



Le projet
de **Pacte**
Services



30 propositions pour l'avenir

Le projet
de Pacte
Services

30 propositions pour l'avenir



sommaire

L'évidence Services

- 1 - L'ère du service, le monde a déjà changé 6
- 2 - Les services, la croissance et la montée en gamme 14
- 3 - Les services, l'emploi et l'intégration sociale 28

Le Pacte Services - 5 priorités

- 1 - **« Pour des services forts et une économie forte »**
Faire des services l'axe structurant du développement
de notre économie au bénéfice de tous les autres
secteurs 40
- 2 - **Pour une flexibilité responsable et un pacte social renoué**
Reconnaître les mutations structurelles du travail
et adapter notre modèle social à l'ère du service 56
- 3 - **Pour l'employabilité de tous les talents**
Accélérer le développement de la formation
professionnelle et accroître l'expérience en entreprise . 76
- 4 - **Pour libérer la compétitivité
de toutes les entreprises de services**
Mettre en place une fiscalité intelligente et simplifier
l'environnement réglementaire 92
- 5 - **Pour une collaboration public/privé apaisée et renforcée**
Contribuer à des services publics performants
pour les usagers 116

préambule



Le projet de « Pacte Services » est une contribution livrée à la réflexion de l'ensemble des acteurs de notre société afin de nourrir leurs actions présentes et à venir pour gagner le combat de l'emploi et de la croissance.

Élaboré par la famille des entreprises de services, ce projet énonce une évidence ignorée et porte 30 recommandations et propositions opérationnelles qui peuvent contribuer opportunément à la modernisation de notre modèle économique et social. La valeur de cette contribution puise sa légitimité dans le quotidien des entreprises de services qui ont participé à sa rédaction.

Le réalisme a présidé à cette démarche en rassemblant, dans un même élan, des approches nouvelles et des solutions existantes qui méritent d'être développées à plus grande échelle. Ce pacte illustre des réalités et des enjeux qui nourrissent, aujourd'hui, le débat d'idées et font bouger les lignes traditionnelles.

Aborder notre monde avec le prisme du service, c'est partir du bon énoncé. Tous les secteurs d'activités participent à la réussite nationale, chacun est essentiel. Pour autant, celui du service nourrit l'avenir de tous les autres.

Le primat des services dans notre économie n'est plus contestable, c'est un atout pour notre pays.

Partager ensemble cette évidence, c'est déjà gagner.

Osons tirer avantage de cette force pour nourrir un projet national et porter une ambition européenne.

Nous en avons la responsabilité et l'opportunité. Le projet de Pacte Services en dessine la trame.

Christian Nibourel
Président du Groupement
des Professions de Services



L'évidence Services

- 1 - L'ère du service, le monde a déjà changé 6**
- Un changement de paradigme mondial, une originalité française
 - Les services, pluriels mais semblables, un ADN commun
 - Le numérique, c'est déjà du service !
- 2 - Les services, la croissance et la montée
en gamme 14**
- Des marchés mondiaux prometteurs,
un marché national porteur
 - Les valeurs ajoutées des services
 - Prendre le leadership européen
- 3 - Les services, l'emploi et l'intégration sociale 28**
- Les services, des emplois pour tous
 - Les services, du travail multiforme
 - Une lecture dépassée, du déni à la réalité

1 L'ère du service, le monde a déjà changé

Depuis trente ans, nous sommes entrés discrètement dans l'ère du service. Dans l'indifférence générale, cette nouvelle ère a pris progressivement le relais de l'ère industrielle.

Marqueur dominant de notre modèle économique et social, cette évidence est ignorée ou sous-estimée, alors qu'elle détermine majoritairement notre quotidien. Cette mutation postindustrielle ou quaternaire - qu'importent les mots - est née de la convergence des révolutions technologiques et de l'évolution de nos attentes.

Le monde a résolument changé et si nous voulons gérer notre présent et construire l'avenir, il est impératif d'adapter notre vision et notre organisation collective à ce nouvel énoncé. Les règles en usage sont issues d'un monde qui n'est plus, il est de notre responsabilité collégiale de les adapter et de les faire vivre, au bénéfice de tous, à partir de cette nouvelle donne.

**Une activité de Service
se caractérise essentiellement
par la mise à disposition d'une
capacité technique ou intellectuelle.**



Un changement de paradigme mondial, une originalité française

Les services, richesse mondiale

Tous les pays développés sont entrés dans cette nouvelle ère, tout comme les pays qui s'industrialisent massivement. En effet, même en Inde, au Brésil et en Chine, le secteur des services est le premier contributeur de la valeur ajoutée de leurs PIB respectifs¹.

En 2014, dans une Union européenne à 27, les services marchands et le commerce pesaient, en moyenne, 50% de la valeur ajoutée², loin devant les autres secteurs d'activité. La France et le Royaume-Uni s'illustraient respectivement avec 53% et 54%³ pour ce même indice et plafonnaient l'une et l'autre, à près de 80 % de la valeur ajoutée de leur PIB, si l'on y associe les services publics⁴.

Nouvelle ère, nouveaux repères

Dans les pays industrialisés et en France particulièrement, cette nouvelle ère est caractérisée par la mutation des valeurs, des attentes, des modes de consommation-production et des relations au travail, par rapport à ceux de l'ère industrielle et de l'ère agraire. Aujourd'hui, les cycles de production tendent à servir l'immédiateté de la demande, le citoyen consommateur privilégie l'usage à la possession et s'essaie au partage. L'organisation du travail mue progressivement en s'appuyant de plus en plus sur le capital humain et technologique pour servir l'instantanéité des modes de consommation.

Plus d'autonomie et plus de sécurité : paradoxe ?

En trente ans, les attentes des Français ont évolué. Des enquêtes récentes⁵ mettent en évidence une redistribution de la hiérarchie des valeurs individuelles de référence. Ainsi, l'attachement à la notion de **liberté** ne cesse de croître. La volonté d'être acteur, de ne pas subir, en sont les corollaires. S'affirment aussi le besoin de **singularité**, **d'autonomie**, associés à une demande **d'instantanéité** de la satisfaction des besoins.

Une impatience forte caractérise ces attentes qui s'expriment notamment dans les domaines de la **fiabilité**, de la sécurité et du **mieux-vivre**.

1 Services marchands et non marchands plus commerce (source : Les Échos - Banque mondiale 2014).

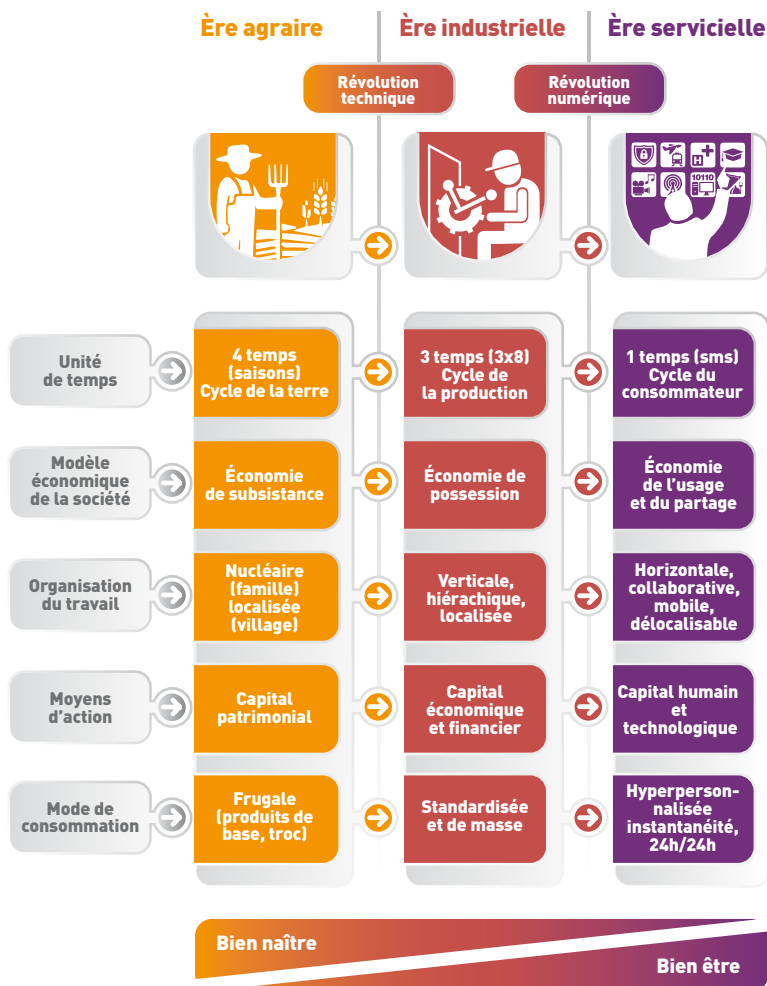
2 Services marchands et commerce (source : OECD Factbook 2011-2012).

3 Services marchands et commerce (source : OECD Factbook 2011-2012).

4 Services marchands et non marchands plus commerce (source : Les Échos - Banque mondiale 2014).

5 Enquête Sociovision, novembre 2015, pour le GPS.

DE L'ÈRE AGRAIRE À L'ÈRE DU SERVICE



Le regard des Français sur le travail évolue également. **L'envie de faire**, l'esprit d'entreprise sont bel et bien présents dans notre territoire, malgré le sentiment d'une société « **empêchée** ». Le rapport à la hiérarchie et à l'autorité évolue, le travail n'est plus cantonné dans l'espace ni le temps, la capillarité entre vie personnelle et vie privée ne cesse de s'accroître.

Quant aux nouveaux modèles de consommation émergents rendus possibles par les nouvelles technologies, ils sont l'expression visible d'une évolution de la société de consommation résumée par **la primauté de l'usage sur la possession**. Les Français, plus enclins au contournement pragmatique des règles et des dispositifs traditionnels, sont particulièrement sensibles à ces nouvelles offres. Ainsi, l'économie collaborative et du partage, « servicielle » par nature, et les modes de travail indépendant trouvent un terreau particulièrement favorable dans notre pays.

Au vu de ces constats, il faut admettre que **la société française est particulièrement prédisposée à l'économie du service**. Elle est également prête à embrasser les nouveaux services qui émergent à la faveur de la révolution digitale.

■ Les services, pluriels mais semblables, un ADN commun

En matière de services, répondre aux besoins et aux attentes des citoyens consommateurs et des entreprises clientes impose un modèle économique commun. Il est partagé par toutes les entreprises de services : de la banque aux assurances, de la propreté à l'intérim, de l'hôtellerie-restauration au transport, du conseil à l'informatique, de la santé à la formation et aux services à la personne...

Ces marqueurs communs distinguent radicalement les entreprises de services de celles des autres grands secteurs. Cette originalité doit être comprise pour ne pas être entravée par un environnement réglementaire inadapté.

Une vigilance particulière s'impose à l'égard des entreprises de services :

- La valeur ajoutée de leur modèle économique repose majoritairement et massivement sur l'expertise de leurs collaborateurs.
- Elles investissent dans la formation et la qualification de ces mêmes collaborateurs.

MODÈLE ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES DE SERVICES - L'ADN PARTAGÉ



- La rentabilité de leur modèle économique repose sur la maîtrise de la masse salariale.
- La demande des clients impose flexibilité, adaptabilité, disponibilité et proximité.
- La diversité de leurs activités offre des débouchés à tous les niveaux de qualification, y compris aux personnes éloignées de l'emploi. Cela fait des entreprises de services le premier lieu d'intégration économique et sociale.
- Elles innovent massivement et dans des formes originales, souvent ignorées.
- Elles exportent selon des modalités propres et concourent positivement à notre balance commerciale.

Les services, pluriels et semblables



Bien comprendre le modèle des entreprises de services donnera les clefs d'une politique favorisant croissance et emploi. Le méconnaître condamnera cette même politique à l'obsolescence. Cette clairvoyance, attendue des décideurs politiques et économiques, garantira la pertinence des décisions prises en matière de réglementation sociale et fiscale, d'incitations ou de normalisation.

Cette prise de conscience collective est aussi nécessaire que fondamentale alors que **la révolution digitale révèle et accélère ce passage à l'ère du service.**

La mutation technologique majeure à l'œuvre actuellement ouvre des champs d'application et des marchés dans tous les secteurs d'activité, certes, mais majoritairement dans celui des services.

■ Le numérique, c'est déjà du service !

Un mouvement irréversible

De nombreux services surgissent de l'évolution technologique, et de nouveaux, inconnus aujourd'hui, émergeront à la croisée de disciplines nouvelles telles que les biotechnologies ou encore les neurosciences, portées par la révolution numérique.

Nous les voyons déjà apparaître dans de nombreux domaines traditionnels des services, si ce n'est tous : l'environnement, l'énergie, les transports, la santé, les services à la personne, l'éducation et la formation...

Mais c'est dans ceux de l'information et de la communication que les évolutions sont le plus rapides et le plus radicales dans la mesure où elles sont plébiscitées par l'ensemble de la société.

Dans ces deux domaines, nous assistons déjà à l'arrivée massive de nouveaux outils : plateformes, réseaux (« smart grids »), informatique dans le « Cloud », systèmes analytiques de traitement des données de masse (« big data »), objets connectés... **Individuellement, ces outils amplifient les possibilités d'expression de nouveaux besoins et de nouveaux comportements ; ensemble, ils peuvent les satisfaire.**

La puissance d'analyse du comportement des consommateurs, l'efficacité de la mise en relation de l'offre et de la demande à très grande échelle, et la précision des systèmes de géolocalisation transforment des attentes individuelles en marchés prometteurs.

Jamais auparavant nos sociétés n'avaient connu une telle convergence entre les attentes des citoyens consommateurs et des entreprises disposant de moyens pour les satisfaire.

Une nouvelle donne qui impose mouvement et anticipation

Les risques d'« ubérisation » des entreprises traditionnelles sont bien présents. Mais tous les secteurs sont-ils « ubérisables » ? Assurément dans le domaine des services, que la nature même de l'activité prédispose à ce phénomène. Et c'est l'existence même de l'entreprise dans ses formes connues qui est ici questionnée, ébranlée.

La révolution numérique redistribue les cartes, les marchés installés voient leurs modèles remis en cause souvent de façon radicale, et de nouveaux marchés émergent avec des modèles en devenir. **L'agilité et l'adaptabilité priment aujourd'hui dans la réussite économique des entreprises et particulièrement dans celle des services.**

Les nouvelles ressources numériques provoquent également la mutation profonde des modes de travail et de management, des métiers et des formations. Une étude¹ estime que 40% des métiers présentent une probabilité d'automatisation du fait de la numérisation de l'économie, que ce soient des métiers manuels ou intellectuels : 3 millions d'emplois pourraient être supprimés d'ici à 2025 par la numérisation.

Les entreprises de services, par leur nature relationnelle et leur importance dans notre économie, sont massivement impactées par ces changements majeurs. Elles se doivent d'en prendre la mesure et d'en anticiper les effets. Elles sont nombreuses à le faire. C'est l'existence même de milliers d'entreprises qui en dépend, ainsi que l'émergence de milliers d'autres.

La prise de conscience collégiale de la place et du modèle des entreprises de services dans notre économie leur permettra de relever ces nouveaux défis dans des conditions favorables. Continuer d'ignorer leur importance et leurs particularismes entraverait leur indispensable mutation.

L'ensemble des initiatives nationales, mises en œuvre ou à venir, prises pour accompagner la révolution digitale doivent toutes intégrer les enjeux des entreprises de services. Celles-ci sont majoritaires et centrales dans notre modèle de développement.

¹ Les classes moyennes face à la transformation digitale, Roland Berger Strategy Consultants, octobre 2014.

2 Les services, la croissance et la montée en gamme

■ Des marchés mondiaux prometteurs, un marché national porteur

En 2013, les services représentaient 70% de l'activité économique mondiale¹ alors qu'ils ne pesaient que 13% des échanges dans les statistiques internationales. Des analyses récentes laissent à penser que les statistiques publiques sous-estiment la part de ces échanges qui pourrait être deux fois supérieurs aux évaluations officielles².

Au-delà de ces statistiques, la mondialisation des services est une réalité qui ne cesse de croître (+ 8,7% par an d'ici à 2022)³, sous l'effet de grandes ruptures : la « digitalisation » des business models, la croissance de la demande des pays émergents et la déréglementation des marchés nationaux.

Rappelons qu'en France les services marchands représentent 45% du PIB⁴, et 85% de la valeur ajoutée⁵ si on y ajoute le commerce et les services non marchands.

Plusieurs facteurs sont propices au développement des grands marchés de services, au niveau mondial :

- **La diffusion croissante des nouvelles technologies**, en particulier numériques, au sein de la société offre des opportunités considérables de développement aux entreprises de conseil, d'informatique, d'ingénierie...

1 Services marchands et non marchands, commerce, services publics (source : Banque mondiale).

2 Source : étude « Mondialisation des services », Oliver Wyman, 2013.

3 Idem.

4 Source : CNS, INSEE.

5 Source : INSEE.

- **Les enjeux liés à l'urbanisation croissante et à la mobilité**, associés à ceux du développement durable, vont dynamiser des métiers comme la gestion intelligente des bâtiments, la logistique, les transports, les services à l'énergie et pour l'environnement, la collecte de déchets, les services sur site, les transports en commun, la restauration collective...
- **De nombreuses mutations façonnent notre société**, comme l'allongement de la vie en bonne santé, la prise en charge de la dépendance, ou encore la société du bien-être avec le développement du tourisme.

LES GRANDS MARCHÉS À ENJEUX POUR LES SERVICES SONT LE TERREAU DE CROISSANCE DE NOS ENTREPRISES



Les marchés de croissance actuels et à venir sont « serviciels » par nature, pour la plupart. Ils sont le terreau du développement de nos entreprises sur le territoire et à l'international.

La France a de nombreux atouts pour consolider et développer ses parts de marché. Elle peut prétendre, dans une action concertée, prendre le leadership des services en Europe. Une politique nationale revendiquée autour de cette ambition est aussi souhaitable que nécessaire. Le premier pays de la zone euro qui prendra cette initiative disposera d'un avantage indéniable sur ses partenaires.

Des territoires se donnent une ambition services

DEFIS Services - Aix-Marseille



DEFIS Services a l'ambition de devenir une métropole européenne des services, reconnue et attractive. Lancée en 2014, cette association est l'aboutissement d'une démarche initiée par la CCI Marseille Provence.

En région PACA, 73 % de la croissance du PIB ont été générés par les services au cours des dernières années, et 68 % des projets d'implantation d'entreprises internationales portent sur des activités tertiaires. Ce constat a révélé la place centrale des services dans l'économie de la région. Rassemblé autour des acteurs locaux des services, le territoire se fixe l'objectif de créer 100 000 emplois à horizon 2020. L'association oriente ses travaux vers les principaux enjeux du secteur : l'innovation liée aux nouveaux usages, la formation et l'inclusion professionnelle, ou encore les filières d'avenir telles que l'économie verte et le bien-être.

ServIndus Lab- Rouen

Rouen Normandy Invest, l'agence de développement économique de la métropole rouennaise, porte le projet ServIndus Lab, appuyé par la Commission nationale des services. Ce projet original ambitionne de favoriser le rapprochement entre des sociétés de services du numérique, de la logistique et du conseil, et des entreprises industrielles. Cette synergie services-industrie permettra de nouvelles opportunités business entre les industriels et les jeunes entreprises du numérique. ServIndus Lab contribuera également à démocratiser le prototypage, la maintenance à distance, l'ingénierie des données sur le territoire (big data).

Focus sur les services aux citoyens et à la collectivité

Dans leur rapport avec les services publics, les usagers se comportent à présent comme des consommateurs. Ils attendent de ces prestations publiques un niveau de professionnalisme et de qualité élevé, de la sécurité et une prise en charge personnalisée de leurs besoins. **Les services publics du XXI^e siècle doivent donc répondre aux enjeux d'une société en mutation, et prendre appui sur les nouveaux moyens numériques (outils collaboratifs, participatifs) pour repenser leur organisation au service des citoyens.**

Alors que ces nouvelles attentes s'accroissent, les collectivités publiques sont concomitamment soumises à un ralentissement de leur investissement, particulièrement les collectivités locales, qui représentent 70% de l'investissement public. La conjugaison des restrictions budgétaires¹, de la réforme territoriale et de la refonte de la commande publique devrait effectivement se traduire par une chute des investissements locaux, de 25 à 40%² dans les années à venir. Dans le même temps les collectivités locales doivent remplir, en tant qu'acteurs de proximité, et par délégation de l'État, un nombre croissant de missions.

En outre, les collectivités publiques sont face à un immense défi en termes de gestion des ressources humaines. **Elles doivent gérer la formation, l'encadrement, la mobilité et les trajectoires professionnelles de 5,6 millions d'agents** employés par les trois fonctions publiques³. Ces agents représentent une masse salariale qui mobilise 25% de la dépense publique. Malgré l'appel de l'État à limiter les embauches, le rythme de croissance des effectifs a été cinq fois plus fort qu'en 2012⁴.

Enfin, les collectivités publiques doivent s'assurer que ces bouleversements ne nuisent ni à la qualité du service public ni aux principes de continuité territoriale, d'égalité et d'adaptabilité qui leur incombent. Elles doivent aussi tenir compte, dans leurs actions, des enjeux à long terme pour les générations futures.



1 Le gouvernement s'est engagé à réaliser 50 milliards d'économies d'ici à 2017, dont une baisse de 11 milliards des dotations aux collectivités locales.

2 Source : CNS, février 2015.

3 Source : INSEE 2013.

4 Idem.

Dans un tel contexte, le recours au secteur privé constitue une solution efficace et compétitive permettant d'allier maîtrise des dépenses publiques au service de l'intérêt général et gestion privée performante et innovante au service des usagers. Les collectivités publiques peuvent ainsi se concentrer sur le cœur de leur mission en libérant des moyens financiers pour l'investissement dans des projets structurants. Les entreprises de services assurent des services de qualité, développent l'employabilité des personnels et contribuent à la montée en gamme des services par l'innovation qu'elles intègrent dans leurs prestations.

Les entreprises de services sont le premier prestataire des collectivités publiques. L'achat public joue donc un rôle important dans le développement d'un certain nombre de secteurs (eau, déchets, environnement, énergie, restauration collective, ingénierie, maintenance, transport, mobilier urbain, culture, loisirs, tourisme, etc.). Par ailleurs, 1,2 million de personnes sont employées en France dans les entreprises délégataires de services publics, et 6% du PIB est porté par la gestion déléguée qui génère un chiffre d'affaires de 130 milliards d'euros chaque année¹.

La collaboration public/privé, quelle que soit sa modalité, joue également un rôle majeur pour les entreprises de services, existantes et émergentes, qui s'internationalisent. **Pouvoir se prévaloir de la confiance des acheteurs publics et du savoir-faire acquis dans les services aux citoyens et aux collectivités sur le territoire national est un atout concurrentiel fort pour gagner des marchés à l'étranger.** La France compte aujourd'hui parmi les leaders mondiaux dans des domaines comme l'énergie, la restauration collective, les services urbains, la gestion des équipements culturels et sportifs... Ces entreprises font rayonner la France au-delà de nos frontières et doivent être soutenues.

Et nous pouvons mieux faire. Actuellement, le taux de recours à des prestataires privés par le secteur public en France est l'un des plus bas d'Europe : 10% en 2013², contre une moyenne de 13,8% au niveau de l'Union européenne (UE27). Dans un nombre important de secteurs, allant de l'hospitalité (restauration et logement) aux services de gestion des déchets ou à l'ingénierie, **la collectivité publique a encore tendance, trop souvent,**

1 Source : note CNS février 2015, sur la base de données IGD.

2 Source : Eurostat, comptes des administrations publiques (APU). Consommations intermédiaires des APU rapportées à leurs dépenses totales.

à gérer en interne un certain nombre de services qui pourraient être confiés à des entreprises privées. Des situations de monopole ou quasi-monopole existent encore, et la justification par la puissance publique de ces choix d'internalisation est questionnable au regard de la capacité des acteurs privés à offrir des services de qualité pour un prix compétitif.

Une collaboration apaisée et efficiente entre les acteurs publics et les entreprises est aujourd'hui souhaitable et nécessaire pour gérer la nouvelle donne nationale et ses enjeux. C'est sans aucun doute l'une des clefs de l'optimisation de la dépense publique qui va de pair avec la progression de la qualité et du nombre des services rendus aux citoyens.

Les valeurs ajoutées des services

Les services revendiquent leur rôle dans la création de valeur ajoutée pour tous les secteurs économiques. Les exemples sont chaque jour plus nombreux d'entreprises qui, par le service, accroissent leur performance et leur valeur ajoutée :

- **Dans l'industrie** : Michelin ne vend plus les pneumatiques qu'il fabrique et il l'affiche. Aussi bien dans l'automobile que dans l'aéronautique, l'entreprise vend des kilomètres parcourus ou des nombres d'atterrissages. Elle ne vend pas tant le produit que l'usage qu'il permet. La conception de ce nouveau service à valeur ajoutée est développée par une entreprise de services qui mobilise l'expertise de concepteurs de plateformes informatiques, de développeurs, ...
- **Dans l'industrie** toujours, les services de bio-informatique contribuent à la création de nouveaux médicaments grâce, entre autres, à la prédiction d'interactions.
- **Dans le domaine agricole** : John Deere, le fabricant de tracteurs, commercialise depuis 2012 MyJohnDeere, une plateforme de gestion destinée aux exploitants agricoles. Cette application intègre les données de l'exploitation, de la production et du matériel agricole connecté. Le tracteur devient ici l'accessoire, le principal étant le service embarqué à son bord qui offre toute une série de prestations à l'exploitant.
- **Dans les services** : Axa, en assurant les trajets des utilisateurs de BlaBlaCar, fait monter en gamme la qualité du service proposé et la pérennité.

- **Dans la construction**, L'Atelier des Compagnons bouscule le monde des entrepreneurs du bâtiment par « l'irruption du service » dans le monde de la construction. Cette entreprise offre à ses clients la possibilité de suivre pas à pas l'avancée des travaux grâce à un logiciel, partagé en open source, et à une tablette connectée.
- **Dans le commerce** : Sarenza ne pourrait pas asseoir sa réussite actuelle sans des services logistiques performants. Le succès de son offre repose sur la rapidité et la flexibilité proposée dans la satisfaction des commandes.
- **Dans le secteur minier**, Olympic Dam, la plus grande mine du monde, a intégré dans son modèle un standard d'amélioration de la qualité de vie sur les sites isolés. Cette mission est confiée à une entreprise de services qui couvre des besoins allant de la conception des quartiers d'habitation, aux programmes liés à la santé, à la gestion des déchets,...

La montée en gamme de tous les secteurs



Pour jouer ce rôle moteur dans la création de valeur, les services **se doivent de viser l'excellence et d'être compétitifs**. Cette question est majeure pour l'ensemble des entreprises de services, qu'elles opèrent sur des marchés de proximité ou dans des domaines soumis à la concurrence internationale.

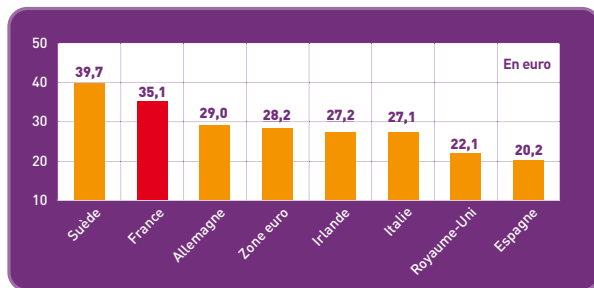
Les services et la compétitivité coûts

En matière de compétitivité-coûts, les entreprises de services sont particulièrement sensibles à l'ensemble des charges pesant sur le coût du travail, notamment aux taxes assises sur les salaires ou la valeur ajoutée. La place centrale de l'homme façonne leurs modèles économiques. Cette compétitivité est aussi fragilisée par les variations notables des fiscalités locales. Nombre d'activités de service imposent l'implantation d'un réseau sur l'ensemble du territoire pour répondre au besoin de proximité des clients.

A l'exemple du CICE, toutes les mesures d'allègement des charges sociales sont vertueuses car elles lèvent un frein important au développement des services, permettant ainsi à tous les autres secteurs économiques d'accroître leur compétitivité.

Ces allègements des charges sont d'autant plus impératifs que la France est mal positionnée au niveau européen en matière de coût de la main-d'œuvre dans les services marchands.

COMPARAISON DES COUTS HORAIRES DE LA MAIN D'ŒUVRE DANS LES SERVICES MARCHANDS

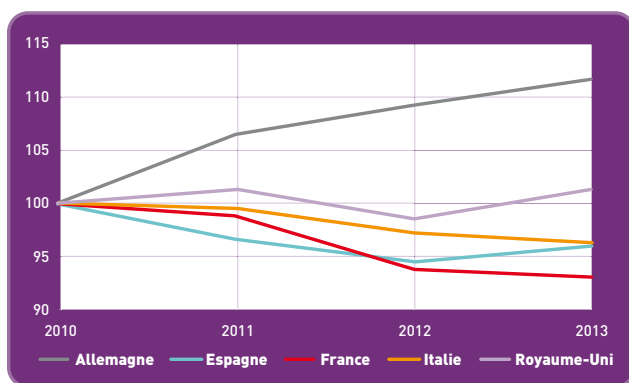


Source Eurostat 2014

Les services et la compétitivité hors-coûts

En matière de compétitivité hors-coûts¹, les entreprises de services peinent encore à faire reconnaître leur innovation et leur valeur ajoutée malgré l'importance des investissements réalisés. **Les services sont encore trop souvent considérés comme devant contribuer à la seule « compétitivité coûts » des autres secteurs** - des « intrants » dont le prix devrait être le plus bas possible sur la base de la politique du « moins-disant » tarifaire. L'ère du service dans laquelle nous vivons porte des attentes fortes de la part des clients - entreprises ou particuliers, privés ou publics. Qualité des prestations, immédiateté, personnalisation et fiabilité illustrent la demande constante de montée en gamme des services. Cependant, cette exigence ne s'accompagne pas toujours d'une valorisation juste des prestations de la part du client. **Pour gérer cette contradiction, de nombreuses entreprises de services, aux activités peu à très qualifiées, sont contraintes de réduire leur taux de marge, qui s'est infléchi à partir de 2010².**

EVOLUTION DES TAUX DE MARGE DES ENTREPRISES DE SERVICES (100-2010, EBE/VA)³



Source: Eurostat, services hors services financiers, calculs GPS

1 C'est-à-dire la capacité d'une entreprise à investir et innover pour monter en gamme.

2 Source : INSEE. Le taux de marge du secteur des services, excédant brut d'exploitation divisé par la valeur ajoutée (EBE/VA) était de 29,7 % en 2010 ; 27,5 % en 2013 (vision sectorielle).

3 EBE : Excédant brut d'exploitation, VA : valeur ajoutée.

Par ailleurs, la montée en gamme par l'innovation est largement répandue, dans tous les secteurs de services, mais elle n'est pas encore suffisamment reconnue par les mécanismes d'accompagnement, notamment publics. On constate la carence de dispositifs de financement encourageant l'innovation dite « servicielle ». Ainsi, les entreprises de services ne représenteraient qu'une proportion infime des dossiers éligibles au financement de la BPI¹. Dans le cadre de la CNS², les professionnels des services ont développé une grille d'identification de l'innovation dans leurs secteurs. Cette matrice pertinente doit permettre aux financeurs, publics et privés, d'instruire équitablement les projets d'innovation dans ces domaines. Les entreprises de services demandent également que le crédit d'impôt innovation (CII) soit étendu à l'innovation « servicielle » non technologique, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Économiquement, il est indispensable que la valeur ajoutée du service soit appréciée à sa juste valeur. Indépendamment de la logique concurrentielle des marchés, il est temps d'initier et de favoriser nationalement une appréciation financière équitable d'un service par ailleurs attendu. Cette évolution passera inévitablement par une meilleure reconnaissance des métiers de services et une valorisation des hommes et femmes qui les exercent.

Pour que les lignes bougent, il appartient aux entreprises de services de faire la pédagogie de leur avantage concurrentiel. Il appartient aussi aux clients et aux consommateurs exigeants que nous sommes de mesurer de manière juste la valeur d'un service en acceptant de le payer.

● Prendre le leadership Européen

La France, « championne » des services

La France dispose d'atouts incontestables dans les services, et ces avantages ne demandent qu'à se développer.

Elle a su donner naissance à des champions internationaux, disposant de places enviables sur les podiums internationaux, qui rayonnent dans le monde : Sodexo, Accor, Veolia, Axa, Onet, Altran, Capgemini, les grandes

1 « (Selon le rapport d'activité Bpifrance), en 2012, on recensait 99 % des entreprises bénéficiaires des dispositifs de la Bpifrance réparties entre l'industrie, les sciences de la vie et les TIC, ne laissant que 1 % aux "autres", incluant les entreprises de service. » Source : *Avis de la CNS – Faciliter l'accès des entreprises de services au dispositif fiscal du crédit impôt innovation*, janvier 2015.

2 Commission nationale des services.

banques françaises, Elior, Elis, Gecina, Havas, Ipsos, JCDecaux, France Télécom Orange, Suez, Edenred...

Notre pays a su également créer ou adapter des dispositifs innovants, créateurs de richesse et d'emploi dans les services. A titre d'illustration :

- Le plan Borloo en 2005 a créé les conditions d'un essor du secteur des services à la personne¹.
- La délégation de service public est une invention nationale qui a permis l'émergence de champions français d'envergure internationale.
- Le dynamisme des services numériques français, marqué par les réussites emblématiques d'entreprises comme Deezer, BlaBlaCar, Criteo, vente-privee.com ou Scality², rayonne à l'international³.
- La France se singularise par un secteur de l'intérim particulièrement développé et institutionnalisé. Central sur le marché de l'emploi, il est ainsi devenu un partenaire incontournable de Pôle emploi.

Nous disposons aussi de deux avantages qui nous distinguent de nos partenaires européens. **Tous nos secteurs de services se développent et investissent, contrairement à d'autres pays où quelques secteurs de services dominant.** Et enfin, les Français sont particulièrement réceptifs aux nouveaux services portés par la révolution numérique .

On peut donc légitimement considérer que la France dispose de l'ensemble des fondations propices au développement de nos entreprises de services et qu'elle est armée pour aborder des marchés qui ne cessent de s'internationaliser.

Or un regard macroéconomique sur les services nous indique que la France décroche au niveau européen.

Des avantages menacés

Le dynamisme de l'activité est incontestable pour les grands pays européens (Allemagne, Royaume-Uni). Même l'Espagne connaît un regain d'énergie dans les services depuis fin 2012 malgré l'importance de la crise

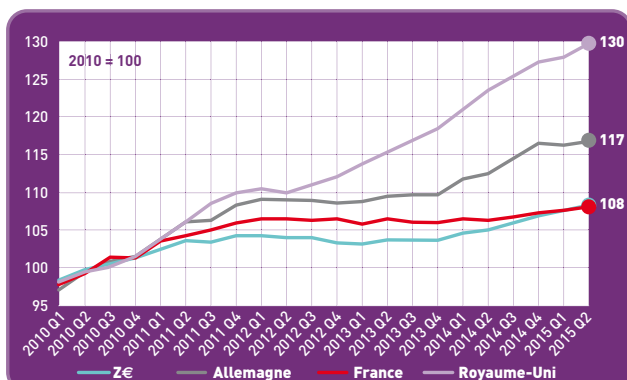
1 Chèque emploi service, allègements de charge, maintien d'une TVA réduite...

2 Spécialisée dans le stockage de données.

3 Le Consumer Electronics Show (CES) de Las Vegas met largement à l'honneur des entreprises françaises innovantes. Le CES Unveiled Europe, qui ouvre la manifestation dans différentes régions du monde, s'est tenue pour la première fois à Paris en 2014.

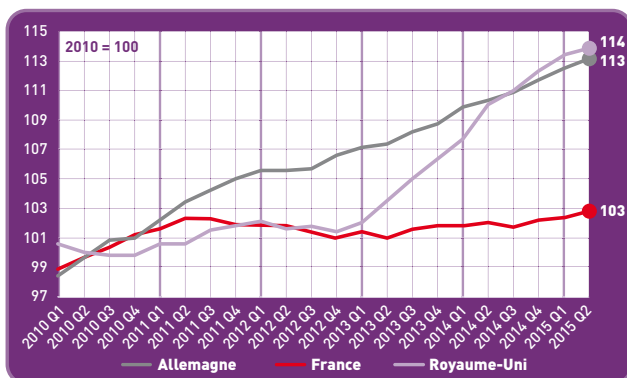
qui a touché ce pays. Quant à la France, elle peine à retrouver le chemin d'une croissance affirmée dans les services. L'évolution de notre pays est aujourd'hui divergente par rapport à nos deux grands voisins en matière de croissance du chiffre d'affaires et des effectifs dans les services : là où leur évolution est ascendante, nous stagnons ou amorçons un déclin.

COMPARAISON EUROPÉENNE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DANS LES SERVICES (2010 - 2015)



Source : Eurostat Champ : Services marchands hors services aux ménages, calcul GPS

COMPARAISON EUROPÉENNE DES EFFECTIFS SALARIÉS DANS LES SERVICES (2010 - 2015)



Source : Eurostat Champ : Services marchands hors services aux ménages, calcul GPS

Par ailleurs, au niveau européen, la France ne valorise pas suffisamment, ni collectivement, ses entreprises de services. Elle gagnerait à être plus présente dans les instances de décision, y compris de normalisation, communautaires, dans lesquelles de grands pays comme le Royaume-Uni ou l'Allemagne sont plus dynamiques.

Nous avons des atouts et pourtant nos partenaires nous talonnent ou nous dépassent. La question se pose aujourd'hui de notre capacité à créer les conditions de l'émergence des champions de demain sur les marchés de croissance qui s'offrent à nous.

Le moment est venu de libérer le potentiel de création de richesse et d'emploi de nos entreprises.

Changer de regard et oser une ambition nationale et européenne

Comprendre le modèle commun des entreprises de services permet de modifier notre vision des dynamiques économique et sociale à l'œuvre, et d'adapter nos grilles de lecture et nos outils réglementaires de façon pertinente. C'est un préalable indispensable à toute action politique et économique concertée.

Avoir une lecture différenciée des secteurs, filières ou marchés de services permet également de saisir les enjeux qui leur sont propres, au-delà de leur modèle commun, pour agir de façon ciblée :

- La dynamique d'exportation peut être plus ou moins importante en fonction de la capacité des entreprises à fournir leur prestation à distance.
- Les modalités d'internationalisation prennent des formes diverses : développement de réseaux de franchises, plateformes mondiales de relation client, commercialisation de redevances de marque et de savoir-faire, etc.
- La nature des risques est également spécifique à certains secteurs de services : potentiel d'externalisation, automatisation, ou concurrence avec le travail dissimulé.
- L'intensité concurrentielle et le degré de consolidation des secteurs de services ne sont pas homogènes.

- L'importance du recours à la main-d'œuvre et les niveaux de qualification requis varient en fonction des secteurs et appellent des réponses différenciées en matière d'éducation, de formation, d'orientation et d'intégration.

Encore paralysés par le deuil de notre rayonnement passé, nous ignorons paradoxalement le domaine dans lequel nous excellons à l'échelle européenne, voire internationale. A la recherche d'une fierté nationale émoussée, pourtant facteur de cohésion sociale, nous méconnaissons nos talents que certains ne se privent pas de nous envier ou de nous acheter.

Le premier pays qui énoncera l'évidence de « l'ère du service », qui en tirera tous les enseignements et qui en libérera tout le potentiel - potentiel aujourd'hui bridé ou ignoré -, ce pays offrira à la collectivité nationale les clefs de son redressement, et à l'Europe un ancrage économique supplémentaire pour son rayonnement international.

Notre pays doit avoir l'audace de prendre la place laissée vacante dans le récit économique européen et doit s'emparer du leadership des services. S'en saisir, ce sera porter haut l'ambition et le potentiel de toutes les entreprises.

Car nous sommes convaincus qu'il ne peut y avoir d'économie forte sans services forts, compétitifs et innovants.



Tout produit
est un service
en devenir

3 Les services, l'emploi et l'intégration sociale

Les services, des emplois pour tous

Les services sont depuis longtemps, et seront durablement, le moteur de la création d'emplois en France.

Aujourd'hui, 8 emplois sur 10 sont exercés dans le service au sens large (services marchands, commerce et service public). La barre des 10 millions d'emplois a été dépassée au deuxième trimestre 2015 dans les services marchands. Ils sont à l'origine de 80% des emplois créés aujourd'hui, une dynamique qui se poursuivra demain. **Les services marchands sont actuellement les seules activités créatrices d'emploi salarié dans notre pays.**

Des emplois, aujourd'hui et demain

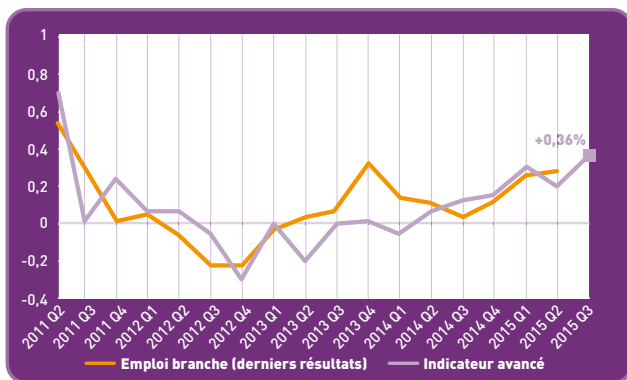
Les services ont, de façon constante, démontré une résilience forte aux crises économiques. Cette caractéristique se confirme pour celle que nous vivons actuellement. L'indicateur avancé de l'emploi dans les services, publié par le GPS, est toujours bien orienté et affiche une progression trimestrielle estimée à + 0,36% à fin septembre 2015, soit un rythme annuel de +1,4%. La tendance de reprise engagée un an auparavant semble se confirmer.

Les services créent de l'emploi et pourraient en créer plus. En effet, la majorité des métiers en tension sont dans nos secteurs : transport et logistique, numérique, hôtellerie/restauration/tourisme, services aux entreprises, maintenance pour la construction ou l'industrie... Ce n'est pas un hasard. Ces mêmes secteurs seront les principaux pourvoyeurs d'emplois dans les dix prochaines années¹.

1 Source : Les métiers en 2022, rapport France Stratégie / Dares, avril 2015.



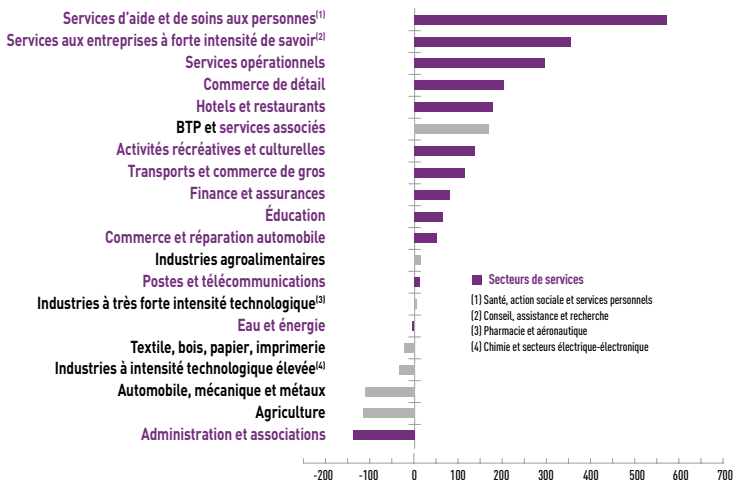
INDICATEUR AVANCÉ DE L'EMPLOI DANS LES SERVICES



Source GPS septembre 2015

LES SECTEURS CRÉATEURS ET DESTRUCTEURS D'EMPLOI À HORIZON 2022

Ecarts 2012-2022, en milliers d'emplois équivalents temps plein



Source : France Stratégie / Dares, Les métiers en 2022, scénario central

Les métiers de services ouvrent à tous les domaines d'activité et sont ouverts à tous les niveaux de qualification. **Ils représentent le principal débouché professionnel et tracent des perspectives de trajectoires formatrices et diversifiées.** Les métiers de services offrent aussi de nombreuses passerelles entre les différents secteurs.

Des emplois pour toutes les générations

Les services sont et resteront le principal pourvoyeur d'emplois pour toutes les classes d'âge.

La France compte aujourd'hui 10% de chômeurs. Ce taux s'élève à 25% chez les jeunes. Ces chiffres à eux seuls résument l'ampleur de l'effort à fournir en matière d'intégration professionnelle et de cohésion sociale. Les entreprises de services ont un rôle majeur à jouer en la matière, y compris pour les publics les moins qualifiés.

Pour les personnes éloignées de l'emploi, les services représentent aujourd'hui le principal réservoir d'emploi. Pour les 140 000 décrocheurs qui quittent le système scolaire sans avoir obtenu de diplôme professionnel et les 620 000 jeunes de 18 à 24 ans qui décrochent du système éducatif sans diplôme du second cycle¹, ils sont la principale porte d'entrée vers des emplois offrant des perspectives de formation, d'évolution et d'employabilité.

Un autre défi pour notre pays est celui de l'emploi des seniors. Leur taux d'emploi a fortement augmenté au cours des dernières années et devrait poursuivre son évolution. Il est ainsi passé de 56% en 2009 à 63% en 2014² pour la tranche d'âge 50-64 ans. En 2060, selon l'INSEE, les plus de 55 ans pourraient représenter près de 18% de la population active, contre 12,4% aujourd'hui. Cette population cumule deux handicaps majeurs. D'une part, un niveau initial de formation générale et professionnelle inférieur à celui des nouvelles générations. D'autre part, une formation continue moins développée que dans les autres pays européens. Cette population n'a pas pu acquérir l'ensemble des compétences requises pour affronter la transformation digitale, elle est donc particulièrement exposée au déclassement numérique. De plus, le chômage de longue durée touche en premier lieu les seniors.

¹ <http://www.gouvernement.fr/action/le-decrochage-scolaire>.

² Source : INSEE.

Des secteurs moteurs de l'intégration économique et sociale

Dans un contexte de chômage de masse, les « sas » d'accompagnement à l'entrée dans l'emploi des personnes qui en sont éloignées (garantie jeune, dispositif d'insertion par l'activité économique...) sont une étape indispensable pour permettre leur professionnalisation et l'amélioration de leur employabilité. Les entreprises d'insertion par l'activité économique peuvent se prévaloir aujourd'hui d'un taux moyen d'insertion de 62 %¹.

Malheureusement, le nombre d'individus qui intègrent ces parcours d'accompagnement reste encore relativement limité comparativement à l'immense défi du chômage. En 2013, 127 600 salariés ont ainsi travaillé dans une structure de l'insertion par l'activité économique (IAE), au sein d'une des 3 800 structures conventionnées par l'État². La garantie jeune, dispositif destiné aux jeunes les plus éloignés de l'emploi, devrait concerner 50 000 jeunes d'ici fin 2015³.

Nous pensons que l'impact de ces dispositifs pourrait être augmenté. Mais les ressources financières que l'État peut y consacrer ne permet pas d'accueillir plus de personnes.

Un changement d'échelle est attendu. Compte tenu des limites des ressources publiques actuelles, la solution du financement passe par une meilleure utilisation de la dépense dite passive (indemnités de chômage, minima sociaux...), en la fléchissant davantage vers les dispositifs de l'intégration par l'emploi.

Des emplois pour tous les niveaux de qualification

Les entreprises de services jouent un rôle majeur dans la montée en gamme des compétences à tous les niveaux de qualification. Dans les métiers à moindre qualification, elles jouent un rôle d'intégration par la formation, l'évolution professionnelle et la professionnalisation. Elles permettent à leurs collaborateurs d'acquérir une expertise en matière de savoir-faire et de savoir-être, qui leur donne les clefs de leur employabilité.

Dans les métiers à forte intensité de connaissances, elles permettent d'acquérir un haut niveau de qualification. Dans un contexte de concu-

1 Source : Fédération des entreprises d'insertion.

2 *L'insertion économique en 2013*, Dares, juin 2015.

3 <http://www.gouvernement.fr/action/la-garantie-jeunes>.

rence mondiale des talents, l'enjeu pour ces entreprises est d'avoir accès à une main-d'œuvre bien formée et notamment dans les compétences en sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (STEM), qui aujourd'hui sont en carence dans notre pays.

A l'aune des nombreux avantages portés par les services dans le champ de l'emploi, nos secteurs proposent donc à notre pays un potentiel à la hauteur des défis qu'il nous faut relever. Une perception juste de ces réalités doit nous permettre d'imaginer une politique permettant d'offrir à tous un avenir dans l'emploi.

● Les services, du travail multiforme

Le monde change, les modalités du travail aussi !

Les formes de travail se diversifient aujourd'hui pour répondre à la mutation de notre modèle collectif.

Si le stock d'emplois dans les services marchands est encore fortement marqué par le CDI, les flux d'embauche sont essentiellement réalisés en CDD.

La montée en puissance de nouvelles formes de travail est manifeste depuis plusieurs années. Ainsi, entre 2008 et 2015, les services marchands ont créé davantage d'emplois non salariés (+ 207 000) que d'emplois salariés (+ 198 000)¹.

La pluriactivité, réalité qui concerne 2,3 millions de personnes en France, est également une caractéristique forte de nos secteurs. En 2010, **la proportion de salariés pluriactifs² était ainsi trois fois plus importante dans les services (7,2%) que dans l'industrie (2,4%)³.**

Cette pluriactivité est encore mal mesurée et peu prise en compte par les politiques publiques. Pourtant, elle a connu une forte croissance au cours des dix dernières années (on dénombrait seulement 1,05 million de pluriactifs en 2003, selon l'INSEE). Il est certain que cette modalité de travail se développera dans les années à venir. **Contrairement aux idées reçues, elle n'est pas nécessairement subie⁴.** Elle répond aux souhaits des personnes qui recherchent de la flexibilité, tant pour multiplier les ex-

1 Source DARES.

2 Salariés ayant plusieurs emplois, dont au moins un emploi salarié.

3 Source : INSEE.

4 Deux tiers des salariés à temps partiel sont dits à temps partiel choisi (source : INSEE, 2013).

périences professionnelles que pour mieux arbitrer entre temps de travail et temps libre ou répondre à ses éventuels souhaits de mobilité.

Ainsi, selon une enquête récente relative aux attentes et valeurs des Français¹, ces derniers expriment un désir d'entreprendre, de se réaliser personnellement dans l'action. Le travail n'est plus cantonné dans le temps. **Les Français souhaitent une plus grande liberté dans le choix de travailler au-delà du temps légal (86%) et dans celui de pouvoir prolonger l'activité professionnelle après l'âge de la retraite (75%).** Par ailleurs, le cantonnement du travail dans un espace délimité s'estompe. Deux tiers des salariés apprécient l'apport des nouvelles technologies car elles permettent le travail à plusieurs et à distance. 60% en soulignent l'utilité pour gérer vie professionnelle et privée au cours de la journée.

La pluriactivité avec son corollaire de modularité du travail, offre aussi une réponse aux attentes des entreprises de services. Elle permet de mobiliser, avec souplesse et flexibilité, les ressources humaines indispensables à la satisfaction en temps réel de la demande client (ex. : pic d'activité dans la restauration, flexibilité pour s'adapter aux périodes de soins dans les services à la personne...).

Accompagnons le mouvement

Il est aujourd'hui nécessaire de prendre la mesure des nouvelles formes d'emploi qui sont apparues au XXI^e siècle en dehors du salariat classique et pour lesquelles les services constituent le lieu d'expérimentation par excellence, comme en témoignent les nouvelles formes de contrats dont les services sont les principaux utilisateurs : CDI intérimaire, contrat à mission ponctuelle, CDD d'usage, portage salarial...

Le développement d'un principe de flexibilité responsable s'impose en matière d'emploi, pour permettre à tous les Français qui travaillent sous des formes atypiques d'exercer leurs activités multiples tout en bénéficiant des mêmes droits et protections que les salariés en emploi unique. A terme, il conviendra d'envisager, à leur intention, **la mise en place d'un statut de l'actif**, qui leur offrira un socle de droits fondamentaux.

¹ Source : enquête Sociovision pour le GPS, novembre 2015.

■ Une lecture dépassée, du déni à la réalité

Aujourd'hui, l'emploi est majoritairement développé dans les activités de service, et pourtant les services et leurs métiers souffrent d'un déficit d'image paradoxal.

Il est temps de balayer les trop nombreux a priori qui pèsent sur nos entreprises et qui entravent l'acceptation de la place déterminante et évidente qu'elles occupent.

Ainsi, contrairement aux idées reçues, certains emplois de service sont « délocalisables ». Comme pour dans les autres secteurs d'activité, ces emplois sont menacés, car la concurrence est internationale dans une mondialisation accélérée des services. Cette réalité est vérifiée en particulier pour le conseil, l'informatique, les activités de back-office, les centres de relation client... Près de 50% des emplois tertiaires seraient aujourd'hui délocalisables¹.

Autre idée reçue qu'il convient d'enterrer : « Les services sont des emplois à faible valeur ajoutée et à faible rémunération », des « petits jobs » en somme. C'est évidemment faux. En moyenne, les salaires dans les services sont 10 % supérieurs à ceux des autres secteurs, et toute la palette des emplois y est représentée.

Tous les métiers de service, sans exception, sont des métiers d'expertise qui reposent sur la parfaite maîtrise d'un savoir-faire et d'un savoir-être. Ils s'acquièrent par la formation et l'expérience opérationnelle.

Par ailleurs, les services offrent de formidables opportunités d'ascension sociale pour tous, sans distinction, indépendamment de la qualification. La formation permanente et la mobilité sont deux principes inhérents aux activités de services. De nombreuses expertises développées et acquises dans une activité de services sont reconnues et accueillies par les autres activités du secteur. **Ainsi, rompant les logiques sectorielles, les métiers de services offrent l'opportunité de trajectoires professionnelles riches et exemplaires.** Les entreprises de services développent aujourd'hui des standards de compétences, reconnus par tous, qui permettront de multiplier les passerelles entre les

¹ Étude Oliver Wyman, Mondialisation des services : 10 ans qui vont tout changer, février 2014.

différentes activités, comme en témoigne le « certificat de compétences services - relation client » (CCS) initié par le GPS et plusieurs branches des services¹.

Enfin, il est parfois sous-entendu que les métiers de services ne seraient par un espace d'intégration. Est-il nécessaire de rappeler que l'entreprise et le travail sont les premiers facteurs d'intégration économique et sociale ? Le chômage, lui, n'intègre pas. Prédominantes dans notre modèle, les entreprises de services intègrent donc plus que les autres secteurs.

Par ailleurs, grâce à la diversité et au nombre de profils qu'elles proposent, elles offrent la première opportunité d'emploi pour de très nombreux jeunes, dont les « NEET² ». Elles sont donc le principal secteur qui accueille les publics éloignés de l'emploi. Elles accueillent également le nombre le plus important de travailleurs étrangers hors UE, qualifiés et non qualifiés.

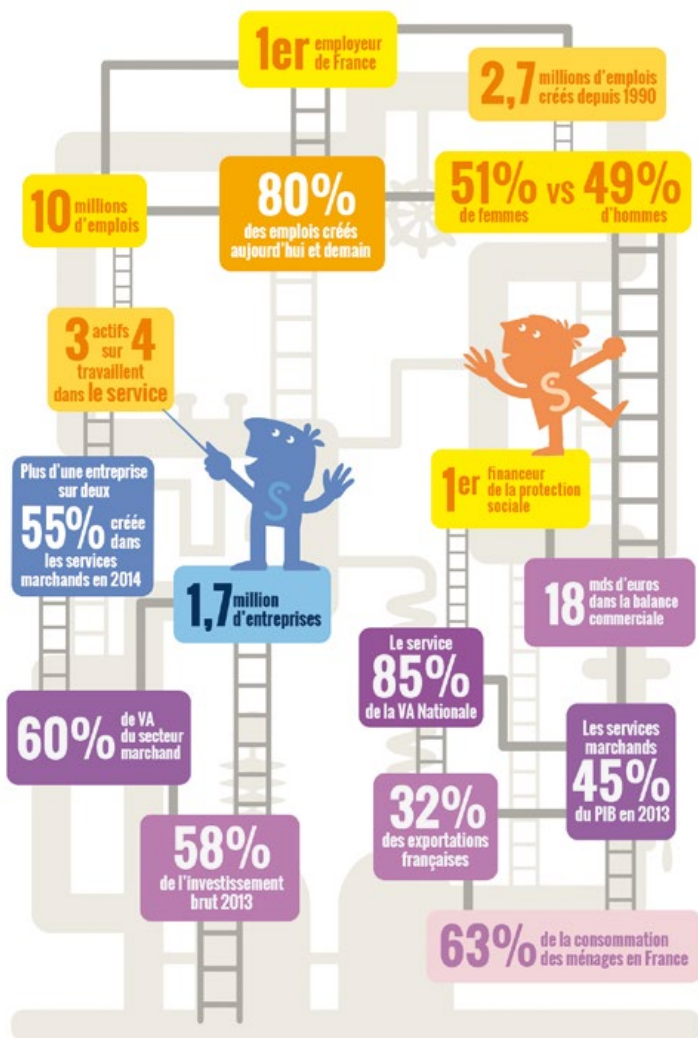


Les services,
c'est la valeur
humaine
ajoutée

1 Banques, assurances, organismes de formation, hôtellerie-restauration, bureaux d'études et de conseil.

2 NEET, signifie Not in Education, Employment or Training (ni étudiant, ni employé, ni stagiaire), est une classification sociale d'une certaine catégorie de personne inactive.

Des chiffres qui marquent



Il est temps d'éclairer notre lecture et d'abandonner le tropisme dominant qui entrave les services. Cet aveuglement encombre tout autant l'évolution et la mutation de tous les autres secteurs, en particulier notre nouvelle industrie.

Plus fondamentalement, aborder la situation économique et sociale actuelle par le prisme de la réalité de « l'ère du service », c'est se donner les moyens d'ouvrir, avec le bon énoncé, la réflexion collégiale et paritaire qui aboutira à l'expression moderne d'une économie performante. Pour la puissance publique, avoir la parfaite mesure du modèle permet d'en favoriser la mutation et le développement dans l'intérêt de tous.

Les 5 priorités énoncées qui portent les 30 propositions et recommandations du projet de Pacte Services proposent une voie réaliste pour servir l'intérêt commun. Il appartient à chacun d'en mesurer l'importance et de s'associer à l'ambition que les services nourrissent pour notre avenir.





le Pacte
Services

5 priorités

- 1 - « Pour des services forts et une économie forte »**
Faire des services l'axe structurant du développement de notre économie au bénéfice de tous les autres secteurs 40
- 2 - Pour une flexibilité responsable et un pacte social rénové**
Reconnaître les mutations structurelles du travail et adapter notre modèle social à l'ère du service 56
- 3 - Pour l'employabilité de tous les talents**
Accélérer le développement de la formation professionnelle et accroître l'expérience en entreprise 76
- 4 - Pour libérer la compétitivité de toutes les entreprises de services**
Mettre en place une fiscalité intelligente et simplifier l'environnement réglementaire 92
- 5 - Pour une collaboration public/privé apaisée et renforcée**
Contribuer à des services publics performants pour les usagers 116

**« Pour des services forts
et une économie forte »**

**Faire des services
l'axe structurant du
développement de notre
économie au bénéfice de
tous les autres secteurs**

1
priorité



propositions

- 1 - « Une vision et une politique Service pour une ambition nationale et européenne » - Affirmer durablement la place essentielle des services dans notre modèle économique et social comme un axe structurant de développement de notre pays 44
 - 2 - Confier à une « cellule stratégique de pilotage » interservices et interministérielle la coconstruction et le pilotage du plan d'action pour prendre collectivement le leadership des services en Europe ... 46
- Quelles que soient les orientations politiques retenues**
- 3 - Lancer une campagne nationale de valorisation du service et de ses métiers 48
 - 4 - Promouvoir largement et soutenir l'ensemble des initiatives territoriales axées sur la dynamique des services 50
 - 5 - Intégrer définitivement la réalité services dans l'ensemble des dispositifs d'intervention des collectivités publiques (financement, fiscal, social) 52
 - 6 - « Mieux mesurer pour mieux agir » - Poursuivre l'effort d'une mesure pertinente de l'activité des services dans tous les domaines 54

Nous avons montré, dans la première partie de ce Pacte, l'évidence du primat des services dans l'économie mondiale, leur potentiel inexploité de croissance et d'emploi, et les mutations profondes apportées par les nouvelles technologies à ces secteurs. Les nouveaux marchés qui s'ouvrent aux entreprises existantes et à la génération émergente sont particulièrement prometteurs au niveau national et mondial. Ils naissent des besoins renouvelés et illimités de chacun. Entreprises, particuliers et collectivités cherchent à améliorer leur quotidien ou leur fonctionnement. Ces marchés de croissance, s'ils s'appuient massivement sur l'intégration des nouvelles technologies, ne se résument pas à elles seules. Tous les secteurs des services sont amenés à se développer, de l'hôtellerie aux services à la personne, en passant par les transports, les services financiers ou l'ingénierie.

La mondialisation des services est une réalité. La part de marché mondiale des pays émergents dans les services devrait passer de 30% en 2011 à près de 60 % en 2022. La fenêtre d'opportunité s'offrant à nos entreprises pour conquérir les nouveaux marchés sera donc courte, on l'estime à dix ans. C'est grâce aux entreprises de services que la France atteindra l'excellence sur ces nouveaux marchés où nos entreprises disposent déjà de réels atouts comme la

santé numérique, l'ingénierie et les systèmes complexes, l'économie de la prise en charge des personnes, la ville durable, les services financiers, l'attractivité touristique, la mobilité...

Soutenues par une « plateforme nationale » forte, accompagnées d'une volonté politique affirmée, nos entreprises gagneront et créeront des marchés. Ignorées, elles ne pourront pas exploiter leur avance indéniable.

Il s'agit aujourd'hui de créer les conditions pour renforcer les milliers d'entreprises qui sont notre force et donner aux nouvelles générations les moyens d'émerger.

Les entreprises de services appellent à une prise de conscience forte de l'importance de leur secteur. Il en va de la compétitivité de tous les secteurs et de la performance de l'ensemble de notre économie.

Parlons services



PROPOSITION 1

« Une vision et une politique Service pour une ambition nationale et européenne »

Affirmer durablement la place essentielle des services dans notre modèle économique et social comme un axe structurant de développement de notre pays

Pourquoi ?

Il est temps d'éclairer notre lecture et d'abandonner le tropisme ancien qui entrave les services et qui encombre tout autant l'évolution et la mutation de tous les autres secteurs de l'économie.

Aborder notre situation économique et sociale actuelle par le prisme de la réalité « Service », c'est se donner les moyens d'ouvrir, avec le bon énoncé, une réflexion collégiale au niveau national. Elle aboutira à l'expression moderne d'une économie performante qui aura su se saisir des enjeux sociaux et d'intégration.

La reconnaissance des services passe, en premier lieu, par celle que leur accordent les institutions nationales et européennes. Elles doivent impérativement comprendre les enjeux de cette nouvelle ère du service, ses particularismes et ses vertus, pour créer les conditions adaptées du développement de nos entreprises.

Comment ?

Les entreprises de services attendent une mobilisation et une prise de parole publique forte à l'égard des services, au plus haut niveau de l'État et de la part des leaders d'opinion économiques et sociaux.

Cette prise de conscience permettra d'affirmer la vision (des services forts pour une économie forte), de fixer l'ambition de prendre le leadership des services en Europe, et de définir le plan d'action dont le GPS a dressé les principales orientations dans le présent projet de pacte.

L'affirmation de cette ambition européenne doit tout d'abord être revendiquée au niveau national. Elle doit être portée conjointement par les pouvoirs publics et par tous les acteurs du monde économique et social. Elle doit être conçue sur le court, le moyen et le long terme. Elle trouvera son expression symbolique dans les libellés des organismes nationaux qui ont la charge des sujets de services. A titre d'exemple, le ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique pourrait être renommé avec l'intitulé « ministère de l'Économie, des Services et de l'Industrie », les chambres de commerce et d'industrie (CCI) en chambres de commerce, d'industries et de services (CCIS).

Cet affichage national devrait aussi être porté auprès des instances communautaires et, plus largement, internationales. De la même façon, au niveau de la Commission européenne, la direction en charge des services s'intitule « Marché intérieur, industrie, entrepreneuriat et PME ». Elle devrait inclure la dimension services (y compris sous un angle plus large que la directive services).

PROPOSITION 2

Confier à une « cellule stratégique de pilotage » interservices et interministérielle

la coconstruction et le pilotage du plan d'action pour prendre collectivement le leadership des services en Europe

priorité 1

Pourquoi ?

Les entreprises de services se sont rassemblées il y a plus de trente ans pour éclairer les décideurs politiques et économiques sur leurs enjeux et le particularisme de leur modèle. Leur dynamisme et leur bonne volonté ne suffisent plus aujourd'hui pour changer la donne, ni les multiples rapports qui se succèdent. Face aux nouveaux enjeux économiques, il nous faut passer à un niveau d'ambition et de mise en œuvre supérieur, tant pour préserver l'avantage acquis jusqu'ici dans les services que pour saisir l'opportunité d'une vision nationale de long terme. Cette vision est la seule qui puisse aujourd'hui mobiliser toutes les forces vives de notre pays pour favoriser la croissance et l'emploi.

Comment ?

Les services préconisent la création d'une « cellule stratégique de pilotage » qui mobilise 10 à 15 chefs d'entreprises emblématiques du monde des services ainsi que les représentants légitimes des ministères, dans un mode de collaboration original et agile. Cette cellule a vocation à co-construire un plan d'action national, à le copiloter et à créer les conditions de sa mise en œuvre. Chaque chef d'entreprise, associé à un représentant de l'État, aura la charge d'une action prioritaire.

Cette gouvernance originale associant tous les acteurs légitimes dans un même effort reposera sur des principes intangibles de pragmatisme, de rapidité et d'efficacité.

Les modalités de mise en œuvre seront du ressort soit des entreprises elles-mêmes, soit du paritarisme, soit de l'État. Cette cellule sera garante de la cohérence du déploiement du programme d'action.

Elle se nourrira des contributions signifiantes, issues en particulier de la Commission nationale des services, du Groupement des professions de services, et plus largement des groupes de réflexion travaillant sur les enjeux des services. Ce groupe opérationnel aura également la responsabilité d'initier une stratégie européenne, court, moyen et long terme, pour favoriser le déploiement de la démarche nationale à l'échelle communautaire.

La force de cette initiative repose autant sur le fond que sur la méthode proposée.

Quelles que soient les orientations politiques retenues

PROPOSITION 3

Lancer une campagne nationale de valorisation du service et de ses métiers

priorité 1

Pourquoi ?

Le déficit d'image et de notoriété des services dans la société française, de l'élu au citoyen, est le premier frein qui bride leurs apports au développement national.

Pour libérer leur formidable potentiel, au bénéfice de l'emploi et de la croissance, il est impératif d'installer durablement dans les esprits une image valorisée et légitime de tous les secteurs des services. Le paradoxe est grand : 80 % des Français œuvrent dans le service (public, marchand et commerce) et pourtant le service n'a pas d'image globale. Son image est atomisée par secteurs d'activité et trop souvent dévalorisée ou caricaturée.

Promouvoir le service, les services, les métiers de services, c'est rassembler autour d'un dénominateur commun. C'est ouvrir à l'emploi des filières sous tension, c'est affirmer que chacun pourra trouver sa voie dans des métiers ouverts à tous les niveaux de qualification. La clef de l'emploi est dans les métiers de services, les valoriser massivement à l'échelon national ouvrira des portes aux 3,5 millions de Français sans emploi et favorisera le dynamisme économique de toutes les entreprises de services.

Comment ?

Les services mobiliseront et mutualiseront leurs ressources pour initier cette campagne mais, au regard d'enjeux dépassant les simples préoccupations sectorielles, inviteront les pouvoirs publics à accompagner et relayer cette démarche d'intérêt national.

La campagne, organisée sur un cycle d'une année, reposera sur le socle d'une communication grand public centrée sur le message « Les services, c'est l'emploi », complété par des communications thématiques dédiées à des publics à enjeux.

Le volet grand public de cette campagne s'appuiera sur les grands médias nationaux et territoriaux (télévision, radio et presse) et sur les outils digitaux, aujourd'hui incontournables.

Les volets thématiques solliciteront des modalités adaptées à chacun des enjeux en se déployant au plus proche du terrain ou du sujet : emploi des jeunes, filières et métiers sous tension, nouveaux métiers de services, promotion des métiers de services en milieu scolaire et universitaire, intégration sociale et retour à l'emploi...

L'ensemble des acteurs publics compétents ou concernés par la question de l'emploi seront sollicités. L'implication des pouvoirs publics dans cette initiative permettrait d'accroître considérablement l'impact d'une démarche pensée dans l'intérêt de tous.

Quelles que soient les orientations politiques retenues

PROPOSITION 4

Promouvoir largement et soutenir l'ensemble des initiatives territoriales axées sur la dynamique des Services

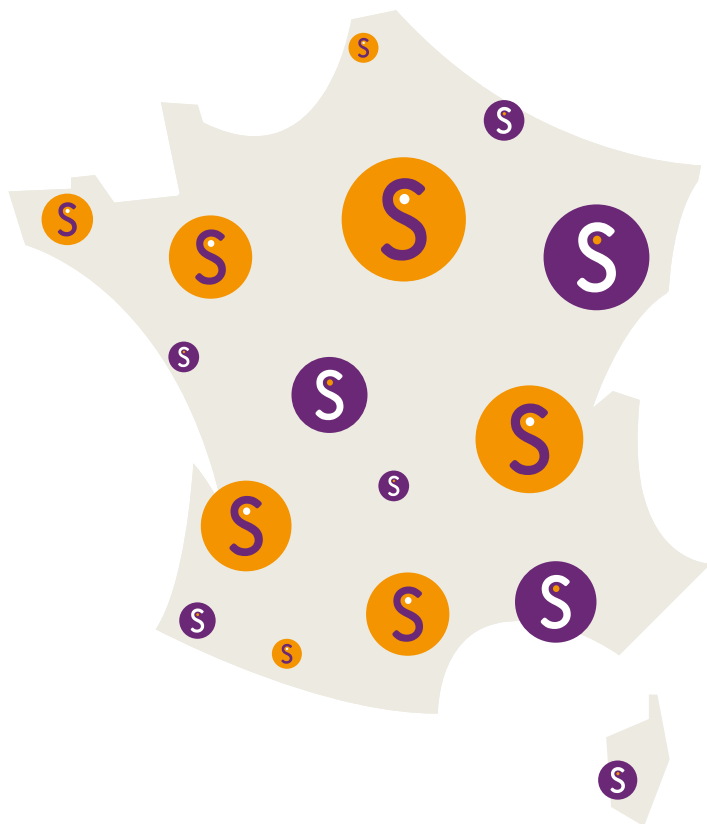
priorité 1

Pourquoi ?

Plusieurs collectivités, comme Aix-Marseille, Toulouse, Rouen, Amiens, Nancy, cherchent des relais de croissance pour leur territoire. Certaines sont touchées par les mutations industrielles ou par des problématiques d'intégration. Chacune mesure tous les avantages qu'offre une politique structurée de promotion des activités de service. Cette prise de conscience territoriale préfigure indéniablement une évidence qui ne cessera de s'imposer à l'échelon national.

Comment ?

Les territoires sont en demande de reconnaissance de leur action. Ils attendent un « coup de projecteur » national, voire européen. Les services, parce qu'il est plus difficile de les montrer, pâtissent d'un déficit de reconnaissance politique et médiatique. Il est donc impératif de pallier ce manque par une action volontariste initiée au plus haut niveau de l'État. Au regard de l'exemplarité de ces initiatives, le GPS recommande que l'État contribue à la capitalisation de ces actions de terrain en les reconnaissant, en les soutenant et en intégrant les plus performantes dans le projet national.



priorité 1

Quelles que soient les orientations politiques retenues

PROPOSITION 5

Intégrer définitivement la réalité Services dans l'ensemble des dispositifs d'intervention des collectivités publiques (financement, fiscal, social)

priorité 1

Pourquoi ?

Dans de nombreux domaines, la réalité des services est encore trop insuffisamment prise en compte dans les politiques publiques, alors qu'ils représentent 80% de la création d'emplois et 50 % de la création d'entreprises en France. Que l'on parle de fiscalité du numérique, de normalisation, de relations du travail, d'alternance ou encore de financement, trop nombreux sont les exemples qui démontrent la méconnaissance des décideurs et des régulateurs quant à la spécificité des services. Difficile dans ces conditions d'élaborer des mesures efficaces et justes.

A titre illustratif :

- Les entreprises de services ne représentent qu'une faible proportion des dossiers recevant le financement de la Banque publique d'investissement (BPI). L'innovation « servicielle » non technologique n'est pas éligible au crédit d'impôt innovation.
- Les réflexions sur la fiscalité du numérique se concentrent, à juste titre, sur les besoins des entreprises du digital. Elles doivent impérativement intégrer les besoins des entreprises de services traditionnelles qui opèrent leur transformation digitale et évoluent vers les nouveaux marchés de croissance.
- La présence française dans les instances de normalisation européenne telles que le Comité européen de normalisation n'est pas suffisante au regard de nos ambitions et de notre potentiel européens.

Comment ?

Plusieurs actions, associant acteurs économiques et pouvoirs publics, peuvent être mises en œuvre rapidement.

A titre d'exemple, la grille d'identification et d'analyse de l'innovation dans les services, élaborée récemment par la Commission nationale des services, a vocation à être communiquée aux décisionnaires financiers de la BPI. Elle pourrait également être utilisée par des acteurs tels que l'INPI, les organismes locaux en charge du développement économique, et, plus largement, par tous les acteurs publics ou privés intégrant l'innovation dans leur grille de décision.

En matière de normalisation, une plus forte présence des organisations professionnelles et des entreprises de services françaises au niveau européen est impérative. L'appui des pouvoirs publics est précieux dans ce domaine.

De façon générale, c'est un effort collectif qui est attendu pour comprendre les enjeux de l'ère des services et du modèle économique de leurs entreprises. Tous les acteurs politiques, institutionnels et économiques se doivent aujourd'hui d'intégrer le prisme services dans l'élaboration des dispositifs et des règlements, pour une meilleure performance de nos secteurs.

Quelles que soient les orientations politiques retenues

PROPOSITION 6

« Mieux mesurer pour mieux agir » Poursuivre l'effort d'une mesure pertinente de l'activité des services dans tous les domaines

Pourquoi ?

Nous ne disposons pas toujours de données quantitatives et qualitatives suffisamment pertinentes, pour avoir une compréhension fine des enjeux des services. La réalité des services marchands dans les statistiques françaises est encore trop éclatée et trop peu précise. Ces déficits d'information tiennent d'une part aux méthodologies mises en œuvre dans les enquêtes (notamment niveau de représentativité des enquêtes sur l'emploi par sondage), d'autre part à l'ancienneté des observations (données portant souvent sur l'année $n - 1$, voire $n - 2$). On ne dispose trop souvent que d'une vision ancienne et décalée par rapport à la réalité de la situation et de l'évolution de l'emploi dans les services. Par ailleurs, les informations sont souvent fréquemment communiquées selon deux angles d'analyse, la branche ou le secteur, obligeant à des interprétations compliquées et parfois impossibles.

Des progrès ont été faits grâce à la création de la Commission des comptes des services (CCS). Elle permet des échanges entre services de l'État, professionnels et universitaires sur l'économie de ces secteurs, et réalise également des études sectorielles ou transverses. Sous l'impulsion des professionnels de services, cette commission a donné une meilleure lecture des activités de services à l'international.

Nous sommes convaincus qu'avec l'avènement du « big data » et l'accès élargi aux données publiques, il est possible de donner une lecture plus juste et plus actuelle de nos activités.

Comment ?

L'action de la Commission des comptes des services doit se poursuivre et avancer à grands pas au rythme des mutations actuelles.

Plusieurs propositions peuvent d'ores et déjà être formulées.

- En matière d'exportation des services, les travaux doivent se poursuivre notamment sur les sujets de ventilation des flux d'import/export et d'investissements directs étrangers.
- Dans le domaine de l'emploi, le GPS préconise la mise en place d'un « Observatoire dynamique de l'emploi et des trajectoires professionnelles dans les services », à l'échelon national et territorial (voir priorité 2, proposition 12). Cet observatoire aura vocation à alerter sur des phénomènes tels que les nouvelles formes d'emploi, les trajectoires professionnelles et de formation, l'entrée dans l'emploi des décrocheurs, etc.

**Pour une flexibilité
responsable et un pacte
social renouvelé**

**Reconnaître les mutations
structurelles du travail
et adapter notre modèle
social à l'ère du service**

2
priorité



propositions

Mesures de moyen terme

- 7 - Pluriactivité et contrats courts : créer un cadre adapté pour les nouvelles formes de travail du XXI^e siècle 62
- 8 - Réduire le dualisme du marché du travail en aménageant le contrat de travail 64
- 9 - Rendre le système français d'indemnisation du chômage plus incitatif à la reprise d'un emploi 66
- 10 - Pour les personnes éloignées de l'emploi, rendre convertibles en emploi les minima sociaux et l'assurance chômage 68
- 11 - Mieux prendre en compte l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'organisation nouvelle du travail 70
- 12 - Créer un observatoire dynamique de l'emploi et des trajectoires professionnelles dans les services, à l'échelon national et territorial 72

Réflexions pour l'avenir

- 13 - Favoriser l'attachement des droits à la personne plutôt qu'à son contrat de travail en posant les fondements d'un statut de l'actif 74

individualisation de la relation à l'emploi, multiplication des parcours atypiques, développement de la pluriactivité, succès du statut de l'autoentrepreneur, « déspatialisation du travail¹ », brouillage des frontières du salariat,... **le marché du travail connaît une véritable révolution, portée par les transformations économiques et sociétales, accélérée par les technologies du numérique.**

L'émergence de ces formes d'emploi illustre la nouvelle réalité du travail à l'ère du service. Elle témoigne des besoins de flexibilité des entreprises pour s'adapter aux attentes du citoyen-consommateur et aux demandes des individus eux-mêmes pour de nouvelles formes d'organisation de leur travail (demande d'une « horizontalisation² » des relations de travail, aspiration à plus d'autonomie, à une meilleure conciliation de la vie professionnelle et personnelle...).

L'ère industrielle a permis la généralisation du statut du salariat sur lequel reposent, pour une large part, nos dispositifs de protection sociale, de formation professionnelle, de dialogue social et de solidarité. La rencontre de l'économie des services avec les modèles sociaux issus de l'ère industrielle a conduit à une dualité du marché du travail français entre le CDI et d'autres formes de travail (CDD, temps partiel, intérim, travailleur indépendant...).

1 Déspatialisation du travail : travail « hors des murs » de l'entreprise.

2 Rupture des codes hiérarchiques traditionnels, travail en collaboration.

Les services, 24/24h, 7/7j



priorité 2

La pluriactivité monte en puissance. Mais l'inadaptation de notre modèle de protection sociale et de notre droit du travail fait aujourd'hui peser sur les entreprises et les individus des contraintes qui limitent la croissance et l'emploi.

Les mutations économiques et sociétales auxquelles est soumise notre société modifieront profondément et durablement le monde du travail. Au GPS, nous pensons qu'il est dommageable de s'enfermer dans l'aménagement d'un existant en pleine mutation qui n'est plus adapté au monde actuel et surtout au monde qui vient.

Aujourd'hui la question n'est plus de contester la flexibilité mais de l'accompagner. Il faut inventer une flexibilité responsable qui réponde mieux aux besoins des consommateurs (particuliers, entreprises, pouvoirs publics) et des entreprises, et qui assure la protection de l'ensemble des travailleurs. Cette protection, condition de la flexibilité, garantira la sécurisation des parcours professionnels, un développement de l'employabilité, une facilitation des mobilités et des transitions, une refondation du modèle de protection sociale...

Une prise de conscience collective doit avoir lieu. C'est grâce à cette flexibilité responsable que nous parviendrons à réduire le chômage de masse qui atteint 10% de la population active et 25% des jeunes. Ce phénomène pose un problème majeur d'insertion et de cohésion sociale.

*Une réforme du système français d'aide sociale et d'indemnisation du chômage doit être entreprise afin de mieux le reconnecter à un retour à l'activité économique. Il faut avoir le courage d'aborder **le problème des seuils d'indemnisation du chômage** qui, dans un certain nombre de cas, n'incitent pas les personnes à rentrer pleinement dans l'acti-*

tivité économique. La période de chômage doit aussi être considérée comme une formidable opportunité d'augmenter son employabilité, notamment par la formation, afin de **reprendre non pas un emploi, mais un meilleur emploi.**

Il est indispensable de rendre ce système à la fois plus équitable et plus efficace, et de l'adapter à la mobilité qui s'impose aujourd'hui dans les parcours professionnels entre les périodes d'emploi, de formation et d'inactivité.

La réflexion amorcée récemment autour du compte personnel d'activité (CPA) pour attacher les droits à la personne et non au poste de travail est une première étape intéressante vers la sécurisation des transitions professionnelles. A travers la continuité des droits sociaux, le CPA permettrait aux actifs d'être davantage maîtres de leur trajectoire professionnelle. Il convient de prolonger les réflexions actuelles pour parvenir, à terme, à la création d'un **véritable statut de l'actif**, qui garantirait un socle de droits fondamentaux à tous les travailleurs quel que soit leur statut. Toutefois, cette réflexion ne doit pas entraîner de complexité supplémentaire dans la mise en œuvre pour les entreprises, et plus particulièrement les PME/TPE, à l'instar de ce qui s'est passé avec la mise en place du compte personnel de pénibilité (CPB). La mise en place de ce statut doit faire l'objet d'une action de long terme et doit s'accompagner d'une réflexion de fond concernant le financement de la protection sociale et les questions fiscales.

Toutes ces évolutions sont souhaitables, urgentes et indispensables pour préserver les emplois d'aujourd'hui et créer ceux de demain.

priorité 2

Le service
ne se stocke pas

Mesures de moyen terme

PROPOSITION 7

Pluriactivité et contrats courts : créer un cadre adapté pour les nouvelles formes de travail du XXI^e siècle

Pourquoi ?

D'après les chiffres de l'INSEE, la pluriactivité concernait en 2010 plus de **2,3 millions de personnes en France, contre 1,05 million en 2003**. En 2010 toujours, la proportion de salariés pluriactifs **était trois fois plus importante dans les services marchands que dans l'industrie**¹. Aujourd'hui, alors que la pluriactivité connaît une hausse tendancielle depuis dix ans, elle ne bénéficie pourtant d'aucune définition légale et la réglementation peine à s'adapter à cette nouvelle réalité.

Une autre réalité des services réside dans l'embauche en contrats courts et très courts. Ces contrats courts peuvent être des réembauches chez le même employeur, les salariés alternant de brèves périodes d'emploi et de chômage². Dans le secteur tertiaire, en 2013 la moitié des CDD duraient 8 jours ou moins, contre 62 jours et 90 jours dans l'industrie et la construction³. Les services utilisent parfois le CDD d'usage pour s'adapter à la nature de l'activité exercée et au caractère temporaire des emplois.

Pluriactivité et contrats courts sont des modalités d'emploi qui s'exercent majoritairement dans les services et qui préfigurent les nouvelles modalités d'emploi en devenir.

Or les entreprises rencontrent des difficultés pour remplir les obligations liées à ces contrats. D'autre part, des enjeux restent non traités ou insuffisamment abordés. Comme, par exemple, l'aménagement des périodes de formation, la protection des travailleurs relevant de plusieurs régimes de retraite, la responsabilité de l'employeur face au pluriactif, la médecine du travail, la protection sociale complémentaire.

1 -7,2 % dans les services, contre 2,4 % dans l'industrie et 3,6 % dans l'agriculture (source : INSEE).

2 « Améliorer l'assurance chômage pour limiter l'instabilité de l'emploi », Les notes du Conseil d'analyse économique, n° 24, septembre 2015.

3 Source : DARES.

Comment ?

7.1 Rendre plus efficiente la gestion de la pluriactivité et des contrats courts au bénéfice du salarié et de l'employeur

Cette réflexion devrait porter sur la création d'un organisme collecteur unique et interprofessionnel qui aurait pour mission de simplifier et coordonner les obligations des employeurs. Il permettrait aux salariés de bénéficier de manière plus efficiente de droits auxquels ils sont éligibles, notamment en matière de formation professionnelle, de mutuelle, de protection sociale... Ce dispositif devrait être neutre financièrement pour les entreprises et les collectivités publiques. Sa gestion devrait être confiée aux entreprises.

Le GPS recommande d'initier rapidement cette grande réflexion nationale avec toutes les parties prenantes.

7.2 Revoir les obligations et responsabilités de l'employeur d'un collaborateur pluriactif, à la lumière de l'information dont il dispose

Une difficulté importante de la pluriactivité réside dans l'information de l'employeur et sa responsabilité à l'égard du salarié. En effet, il n'a pas toujours connaissance des autres activités de ce dernier. **Le GPS propose d'adopter un principe général selon lequel les différentes garanties existant en matière de pluriactivité n'entraîneraient obligation et responsabilité pour l'employeur que dans le cas où celui-ci a aurait été informé de l'existence de cette pluriactivité** et aurait disposé des informations dans des conditions de délai et de contenu lui permettant de respecter ses obligations.

7.3 Supprimer la durée minimale du travail à temps partiel

Le temps partiel est un instrument de souplesse pour répondre aux impératifs organisationnels des entreprises de services. Il répond aussi à une tendance forte de la part des salariés¹. En 2011, selon l'enquête Emploi de l'Insee, près de 4,2 millions de salariés étaient à temps partiel, soit 19% des salariés. Cette même année, dans le tertiaire, le temps partiel concernait 22% des emplois salariés, contre 7% dans l'industrie et 5% dans la construction.

Les règles du temps partiel ont été rendues plus rigides au fil du temps, notamment avec l'instauration d'une durée minimale de travail de 24 heures hebdomadaires, qui limite la possibilité pour les entreprises de recourir au temps partiel, et pour les salariés de cumuler plusieurs emplois. Notons qu'une quarantaine de branches ont aujourd'hui dérogé par accord collectif à cette règle.

Le GPS propose de revenir sur la durée légale du temps partiel pour permettre plus de souplesse aux entreprises et les aux salariés.

¹ 68 % des salariés à temps partiel déclarent avoir choisi ce mode de travail (rapport « Le temps partiel en 2011 », ministère du Travail, janvier 2013).

Mesures de moyen terme

PROPOSITION 8

Réduire le dualisme du marché du travail en aménageant le contrat de travail

Pourquoi ?

Au dernier trimestre 2014, hors intérim, 86%¹ des embauches ont été réalisées en contrat à durée déterminée, soit un record historique. Ce phénomène illustre la segmentation du marché du travail en France, entre les titulaires d'un CDI et ceux qui bénéficient de contrats plus courts², en particulier le CDD. La part particulièrement importante des embauches en contrats courts est la résultante de plusieurs facteurs : rigidité du CDI, notamment des conditions de rupture ; difficultés économiques qui privent les employeurs de visibilité ; besoin de souplesse et de réactivité des entreprises de services soumises aux flux aléatoires de clientèle ; mécanisme mal calibré de cumul entre indemnités chômage et revenus du travail.

Face à cette augmentation inéluctable, il convient d'organiser une flexibilité responsable permettant à l'individu de mieux gérer son parcours.

Depuis de nombreuses années, les entreprises ont développé des outils leur permettant une plus grande flexibilité via de nouveaux contrats de travail. Dans les services, il s'agit notamment du CDI intérimaire, du contrat à mission ponctuelle, du CDD d'usage, du portage salarial...

D'autres instruments ont été créés avec pour objectif de faciliter les ruptures contractuelles, comme la rupture conventionnelle, qui connaît une hausse continue depuis sa création en 2008. **L'aménagement du contrat de travail est un enjeu crucial pour répondre aux besoins des entreprises. Il permettra d'inciter à l'embauche dans un environnement incertain où les difficultés à licencier font partie des freins à la création d'emplois.**

1 Source : Dares Indicateurs, mai 2015.

2 La part des embauches en CDD était en 2014 de 89 % dans le tertiaire, contre 67,3 % et 55,1 % dans l'industrie et la construction

Comment ?

8.1 Explorer la possibilité d'un nouveau contrat de travail plus adapté à l'activité économique du XXI^e siècle

Le GPS avait proposé dès 2008 un « contrat de mission » qui répondait aux besoins des entreprises et des salariés des services. Il a ensuite été repris sous le vocable de « contrat unique ».

Nous constatons que l'idée a fait son chemin dans le débat public mais qu'elle n'a pas encore trouvé une forme opérationnelle.

Nous réitérons sa recommandation et proposons d'en trouver la forme adéquate sur la base des règles suivantes :

- **Les motifs donnant lieu à rupture du contrat sont élargis aux contingences objectives de l'entreprise** (fin d'un projet, perte d'un client majeur, fin de l'absence d'une personne remplacée, fin d'un surcroît temporaire d'activité...).
- **Le contrat peut être assorti de cet ou ces objets définis a priori dont la réalisation entraînera la fin de la relation contractuelle.** En l'absence d'objet défini du contrat, celui-ci pourra être rompu par le salarié ou l'employeur dans le cadre actuel défini pour le CDI (démission, rupture conventionnelle, licenciement)
- **Le contrat est conclu sans limitation de durée.**
- **La rupture contractuelle ouvre droit à une « prime de flexibilité ».**
- **Les dispositifs existants visant à renforcer la formation des salariés seront sous-jacents au contrat.**

Ce contrat sera signé en remplacement des CDI et CDD actuels. Il aura vocation à faire converger l'ensemble des dispositifs des contrats qui ont été développés ces dernières années pour répondre aux attentes des entreprises et salariés des services.

Il permettra de concilier dans un cadre contractuel adapté les exigences économiques et sociales pour une reprise durable de l'emploi.

Il devrait sécuriser « statutairement » les salariés en leur permettant d'accéder plus facilement au crédit, à la location d'un logement...

8.2 Dans l'attente de ce nouveau contrat, sécuriser les contrats courts tant pour les entreprises que pour les salariés

Il convient, d'une part, d'assouplir les obligations, comme le délai de carence qui contraint les salariés à retourner au chômage entre deux contrats, le nombre de renouvellements étant limité à deux.

D'autre part, il est nécessaire d'assouplir les durées maximales des contrats courts pour les rendre précisément moins courts, et de supprimer les motifs de recours pour réduire les risques de contentieux qui impactent négativement l'emploi. Parallèlement, les efforts de formation doivent être privilégiés pour les titulaires de ces contrats, afin de renforcer leur employabilité.

Mesures de moyen terme

PROPOSITION 9

Rendre le système français d'indemnisation du chômage plus incitatif à la reprise d'un emploi

Pourquoi ?

L'indemnisation du chômage joue un rôle essentiel dans la régulation du marché du travail. Elle joue un rôle d'amortisseur économique et social. Son fonctionnement influe sur l'incitation des demandeurs d'emploi à retrouver une activité. Dans le contexte actuel de chômage élevé, l'assurance connaît un déficit de 4,4 milliards d'euros en 2015 (et de 25 milliards cumulés), une situation alarmante qui met en cause question la soutenabilité de ce régime pourtant considéré comme un pilier de la cohésion sociale nationale.

Cette détérioration des finances du régime d'assurance chômage, financé par les cotisations sociales, pèse sur la redéfinition de ses règles et suscite de nombreuses propositions de réforme. Ces réflexions mettent en exergue les effets discutables d'un système d'indemnisation peu incitatif au retour à l'emploi. Alors que la convention de l'Unédic doit être renégociée en 2016, **le GPS appelle à une réflexion sur une réforme structurelle du système, pour mieux répondre à deux objectifs : réduire le déficit de l'Unédic et faire baisser le chômage, via des mesures incitant au retour à l'emploi. Gérer équitablement les ressources d'indemnisation du chômage, c'est se donner les moyens de continuer à protéger les chômeurs.**

Comment ?

Articuler l'indemnisation du chômage avec les autres prestations sociales : vers une allocation unique ?

Pour plus d'efficacité, la réforme de l'assurance chômage doit repenser le système dans sa globalité, afin de mieux articuler l'ensemble des prestations sociales liées au revenu des bénéficiaires.

Le GPS préconise d'étudier la possibilité d'attribution d'une prestation sociale unique, qui regrouperait les diverses aides sociales (allocation logement, RSA, allocation de retour à l'emploi...) et ne pourrait dépasser les revenus du travail.

Par ailleurs il convient d'activer tous les leviers permettant aux personnes au chômage d'accélérer leur retour dans l'emploi : entretien personnel plus régulier avec le conseiller Pôle Emploi, accès facilité à la formation professionnelle...

Plus généralement, le GPS préconise de lancer un grand débat national sur la réforme du système d'indemnisation chômage pour le rendre plus incitatif à la reprise d'un emploi. Plusieurs propositions peuvent être versées au débat, comme la dégressivité des allocations chômage.

Mesures de moyen terme

PROPOSITION 10

Pour les personnes éloignées de l'emploi, rendre convertibles en emploi les minima sociaux et l'assurance chômage

Pourquoi ?

Aujourd'hui, notre système de protection sociale s'appuie sur deux leviers pour garantir le principe de solidarité entre tous les Français. Le premier de ces leviers repose sur les mécanismes d'assistance et d'aides gérés par la puissance publique et financés par les impôts. Ces aides sont subordonnées aux besoins des bénéficiaires et n'imposent pas de contreparties.

Le second levier repose sur le principe d'une indemnisation versée dans le cadre d'une assurance souscrite en travaillant : l'assurance chômage, financée par les cotisations sociales et gérée par l'Unédic.

L'ensemble des sommes consacrées à cette solidarité multiforme est communément qualifié de « dépense passive¹ ». Depuis de nombreuses années, la question de l'activation de cette dépense passive est posée et plusieurs pistes ont été explorées.

Ces dépenses, évidemment légitimes, ne garantissent ni ne facilitent aujourd'hui un retour à l'emploi des populations qui en sont le plus éloignées. En témoignent les 2 millions de personnes concernées par cette situation², et le chômage de masse endémique dans notre pays.

Dans le cadre du volet assistance, il existe plusieurs dispositifs visant à favoriser l'intégration par l'emploi, dans le secteur privé, des populations qui en sont éloignées : le RSA activité, les contrats aidés (CIE-Starter, emplois d'avenir, CUI-CIE³...), le contrat de génération, la garantie jeune...

1 La dépense passive recouvre l'indemnisation du chômage et les minima sociaux.

2 Rapport L'éloignement durable du marché du travail, Conseil d'orientation pour l'emploi, octobre 2014 : les populations éloignées de l'emploi représentent « près de 5 % de la population en âge de travailler et l'équivalent de 6,5 % de la population active ».

3 CUI-CIE : contrat unique d'insertion - contrat initiative emploi.

Les conditions d'éligibilité à ces contrats sont variées. Elles peuvent dépendre de la population ciblée (jeunes, seniors, publics très éloignés de l'emploi) ou de la localisation de l'individu ou de l'entreprise (quartiers sensibles...). Elles sont assorties ou non d'un appui financier direct de l'État à l'entreprise. Généralement, ces dispositifs se substituent aux indemnités de l'assurance chômage ou prennent leur relais à l'expiration de celles-ci. Ils remplissent de façon variable leurs objectifs. Leur nombre et leurs spécificités les rendent difficiles à lire.

Comment ?

Le GPS propose de définir les contours d'un dispositif global et simple de retour à l'emploi. Il sera ouvert à toutes les personnes éloignées de l'emploi et à toutes les entreprises qui souhaitent les accueillir.

Dans le cadre des dispositifs actuels d'assistance et de retour à l'emploi, il s'agirait de créer une modalité qui réoriente une partie des allocations individuelles (indemnité chômage, minima sociaux) vers l'entreprise, en contrepartie d'une embauche, rémunérée au niveau du SMIC, et d'une formation professionnelle. Le montant de cette somme reste à définir.

Ce modèle reposerait sur un principe contractuel entre l'individu, l'entreprise et les financeurs de l'aide ou de l'indemnité (État, collectivités locales, Unédic...). Les acteurs de l'insertion (entreprises, associations...) pourraient rejoindre ce dispositif en tant que passerelle entre les populations éloignées de l'emploi et l'entreprise classique.

Cette mesure s'inscrirait en complément de l'effort de l'Etat sur la suppression de la majeure partie des charges sociales employeurs pour les salaires de 1 à 1,3 SMIC : elle subventionnerait la rémunération brute du salarié, réduisant significativement la charge pour l'entreprise.

Le nombre de contrats de ce type permis serait défini préalablement, en fonction de la taille de l'entreprise, les TPE/PME devant prioritairement être ciblées pour la mise en œuvre de cette mesure au regard de leur capacité de création d'emploi.

Ce contrat pourrait prendre le nom de « contrat social professionnel » ou « contrat passerelle emploi ».

Mesures de moyen terme

PROPOSITION 11

Mieux prendre en compte l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'organisation nouvelle du travail

Pourquoi ?

Les services sont très largement utilisateurs de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Comme le souligne le rapport de Bruno Mettling¹, « *la révolution numérique implique un changement de paradigme dans le monde du travail. Loin de se résumer à l'usage d'outils numériques, elle marque l'arrivée, dans l'entreprise, de méthodes de conception, de production, de collaboration, qui sont aussi des méthodes de pensée, de travail, d'organisation* ».

Un certain nombre de mesures pourraient permettre de mieux prendre en compte l'impact des nouvelles technologies numériques sur le travail.

¹ *Transformation numérique et vie au travail*, septembre 2015.

Comment ?

11.1 Sécuriser l'application des accords mettant en place des conventions de forfaits jours en permettant d'en compléter les prescriptions en matière de charge de travail au niveau de l'entreprise, par accord collectif ou décision soumises aux représentants du personnel ou aux salariés

Selon le rapport de Bruno Mettling, le dispositif des forfaits jours constitue le cadre juridique le mieux adapté aux modalités d'organisation du travail instituées après la transformation numérique pour les salariés autonomes. Néanmoins, la Cour de cassation a régulièrement censuré ce dispositif, soit en raison de l'absence d'autonomie réelle des salariés, soit en raison du non-respect des obligations de repos quotidien et hebdomadaire, créant une insécurité juridique à laquelle il convient de remédier.

Par ailleurs, la durée du travail n'est plus suffisante actuellement aujourd'hui pour mesurer la contribution des salariés, notamment au regard de l'intensification de la charge de travail induite par la transformation numérique. **Le GPS préconise de compléter cette mesure du temps de travail par l'évaluation de la charge de travail.**

11.2 Élargir les possibilités de dérogation au repos quotidien en cas d'utilisation des NTIC, avec des garanties en termes de repos de récupération

Cette proposition permet de diversifier les dérogations au repos quotidien de 11 heures dans le cas d'emplois utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication, la directive sur le temps de travail le permettant. Ces dérogations ne pourraient être que ponctuelles et assorties de garanties spécifiques.

11.3 Préciser les règles concernant les accidents du travail dans le cadre du télétravail

Il convient de permettre à un accord collectif ou au contrat de travail de définir les situations où le télétravailleur sera au travail et donc, le cas échéant, en situation d'exposition à un accident du travail.

Mesures de moyen terme

PROPOSITION 12

Créer un observatoire dynamique de l'emploi et des trajectoires professionnelles dans les services, à l'échelon national et territorial

Pourquoi ?

Les données statistiques existantes ne permettent pas de disposer d'une vue d'ensemble des services marchands ni des enjeux et des mutations en cours. Dans les statistiques françaises, la réalité des services marchands est encore trop éclatée et trop peu précise sur un certain nombre de secteurs. Ces déficits d'information tiennent, d'une part, aux méthodologies mises en œuvre dans les enquêtes (notamment, niveau de représentativité des enquêtes sur l'emploi par sondage), et, d'autre part, à l'ancienneté des observations (données portant souvent sur l'année $n - 1$, voire $n - 2$). On dispose trop souvent d'une vision ancienne et décalée par rapport à la réalité de la situation et de l'évolution de l'emploi dans les services.

Par ailleurs, certaines problématiques sont insuffisamment documentées ou encore non couvertes par les statistiques publiques et/ou privées. Il s'agit en particulier des situations concernant les nouvelles formes d'emploi, souvent à la frontière du salariat et du travail indépendant : autoentreprise, pluriactivité, travail à temps partiel, à temps partagé, groupement d'employeurs. De même, sont insuffisamment prises en compte les problématiques des trajectoires des actifs (salariés et/ou non-salariés), des personnes éloignées de l'emploi, des décrocheurs et de la formation professionnelle dans les emplois de services.

Comment ?

- Confier une mission temporaire à une structure existante sur le dispositif d'observation cible et les actions nécessaires à engager.
- Mobiliser un acteur spécialisé dans la collecte et l'analyse de données sur l'emploi, qui utilise le big data et des techniques de mises en corrélation, pour une analyse fine de l'offre et de la demande, et des besoins de formation.
- Commander aux organismes en charge de la statistique de nouveaux indicateurs de mesure de l'emploi, à la fois quantitatifs et qualitatifs, avec une finesse par secteur et une typologie de population adaptée. Les indicateurs prendront spécialement en compte les nouvelles formes d'emploi et les trajectoires dans les services.
- Construire une cartographie territoriale de l'emploi dans les services pour répondre aux besoins des territoires (le niveau territorial, à définir, nécessite des enquêtes directes auprès des employeurs, des actifs, voire des clients finaux, du territoire).
- Mobiliser les observatoires de l'emploi existants, notamment dans les branches.

Réflexions pour l'avenir

PROPOSITION 13

Favoriser l'attachement des droits à la personne plutôt qu'à son contrat de travail en posant les fondements d'un statut de l'actif

Pourquoi ?

La mutation de notre rapport au travail et l'évolution de nos économies créent de nouvelles formes d'emploi (pluriactivité, temps partiel, portage salarial, auto-entrepreneur...). L'hybridation croissante entre salariat et travail indépendant nécessite un droit du travail qui s'applique à toutes les formes d'activité professionnelle, salariée ou indépendante.

La réflexion sur les mécanismes existants visant à dépasser le contrat de travail pour attacher les droits à la personne (compte personnel de formation, compte épargne temps, compte pénibilité...) doit être étendue à la création d'un véritable « statut de l'actif ».

Comment ?

Ce statut garantirait un socle commun de droits aux différents travailleurs, quel que soit leur forme d'activité professionnelle. Un rapport récent¹ propose 15 principes applicables à tous dans la lignée d'autres réflexions antérieures. Certains de ces principes en matière d'interdiction de la discrimination, de droit de la négociation collective, de la motivation et du respect d'un délai de prévenance pour toute rupture de contrat, du respect de la dignité et de la vie privée, pourraient être retenus.

Le développement du travail autonome restera bridé tant qu'il sera plus protecteur socialement et plus sécurisant « socialement » (recherche de logement, accession aux prêts bancaires...) d'être salarié.

Ce statut engloberait à la fois les salariés, quel que soit leur contrat, et les travailleurs indépendants.

¹ Denis PENNEL, « Pour un statut de l'actif : quel droit du travail dans une société post-salariale ? », Génération Libre, septembre 2015.

**Pour l'employabilité
de tous les talents**

**Accélérer le
développement de la
formation professionnelle
et accroître l'expérience
en entreprise**

3
priorité



propositions

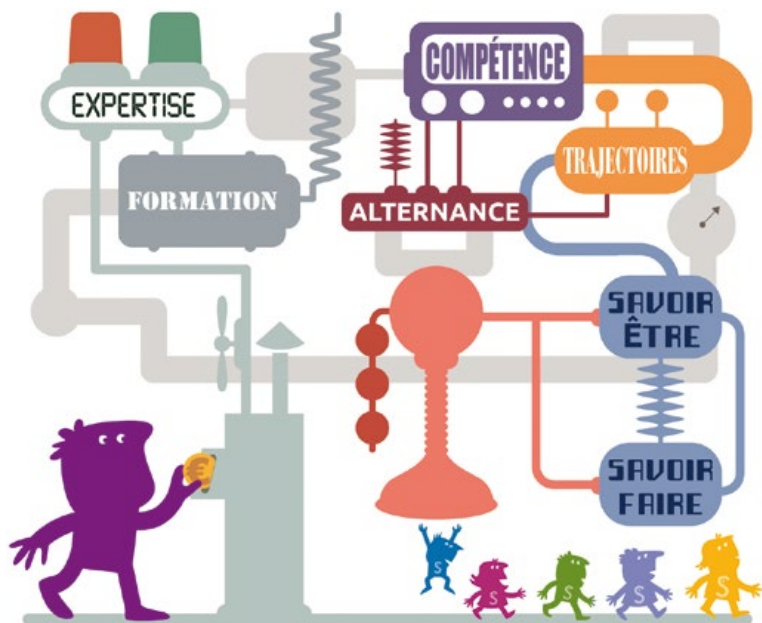
- 14 - Encourager l'investissement dans le capital humain pour plus de compétitivité, plus d'emploi et une croissance plus inclusive 82
- 15 - Accélérer le développement de l'alternance dans les entreprises de services 84
- 16 - Mettre en œuvre des solutions pragmatiques pour lutter contre le décrochage scolaire et favoriser une meilleure insertion des jeunes 88
- 17 - Développer les compétences des seniors dans le domaine du numérique 91

F*n ce début de XXI^e siècle, notre modèle de développement économique et social ne cesse d'accumuler les évolutions comportementales et techniques à un rythme toujours plus rapide. Cette accélération globale porte en elle de nombreux bénéfices mais elle frappe aussi d'obsolescence quantité de modèles et de savoirs.*

Les hommes et les entreprises sont donc voués à s'adapter et à apprendre vite pour grandir et avancer. Pour l'entreprise de services, cette règle est encore plus prégnante car son image, sa qualité de prestation, sa capacité d'innovation, sa performance et son capital reposent sur l'expertise des hommes et des femmes qui la composent.

Dans un contexte de concurrence internationale accrue, la montée en compétences des collaborateurs de l'entreprise est un levier de compétitivité essentiel. Elle lui permet de s'adapter aux mutations économiques en prenant en compte les nouvelles technologies numériques, l'évolution réglementaire, l'évolution des attentes des consommateurs et les marchés de croissance en émergence...

Investissons dans la Formation



Pour les individus, cette montée en compétences contribue à développer leur employabilité¹, pour leur permettre de conserver ou de trouver un emploi, de s'adapter à l'évolution de leur métier, d'anticiper une éventuelle reconversion et de rester maître de leur parcours... Cette employabilité est indispensable pour rester performant sur un marché du travail en tension caractérisé par un taux de chômage proche des 10% et par une mutation rapide des compétences.

¹ Entendue comme « la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi... L'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur » - Définition du ministère en charge de l'Emploi.

Il est impératif de regarder plus loin que le seul diplôme ou poste occupé pour développer les compétences transférables d'un secteur à un autre et prendre en compte les compétences personnelles. Dans ce contexte, la formation doit avoir un rôle central, tout particulièrement dans les secteurs nécessitant des mises à niveau régulières et rapides, comme dans les secteurs fortement touchés par le numérique.

Dans un monde où les métiers évoluent rapidement, la question de l'employabilité est au centre des préoccupations des salariés et des entreprises de services. Les enjeux sont centraux pour ces secteurs qui sont et seront à l'avenir les principaux créateurs d'emplois.

Le défi est d'adapter les compétences des individus à des métiers de services nécessitant de plus en plus d'expertise et de professionnalisme, de former les individus pour répondre aux enjeux des métiers en tension, de développer des savoir-être et des savoir-faire transférables d'un secteur des services à un autre, de former aux nouveaux métiers...

Un défi majeur réside aujourd'hui dans le développement de l'employabilité des jeunes, dont le taux de chômage frôle les 25%, et en premier lieu de celle des décrocheurs qui sortent du système scolaire sans diplôme. Les dispositifs d'« expérience en entreprise » contribuent, dans cette optique, à développer leur opérationnalité, leur adaptabilité et leur employabilité. Ces dispositifs doivent être encouragés à tous les niveaux de qualification et doivent être proposés suffisamment tôt aux jeunes qui connaissent des difficultés scolaires ou souhaitent simplement affiner leurs choix d'orientation.

Les seniors actifs doivent également être accompagnés dans une mise à niveau rapide des compétences, notamment en termes d'utilisation des nouvelles technologies.

Notre modèle de développement se nourrit de mouvement et d'accélération. Nous en tirons de nombreux bénéfices, mais à chaque mutation les risques de fractionnement s'accumulent entre ceux qui participent à ce mouvement et ceux qui ne peuvent ou ne veulent le suivre. Dans l'entreprise de services, où l'homme se met au service de l'homme, la formation initiale et permanente est l'outil qui permet d'avancer collectivement en nous préservant de fractures générationnelles et sociales.

**Avec la formation,
plus qu'un emploi,
un meilleur emploi !**

PROPOSITION 14

Encourager l'investissement dans le capital humain pour plus de compétitivité, plus d'emploi et une croissance plus inclusive

Pourquoi ?

Pour les services, l'investissement dans les compétences des femmes et des hommes est primordial. Cet investissement dans le capital humain et la formation professionnelle contribue à la montée en gamme des prestations de services. Il engendre des externalités positives fortes en faveur des territoires et de la croissance de notre pays. Il renforce la cohésion sociale en permettant durablement l'insertion des individus dans l'emploi, quels que soient leur âge et leur niveau de qualification initiale.

Comment ?

14.1 Mettre en place une incitation à l'investissement des entreprises dans la formation

(Voir Priorité 4 proposition 20)

14.2 Reconnaître et valoriser l'ensemble des compétences utiles, notamment les compétences transversales et transférables entre les secteurs de services

Compte tenu de l'accélération de la mutation des métiers dans l'entreprise, les compétences transverses et transférables (relation client, gestion de projet, communication, travail en équipe, prise de parole en public, appropriation du numérique, etc.) sont désormais essentielles à l'employabilité et à la mobilité. Insuffisamment reconnues, elles doivent être mieux intégrées dans le système de certification et valorisées dans les dispositifs de financement de la formation (CPF, CIF, professionnalisation). Le certificat

de compétences services - relation client (CCS)¹ en est un exemple opérationnel. Il est inscrit à l'inventaire de la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP), et éligible au compte personnel de formation (CPF).

14.3 Élargir la définition légale de la formation pour mieux prendre en compte les besoins des entreprises de services

Le numérique impacte profondément le secteur économique de la formation professionnelle, qui investit pour proposer des produits de formation innovants (personnalisation, instantanéité, nomadisme, etc.). Or la formation professionnelle est en France encadrée par une définition légale de l'action de formation qui s'appuie sur une conception trop corsetée fondée sur le modèle académique. **Il faut encourager l'adaptation de l'offre aux besoins opérationnels des entreprises en accélérant le développement des formations sur mesure et multimodales associant formation présentielle et distancielle (ex. : MOOC, etc.).** Cela suppose d'élargir la définition légale de l'action de formation, ainsi que d'adapter les dispositifs de financement à des modalités de formation qui évoluent en permanence, au gré notamment des innovations technologiques et des progrès réalisés dans le domaine des neurosciences.

Les contraintes de la définition légale de la formation

Même si la loi du 5 mars 2014 a fait évoluer les choses, la définition légale de la formation reste trop centrée sur une logique de moyens vs une logique d'atteinte d'objectifs. Par exemple, cette définition impose de concevoir un « programme préétabli », qui est contractuel. Cela signifie que le contenu de la formation est prédéterminé et ne peut pas évoluer au fur et à mesure de celle-ci, en fonction des besoins qui émergent et des rythmes d'acquisition.

Ainsi, par exemple, Schneider Electric a mis au cœur de la stratégie du groupe mondial la mise en place de communautés apprenantes extrêmement structurées et évaluées (sur le mode du social learning). Il n'y a pas de programme préétabli mais le maintien ou l'acquisition de compétences professionnelles est réel. Pourtant cette action n'est pas considérée comme de la formation au sens légal du terme.

¹ Développé par le GPS et plusieurs branches des services : banques, assurances, organismes de formation, hôtellerie-restauration, bureaux d'études et conseil.

PROPOSITION 15

Accélérer le développement de l'alternance dans les entreprises de services

Pourquoi ?

Les secteurs des services sont le premier secteur d'accueil d'apprentis. Ils représentent **56% des nouveaux contrats 2012**¹. A l'avenir, les secteurs des services demeureront le principal pourvoyeur d'emplois : l'étude de France Stratégie et de la Dares, sur les métiers en 2022, relève que la tertiarisation des métiers se poursuivra ces dix prochaines années. Dans ce contexte, le développement de l'alternance est à la fois un vecteur important pour l'emploi des jeunes et une réponse adaptée aux besoins des entreprises de services. Ces entreprises participent pleinement à l'objectif national de développement de l'alternance.

Pourtant, la mise en œuvre des contrats d'alternance dans les services est rendue délicate dans certains secteurs, en raison des plages horaires de travail morcelées, des modalités organisationnelles ou des contraintes structurelles de ces secteurs.

Exemple de fluctuations d'activité dans le secteur de l'ingénierie rendant les modalités d'alternance plus difficile

Le secteur alerte notamment sur la difficulté pour les entreprises de concilier le rythme de leur activité (projets de plusieurs mois, phases intenses pour les réponses à des appels d'offres) avec celui des formations d'ingénieurs en alternance qui proposent, pour la plupart, un rythme hebdomadaire (la moitié de la semaine à l'école et l'autre en entreprise) ou mensuel (un mois en entreprise, un mois à l'école).

Source : Commission nationale des services.

¹ Avis de la CNS « L'accueil des jeunes en entreprises de services », avril 2014.

Enfin, le développement de l'alternance dans les secteurs des services pâtit des problématiques générales de ce dispositif, connues et soulevées par tous les secteurs : inadéquation avec les besoins des entreprises, gouvernance complexe, manque d'harmonisation des contrats de professionnalisation et d'apprentissage... Le GPS propose quelques pistes dont la mise en œuvre peut être immédiate pour remédier à ces problématiques générales. Il recommande par ailleurs une remise à plat du système d'alternance qui partirait des besoins de l'entreprise et du jeune, et non des impératifs des institutions.

Comment ?

15.1 Favoriser la promotion de l'alternance dans les métiers des services par une meilleure communication

Principaux pourvoyeurs des contrats d'apprentissage et des emplois de demain, les métiers de services souffrent d'un déficit de notoriété auprès des jeunes et des familles.

Les entreprises de services gagneront à se faire connaître et à promouvoir les métiers, les conditions d'exercice, les déroulements de carrière et les salaires.

Les pouvoirs publics et les branches professionnelles, avec l'appui de leurs observatoires, doivent agir de concert en menant une opération de communication spécifique et en développant des outils grand public à l'intention des jeunes et des familles (Voir Priorité 1 proposition 3).

15.2 Remédier au déficit d'image de l'apprentissage en le renommant

En 2014, 63 % des Français trouvent que les **formations en apprentissage** ont une mauvaise image, 43 % pensent qu'elles débouchent essentiellement sur des métiers peu rémunérés, et 43 % estiment qu'elles concernent essentiellement des jeunes qui rencontrent des difficultés scolaires¹.

Changer le nom pourrait permettre de considérer pleinement l'apprentissage comme une solution positive d'orientation et stopper la dévalorisation symbolique de l'apprentissage dans le système d'orientation.

¹ Enquête de l'institut de sondages CSA pour l'Institut Montaigne, mars 2014.

15.3 Adapter les modalités d'alternance à la réalité des entreprises de services

Le recours à l'alternance dans les métiers de services est plus difficile à mettre en œuvre. Il convient de donner plus de souplesse aux modalités d'alternance en entreprises de services¹ :

- Épouser la temporalité des activités de services (travail limité à un projet, morcellement du temps de travail...) en adaptant le calendrier des périodes en entreprise au temps de l'entreprise de services.
- Adapter les modalités d'encadrement de l'alternant en assouplissant les contraintes liées à la période en entreprise (exécution de tâches sans la présence du tuteur...).
- Adapter les formations aux métiers de services qui nécessitent une expertise en matière de savoir-faire et de savoir-être.
- Utiliser les nouvelles pédagogies et formations à distance.

15.4 Rendre éligibles à l'alternance toutes les compétences reconnues par la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP)

A l'heure actuelle, les dispositifs d'alternance ne sont accessibles que pour l'acquisition de diplômes et titres inscrits au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). **Le GPS propose d'ouvrir les conditions d'accès à l'alternance à toutes les certifications reconnues par le marché du travail au sein de l'inventaire de la CNCP, comme le certificat de compétences services initié par le GPS et divers secteurs des services.**

15.5 Harmoniser les mécanismes financiers entre contrats de professionnalisation et apprentissage

Les deux contrats d'alternance (apprentissage et professionnalisation) doivent répondre à des règles identiques (même conditions de travail, même salaire, mêmes règles de fonctionnement), pour éviter que l'arbitrage se fasse uniquement sur des critères financiers de la part des entreprises de services et des jeunes.

15.6 Libérer la taxe d'apprentissage²

a. Redonner aux entreprises la capacité d'investir dans l'apprentissage selon leurs besoins en compétences

Le résultat « structurel » de la loi du 5 mars 2014 consiste en un prélèvement de 200 millions d'euros sur la taxe d'apprentissage, jusque-là librement gérée

1 Propositions effectuées sur la base des travaux de la Commission nationale des services.

2 Recommandation formulée sur la base d'une proposition du MEDEF.

par les entreprises, pour en confier la gestion aux régions. Elle les empêche d'utiliser la taxe en fonction de leurs besoins en compétences.

Même si elle comprend certaines mesures utiles de clarification dans la collecte et l'utilisation de la taxe (fusion OPCA/OCTA, notamment), il est nécessaire de revenir sur cette loi, et ses décrets d'application doivent être revus. Il est impératif de :

- Revenir sur l'interdiction d'utiliser le barème pour financer les CFA,
- Rétablir la fongibilité entre les catégories de la taxe.

b. Donner aux entreprises qui embauchent plus de 3 % de leurs effectifs en alternance la liberté d'affectation de la taxe d'apprentissage.

c. Déconnecter l'ouverture des CFA de l'obligation de financement régional en cas d'autofinancement complet par les entreprises et branches professionnelles.

Cette liberté faciliterait la création de CFA interrégionaux qui pourraient fonctionner avec des entreprises et des apprentis issus de plusieurs régions. Ces recommandations sont particulièrement opportunes pour les entreprises de services qui embauchent massivement et ont besoin de pouvoir investir dans des formations spécifiques adaptées aux enjeux de chaque secteur.

15.7 Instaurer une procédure de codécision entre les régions et les partenaires sociaux sur la carte des formations¹

Cette proposition de bon sens est essentielle pour les entreprises de services en raison de leur implantation locale associée à un besoin de formation pour nourrir les métiers en tension. Dès lors il est important que les réalités des bassins d'emploi territoriaux de services soient pris en compte par les pouvoirs publics locaux.

La procédure d'élaboration de la carte régionale des formations professionnelles initiales prévoit une simple consultation des branches professionnelles et des organisations syndicales professionnelles des employeurs et des salariés concernés. **Le conseil régional ne devrait pouvoir adopter une carte régionale que si cette dernière a obtenu un avis conforme de la part des partenaires sociaux (Coparef).** Cela apporterait la garantie qu'elle répond effectivement aux besoins économiques du territoire et notamment aux souhaits des secteurs des services.

¹ Recommandation formulée sur la base d'une proposition du MEDEF.

PROPOSITION 16

Mettre en œuvre des solutions pragmatiques pour lutter contre le décrochage scolaire et favoriser une meilleure insertion des jeunes

Pourquoi ?

140 000 jeunes Français quittent chaque année le système scolaire de formation initiale sans avoir obtenu un diplôme professionnel (BEP ou CAP) ou le baccalauréat. En outre, ce sont 620 000 jeunes de 18 à 24 ans qui sortent précocement du système éducatif sans diplôme du second cycle du secondaire, et restent durablement en dehors de tout dispositif de formation¹. Aujourd'hui, le taux de chômage des non-diplômés approche les 50%. Cette situation est alarmante pour ces jeunes qui connaissent des difficultés économiques et sociales. Elle prive également les entreprises de jeunes bien formés dans des secteurs porteurs de croissance et d'emploi.

Dans ce contexte, les services sont des lieux d'intégration professionnelle majeurs pour accueillir les jeunes non ou peu qualifiés, et les former. **Le GPS porte des propositions concrètes qui permettraient d'améliorer l'insertion des décrocheurs dans les emplois de services.**

¹ Site du gouvernement <http://www.gouvernement.fr/action/le-decrochage-scolaire>

Comment ?

16.1 Favoriser la passerelle entre l'école et l'entreprise avant 16 ans

Nombre de jeunes expriment tôt leur intérêt pour un métier et veulent apprendre au contact de professionnels, sans avoir la possibilité de le vivre. Nombre de professionnels sont prêts à accueillir un jeune et à l'accompagner dans la découverte puis l'apprentissage d'un métier.

C'est pourquoi le GPS propose que soient facilités et valorisés :

- l'accès à un apprentissage précoce,
- les parcours en alternance qui, en amont, permettent aux jeunes de donner du sens à leur formation et d'entretenir ou retrouver une motivation.

Des dispositifs existent, mais ils sont insuffisamment valorisés.

- Le dispositif actuel d'initiation aux métiers en alternance (DIMA) s'est substitué en 2010 aux précédents dispositifs de préapprentissage (CPA et CLIP-PA). Il s'adresse aux élèves en difficulté. Il n'est accessible qu'à partir de 15 ans et présente des conditions d'entrée qui le rendent compliqué. Il est encore peu développé puisqu'il concernait en 2012 seulement 6 670 jeunes¹, alors qu'il est une solution pertinente et par ailleurs une réponse au décrochage scolaire.
- L'expérience des Maisons Familiales et Rurales, dont les formations 4^e et 3^e de l'enseignement agricole relèvent du ministère de l'Agriculture, est aussi intéressante. Dès la 4^e, les jeunes vivent une expérience d'alternance dans le cadre de la formation initiale sous statut scolaire.

Notre modèle éducatif n'a pas vocation à former uniquement des diplômés universitaires, d'autant qu'il ne garantit pas toujours des débouchés à ceux qu'il reconnaît. Il a par contre pour mission impérieuse de former des personnes qualifiées et expertes, quels que soient les domaines, pour leur permettre de vivre de leurs talents et de participer au développement collectif. L'entreprise et l'engagement professionnel tracent indéniablement l'une des voies idéales pour de nombreux jeunes pour qui l'enseignement « académique » n'est ni pertinent ni facteur d'émancipation. Accepter cette réalité, c'est déjà leur offrir un avenir, et des débouchés dans les secteurs des services.

¹ Tableau de L'Économie Française, Édition 2015, Source INSEE.

16.2 Garantir l'entrée dans l'emploi des décrocheurs en leur permettant d'acquérir un socle de compétences adapté aux réalités des entreprises de services

Il existe depuis 2015 un socle des connaissances et compétences professionnelles indispensables pour occuper un emploi. Les branches professionnelles doivent désormais l'adapter à leurs spécificités. Ce socle nous paraît particulièrement utile pour faciliter l'insertion des décrocheurs dans les services. **Le GPS, indépendamment de la diversité des secteurs qu'il représente, se propose d'adapter ce socle de compétences en utilisant les acquis du certificat de compétences services - relation client (CCS) reconnu aujourd'hui par six branches de services¹.**

Ce socle contextualisé constituera une base de référence pour les organismes d'insertion ou de formation qui oeuvrent à la mise à niveau des décrocheurs.

16.3 Développer la préparation opérationnelle à l'emploi (POE) pour les jeunes sortis sans diplôme ou diplômés de l'enseignement supérieur mais néanmoins éloignés de l'emploi

La POE individuelle est une aide à la formation d'un demandeur d'emploi attribuée à un employeur.

Cette formation, financée par Pôle emploi, offre une mise à niveau qui permet au demandeur d'emploi, dès lors qu'il dispose d'une proposition d'emploi, de se mettre à niveau pour le poste à pourvoir.

Aujourd'hui il faut poursuivre l'effort sur les faibles qualifications. Mais ce dispositif répond parfaitement aux besoins des jeunes entrés dans l'enseignement supérieur et qui en sont sortis diplômés ou non.

Il convient de prêter davantage d'attention à la situation de ces jeunes lors des signatures de conventions entre Pôle emploi et les branches, particulièrement avec celles des services qui offrent le plus grand nombre de débouchés.

¹ Banques, assurances, organismes de formation, hôtellerie-restauration, bureaux d'études et de conseil.

PROPOSITION 17

Développer les compétences des seniors dans le domaine du numérique

Pourquoi ?

L'emploi en France est aujourd'hui confronté à deux défis structurels : la montée des seniors au sein de la population active et le choc de la transformation numérique. En raison de l'impact démographique du baby-boom de la période 1945-1975 et de la réforme des retraites, la part des 50-64 ans au sein de la population active augmente régulièrement. Ils sont aujourd'hui 7,5 millions, soit 26 % de la population active¹. La population des seniors est particulièrement exposée au déclin numérique. Face à une transformation digitale qui impacte les métiers et les compétences, elle est pénalisée par un niveau initial de formation générale et professionnelle inférieur à celui des nouvelles générations. De plus, elle a bénéficié d'une formation continue à partir de 45 ans moins développée que dans les autres pays européens, et qui a eu moins d'influence sur la carrière en raison du poids déterminant de la formation initiale en France. Dans le contexte actuel de transformation numérique, l'élévation des compétences digitales des actifs seniors, salariés ou non salariés, devient un enjeu majeur, particulièrement dans les services.

Comment ?

17.1 Mobiliser des moyens de la formation continue pour accompagner les seniors dans la transition numérique

Les plans de formation doivent avoir une obligation de moyens (via un quota d'actions de formation pour les seniors) et de résultat, avec un suivi particulier pour les salariés de 45 ans et plus, peu ou faiblement qualifiés.

17.2 Lancer des plans de formation, au niveau des branches, pour adapter les compétences des seniors aux métiers de demain

Ces plans doivent s'appuyer sur les observatoires de branche, notamment dans les branches les plus exposées à la numérisation de leurs activités et susceptibles d'être confrontées à court terme à la pénurie d'actifs hautement qualifiés. Les PME et ETI feront l'objet d'un accompagnement spécifique en raison de leur poids dans l'emploi total.

¹ Source : INSEE 2012.

**Pour libérer
la compétitivité
de toutes les entreprises
de services**

**Mettre en place une
fiscalité intelligente
et simplifier
l'environnement
réglementaire**

4
priorité

propositions

Mettre en place une fiscalité intelligente pour libérer la compétitivité des entreprises de services

- 18 - Réduire les impôts dits « de production », qui impactent massivement l'emploi dans les services 96
- 19 - Poursuivre l'allègement des charges sociales pour diminuer le coût du travail 100
- 20 - Favoriser l'investissement pour une meilleure compétitivité des entreprises de services 102
- 21 - Restaurer une fiscalité incitative du capital et de l'épargne 104
- 22 - Rationaliser les impôts locaux pour pérenniser l'implantation des entreprises de services dans les territoires 106
- 23 - Intégrer une vision long terme dans la gestion des évolutions de TVA 108

Établir un cadre favorable au développement des entreprises de services : sécurité, stabilité, simplification

- 24 - Organiser une session parlementaire extraordinaire dédiée à la simplification administrative ainsi qu'à la suppression des normes inadaptées 109
- 25 - Augmenter la transparence et la prévisibilité des taxes de l'État et des collectivités locales par la création d'un tableau de bord d'information consolidée 110
- 26 - Mettre en place un guichet unique de télédéclaration et télépaiement pour l'ensemble des taxes dues par les entreprises 111
- 27 - Améliorer la concertation avec les entreprises de services sur la réglementation et rendre plus performantes les études d'impact 112

Préparer l'avenir des entreprises de services

- 28 - Associer pleinement les entreprises de services aux réflexions concernant l'évolution de la fiscalité du numérique 114

emploi est au cœur du secteur des services. Les salaires et les charges peuvent représenter jusqu'à 90% de la valeur ajoutée des entreprises de services. Ces entreprises sont particulièrement sensibles à deux types de taxation : les **charges pesant sur les salaires** et les **dispositifs fiscaux ayant pour assiette la valeur ajoutée**. Ces spécificités doivent être prises en compte dans les mesures fiscales et réglementaires, afin d'éviter notamment la migration de l'activité hors des frontières nationales, ou la disparition de certaines activités.

En effet, contrairement aux idées reçues, **un certain nombre d'activités de services sont susceptibles d'être produites à l'étranger**, notamment grâce à l'essor des technologies (conseil, informatique, activité de back office, centres de relation client, ...)¹. Près de 50 % des emplois tertiaires seraient aujourd'hui délocalisables².

D'autre part, la **variable coût du travail devient encore plus décisive, sous l'impact de la numérisation** qui donne la possibilité aux entreprises d'automatiser/robotiser certaines tâches. Elle s'avère cruciale dans certains secteurs soumis à une forte élasticité entre la demande et les prix, pour lesquels toute augmentation des prix entraîne un transfert d'une partie de l'activité vers l'économie souterraine.

1 Source CNS.

2 Étude Oliver Wyman, Mondialisation des services : 10 ans qui vont tout changer, février 2014.

Enfin, le modèle des entreprises de services, qui nécessite une proximité immédiate avec le client, se traduit par une dissémination des unités sur les territoires, **rendant ces entreprises particulièrement sensibles à la fiscalité locale.**

Plus généralement, les entreprises de services ont besoin de stabilité fiscale et financière. Cette affirmation est particulièrement vraie pour les TPE-PME, qui représentent en nombre plus de 90 % des entreprises de services. Le Groupement des Professions de Services encourage la démarche de simplification amorcée depuis quelques années et la mise en place d'un cadre administratif et réglementaire stable, compréhensif et incitatif.



Sécurité, stabilité,
simplification,
3 principes
de bon sens



priorité 4

Mettre en place une fiscalité intelligente pour libérer la compétitivité des entreprises de services

PROPOSITION 18

Réduire les impôts dits « de production », qui impactent massivement l'emploi dans les services

Pourquoi ?

En France, les impôts dits « de production¹ » sont les plus élevés dans l'Union européenne. Ils représentent plus de 3% du PIB, contre une moyenne européenne de 1,4%² (0,4 % en Allemagne).

Ces prélèvements, qui pèsent sur les facteurs de production et impactent donc fortement l'emploi dans les services, ont représenté en 2013 plus de 35 milliards d'euros. Il s'agit de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE, 13 milliards) qui taxe majoritairement les salaires, de la contribution sociale de solidarité des sociétés (C3S, 6 milliards)³, de la cotisation foncière des entreprises (CFE, 6 milliards) et de l'impôt foncier sur le bâti (11 milliards)⁴.

1 Les impôts de production touchent la production et l'importation de biens et de services, l'emploi de main-d'œuvre et la propriété ou l'utilisation de terrains, bâtiments et autres actifs utilisés à des fins de production (source : INSEE).

2 Source : CGPME.

3 En baisse depuis 2013 : 5,5 milliards en 2014, 4,3 milliards en prévision 2015, 3,3 milliards en prévision 2016 (source : ministère de l'Économie).

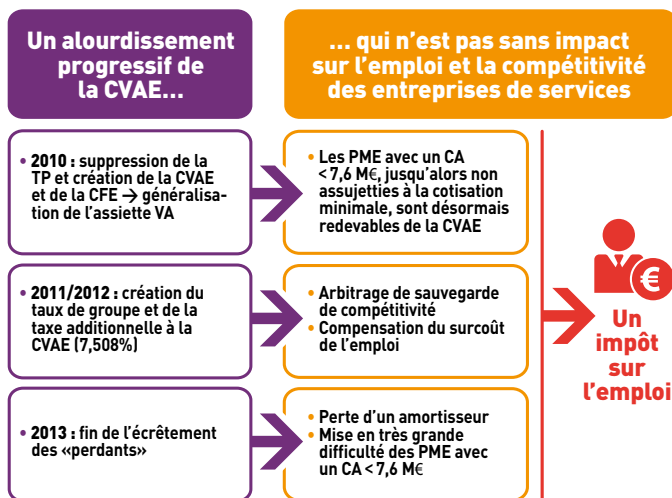
4 Chiffres tirés du rapport Réforme fiscale et retour de la croissance, COE-Rexecode, février 2014.

Comment ?

18.1 Supprimer progressivement la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)

L'alourdissement progressif de la CVAE a impacté fortement l'emploi et la compétitivité des entreprises de services.

IMPACT DE L'IMPÔT SUR L'EMPLOI



Source CNS

Le GPS préconise donc de baisser progressivement de 0,5 % par an le taux de la CVAE, s'élevant actuellement à 1,5 % de la VA, pour une disparition totale sous trois ans.

18.2 Poursuivre et achever la suppression de la contribution sociale de solidarité sur les sociétés (C3S)

Depuis 2015, le seuil d'assujettissement de la C3S (760 000 €) a été supprimé et remplacé par un abattement de 3,25 M€ sur l'assiette de la contribution. En pratique, cette mesure a permis d'exonérer totalement de cette contribution les PME dont le chiffre d'affaires n'excède pas ce plafond, et d'alléger tous les autres redevables. La décision d'augmenter le niveau d'abattement à 19 M€¹, qui permettra d'exonérer 80% des PME, est une étape supplémentaire vers l'objectif de suppression totale de la C3S à l'horizon 2017.

Le GPS soutient la poursuite de cet objectif de suppression totale.

18.3 Instaurer un système de taxation unique sur le foncier

Les entreprises sont assujetties à deux taxes assises sur le foncier : la taxe foncière, due par le propriétaire des locaux, et la cotisation foncière des entreprises (CFE), due par l'exploitant des locaux. Cependant, la refacturation de la taxe foncière par le propriétaire à l'exploitant soumet les entreprises au paiement de ces deux taxes. Les locaux des entreprises sont de surcroît imposés annuellement, notamment au titre :

- des taxes additionnelles à la taxe foncière et à la CFE (comme la taxe d'enlèvement des ordures ménagères, la taxe pour frais de chambres de commerce et d'industrie, les taxes spéciales d'équipement, la taxe de la région Île-de France, les frais de gestion),
- de la CVAE (les loyers et amortissements d'immeubles n'étant pas déductibles de la valeur ajoutée),
- de la taxe sur les bureaux en Île-de-France,
- de la taxe sur les surfaces commerciales,
- de la taxe sur les surfaces de stationnement.

Le GPS propose de réviser ce système pour instaurer un système de taxation unique sur le foncier.

¹ Projet de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) 2016.

Simplifions le modèle



PROPOSITION 19

Poursuivre l'allègement des charges sociales pour diminuer le coût du travail

Pourquoi ?

La part des prélèvements obligatoires à la charge des entreprises est particulièrement élevée en France en raison du poids important des cotisations sociales, qui représentent 16,9% du PIB en France contre une moyenne européenne de 12,3%¹. Ces cotisations sociales assises sur les salaires impactent les entreprises de services, particulièrement sensibles au coût du travail. Leur niveau élevé a des conséquences préjudiciables à la compétitivité de ces entreprises, à la création d'emplois et à l'investissement.

¹ Tax reforms in EU Member States 2015 – Tax policy challenges for economic growth and fiscal, Commission européenne, septembre 2015.

Comment ?

La stratégie économique visant à diminuer le coût du travail par un allègement de charges doit être poursuivie, pour aider les entreprises, dont les services, à rétablir des marges qui sont parmi les plus faibles d'Europe (27,5% en France contre 47,4% au Royaume-Uni et 47,5% en Allemagne¹). Rappelons que les marges sont l'indicateur de la capacité des entreprises à investir, embaucher, prospecter de nouveaux marchés, former...

Il convient également de s'interroger sur la pertinence du maintien de taxes spécifiques à plusieurs dans notre environnement compétitif. Il en est ainsi pour la taxe sur les salaires, qui impacte le secteur associatif, les établissements publics de santé, et d'autres secteurs économiques dont l'activité n'est pas soumise à la TVA selon les règles européennes (par exemple, le secteur bancaire et des assurances, La Poste...). La moyenne générale de cette taxe est de 13% des salaires bruts et elle s'ajoute aux autres charges sociales patronales, augmentant ces dernières d'environ 30%. Il nous semble pertinent de travailler plusieurs axes de réflexion, notamment lorsque cette taxe concerne le secteur public, créant une recette de taxe pour le budget de l'État contre une charge pour le budget de la Santé. Face aux risques de compétition économique entre les États, le maintien de cette taxe dans des activités concurrentielles doit également être analysé. Enfin, pour faciliter la gestion des ressources humaines, enjeu majeur pour les services, des efforts de simplification doivent être menés dans le sens :

- d'une plus grande compréhension de la fiche de paie,
- d'une simplification de la gestion des éléments de paramétrage qui sont parfois modifiés plusieurs fois par an,
- d'une réduction de la durée des contrôles URSSAF via une homogénéisation de l'interprétation des textes pour tous les centres URSSAF.

Le GPS engage à poursuivre les efforts amorcés vers un allègement des charges sociales.

¹ Source : Eurostat 2013 (EBE/VA, hors services financiers).

PROPOSITION 20

Favoriser l'investissement pour une meilleure compétitivité des entreprises de services

Pourquoi ?

Le secteur des services est en France à la fois innovant et dynamique. Il offre des solutions immédiates et multiples à la lutte contre le chômage.

Cependant, pour être performantes et compétitives, les entreprises de services ont besoin de réaliser des investissements conséquents, notamment dans le domaine de la formation, pour faire face à l'accélération de l'obsolescence des compétences, mais également en termes de digitalisation de leurs business models, pour mieux répondre aux attentes des clients. Enfin, le poids croissant des normes de diverse nature (sanitaires, environnementales, immobilières...) renforce le besoin d'investissement des entreprises de services.

priorité 4

Sans
investissement
dans les services,
pas d'avenir

Comment ?

20.1 Ouvrir la mesure de suramortissement exceptionnel de l'investissement instaurée en 2015 aux spécificités de l'investissement dans les services

Il convient d'insérer, dans le champ d'application de la déduction, les investissements concernant l'informatique, les serveurs et les logiciels, la digitalisation des processus et de l'organisation de la société. Ces investissements contribuent à améliorer l'innovation et favorisent la montée en gamme des entreprises de services.

Il est également nécessaire de rendre éligibles à cette mesure de suramortissement les investissements de mise en accessibilité des établissements recevant du public. Les travaux restant à réaliser représentent en effet un effort important qui pourrait être allégé par cette disposition.

Plus généralement, le GPS insiste sur la nécessité de prendre en compte la nature spécifique des investissements des entreprises de services lors de l'adoption de mesures dans ce domaine, y compris au plan européen.

20.2 Mettre en place une incitation à l'investissement des entreprises dans la formation

Les entreprises de services investissent massivement dans la formation. A ce titre, elles contribuent à élever le niveau de formation des salariés en développant leurs compétences et leur employabilité. Elles permettent également de réintégrer par l'emploi les publics qui en sont éloignés. Elles jouent donc un rôle majeur dans l'objectif national de lutte contre le chômage.

Le GPS préconise la mise en place d'un mécanisme incitatif qui pourrait prendre la forme d'un allègement des dépenses de formation excédant l'obligation de contribution à la formation professionnelle. Il serait proportionnel à l'effort d'investissement et inciterait les entreprises, notamment les PME, à faire de la formation le moteur de leur compétitivité et de l'employabilité de leurs collaborateurs.

PROPOSITION 21

Restaurer une fiscalité incitative du capital et de l'épargne

Pourquoi ?

La fiscalité des revenus du capital est un enjeu majeur pour l'investissement, donc pour la croissance de long terme. La France se caractérise par une fiscalité des revenus élevée par rapport à celle de ses voisins européens. Fiscalité compliquée mais surtout très hétérogène, qui pénalise les entreprises françaises et les entrepreneurs par rapport à leurs concurrents étrangers.

Quant à l'épargne salariale, elle est un outil intéressant pour dynamiser la politique sociale de l'entreprise. C'est aussi un instrument d'épargne performant, et fiscalement avantageux pour les salariés et pour l'entreprise. L'augmentation de 150 % du forfait social a conduit néanmoins à une perte d'intérêt pour ces dispositifs.

Comment ?

21.1 Encourager les Français à investir leur épargne dans les entreprises, en réduisant la taxation sur les plus-values pour se rapprocher de la fiscalité des produits d'épargne longue

Afin de rendre l'investissement en France plus attractif, **le GPS préconise de taxer les plus-values, intérêts et dividendes à un taux forfaitaire de 25%** (hors opérations faites dans le cadre de l'assurance vie, d'un PEA, d'un PERCO ou d'un PEE).

Cette « flat tax » qui porterait sur la taxation des opérations de vente de valeurs mobilières permettrait de dynamiser l'investissement dans les services, qui sont les principaux créateurs d'entreprises en France, et d'aligner la fiscalité sur la moyenne européenne.

21.2 Revenir à un forfait social inférieur à 10 % pour ne pas pénaliser les entreprises de services et leurs salariés

Le forfait social a connu une suite de hausses depuis sa création¹. Cette taxe est prélevée sur chaque somme versée par l'entreprise au titre de l'épargne salariale (primes de participation, d'intéressement, abondements sur un plan d'épargne entreprise). En 2012, elle a bondi de 8 % à 20 %, soit une augmentation de 150 %. Cette augmentation a fragilisé l'épargne salariale, particulièrement dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre comme les services. Cet outil étant considéré comme un moyen de motivation des salariés et de partage du profit, **le GPS propose de revenir à un forfait social inférieur à 10 % pour encourager le recours à l'épargne salariale.**

¹ Le taux initial était de 2 % de l'abondement.

PROPOSITION 22

Rationaliser les impôts locaux pour pérenniser l'implantation des entreprises de services dans les territoires

Pourquoi ?

La fiscalité locale des entreprises est éclatée en un grand nombre d'impositions dont le montant est complexe à évaluer. A elles seules, les taxes traditionnellement considérées comme les principales composantes de la fiscalité économique locale (CET, TFPB, TEOM, TASCOT, IFR) représenteraient 25 milliards d'euros en 2014. Elles auraient connu une évolution de + 10% entre 2011 et 2014¹. A ces taxes s'ajoutent un foisonnement de petites taxes dont certaines ayant un faible rendement. Au total, ce sont près de 70 impôts et taxes relevant de la fiscalité locale qui impactent les entreprises françaises². Outre leur poids considérable, ces multiples taxes rendent la fiscalité locale française peu lisible et font peser une charge administrative supplémentaire sur les entreprises. Elles impactent massivement les entreprises de services, du fait de la multiplicité de leurs implantations dans les territoires.

Comment ?

22.1 Associer les entreprises de services à la révision des valeurs locatives

La loi de finances rectificative du 29 décembre 2010 a défini les modalités du chantier de la révision des valeurs locatives des locaux professionnels. Cette révision doit se traduire par des assiettes fiscales plus dynamiques et mieux connectées à la réalité des marchés immobiliers. La réforme, telle qu'elle a été expérimentée jusqu'à présent, pose néanmoins plusieurs questions (méthodo-

1 Source MEDEF.

2 Entreprises et fiscalité locale, Conseil des prélèvements obligatoires, mai 2014.

logie, mode de calcul...) et laisse envisager une pénalisation lourde de certaines catégories d'entreprises¹.

De par leur implantation très locale au plus près du client, les entreprises de services devraient être massivement impactées par cette réforme. Or, à ce jour, les problématiques posées par les expérimentations nécessitent de prolonger les réflexions. Par ailleurs, le manque de visibilité concernant l'impact d'une telle réforme sur l'équilibre économique des entreprises de services impose la prudence. **Les entreprises de services être doivent être partie prenante de la réflexion sur la révision des valeurs locatives et préconisent qu'une étude d'impact de cette réforme sur leurs secteurs soit réalisée et leur soit communiquée.**

22.2 Encadrer l'autonomie financière des collectivités locales

En vertu du principe de libre administration et d'autonomie fiscale, les collectivités territoriales peuvent fixer le taux des taxes directes qu'elles perçoivent dans le cadre des règles fixées par la loi. Ce pouvoir exercé par les collectivités engendre une certaine instabilité de la norme fiscale locale pour les entreprises et rend difficile la planification à long terme de leur activité. Or, dans un contexte de baisse des dotations de l'État et de restrictions budgétaires, il est à redouter une inflation de la fiscalité locale qui pourrait impacter fortement les entreprises de services. **Pour plus de stabilité et de visibilité, le GPS propose de faire de la loi de finances l'unique source de normes fiscales, y compris locales.**

22.3 Supprimer les taxes à faible rendement

En 2014, on recensait en France 179 « petites taxes », dont le rendement est inférieur à 100 millions d'euros par an, ainsi que 13 autres qui rapportent moins de 150 millions d'euros². Ces taxes - principalement des taxes locales et sectorielles - rognent les marges des entreprises et sont source de complexité administrative. Leur coût de collecte et de recouvrement est important, parfois supérieur à leur rendement. **Le GPS propose de supprimer les 179 taxes ayant un rendement inférieur à 100 millions d'euros identifiées lors des Assises de la fiscalité en 2014.**

¹ Selon la CGPME, l'adoption de la réforme en l'état se traduirait par une baisse de plus de 28 % pour la grande distribution (magasins de plus de 2 500 m²) tandis que les commerces de centre-ville (magasins de moins de 400 m²), eux, devraient subir une hausse de près de 80 %.

² Rapport de l'Inspection générale des finances, mars 2014.

PROPOSITION 23

Intégrer une vision long terme dans la gestion des évolutions de TVA

Pourquoi ?

Au cours des dernières années, les changements successifs de taux de TVA, sur une prestation de service donnée, ont eu un impact négatif pour certaines entreprises qui n'ont pas pu augmenter leurs prix à due concurrence de l'augmentation de TVA, mais ont été contraintes d'absorber l'augmentation dans leurs marges.

Comment ?

Le GPS préconise que les critères présidant à l'évolution de la TVA soient abordés dans une logique long terme. L'impact sur les secteurs concernés doit être mesuré préalablement à toute évolution. Les modalités de la mise en œuvre doivent être annoncées suffisamment en amont de leur application, afin de permettre aux entreprises d'anticiper et de faire évoluer leur modèle économique. Une telle stratégie évitera de fragiliser des secteurs entiers et limitera les impacts sur l'emploi et la rentabilité de ces entreprises.

Établir un cadre favorable au développement des entreprises de services : sécurité, stabilité, simplification

PROPOSITION 24

Organiser une session parlementaire extraordinaire dédiée à la simplification administrative ainsi qu'à la suppression des normes inadaptées

Pourquoi ?

La complexité administrative ressentie par les entreprises pèse sur leur capacité à innover, à être compétitives et à créer des emplois. Dans ce contexte, des actions de simplification ont été initiées pour desserrer les contraintes, accroître la réactivité, réduire les délais d'instruction, retrouver des marges d'initiatives, alléger le coût des règles. Il s'agit également de rattraper le retard pris par la France par rapport à ses voisins européens qui ont initié depuis près de dix ans des politiques de simplification. **La poursuite et l'accélération de cette politique de simplification dans les années à venir est une condition nécessaire pour libérer la compétitivité des entreprises.**

Comment ?

Le GPS préconise de mettre en place/prévoir chaque année une session parlementaire extraordinaire dédiée à la simplification. Cette session visera la suppression des textes inutilisés ou freinant la simplification, et la passage de textes apportant des mesures de simplification.

PROPOSITION 25

Augmenter la transparence et la prévisibilité des taxes de l'État et des collectivités locales par la création d'un tableau de bord d'information consolidée

Pourquoi ?

Stabilité, intelligibilité, prévisibilité et transparence sont quatre piliers de la fiscalité qui permettent aux entreprises d'investir et de grandir. Pour se développer et améliorer leur compétitivité, les entreprises doivent connaître à l'avance les taxes auxquelles elles vont être assujetties. Actuellement, il n'existe aucun outil permettant de répertorier l'ensemble des taxes locales et nationales impactant chaque entreprise. De plus, il existe parfois une certaine opacité concernant les modes de calcul et l'affectation des montants collectés.

Comment ?

Le GPS propose la création d'un tableau de bord d'information consolidée qui serait remis à chaque entreprise par le ministère des Finances en début d'année. Il comporterait l'ensemble des taxes auxquelles les entreprises sont assujetties sur l'année : prélèvements obligatoires, impôt sur les sociétés, impôts locaux... Une trajectoire à moyen terme de chaque taxe serait mise à la disposition des entreprises pour une plus grande prévisibilité.

PROPOSITION 26

Mettre en place un guichet unique de télédéclaration et télépaiement pour l'ensemble des taxes dues par les entreprises

Pourquoi ?

L'effort de numérisation des relations entre les administrations publiques et les entreprises a été concrétisé par le déploiement d'un espace abonné multi-société sur le site de la Direction générale des finances publiques. Ce site a permis de dématérialiser un certain nombre de démarches concernant la déclaration et le paiement de l'impôt sur les sociétés, la taxe sur les salaires, la cotisation sur la valeur ajoutée, la cotisation foncière des entreprises, la taxe sur la valeur ajoutée... Cependant, un certain nombre de procédures ne bénéficient pas encore de la dématérialisation, comme par exemple les taxes relevant des douanes, les droits de voirie, les taxes locales comme celle sur les enseignes et publicités extérieures...

Comment ?

Le GPS propose la mise en place d'un guichet unique pour toutes les taxes nationales et locales, mais aussi pour les taxes et autres redevances dues à divers organismes spécialisés. La création de ce guichet implique que tous les impôts dus puissent être déclarés et payés en ligne.

PROPOSITION 27

Améliorer la concertation avec les entreprises de services sur la réglementation et rendre plus performantes les études d'impact

Pourquoi ?

La consultation des parties prenantes préalable à l'adoption de nouvelles règles ou normes est un facteur clef pour leur bonne application. Les entreprises ont besoin, pour bien fonctionner, d'une réglementation adaptée. Compte tenu du poids des entreprises de services dans l'économie française, il est essentiel que les décideurs écoutent attentivement leur avis lors de l'élaboration d'une nouvelle législation et de nouvelles politiques. Il convient de les impliquer à un stade précoce dans le processus décisionnel et de tenir compte de leur situation spécifique.

Comment ?

Les entreprises de services demandent à être systématiquement consultées sur les projets de loi ou de réglementation les concernant. Cette consultation doit intervenir dans un délai raisonnable et porter également sur la date d'application des dispositifs. Chaque dispositif doit faire l'objet d'une étude d'impact à l'aune de la compétitivité des entreprises de ces secteurs.

Avant
l'étude d'impact,
partageons
le bon énoncé

priorité 4

Préparer l'avenir des entreprises de services

PROPOSITION 28

Associer pleinement les entreprises de services aux réflexions concernant l'évolution de la fiscalité du numérique

Pourquoi ?

Le basculement dans l'ère numérique révolutionne les organisations et le fonctionnement de tous les secteurs économiques et remet en cause notre conception de la création de valeur. Les services sont les premiers impactés par cette révolution.

Cette transition numérique est pour toutes les entreprises une source importante d'opportunités, via la création de nouveaux produits et services innovants. Elle constitue un enjeu fort en termes de croissance et d'emploi. A elle seule, la filière numérique représente 25 % de la croissance de notre PIB¹ et prévoit 36 000 créations nettes à l'horizon 2018².

Cette transition numérique impacte les relations du travail et accélère l'émergence de nouvelles formes d'emploi. Elle a inévitablement des conséquences sur la protection sociale et le droit du travail.

Enfin, les nouveaux acteurs numériques ne sont pas nécessairement soumis aux mêmes obligations ni aux mêmes règles fiscales que les entreprises traditionnelles du même secteur. Cette disparité est une source d'inquiétude et pose un problème d'égalité dans le jeu concurrentiel.

1 Source : Syntec Numérique 2015.

2 Contrat d'études prospectives de la filière numérique, 2013.

Effectivement, les nouvelles activités numériques présentent certaines spécificités qui rendent le cadre fiscal actuel inadapté (possibilités de localisation des activités indépendamment du lieu de vente et de consommation, rôle central des plateformes, importance des effets de réseau et de l'exploitation des données¹).

Un certain nombre d'initiatives ont été lancées pour réfléchir à cette problématique, comme le projet BEPS² mené par l'OCDE qui vise à mettre en place une approche coordonnée au niveau européen. En France, plusieurs institutions (Conseil national du numérique, France Stratégie, ministères des Finances et de l'Économie...) se sont penchées sur cette thématique en publiant des rapports sur le sujet. Deux projets de loi sur l'économie numérique (projet de loi Lemaire et projet de loi Macron 2) sont actuellement en cours d'élaboration, et devraient vraisemblablement impacter le développement de l'économie numérique.

Comment ?

Dans un contexte de foisonnement des initiatives et des réflexions pour accompagner la transition numérique, le GPS formule plusieurs recommandations à l'attention des pouvoirs publics :

- **Prendre en compte la réalité des entreprises de services dans toutes les réflexions sur la fiscalité du numérique, en les auditionnant pour qu'elles présentent leurs préconisations sur l'évolution du cadre actuel et en les consultant sur toutes les mesures susceptibles d'impacter leurs activités, leurs marchés ou la création d'emplois dans leurs secteurs.**
- **Veiller à ce que notre législation nationale en cours de structuration ne soit pas plus rigide et encadrée que celle de nos voisins européens, et qu'elle s'articule utilement avec le cadre européen et international en devenir.**

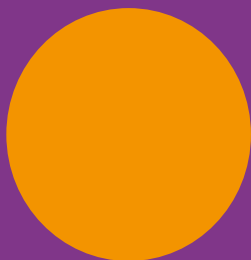
1 Voir « Fiscalité du numérique », La Note d'analyse, n° 26, France Stratégie, mars 2015.

2 *Base Erosion and Profit Shifting*.

**Pour une collaboration
public/privé apaisée
et renforcée**

**Contribuer à des
services performants
pour les usagers**

5
priorité



propositions

- 29 - Encourager, développer et valoriser les partenariats entre la sphère publique et les entreprises 121
- 30 - Rétablir une concurrence équitable entre structures publiques et entreprises privées 122

Le secteur français des services aux collectivités publiques est composé d'entreprises de toutes tailles et regroupe une grande diversité de domaines (eau, déchet, environnement, énergie, restauration collective, transport, mobilier urbain, culture, loisirs, tourisme, etc.) et de métiers différents (ingénierie, maîtrise d'œuvre, exploitant, maintenance...). **Ce secteur constitue historiquement une référence reconnue en Europe et dans le monde et intègre de nombreux leaders mondiaux, qui, par leur expérience, leur qualité et leurs réalisations, contribuent à la performance des collectivités publiques.**

En France, la gestion déléguée représente un chiffre d'affaires d'environ 132 milliards d'euros et 1,2 million de personnes¹. Cette longue tradition française de services aux collectivités s'est développée grâce à un cadre législatif et réglementaire permettant différents niveaux de partenariat entre la sphère publique et la sphère privée.

La gestion déléguée de services publics constitue également un savoir-faire dont les entreprises françaises peuvent se prévaloir à l'international. En effet, 50% du chiffre d'affaires des grandes entre-

¹ Source : Institut de la gestion déléguée.

Agissons ensemble



prises spécialisées dans la gestion déléguée¹ est réalisé à l'étranger, soit 201 milliards d'euros dans 120 pays et représentant 1 million d'emplois.

Aujourd'hui, ces entreprises sont fragilisées sur leur propre marché domestique, sous l'effet de facteurs variés. La France n'est plus le pays où elles peuvent se développer et croître. Cette situation affecte également leur développement à l'international.

¹ Les membres de l'Institut de la gestion déléguée.

Pourtant, la collaboration public/privé est aujourd'hui plus que jamais nécessaire, pour permettre aux collectivités publiques de répondre à de nouveaux défis : immensité des nouveaux besoins sociaux, technicité de plus en plus grande des métiers dans un monde en perpétuelle évolution, contraintes financières majeures, gestion d'une masse salariale importante qui continue de croître.

Confier certaines missions à des entreprises privées, pour permettre aux collectivités publiques de se concentrer sur leurs missions prioritaires, est une solution efficace. Elle permet de décloisonner deux mondes qui s'ignorent encore trop souvent, et de concilier maîtrise des dépenses publiques au service de l'intérêt général et gestion privée pourvoyeuse de valeur ajoutée, d'innovation et d'employabilité. Elle s'avère, enfin, être un moyen efficace pour maintenir l'activité et l'investissement, même en période difficile.

Les propositions du GPS visent à créer les conditions favorables au développement des entreprises de services pour leur permettre de participer à la performance des collectivités publiques et à la croissance française.

PROPOSITION 29

Encourager, développer et valoriser les partenariats entre la sphère publique et les entreprises

Pourquoi ?

Quand les conditions de la réussite sont réunies (mise en place d'une relation de confiance, vision pragmatique de la relation contractuelle, contrôle et pilotage fort de l'autorité organisatrice...), la collaboration public/privé s'avère souvent un moyen efficace d'obtenir le meilleur service au meilleur coût, et de résoudre l'équation à laquelle sont confrontés les pouvoirs publics : produire des services de qualité dans un contexte de restriction budgétaire.

De plus, la commande publique est un véritable levier de croissance et d'emploi, qui contribue au développement des entreprises françaises sur leur marché domestique. Elle représente aujourd'hui en France 15% du PIB, soit 300 milliards d'euros¹. En ralentissement depuis 2011, cette part pourrait certainement être accrue afin de rattraper la moyenne européenne (19%) au bénéfice des deux parties.

Comment ?

29.1 Valoriser les expériences réussies d'externalisation des services publics en France.

Aujourd'hui les retours en régie sont souvent mieux valorisés par les collectivités publiques que le recours à des entreprises privées. La réputation des entreprises privées, trop peu mises en avant sur leur marché national, affecte leur développement à l'international. Les donneurs d'ordre devraient jouer un rôle d'ambassadeurs sur leur territoire et à l'étranger, répondant ainsi aux objectifs de diplomatie économique que la France entend développer.

29.2 Élargir le champ des activités de service public éligibles à la gestion déléguée

Les domaines sont nombreux : la santé, la gestion des prisons, les activités de loisirs, la gestion de biens culturels, la prise en charge de l'accueil, la formation...

¹ « Renforcer l'efficacité de la commande publique », note du Conseil d'analyse économique, n° 22, avril 2015.

PROPOSITION 30

Rétablir une concurrence équitale entre structures publiques et entreprises privées

Pourquoi ?

Le choix entre les divers modes de gestion relève de la libre décision de la collectivité publique, cette liberté se fondant, pour les collectivités locales, sur le principe de libre administration qui leur est constitutionnellement reconnu. Ce choix doit être guidé par la recherche du meilleur service au meilleur coût. L'essentiel est de rechercher le mode de gestion le plus adapté à la nature et à la taille du service public, aux infrastructures existantes ou à réaliser, aux objectifs managériaux visés, notamment en termes de personnel.

Actuellement, aucune règle juridique n'impose à une collectivité de questionner la pertinence de la gestion de ses services publics s'ils sont en gestion directe. De surcroît, le choix « éclairé » d'un mode de gestion est rendu impossible par une absence de comparabilité objective entre la gestion directe et la gestion déléguée.

Enfin, les entreprises de services observent la concurrence croissante de certaines structures publiques et parapubliques sur leurs activités, comme les sociétés publiques locales (SPL), qui élargissent le périmètre de leurs missions dans le champ concurrentiel en pratiquant souvent des prix très inférieurs au privé du fait qu'elles bénéficient de conditions avantageuses, par exemple en matière de coût du personnel ou de non-réperçusion de la TVA. Ces structures gagnent des parts de marché, sans mise en concurrence avec les entreprises du secteur privé.

La pérennité des activités des entreprises de services se trouve menacée par ces distorsions de concurrence. Il convient de rétablir un climat de continuité et de sécurité juridiques, de concurrence saine et loyale, et de stabilité fiscale à moyen et long terme.

Comment ?

30.1 Étendre au mode de gestion en régie la formalisation d'un contrat portant principalement sur la durée, les indicateurs de performance et le principe d'une communication aux élus et aux citoyens d'un rapport annuel de gestion.

Le recours au contrat d'une durée déterminée pour les régies permettrait de mettre tous les opérateurs (privés et publics) sur un pied d'égalité vis-à-vis de leurs donneurs d'ordre, en fixant pour les opérateurs publics les mêmes obligations.

30.2 Rendre obligatoire la motivation du choix du mode de gestion par l'autorité organisatrice du service.

Cette justification doit permettre d'éclairer la décision publique dans une logique de transparence. Elle devra être objectivée par des éléments organisationnels, financiers et de performance.

30.3 Instaurer la mise en concurrence des structures publiques et parapubliques avec les entreprises privées.

30.4 Harmoniser la fiscalité du public et du privé

Pour éviter toute distorsion de concurrence.

Remerciements

Jacques ADOUE - CapGemini • Maxime AIACH - Acadomia • Christophe ALAUX - Accor • Laurent ALBEROLA - Snpa • Corine ALONSO - Fédération Syntec • Guillaume AMAR - Phone Régie • Marie-Pascale ANTONI - Medef • Isabelle APRILE - Sodexo • Sébastien ARCHI - Prism'Emploi • Catherine AUGEREAU-LELOUP - Groupe Flo • Eric AYOUN - Elior • Max BALENSI - Fédération Syntec • Marie-Anne BARBAT-LAYANI - Fbf • Jean-Michel BARBIER • Jacques BARRE - Gnc • Marie BATUT-DAJEAN - Elior • Elisabeth BAUBY - Ffsa • Hervé BECAM - Umih • Frédéric BEDIN - Hopscotch • Pierre BELLON - Sodexo • Dominique BENEZET - Snarr/Snrc • Marielle BERTHET - Groupe Onet • Xavier BEULIN - Fnsea • Jean-Marc BING - Fbf • Claude BLOT - Gitl • Franck BODIKIAN - Manpower • Christian BOGHOS - Manpower France • Jean-Claude BONCORPS - Fedene • Gaele BONNEFOND - Sp2c • Marie-Pierre BORDET - Aacc • Sébastien BOUCHINDHOMME - Figec • Alexis BOURDON - Snarr • Elise BOURMEAU - Fedene • Jean-Marc BRASSAC - Fédération Syntec • Alain BROUSSE - Défis Services • Ludovic BRULEFER - Fedene • Philippe CADIOU - Daytona • Dominique CALMELS - Accenture • Anne-Dauphine CAMBOURNAC - Syntec Numérique • Benoit CAQUINEAU - Asei • Christophe CATOIR - Adecco • Pierre-Emeric CHABANNE - Igd • Pascale CHABRILLAT - Fbf • CHAINE-RIBEIRO - Talentia Software • Loïc CHARBONNIER - Aftral • François CHARPY - Quick • Marc CHAVAND - Compass • Anne CLERC - Accor • Grégori COLIN - GC Conseil • François CREPIN • Claude-Alain CUDENNEC - Afssi • Eric DADIAN - Afrc • Anaïs DANZIN - Sorap • Matthieu DAPON - Ffp • Bérangère de BEAUCOUDREY • Jehan de CASTET - Fluo.com • Gérard de CHARRETTE - Kfc France • Fabrice de LAVAL - Unimev • Alexandre de NAVAILLES - Hertz France • Michèle DEBONNEUIL - Caisse des Dépôts • Philippe DELTERME - Umih • Alain DEHAZE - Groupe Adecco • Laurent DELMAS - Edenred • Maxime DIDIER - Sp2c • Marie DRANCOURT - Syntec • Georges DROUIN - Gps • Marie DUBOIS - Unspic • Dominique DUFLO - Valeur RH • Nicolas DUMONT - Sofinord - Atelier Communication • Géraldine DURAND - Groupe O2 • Sophie DURAND - Randstad • Xavier DURAND - Sodexo • Pierre EMERY - Véolia • Fabienne ESTRAMPES - Fep • Claudine FABBY - Snrc • Orane FAIVRE de CONDE - Mc Donald's France • Rémi FERRAND - Syntec Numérique • Pascal FLICHE - Parc Astérix • Martine FONTAINE - Courtepaille • Anne-Claire FOREL - Snlvd • Marie-José FORISSIER - Sociovision • Emilie FOY - Elior • Bruno FRERY - Elior • André GALLIN - Fnlv • Gérald GAND - Sodexo • Guy GARNIER • Denis GASQUET - Groupe Onet • Brigitte GEHIN - Maisons Familiales Rurales (MFR) • Philippe GENDILLOU - Fbf • Dominique GESTIN - Umih • Pierre GRAPIN - Bipe • Jean-Claude GUERY - Fbf • Loys GUYONNET - Fep • Saïd HAMMOUCHE - Mozaïk Rh • Mohamed HAOUACHE - PopUplmmo • Roland HEGUY - Umih • Jean-Marie HENNES - Syntec Etudes et Conseil • Nicolas HERBRETEAU - Edenred • Eric HERRMANN - Edenred • Thierry HESSE - Unimev • François HUMBLOT - Syntec Etudes et Conseil • David IFRAH - Syntec Etudes et Conseil • Savena JEYARAJAH - Fbf • Soraya KHEREDDINE - Mc Donald's France • Gilles LAFON - Prism'Emploi • Pascal LAMY • Michel LANDEL - Sodexo • Cécile LAZORTHEs - Leetchi •

Vincent LECLABART - Aacc • Grégoire LECLERCQ - FEDae • Bernard LECOMTE - Unspic • Louis LE DUFF - Groupe Le Duff • Patrick LEFORESTIER - Fep • Patrick LEGAL - Groupe Crystal • Aurélie LELEU - Syntec Numérique • Ronan LE MOAL - Crédit Mutuel Arkéa • Nicolas LE SAUX - Atao • Florence LE TEXIER - Fbf • Nicolas LIXI - Snpa • Lydie LODIN - Fep • Marie-Christine LOMBARD - Géodis • Guy LOUDIERE - Fesp • Florence LUCAS - Prism'Emploi • Michel MAFFESOLI • Laurence MALENCON - Hopscotch • Guy MAMOU-MANI - Syntec Numérique • Olivier MARCHAL - Bain & Company • Edouard MARCUS - DGFIP • Claudine MARTIN - Snarr • Betty MARTINS - Burger King • Max MASSA - Fep • Michel MATHIEU - Sécuritéas • Tristan MATHIEU - Fp2e • Pierre MICHEL - Ffsa • José MILANO - Ffsa • Fabienne MININI - Sodexo • Dominique MIRCHER - Accor • Gaëlle MISSONIER - Umih • Hubert MONGON - Mc Donald's France • Franck MOREL - Barthelemy Avocats • Laurent MORESTAIN - Randstad • Michel MORIN - Snrct • Philippe MOSNIER - Ffsa • Eric MOUCHOUS - EY • Christian NIBOUREL - Accenture • Nancy NOEL - Tlf • Philippe OUDENOT - Snrc • Philippe PALLOT - Sodexo • Pierre PASQUIER - Sopra • Olivier PERALDI - Fesp • Emmanuelle PERES - Ffp • Jean-Pierre PETIT - Mc Donald's France • Nicolas PETIT - Sist • Nicolas PETROVIC - Sodexo • Fabrice PIERGA - Cpm International • Renaud PILOTAZ - Accor • Frédéric PITROU - Unimev • Isabelle PLEPLE - Short Edition • Matthieu PLOUVIER - Snlvd • Mathieu POLLET - LoungeUp • Olivier PONCELET - FFP • Philippe POIGET - Ffsa • Christophe POUGET - Optimark • René PREVOT - FFF • Xavier QUERAT-HEMENT - La Poste • Guillaume RICHARD - Groupe O2 • Isabelle RICHARD - Syntec • Daniel RIGAL - Snlvd • Antoine ROBISCHUNG - Sorap • Pascal ROCHE - Générale de Santé • Annabelle ROGER - Sorap • Pascal ROQUE - B&B Hôtels • Matthieu ROSY - Unimev • Hugues ROUGIER - Fraikin • Christian ROULLEAU - Samsic • Alain ROUMILHAC - Manpower • François ROUX - Prism'Emploi • Jacques ROUX - Snrc • Anne SAINT-JULIEN - Frères Blanc • Christophe SALMON - Usp • Georges SAMPEUR - B&B Hotels • Guillaume SARKOZY - Malakoff Médéric • Tania SAULNIER - Fbf • Audrey SERRATRICE - Snarr • Bertrand SIMONIN - Sodexo • Carole SINTES - Fep • Jean SCHMITT - Heppner • Bernard SPITZ - Ffsa • Jacques STERN - Edenred • Nadine STUTTER-PREVOT - Sodexo • François TALLON - Ffsa • Claude TARLET - Usp • Patrick THELOT - Groupe Armonia • Agnès THEODOSE - Snrct • Guillaume THIBAULT - Oliver Wyman • Xavier THOMAS - Prism'Emploi • Mehdi TIBOURDINE - Fesp • Laurent TISSOT - Ffsa • Cyril TORRE - Inovarian • Richard VAINOPOULOS - Tourcom • Claire VAN CAMPO - Ffp • Robert VASSOYAN - Cisco • Damien VERDIER - Sodexo • Geoffroy VIGNOLES - Ffp • Serge VO-DINH - Adecco • Laure WAGNER - BlaBlaCar • Jean WEMAERE - Ffp • Bruno WISSE - Elior • Chantal ZIMMER - Fff • Bella ZISERE - Kfc France

Les équipes de la CNS - Les équipes de Défis Services à Aix Marseille et de Servindus Lab à Rouen - Les contributeurs sur le site PacteServices.com - L'équipe du GPS : Christelle MARTIN • Stéphanie MOREAU • Lydie PERRILLAT

Nous remercions également ceux que nous aurions pu oublier.



©GPS 4^{ème} trimestre 2015 - ISBN N° 978-2-918995-43-2,
édition déléguée Louisiana édition pour le compte du GPS, N° 006/2015
Illustrations MH, création et maquette GPS - Achevé d'imprimé par
SoLink en novembre 2015 - Tirage 1000 exemplaires.

Ce document est imprimé avec des encres végétales sur du papier
fabriqué à 100 % à la base de fibres provenant de forêts gérées de
manière durable et équitable par un professionnel labellisé Imprim'vert





55 avenue Bosquet • 75330 Paris cedex 07
Tél. 01 53 59 17 28 • contact@gps.asso.fr • gps.asso.fr



pacteservices.com