilité pour les autres (y a-t-il une demande solvable) et de combien ça rapporte
- Faire plus largement découvrir aux enseignants le monde de l'entreprise privée, pour réduire la fracture entre le monde de l'entreprise privée et l'école

## **Thème 2 : propositions concrètes en matière de formation professionnelle initiale et continue**

- Compléter l'orientation scolaire en y incluant les messages selon lesquels il n'y a pas de hiérarchie morale entre les métiers, ils sont plus ou moins bien payés mais tous sont utiles et dignes, et l'excellence est toujours payante
- Compléter les réformes récentes sur le droit à la formation professionnelle par un suivi et une communication sur la réalité des pratiques des entreprises
- Mutualiser l'ensemble des ressources professionnelles actuelles du CPF et du crédit d'impôt formation entre tous les actifs/cotisants pour mettre en place un « crédit formation universel » et intéresser les entreprises à financer ce dispositif au-delà d'une cotisation « plancher ». Simultanément, maintenir les dispositifs de financement des formations ouverts aux sans emploi (cf annexe 1)
- Plus globalement, poursuivre la rénovation de la formation continue, le sentiment étant que l'efficacité du système actuel peut être sensiblement améliorée
- Poursuivre la revalorisation des expertises manuelles des artisans (cela pourrait être bâti autour des initiatives comme les « Meilleurs ouvriers de France » pour tendre vers la fierté japonaise d'avoir des « trésors nationaux vivants »).

## **Thème 3 : propositions concrètes en matière d'amélioration du marché du travail**

- Dans la logique des présents travaux, la première amélioration est de réduire le coût du travail en réduisant le taux des prélèvements obligatoires grâce à une augmentation de l'assiette de travail fourni.
- Remettre la performance et la compétence au cœur du système d'évaluation des salariés et les intéresser financièrement à leurs propres résultats (cf annexe 1)
- Limiter les risques associés au CDI pour les employeurs opérant dans un environnement volatile en facilitant le recours à des prestataires indépendants (cf annexe 1)
- Harmoniser les statuts des différentes catégories de salariés et mieux lutter contre le dumping social (cf annexe 1)
- Ré-aborder le sujet de la trappe à chômage. Il y a deux voies : réduire la rémunération minimale (et compenser par des transferts sociaux vers les bénéficiaires de revenus faibles), ou maintenir un revenu minimal relativement élevé et subventionner les employeurs pour la fraction du coût du travail associé excédant ce qui est économiquement supportable
- Favoriser les pépinières d'entreprises au sein même des grandes entreprises, notamment pour contribuer à identifier les créatifs et à développer leur travail, alors que certains de ces profils sont naturellement plus difficilement intégrables

#### Question 4 : propositions concrètes en matière de rémunération et de sa fiscalité

- *Par priorité dans la logique des présents travaux, établir ou renforcer sensiblement l'alignement d'intérêt et/ou la communauté de sort entre employeur et employé : part variable, intéressement, participation, épargne salariale (cf annexes 2 et 3)*
- *Généraliser le recours à une partie variable de la rémunération, déterminée selon des critères objectifs et contrôlables (cf annexe 1)*
- *Généraliser l'impôt sur le revenu tout en révisant sa progressivité pour partir d'un taux minimal très faible, pour mieux prendre en compte l'érosion du consentement à l'impôt et à la solidarité afin que les tranches perçues comme confiscatoires épargnent la fraction de la classe moyenne la moins rémunérée ; éviter également ainsi qu'une majorité des foyers sortent de l'impôt, suscitant un sentiment d'injustice de la part de ceux qui y sont assujettis sans pour autant percevoir de revenus élevés ; limiter également le sentiment que peut avoir une fraction de la population que des dépenses publiques supplémentaires ne lui coûtent rien, alors qu'elles lui reviennent pour partie par les prélèvements sociaux, la TVA ou la CSG (cf annexe 1) ; contribuer à un contexte de responsabilité, intégrant la fierté de contribuer même modestement, plutôt que l'incitation à « profiter » d'un système dans lequel « ça ne coûte rien, puisque c'est l'Etat qui paye »*
- *Payer à mesure les heures supplémentaires dues dans le secteur public*
- *Offrir la possibilité de se convertir dans l'entreprise, sans nécessairement maintenir son salaire en fin de carrière par exemple (cf annexe 3)*
- *En matière de rémunération indirecte, et pour améliorer sensiblement le lien contribution/rétribution, reprendre ultérieurement la réforme des retraites, de façon moins globalisante, sur la base de régimes en points et de coefficients de majoration ou de minoration actuarielle par rapport à un âge d'équilibre*

#### Question 5 : propositions concrètes en matière de coût du travail

- *Pour contribuer à la pédagogie et être incitatif, réduire les prélèvements sur les horaires supérieurs à la moyenne nationale (plutôt qu'au-delà de 35 heures), et surtout faire mieux connaître l'existence et les effets de ces réductions.*
- *Pour faire mieux comprendre aux citoyens le coût des charges sociales, maintenir les rémunérations nettes pour le salarié et la charge salariale totale pour l'employeur tout en regroupant l'intégralité des cotisations sociales (employeur et salarié) comme cotisations sociales salariales (cf annexe 1)*
- *Pour les heures supplémentaires exonérées, faire bénéficier le salarié de l'intégralité des économies de cotisations sociales n'ouvrant pas droit à contreparties*

#### Thème 6 : propositions concrètes en matière de réduction de la pénibilité

- *L'objectif est de réduire la pénibilité plutôt que d'user la force de travail par des conditions pénibles compensées par une retraite plus précoce. Mécanismes à négocier au plus près de la réalité du terrain, en priorité dans les branches*
- *Généraliser à l'ensemble des actifs les droits consentis aux salariés (cf annexe 1)*
- *Valoriser les métiers d'utilité sociale (cf annexe 1)*
- *Renoncer à la réforme des retraites en l'état, la crise du coronavirus et les déséquilibres paramétriques qu'elle génère rendant à présent impossible l'équilibrage du régime cible avec les améliorations qu'il devait emporter*

### Question 7 : propositions concrètes en matière d'amélioration des conditions et de l'attractivité du travail

- *Former/éduquer les encadrants, dans l'esprit de la note sur l'attractivité du travail*
- *Poursuivre les évolutions engagées en matière de sens, de raison d'être des entreprises, d'entreprises à mission*
- *Mieux valoriser la dimension d'utilité sociale de tout travail (cf annexe 1)*
- *Mieux rémunérer les métiers correspondant à une fonction sociale essentielle, qui ont pu être clairement identifiés lors du confinement, tout en revoyant simultanément l'organisation et les conditions d'exercice correspondantes, y compris la durée pour la rapprocher de la moyenne européenne au même titre que la rémunération (cf annexe 1)*

### Thème 8 : propositions concrètes en matière de dispositions réglementaires visant à lever les freins

- *Tout en maintenant les plafonds quotidiens et hebdomadaires récemment redéfinis, augmenter sensiblement la durée annuelle du travail autorisée pour desserrer les goulots d'étranglement productifs, en donnant aux travailleurs concernés le plein retour sur leur travail supplémentaire (c'est à dire pas de prélèvements obligatoires au delà de ce qui donne lieu à contrepartie directe, comme les cotisations retraites des régimes complémentaires)*
- *Notamment dans un contexte de développement du télétravail, changer de référence en abandonnant la notion de temps de travail hebdomadaire encadrée avec un plancher et un plafond pour y substituer une référence à la production ou aux résultats, avec une meilleure rémunération en fonction de l'implication des travailleurs et de leur utilité économique et sociale (cf annexe 1)*

### Thème 9 : opportunités apportées par la crise du Coronavirus

*La crise du coronavirus et les mesures à prendre nécessaires à la relance de l'économie donnent une occasion exceptionnelle :*

- *Relocaliser en France ou en Europe des productions stratégiques : industrie pharmaceutique, informatique et intelligence artificielle, serveurs internet, etc. En particulier, soutenir le développement des start-up dans leur phase de croissance dans une perspective de maintien des emplois sur le territoire européen*
- *Mettre à profit la redécouverte de l'importance de la responsabilité individuelle et des initiatives associées, alors que l'Etat providence seul ne peut protéger la population de la pandémie*
- *Intensifier la pédagogie sur l'utilité de tous les métiers dont l'utilité a été redécouverte à l'occasion de la crise du Coronavirus, notamment les métiers de proximité*
- *Oser dire que les infirmières allemandes travaillent 40 heures par semaine, et que si nous travaillions autant en France qu'en Allemagne, nous pourrions consacrer 15% de plus à notre système de santé, et revaloriser de 20% le salaire net de nos infirmières qui travailleraient autant que leurs collègues allemandes. Nous aurions à la fois une dépense de santé publique de 15% supérieure et des infirmières mieux payées de 20%*
- *Réduire la dépense publique en ayant davantage recours à la digitalisation (cf annexe 1)*
- *Avoir davantage recours à la compétence des acteurs locaux, et du secteur privé (cf annexe 1)*

## Thème 10 : propositions concrètes en matière de communication : qui le dit, comment le dire?

### *Qui le dit ?*

- *Ceux qui en sont convaincus, dans leur environnement. Employeurs avec les syndicats réformistes d'abord, au niveau des entreprises et des branches.*
- *Des personnalités de la société civile dont la réussite est établie (cf annexe 1)*
- *Think Tanks libéraux*
- *Certaines écoles d'économie*
- *Pour les pouvoirs publics, publier sur le sujet (INSEE, France Stratégie, etc), pour alimenter les médias.*
- *Cour des Comptes*

### *Comment le dire, ou alimenter le sujet ?*

- *Renforcer et diversifier l'enseignement de l'économie au collège (cf annexe 1)*
- *Présenter régulièrement les comparaisons internationales sur la quantité globale de travail effectué, notamment celles de l'OCDE, les rapprocher de celles du chômage (en comparaison avec les autres pays, on travaille de moins en moins en France et il y a de plus en plus de chômage)*
- *Donner plus de visibilité aux études françaises sur la durée annuelle du travail par CSP et statut (cadre, non cadre, dirigeant, entrepreneur, indépendant etc), certaines CSP travaillent sensiblement plus en France que dans d'autres pays*
- *Expliciter la contribution aux prélèvements obligatoires qui en résulte pour chaque catégorie*
- *Dans les comparaisons internationales sur les rémunérations, ramener les rémunérations à une durée de travail identique (par exemple l'heure travaillée)*
- *L'appliquer dès à présent à la rémunération des personnels soignants*
- *Dans les comparaisons internationales sur les dépenses de santé, les comparer en euros par tête autant qu'en % du PIB*
- *Communiquer sur les comparaisons internationales sur le coût du travail, en expliquant ce qui relève de la rémunération nette, des prélèvements obligatoires, et de l'effet d'une moindre base de travail que dans d'autres pays (rendre le gain atteignable visible)*

### **Propositions transverses :**

- *Redonner envie. En particulier, redonner envie de s'enrichir par le travail et l'entrepreneuriat, plutôt que de limiter son engagement pour ne pas être pénalisé par des prélèvements perçus comme excessifs et des contributions à des régimes de solidarité dont le maintien à leur niveau de performance actuel dans la durée apparaît incertain. A cet égard, la violence de l'impact de la crise du Coronavirus sur les équilibres de nos régimes de protection sociale et l'ampleur des mesures de redressement qui risquent de devoir être mises en œuvre au cas probable où il n'y aura pas de rattrapage économique rapide donnent une dimension nouvelle au sujet du consentement à la solidarité, notamment de la part des générations les plus jeunes, dont les plus jeunes ont dès à présent bien du mal à entrer sur le marché du travail*

- *S'appuyer sur les consommateurs, en particulier en soutenant les marchés régionaux en réformant l'affichage de la provenance des produits et leur composition*
- *Sur chacun des sujets, reprendre les propositions de la Cour des Comptes et des Think Tanks*

\* \*

\*

## Annexe 1

### Centre des Professions financières FORUMS MAC MAHON

SESSION DU 12 MAI 2020

Travailler plus, propositions concrètes

#### Contribution de Jean Vincensini

En pièce jointe

## Annexe 2

### Contribution de Denis Kleiber

#### Propositions en matière de rémunération

L'aspect rémunération est, aux côtés de nombreux autres facteurs évoqués dans les diverses contributions reçues, un des éléments essentiels incitatifs au « travailler plus ». Naturellement, tout emploi, quel qu'il soit, doit permettre de vivre décemment. C'est à priori ce qui est attendu, de manière basique, d'un travail.

L'incitation à « travailler plus » répond à de nombreuses attentes, très diverses selon les individus, allant de l'affirmation d'un statut à la recherche de la reconnaissance des autres, de la valorisation de soi à la détention du pouvoir, du souhait de s'épanouir à la volonté de se rendre utile aux autres.

Dans la plupart des cas, la réalisation de ces attentes s'accompagne d'une progression de la rémunération. Celle-ci est souvent sous-jacente aux « vraies » motivations mises en avant par les individus.

L'incitation financière peut donc jouer le rôle de catalyseur du « travailler plus ». Cela plaide pour :

- la mise en place- quand elle n'existe pas encore- ou l'accroissement d'une partie variable de la rémunération, liée soit à la réalisation d'objectifs individuels quantifiables, soit à l'implication personnelle dans des projets ou dans la mise en œuvre de procédures, de nouvelle organisation du service, ... Cette partie variable personnelle ne devrait pas être réservée aux seuls cadres, comme c'est généralement le cas actuellement, mais être étendue à l'ensemble du personnel ; les agents de maîtrise, les employés, les ouvriers, ..., y trouveraient une motivation pour un travail bien fait et sentiraient qu'ils sont considérés comme les personnels plus élevés dans la hiérarchie.
- l'extension obligatoire à l'ensemble des entités juridiques, quel que soit leur statut et quelle que soit leur taille, de la mise en place d'un système d'épargne salariale qui ne soit pas que symbolique mais vraiment incitatif.

Avec l'intéressement, la prime versée est sensée être directement liée aux performances de l'entreprise. Dans une petite entité, l'impact de l'action de

chaque collaborateur peut être beaucoup plus facilement mesuré, quantifié et apprécié que dans une grande entreprise où la contribution de chacun est naturellement très diluée. L'intéressement a donc tout son sens dans toutes les micro- et petites entreprises, alors qu'il en est généralement exclu actuellement. Il jouerait de manière efficace et incitatrice son rôle de rémunération variable collective auprès des nouveaux bénéficiaires.

La participation, mécanisme de redistribution des bénéfices de l'entreprise aux salariés, a le mérite de faire prendre conscience à chaque collaborateur qu'il participe, au même titre que tous ses collègues, à la bonne marche de son entreprise en en percevant une part (très infime) de son bénéfice. Elle joue, à mon sens, davantage un rôle de cohésion au sein de l'entreprise qu'une incitation personnelle à travailler plus ou mieux. Néanmoins, là encore, ce mécanisme devrait être étendu à toutes les entités juridiques pour répondre au « besoin d'appartenance », l'un des besoins fondamentaux de l'être humain constitutif de la pyramide de Maslow.

### Annexe 3

#### **Contribution de Emmanuel de Cursay**

1. Offrir la possibilité de se reconvertir dans l'entreprise sans nécessairement maintenir son salaire en fin de carrière par exemple (le carcan du pacte social qui consiste à dire qu'un salaire ne peut pas baisser est une contrainte qui, dans certains cas, ne protège pas le salarié mais amène plutôt l'entreprise à s'en séparer, alors que revoir les conditions de rémunération pourrait satisfaire d'autres attentes du salarié et permettre de capitaliser sur ses expériences)
2. Développer la part de rémunération variable (aide à définir des objectifs plus motivants et donne de la souplesse au salarié et à l'employeur)
3. Favoriser les pépinières d'entreprises au sein même des grandes entreprises (pour contribuer à identifier les créatifs et à développer leur travail)
4. Faire découvrir aux enseignants le monde de l'entreprise privée (pour réduire la fracture entre le monde de l'entreprise et l'école)
5. Poursuivre la rénovation de la formation continue (la rentabilité des fonds perçus est loin d'être satisfaisante)
6. Revaloriser les expertises manuelles des artisans (cela pourrait être bâti autour des initiatives comme les « meilleurs ouvriers de France » pour tendre vers la fierté japonaise d'avoir des « trésors nationaux vivants »)
7. Redonner envie de s'enrichir par le travail et l'entrepreneuriat (c'est un moteur potentiel très fort pour une partie significative des actifs. Exemple : il est douloureux de penser qu'un nombre significatif de médecins régulent leur temps de travail pour éviter d'être pénalisés)
8. Mettre en avant des vies de travail en leur donnant du sens (donner de la fierté aux actifs)
9. Soutenir le développement des start-up dans leur phase de croissance dans une perspective de maintien des emplois sur le territoire européen (l'objectif est de favoriser la mise en œuvre des bonnes idées sur le territoire européen)
10. Protéger les marchés régionaux en réformant l'affichage de la provenance des produits et de leur composition (cela contribuera à réduire le déficit commercial et notre chômage endémique)