

N° 227

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2010-2011

Enregistré à la Présidence du Sénat le 18 janvier 2011

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la délégation sénatoriale à la prospective (1) sur la **prospective du pacte social** dans l'entreprise,*

Par M. Joël BOURDIN et Mme Patricia SCHILLINGER,

Sénateurs.

(1) Cette délégation est composée de : M. Joël Bourdin, *président* ; MM. Bernard Angels, Yvon Collin, Mme Évelyne Didier, MM. Joseph Kergueris, Jean-François Le Grand, Gérard Miquel, *vice-présidents* ; M. Philippe Darniche, Mmes Sylvie Goy-Chavent, Fabienne Keller, M. Daniel Raoul, Mme Patricia Schillinger, M. Jean-Pierre Sueur, *secrétaires* ; Mme Jacqueline Alquier, MM. Pierre André, Denis Badré, Gérard Bailly, Mmes Nicole Bonnefoy, Bernadette Bourzai, MM. Jean-Pierre Caffet, Gérard César, Alain Chatillon, Jean-Pierre Chevènement, Marc Daunis, Daniel Dubois, Jean-Luc Fichet, Mmes Marie-Thérèse Hermange, Élisabeth Lamure, MM. Jean-Pierre Leleux, Philippe Leroy, Jean-Jacques Lozach, Michel Magras, Jean-François Mayet, Philippe Paul, Mme Odette Terrade, M. André Villiers.

Prospective du pacte social dans l'entreprise

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<u>SYNTHÈSE GÉNÉRALE DU RAPPORT</u>	13
I. LE DIAGNOSTIC : MALAISE DANS L'ENTREPRISE	13
II. LE SCÉNARIO DE L'INACTION : LA PROBABILITÉ DU PIRE	14
III. LES FACTEURS D'ÉMANCIPATION PAR RAPPORT AU SCÉNARIO DU PIRE	15
<u>INTRODUCTION - PRODUCTIVITÉ : NOUVELLES APPROCHES, NOUVELLES TENSIONS</u>	17
<u>PREMIÈRE PARTIE : MALAISE DANS L'ENTREPRISE</u>	21
<u>CHAPITRE I - DES GAINS SALARIAUX RALENTIS ET DES INÉGALITÉS SALARIALES QUI S'AMPLIFIENT</u>	23
I. PEU DE SALAIRES, DE PLUS EN PLUS D'HÉTÉROGÉNÉITÉ SALARIALE	25
A. LE POUVOIR D'ACHAT DES REVENUS SALARIAUX PROGRESSE PEU	25
B. DES TRAJECTOIRES SALARIALES DIFFÉRENCIÉES ET DES INÉGALITÉS SALARIALES QUI AUGMENTENT	28
<i>1. Des pratiques salariales qui s'individualisent</i>	29
a) Les salaires sont peu négociés	29
b) Les augmentations de salaires sont de plus en plus individualisées	32
c) L'arbitrage salaires-intéressement et participation pèse sur le salariat traditionnel et crée des inégalités	38
<i>2. Une augmentation des inégalités salariales</i>	43
a) Une réalité peu apparente dans certains indicateurs	43
b) Mais une différenciation salariale qui s'accroît	45
(1) En fonction de l'employeur	45
(2) Entre les hauts salaires et le reste du salariat	49
(3) Selon la qualité de la position dans l'emploi	51
(4) Les risques accrus d'une augmentation du salariat pauvre	55
II. UNE EXPLICATION CONSENSUELLE MAIS À PROLONGER : LE RALENTISSEMENT DE LA CROISSANCE ET DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ	62
A. UNE CROISSANCE ÉCONOMIQUE QUI A RALENTI	63
B. LE RÉTRÉCISSEMENT DU SURPLUS DE PRODUCTIVITÉ	65
C. UN DIAGNOSTIC À PROLONGER	67
<i>1. Facteurs d'offre ou affaire d'équilibre ?</i>	67
<i>2. Croissance potentielle et répartition du revenu national</i>	70

III. UNE EXPLICATION PLUS CONTROVERSÉE : LA DÉFORMATION DU PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE AUX DÉPENS DES SALAIRES	73
A. VALEUR AJOUTÉE ET GLOBALISATION	80
1. <i>La question des prix de transfert</i>	81
2. <i>Les effets perturbateurs des emplois voués à la production de valeur à l'étranger</i>	84
B. VALEUR AJOUTÉE ET FINANCIARISATION DE L'ÉCONOMIE	84
1. <i>Une question technique aux conséquences pratiques importantes : la consommation de services financiers par les entreprises non financières</i>	84
2. <i>Une position de principe controversée de la comptabilité nationale sur le concept de richesses</i>	87
3. <i>Des choix de méthode qui brouillent la vision de la répartition des richesses</i>	88
4. <i>Les questions posées par l'appréciation de la rentabilité du capital : comment appréhender le rendement des actifs ?</i>	91
a) <i>Le choix épineux d'un indicateur de rentabilité du capital</i>	91
b) <i>Des incidences pratiques considérables</i>	96
C. COMMENT MESURER LES SALAIRES ?	96
1. <i>Le salaire et ses évolutions : un changement de nature ?</i>	97
2. <i>Comment traiter l'intéressement et la participation ?</i>	100
3. <i>Les questions posées par l'économie souterraine</i>	102
4. <i>Les conditions de financement de la protection sociale</i>	103
a) <i>Une part salariale qui comporte de moins en moins de salaires directs ce qui renforce probablement la perception d'une érosion du pouvoir d'achat</i>	104
b) <i>Mais, une perception sans doute erronée, du moins en partie</i>	107
5. <i>De quelques problèmes comptables résultant de règles d'enregistrement des opérations en comptabilité nationale</i>	109
 CHAPITRE II - TENSIONS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL	111
 I. MANAGEMENT, ORGANISATION ET RYTHME DU TRAVAIL ORIENTÉS PAR L'EXIGENCE D'UNE RENTABILITÉ ACCRUE	113
A. UN MANAGEMENT EN PHASE AVEC LA « CORPORATE GOVERNANCE » ACTIONNARIALE	113
1. <i>Du cadre hiérarchique au « manager animateur »</i>	115
2. <i>Un personnel émancipé et mobile, la consécration du « client roi »</i>	118
3. <i>La métaphore du réseau</i>	119
4. <i>Chacun « entrepreneur de lui-même » ?</i>	120
B. UN TRAVAIL INTENSIFIÉ	122
1. <i>L'ancrage du productivisme toyotiste</i>	123
a) <i>Du Japon à l'Europe en passant par les Etats-Unis : l'incubation du toyotisme</i>	123
b) <i>L'acclimatation incertaine des formes d'« organisation apprenante »</i>	125
2. <i>Le constat d'un travail plus intensif et plus flexible</i>	129
3. <i>Une productivité du travail notablement élevée en France</i>	131
 II. UN INCONFORT AU TRAVAIL EN PARTIE CONTRE-PRODUCTIF	135
A. UNE PRÉCARISATION DIFFUSE DANS LE CADRE D'UN ÉQUILIBRE AUTONOMIE/SÉCURITÉ DÉGRADÉ	135
1. <i>Une qualité du travail compromise par l'accumulation de contraintes objectives</i>	136
a) <i>Une « charge mentale » parfois excessive, cause de stress</i>	137
b) <i>Des contraintes physiques qui évoluent plutôt qu'elles ne s'amouindrissent</i>	140
c) <i>L'acclimatation souvent peu concertée des nouvelles formes d'organisation</i>	142
d) <i>Une gestion managériale des nouvelles contraintes parfois peu prévenante</i>	144

e) L'impatte d'un certain « autisme managérial » en cas de recherche exagérée de rentabilité	145
2. Une vulnérabilité sensiblement accrue.....	148
a) La fin des carrières prévisibles, sans contreparties en termes d'employabilité	148
b) La hantise du chômage dans un marché du travail dual, où les mobilités sont essentiellement subies	151
c) Une plus forte adhésion aux tâches exigeant un management attentif	154
d) Une « atomisation » du personnel fragilisante	156
(1) Un délitement des collectifs de travail objectivement préjudiciable	156
(2) Des situations de « souffrance au travail » plus vivement ressenties.....	157
e) Une prévention et une sanction encore insuffisantes des risques psychosociaux encourus dans l'entreprise	158
(1) Un droit émergent	158
(2) Des institutions efficacement mobilisées ?.....	163
B. UNE PRODUCTIVITÉ EN DEÇÀ DES ATTENTES.....	165
1. Coûts objectifs de l'inconfort et sous-optimalité de la performance des entreprises	165
2. Un climat de défiance contre-productif pour l'entreprise.....	168
C. UN DIAGNOSTIC À DIFFÉRENCIER.....	169
1. Selon le type d'organisation ? Une explication en partie tautologique.....	169
2. Selon le secteur ? Une incidence moindre qu'attendu	171
3. Selon l'appartenance socio-professionnelle ? Un déséquilibre d'ampleur comparable.....	172
4. Le noyau de l'entreprise préservé moyennant une entropie croissante à la périphérie.....	172
5. Des conditions de travail sensibles à la taille des établissements.....	172
<u>CHAPITRE III - LA GOUVERNANCE : UN DÉSÉQUILIBRE DES POUVOIRS.....</u>	175
I. L'ENTREPRISE ET SES PARTIES PRENANTES : VARIATIONS THÉORIQUES ET HISTORIQUES.....	176
A. UN CONCEPT ECONOMIQUE ET JURIDIQUE DE CONSTRUCTION RÉCENTE	177
1. Entreprise et marché	177
2. Entreprise et droit.....	178
B. DES RÉALITÉS DE PLUS EN PLUS CONTRASTÉES	181
1. Du capitalisme familial à l'actionnariat de masse	181
2. Une modification du rapport à l'entreprise.....	183
a) La diversité des entreprises.....	183
b) La modification du rapport à l'entreprise.....	186
II. LA PLACE DES SALARIÉS DANS L'ENTREPRISE : UNE REPRÉSENTATION COLLECTIVE N'ASSURANT QU'UNE PARTICIPATION RÉSIDUELLE À LA GESTION	188
A. LE PAYSAGE SYNDICAL : ADHÉSIONS ET IMPLANTATIONS	189
1. Le déclin de la syndicalisation	189
2. La progression de l'implantation syndicale.....	192
B. LES INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL FACE AUX MUTATIONS ÉCONOMIQUES ET SOCIALES	194
1. Panorama des institutions représentatives du personnel (IRP)	194
2. Les attributions économiques des Comités d'entreprise (CE).....	195
C. LA NÉGOCIATION COLLECTIVE	197
1. Négociation de branche et d'entreprise.....	197
2. Négociation nationale et institutionnalisation du dialogue social	199

III. LES SALARIÉS, OUBLIÉS DE LA GOUVERNANCE AU NOM DE L'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE	201
A. UNE GOUVERNANCE DOMINÉE PAR LES ACTIONNAIRES	201
1. <i>La suprématie actionnariale contestée par la doctrine</i>	201
a) Une suprématie juridiquement contestable	201
b) Une suprématie dont l'efficacité économique est contestée	202
2. <i>La suprématie actionnariale consacrée par la pratique</i>	203
B. LE « SERPENT DE MER » DE LA COGESTION À LA FRANÇAISE	204
1. <i>Un débat ancien</i>	205
2. <i>Les dispositifs mis en place</i>	207
a) La représentation du CE dans les instances décisionnelles	207
b) La représentation facultative aux conseils avec voix délibérative	208
c) La représentation des salariés actionnaires.....	209
CHAPITRE IV - UN SYSTÈME DE DROIT SOCIAL DU TRAVAIL DANS UNE TRANSITION INACHEVÉE	213
I. HISTORIQUE – LES NORMES DU DROIT SOCIAL DU TRAVAIL, UNE STRUCTURATION PAR LE MIEUX-DISANT SOCIAL	215
A. LA CONSÉCRATION D'UNE APPROCHE POSITIVISTE DU DROIT	215
1. <i>L'idée de faire du droit une science</i>	215
2. <i>Une cohérence reposant sur une norme fondamentale</i>	215
B. UN ÉDIFICE STRATIFIÉ.....	216
1. <i>Une structuration pyramidale des règles du droit</i>	216
2. <i>dont le respect est contrôlé par le juge</i>	216
C. DES PRINCIPES QUI S'APPLIQUENT AU PACTE SOCIAL MAIS DANS UNE PERSPECTIVE DE MIEUX-DISANT SOCIAL	216
1. <i>Un système normatif qui suit le droit commun moyennant un fort particularisme</i>	216
a) Un schéma d'ensemble classique	217
b) La prééminence contestée de la Constitution	218
2. <i>L'importance croissante du droit européen</i>	219
a) La prééminence théorique du droit social européen	219
b) Une contribution non négligeable à la défense des travailleurs français.....	220
c) Un apport à la protection des salariés qui peut toutefois sembler limité	222
3. <i>La primauté des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT)</i>	223
4. <i>Le rôle toujours essentiel de la loi</i>	223
5. <i>Les branches au cœur du dispositif conventionnel</i>	224
II. ... MAIS, UN ORDONNANCEMENT QUI S'EST TROUVÉ REMIS EN CAUSE	226
A. DES CHANGEMENTS DONT TÉMOIGNE L'ÉVOLUTION RÉCENTE DU PAYSAGE CONVENTIONNEL FRANÇAIS.....	226
1. <i>Un système particulier</i>	226
2. <i>Un cadre rénové mais non lisible</i>	228
3. <i>Une négociation dynamique en 2008</i>	229
B. L'IMPORTANCE GRANDISSANTE DONNÉE AU DROIT CONVENTIONNEL ET AUX ACCORDS D'ENTREPRISE	231
1. <i>Une volonté d'implication croissante, voulue par le législateur, des partenaires sociaux dans l'élaboration du droit du travail</i>	232
2. <i>Une facilitation des possibilités de déroger à la hiérarchie des normes au profit, notamment, des entreprises</i>	233

3. Un ensemble de normes désormais moins hiérarchisées et davantage articulées	233
C. LA DIVERSIFICATION PEU CONTRÔLÉE DES SOURCES DE PRODUCTION DE RÈGLES JURIDIQUES : L'EXEMPLE DE LA « SOFT LAW ».....	237
1. Tentative de définition.....	237
2. Un phénomène incontournable ?	238
3. Aperçus critiques	239
DEUXIÈME PARTIE : LE SCÉNARIO DU PIRE	243
CHAPITRE I - UNE RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE JOUANT DE PLUS EN PLUS CONTRE LA CROISSANCE ?	245
I. LA PART DES SALAIRES DANS LA VALEUR AJOUTÉE À UN POINT HISTORIQUEMENT BAS	247
A. UNE FORTE BAISSÉ DE LA PART DES SALAIRES DANS LA VALEUR AJOUTÉE.....	248
B. QUELQUES FAITS STYLISÉS COMPLÉMENTAIRES.....	249
C. LA RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE AU CONFLUENT D'INFLUENCES DIVERSES QUI, À L'AVENIR, RISQUENT DE PROLONGER LA BAISSÉ DE LA PART SALARIALE DANS LA VALEUR AJOUTÉE.....	255
D. LES PERSPECTIVES D'UN VIEILLISSEMENT DÉMOGRAPHIQUE	257
II. LA RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE TOUJOURS PLUS UN OBSTACLE À LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ?	262
A. MICROÉCONOMIE ET MACROÉCONOMIE, DEUX APPROCHES THÉORIQUES DIFFÉRENTES POUR UNE MÊME CONCLUSION : LE PROFIT OPTIMUM N'EST LE PROFIT MAXIMUM QUE SOUS CERTAINES CONDITIONS	265
B. ACTUALITÉ ET PROSPECTIVE : QUELS PEUVENT ÊTRE AUJOURD'HUI LES PROLONGEMENTS PRATIQUES DE CE CONSENSUS DANS UNE ÈRE DE GLOBALISATION ?	269
1. <i>Le capital, un facteur de production dont la mobilité favorise un niveau de rémunération relativement élevé</i>	270
2. <i>Quelles voies d'adaptation aux exigences des détenteurs du capital ?</i>	271
3. <i>Le problème au niveau macroéconomique</i>	273
C. DANS LES FAITS, LA RESTAURATION DU TAUX DE MARGE DES ENTREPRISES NE S'EST PAS ACCOMPAGNÉE D'UNE RELANCE DE L'INVESTISSEMENT.....	275
1. <i>Un impôt sur les sociétés qui prélève entre 11 et 14 % des profits (entre 2,4 et 4,6 points de valeur ajoutée)</i>	281
2. <i>Une baisse de la charge d'intérêts qui a profité aux actionnaires</i>	284
III. LES REVENUS DU CAPITAL, DES INÉGALITÉS QUI FONT BOULE DE NEIGE : VERS UNE SOCIÉTÉ ÉCLATÉE ?	292
A. DE FORTES INÉGALITÉS DE REVENUS.....	292
B. ... QUI ENTRAÎNENT DES INÉGALITÉS DE POSITION SOCIALE	296

CHAPITRE II - UN MANAGEMENT DE MOINS EN MOINS RESPECTUEUX DU TRAVAIL	301
CHAPITRE III - DES ENTREPRISES MAL GOUVERNÉES DANS UN MONDE INGOUVERNABLE ?	305
CHAPITRE IV - UN DROIT DE TRAVAIL EN VOIE D'EFFRITEMENT	309
I. UN DROIT SOCIAL SUBISSANT DE TOUJOURS PLUS PROFONDS CHANGEMENTS	310
A. UN SYSTÈME NORMATIF PROFONDÉMENT MODIFIÉ D'UN POINT DE VUE CONCEPTUEL	310
1. <i>Une production diversifiée et décentralisée</i>	310
2. <i>Une application assouplie</i>	310
3. <i>Un contenu diversifié</i>	310
B. DES CHANGEMENTS DONT LA MISE EN ŒUVRE NE VA PAS DE SOI	311
1. <i>Le cas de la GPEC</i>	311
2. <i>La faible utilisation des possibilités de déroger à un accord de rang hiérarchique supérieur</i>	312
3. <i>Un dialogue social toujours difficile dans les PME</i>	313
II. LE RISQUE D'UN ENLISEMENT DANS LA COMPLEXITÉ	314
A. LA COMPLEXIFICATION DU DROIT SOCIAL DU TRAVAIL, UN PHÉNOMÈNE D'AUTANT PLUS PERNICIEUX QU'IL SERAIT NON MAÎTRISÉ	314
1. <i>Un phénomène en partie inévitable</i>	314
2. <i>Une tendance pernicieuse</i>	316
B. UN MANQUE DE CLAIRVOYANCE STRATÉGIQUE	317
TROISIÈME PARTIE : QUELS FACTEURS D'ÉMANCIPATION ?	319
CHAPITRE I - UNE RÉALLOCATION DE LA VALEUR AJOUTÉE AU SERVICE DE LA CROISSANCE ET DE LA RELANCE DU CONTRAT SOCIAL ?	321
I. UN IMPÉRATIF DE LUCIDITÉ	323
A. NE PAS SOUS-ESTIMER LES GRANDES TENDANCES EN COURS DANS L'ÉCONOMIE CONTEMPORAINE	323
B. NE PAS CONFONDRE COMPÉTITIVITÉ ET PRODUCTIVITÉ ET NE PAS IMAGINER QUE L'ÉCONOMIE EST DE CONCURRENCE PURE ET PARFAITE	324
II. RESTAURER UN ESPACE DE PILOTAGE DU SYSTÈME ÉCONOMIQUE ET SOCIAL	327
III. LE PARTAGE GLOBAL DE LA VALEUR AJOUTÉE, UNE GRANDE DIVERSITÉ DES SITUATIONS INDIVIDUELLES DONT L'ACTION PUBLIQUE DOIT TENIR COMPTE	330
A. LE PARTAGE GLOBAL SALAIRES/PROFITS, UNE LARGE GAMME DE SITUATIONS MARQUÉE PAR LA DUALISATION DU TISSU ÉCONOMIQUE	333

B. L'AFFECTION DES PROFITS DIFFÈRE ÉGALEMENT BEAUCOUP	335
C. APPRÉHENDER LES PROBLÈMES DE RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE AU BON NIVEAU.....	339
D. STABILISER LES INVESTISSEMENTS	340
IV. RENFORCER LE RÔLE DES MÉCANISMES DE REDISTRIBUTION : UN INSTRUMENT IMPOSSIBLE DANS UN CONTEXTE DE CONCURRENCE FISCALE EN EUROPE ?	343
V. ADAPTER LE RÉGIME DU SMIC ?	354
A. LE SMIC, UN FACTEUR DE RIGIDITÉ POUR L'ÉCONOMIE FRANÇAISE ?	357
1. <i>Le SMIC limiterait le volume des emplois et contribuerait au chômage notamment à celui des non-qualifiés</i>	<i>357</i>
2. <i>L'assouplissement du SMIC permettrait en outre de retrouver un système plus harmonieux des salaires</i>	<i>358</i>
3. <i>Dans ces conditions une réforme du SMIC peut apparaître équitable d'autant que le SMIC est aujourd'hui « subventionné »</i>	<i>359</i>
B. DES ARGUMENTS À CONSIDÉRER SOIGNEUSEMENT MAIS DONT L'ISSUE NE PARAÎT PAS DEVOIR ÊTRE UNE RÉFORME RADICALE DU SMIC.....	359
CHAPITRE II - TROUVER UN NOUVEL ÉQUILIBRE ENTRE AUTONOMIE ET SÉCURITÉ POUR LES SALARIÉS	365
I. UNE INFLEXION SOCIALE DU MANAGEMENT ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?	368
A. UNE IMPLICATION DU PERSONNEL DANS LA « CONDUITE DU CHANGEMENT »	368
B. UN MANAGEMENT RESPONSABLE ET RESPONSABILISÉ.....	369
1. <i>Une meilleure formation au management.....</i>	<i>369</i>
2. <i>Une inflexion de l'intéressement financier</i>	<i>370</i>
3. <i>Une responsabilisation des entreprises au titre de certaines externalités sociales négatives.....</i>	<i>371</i>
4. <i>Une formalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise.....</i>	<i>375</i>
C. ... À LA FAVEUR D'UNE INVERSION DE LA « TYRANNIE DU CLIENT » ?	376
II. UN OBJECTIF D'EMPLOYABILITÉ RÉELLEMENT POURSUIVI ?	378
A. LE CONSTAT PRÉALABLE D'UNE FORMATION CONTINUE N'OPTIMISANT PAS L'EMPLOYABILITÉ DES FRANÇAIS	378
1. <i>Une formation insuffisamment orientée vers l'amélioration du « capital humain général ».....</i>	<i>379</i>
2. <i>Une formation ne ciblant pas les personnes les plus fragiles au regard de l'emploi</i>	<i>381</i>
B. UNE « FLEXISÉCURITÉ » PERMETTANT UNE SOCIALISATION EFFICACE DES RISQUES PROFESSIONNELS ?	382
1. <i>Un concept plastique : de la « flexisécurité » à la « mobication » ?.....</i>	<i>382</i>
2. <i>Un volet « sécurité » encore lacunaire en France</i>	<i>384</i>
3. <i>Les moyens d'une véritable protection contre les aléas économiques.....</i>	<i>386</i>
4. <i>Un volet « flexibilité » problématique dans un marché français dual et en équilibre stable</i>	<i>387</i>

a) Flexibilité externe : une orientation déterminante ?	388
b) Flexibilité interne : limites et facteurs d'optimisation.....	390
C. DES ENTREPRISES ENGAGEANT UNE GESTION DES COMPÉTENCES RESPONSABLE ?	391
CHAPITRE III - RÉÉQUILIBRER LE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES.....	395
I. LA CONSOLIDATION DU RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX	395
A. LA LOI DU 20 AOÛT 2008.....	396
1. <i>La rénovation des critères de représentativité syndicale.</i>	396
2. <i>Les règles de validité des accords collectifs</i>	397
B. UNE RÉFORME EN DEVENIR.....	398
1. <i>Le dialogue social dans les PME et les TPE.</i>	398
2. <i>Le financement des organisations syndicales</i>	399
3. <i>La représentativité des organismes patronaux</i>	401
4. <i>Vers un syndicalisme de services ?</i>	401
II. UNE PARTICIPATION ACCRUE DES SALARIÉS À LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ?	404
A. DES MODÈLES ÉTRANGERS DE CODÉTERMINATION À L'EFFICACITÉ CONTESTÉE.....	404
1. <i>Les modèles étrangers</i>	405
2. <i>Des appréciations contrastées</i>	406
B. D'AUTRES MODÈLES À PROMOUVOIR ?	407
1. <i>La promotion de l'actionnariat de long terme</i>	408
2. <i>La promotion de modes alternatifs de gouvernance</i>	409
a) L'entreprise familiale.....	409
b) L'entreprise coopérative	410
c) La généralisation des comités indépendants portant sur des variables essentielles du pacte social dans l'entreprise ?	413
CHAPITRE IV - RETOUR VERS UN DROIT SOCIAL MAÎTRISÉ.....	415
I. LES PRÉALABLES À UNE MEILLEURE LÉGISLATION.....	416
A. L'ÉVALUATION.....	416
B. L'ANTICIPATION.....	416
II. QUELLES PRIORITÉS ?	417
A. LA PRÉPARATION DE L'AVENIR ET L'AMÉLIORATION DE LA COHÉSION SOCIALE	417
B. CLARIFIER LA HIÉRARCHIE DES NORMES DU PACTE SOCIAL.....	418
1. <i>Entre la branche et l'entreprise</i>	418
2. <i>Une nouvelle articulation entre contrat de travail et accords collectifs ?</i>	419
C. SIMPLIFIER PAR AILLEURS LE DROIT DU TRAVAIL.....	420
1. <i>La nécessité de légiférer</i>	420
2. <i>Des exemples récents et des propositions nouvelles</i>	420

3. <i>Un effort à amplifier et à poursuivre</i>	420
D. RECOURIR À D'AUTRES VOIES DE PRODUCTION DE NORMES SOCIALES.....	421
III. DES CONDITIONS HÉROÏQUES	422
A. L'AMÉLIORATION DU CLIMAT SOCIAL.....	422
B. LA LABORIEUSE GESTATION D'UNE EUROPE SOCIALE PLUS INTÉGRÉE.....	423
1. <i>Une harmonisation voulue par les traités fondateurs de l'Union</i>	423
2. <i>Une progression heurtée</i>	424
a) Des avancées significatives.....	424
b) Des ambitions réduites.....	424
c) Des espoirs renaissants.....	425
3. <i>Des compétences partagées entre l'Union et les Etats</i>	425
a) Les intentions de la commission.....	425
b) Les propositions du Centre d'analyse stratégique.....	426
c) Les obstacles au rêve d'un modèle social européen.....	426
EXAMEN EN DÉLÉGATION	429
ANNEXES	443
ANNEXE N° 1 - SUR QUELQUES AUTRES PROBLÈMES TECHNIQUES DE CALCUL DE LA RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE	445
I. LA VALEUR AJOUTÉE : DE QUELQUES PROBLÈMES DE DÉFINITION	445
A. LES CHOIX PORTANT SUR LA PRODUCTION.....	447
1. <i>La production : un périmètre dépendant d'une conception particulière de la création de richesses</i>	447
2. <i>La distinction entre les biens et services reproductibles et les biens patrimoniaux</i>	451
B. LES CHOIX PORTANT SUR LES CONSOMMATIONS INTERMÉDIAIRES.....	452
1. <i>Consommations intermédiaires ou investissements ?</i>	452
2. <i>La règle d'emploi des services non marchands</i>	453
C. VALEUR AJOUTÉE BRUTE, VALEUR AJOUTÉE NETTE ?.....	455
D. SUR QUEL CHAMP APPLIQUER LES INDICATEURS DE PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE ?.....	456
1. <i>La valeur ajoutée des ménages et son partage</i>	459
2. <i>La valeur ajoutée des administrations publiques et son partage</i>	460
3. <i>La valeur ajoutée des sociétés financières et son partage</i>	463
4. <i>Les inconvénients d'un suivi restreint au champ des entreprises non financières</i>	463
II. QUELLE VALORISATION DE LA VALEUR AJOUTÉE ?	465
A. TROIS MODES DE VALORISATION DE LA VALEUR AJOUTÉE.....	465
1. <i>Trois valorisations</i>	465
2. <i>Des effets différents sur le partage apparent de la valeur ajoutée</i>	466
3. <i>Le problème de la prise en compte de certains transferts publics</i>	467
III. LE PROBLÈME DU TRAITEMENT DU REVENU DU TRAVAIL NON- SALARIÉ	470

ANNEXE N° 2 - POURQUOI LA BAISSÉ DE LA PART SALARIALE DANS LA VALEUR AJOUTÉE ?	477
1. <i>La théorie classique prévoit une stabilité du partage de la valeur ajoutée</i>	477
2. <i>La sophistication de l'approche classique peut expliquer une déformation plus durable de la valeur ajoutée mais en prévoit la réversibilité</i>	482
3. <i>Aperçus empiriques : les déformations du partage de la valeur ajoutée, effets des rigidités salariales ?</i>	484
a) Une évolution heurtée de la répartition de la valeur ajoutée du fait d'un marché du travail trop rigide ?	484
b) Une confirmation seulement partielle par une analyse des comptes de surplus	486
4. <i>Une explication qui se heurte à des réalités observables si bien que d'autres mécanismes seraient en cause</i>	491
a) La modération salariale n'a pas interrompu la substitution capital/travail	491
b) La piste du progrès technique se heurte au constat d'une hétérogénéité de ses effets	493
c) L'hypothèse d'une recomposition structurelle de la production	494
5. <i>L'évolution de la part des salaires dans la valeur ajoutée, un processus à la convergence de facteurs multiples</i>	498
a) Il existe probablement un effet des coûts relatifs des facteurs de production	498
b) Mais, les évolutions de la répartition de la valeur ajoutée ne paraissent pas explicables par l'application de la seule théorie des rigidités salariales	499
6. <i>Mondialisation et concurrence sur le marché du travail</i>	499
ANNEXE N° 3 - QUELQUES ÉLÉMENTS SUR LA SÉCURITÉ DES PARCOURS PROFESSIONNELS	513
ANNEXE N° 4 - LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES	525
ANNEXE N° 5 - COMPTES RENDUS DE QUELQUES AUDITIONS DES RAPORTEURS	527
• Audition de M. Gilbert CETTE, Professeur d'économie associé à l'Université de Méditerranée (18 février 2010)	528
• Audition de M. Dominique-Jean CHERTIER, Président de Pôle-Emploi, Membre du Directoire de Safran, Directeur général adjoint affaires sociales et institutionnelles de Safran (16 mars 2010)	530
• Audition de Mme Nathalie GREENAN, CEE, Directrice de l'unité Dynamique et organisation du travail (17 mars 2010)	534
• Audition de M. Bertrand COLLOMB, président d'honneur du Groupe Lafarge, membre de l'Institut (23 mars 2010)	540
• Audition de M. Francis MER, Ancien ministre de l'économie et des finances, président du Conseil de surveillance du groupe Safran (24 mars 2010)	544
• Audition de M. Francis KRAMARZ, économiste, Directeur du Centre de recherche en économie et statistique (CREST) (24 mars 2010)	548
• Audition de M. Jean-Louis BEFFA, président du Conseil d'administration du groupe Saint-Gobain (18 mai 2010)	551
• Audition de M. Claude BÉBÉAR, président de l'institut Montaigne (23 juin 2010)	559
ANNEXE N° 6 - RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE DES RAPORTEURS SUR LE PACTE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE DANS 10 PAYS	565

SYNTHÈSE GÉNÉRALE DU RAPPORT

A la demande de M. Gérard Larcher, président du Sénat, la délégation sénatoriale à la prospective s'est penchée sur l'avenir du pacte social dans l'entreprise. **M. Joël Bourdin (UMP, Eure)** et **Mme Patricia Schillinger (Soc, Haut-Rhin)**, respectivement président et membre de la délégation, présentent ici les conclusions de leur rapport.

Sans une amélioration significative du pacte social dans l'entreprise, dans le sens d'une meilleure reconnaissance des salariés et d'une revalorisation du travail, l'économie et la société pourraient s'exposer à de sérieux revers.

I. LE DIAGNOSTIC : MALAISE DANS L'ENTREPRISE

Ces trente dernières années, dans un contexte de concurrence et de mobilité des capitaux croissantes, une recherche de productivité de plus en plus orientée vers le court terme a progressivement modifié toutes les facettes du pacte social dans l'entreprise. Avec des nuances selon la configuration productive et la situation, dominante ou non, de l'entreprise dans la chaîne de production, on observe :

- **des gains ralentis et des inégalités salariales croissantes, mais des revenus du capital en forte augmentation** ; le ralentissement des gains de productivité est en cause mais également la répartition des richesses ;

le constat d'une stabilité du partage de la valeur ajoutée et, partant, d'une répartition équilibrée des revenus devrait être nuancé ; **le débat ouvert par le Président de la République sur le partage de la valeur ajoutée doit se poursuivre** ;

- **de fortes tensions sur les conditions de travail**, traduction de l'affaiblissement d'un modèle fordiste basé sur la carrière et la sécurité de l'emploi de salariés soumis à un fort contrôle hiérarchique ; à ce stade, ni les progrès de l'« employabilité » désormais visée par les politiques publiques, ni l'autonomie promue par un discours managérial souvent illusoire, ne débouchent sur un équilibre satisfaisant du point de vue des salariés ;

- **des relations sociales dégradées et une gouvernance déséquilibrée**, avec une translation du pouvoir vers des investisseurs financiers au sein d'entreprises plus grandes qu'il y a trente ans, mais composées d'établissements plus petits où les salariés sont éloignés des lieux de décision ; la capacité de négociation de salariés « oubliés » de la gouvernance au nom de l'efficacité économique, est en outre obérée par un taux de syndicalisation passé de 30 % à environ 8 % des salariés depuis l'après-guerre ;

- **un ordre juridique du travail dans une transition inachevée** : le droit social du travail porte la marque de l'affirmation de l'objectif de maximisation de la productivité mais aussi des difficultés rencontrées dans la transition d'un modèle à l'autre et dans la prise en compte de la dimension internationale de problèmes sociaux du travail.

II. LE SCÉNARIO DE L'INACTION : LA PROBABILITÉ DU PIRE

Pour les prochaines décennies, la poursuite des tendances lourdes conduirait à une impasse dangereuse :

• **Les conflits de répartition continueraient à se résoudre au détriment des rémunérations salariales.** Le travail « paierait » d'autant moins que le vieillissement démographique s'accompagnerait d'un prélèvement accru sur les salaires. Les différents déterminants de la répartition de la valeur ajoutée (niveau du chômage, diversification des opportunités d'investissement du capital, financiarisation de l'économie, mondialisation du marché du travail, désinflation compétitive au cœur de l'Europe, nécessités du désendettement, etc.) pèseraient sur les salaires, les propriétaires du capital défendant plus efficacement leur part d'un revenu national qui augmenterait de plus en plus lentement. L'épargne pèserait sur la demande sans s'investir dans des projets productifs.

La croissance potentielle baisserait, notamment sous l'effet du choc démographique. L'épargne de précaution pèserait sur la consommation sans s'investir pour autant sur le territoire économique national faute de perspectives de croissance. Elle serait allouée à des placements patrimoniaux, d'où la multiplication de bulles d'actifs, ou aux pays émergents à forte croissance.

Les besoins sociaux résultant du vieillissement démographique et des effets des restructurations économiques augmenteraient dans des proportions telles que les faibles marges de manœuvre des budgets nationaux y seraient consacrées. L'Etat n'investirait plus et les effets attendus des biens publics (éducation, environnement, innovation...) sur la croissance ne seraient pas au rendez-vous ce qui accentuerait les contraintes pesant sur le pacte social dans l'entreprise.

• Il n'y aurait pas d'autre choix que de flexibiliser davantage salaires et emplois et **le management exercerait des tensions renforcées sur le travail.** Les entreprises se rabattraient sur le levier de l'organisation du travail pour soutenir tant bien que mal une productivité « plombée » par un déficit cumulé d'innovation. Avec un niveau de qualification stagnant et un dialogue social toujours médiocre, les organisations « à flux tendus » s'approfondiraient ainsi que la segmentation du marché du travail avec un recours accru à des contrats courts pouvant aller jusqu'à la disparition du contrat de travail dans la mouvance de l'idée que chacun doit devenir un « entrepreneur de lui-même ».

Le reflux attendu du chômage se heurterait au socle structurel d'une population restée trop longtemps éloignée de l'emploi et de la formation. Cela fragiliserait le régime d'assurance chômage confronté à la contrainte globale du désendettement public. La rigueur compromettrait aussi l'acclimatation de toute politique visant à améliorer vraiment l'employabilité, onéreuse en termes de formation et de logement.

Finalement, avec les contraintes multipliées d'organisations toujours plus finement calibrées en effectifs, les salariés endureraient une dégradation radicale du compromis sécurité/autonomie entraînant une prolifération de troubles psychosociaux, une désincitation au travail, un recours accru au travail clandestin et l'amplification d'une émigration économique.

• Dans ce cadre, le scénario tendanciel verrait s'accroître le questionnement sur la légitimité d'une **gouvernance dans l'entreprise qui apparaîtrait de plus en plus comme l'expression d'un rapport de forces susceptible de nuire à terme aux objectifs de productivité et de compétitivité** de l'entreprise et de l'économie nationale.

Le transfert de pouvoir à l'investisseur financier « dilué » se poursuivrait dans le cadre d'une mondialisation non coopérative secouée par des crises ponctuelles. La

distance physique aux lieux de décisions et la poursuite d'objectifs principalement financiers mineraient le pacte social. Le dialogue social national demeurerait bipolaire et se révélerait de plus en plus inadapté à la résolution de problèmes de dimension mondiale. Le gouvernement des entreprises ne trouverait plus de contreponds que dans une opinion publique influençable et, peut-être, versatile.

• Enfin, **l'effritement du droit social du travail s'amplifierait**. La dérégulation refléterait les politiques d'Etats témoignant de stratégies individuelles de « cavalier seul », le moins-disant social devenant le point de référence d'un droit international du travail qui peinerait à émerger. Les nouvelles normativités, à commencer par la « soft law », se développeraient de façon anarchique, sans nulle certification et ne seraient l'expression que d'un marketing généralisé dont les grandes lignes seraient décidées, à leur profit, par les grandes entreprises monopolistiques.

III. LES FACTEURS D'ÉMANCIPATION PAR RAPPORT AU SCÉNARIO DU PIRE

Le rapport s'est attaché à identifier les marges d'émancipation par rapport au scénario quasi-tendanciel, qui est le scénario du pire. Une **revalorisation du travail** - pécuniaire, qualitative, normative et symbolique – dans le pacte social passe par **la réinscription des stratégies d'entreprises dans le temps long, ainsi qu'une évaluation multicritères de leurs performances** qui ne se décrète pas aisément.

Dans un contexte où les Etats sont de moins en moins capables de piloter la sphère économique et sociale, **les marges sont étroites** et la reconquête d'un espace de liberté suppose de prendre acte de ce que **le bon niveau d'action ne peut plus être réduit au niveau national**. Les **obstacles** majeurs à surmonter sont celui des **excès de concurrence** entre espaces économiques, le **court-termisme** d'un capital mis à même de se réallouer à tout moment ainsi que de **faibles perspectives de croissance** attribuables à des **politiques économiques non coordonnées**. Un nouvel équilibre macroéconomique conciliant incitations au travail, dynamisme de la demande et renforcement de la qualité de l'offre s'impose.

Symétriquement la complexification des structures et l'accélération des changements requièrent des méthodes d'action plus **décentralisées**, passant par le recours à une information mieux partagée et à des instruments de négociation adaptées.

• Tout en respectant les mécanismes de marché dans toute la mesure où ils sont compatibles avec une amélioration de la croissance potentielle, **l'Etat s'attacherait à conduire toutes les politiques nécessaires à la production des biens publics** - improduits par le marché – nécessaires à l'optimisation de la croissance potentielle. Des politiques macroéconomiques et structurelles orientées vers la croissance s'imposeraient. L'objectif de **promouvoir un modèle de travail digne et rémunérateur** et de corriger **les inégalités excessives dans la distribution des revenus primaires** serait reconnu comme prioritaire.

• Les salariés recouvreraient une véritable **autonomie** dans le travail. Une **orientation plus sociale et humaine du management et de l'organisation du travail** tendrait à juguler une certaine forme de mal-être au travail sur la base d'une **implication systématique des salariés** – et non un simulacre de consultation - **dans toute « conduite du changement »**, de formations à la gestion insistant sur la considération et le soutien des collaborateurs, et d'un **intéressement du « top management » à la « performance sociale » et non plus seulement financière**.

Cette dernière démarche serait favorisée par une **responsabilisation** financière ou fiscale des entreprises pour leurs **externalités sociales négatives**, notamment en termes de chômage ou de maladie. Un procédé de labellisation pourrait informer les clients de la conformité des conditions de production à certains standards sociaux, dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Les consommateurs pourraient mieux pondérer le rapport qualité-prix des biens et services par la réputation sociale *y compris locale* des entreprises.

La sécurisation des salariés constituerait l'autre volet d'une restauration de la qualité de l'emploi et du travail : les salariés seraient placés en situation d'**assumer financièrement et professionnellement** les **mobilités** requises dans une économie ouverte, adaptable et compétitive.

A côté de l'assurance chômage et d'un accès au logement facilité, l'**employabilité** des personnes deviendrait l'axe majeur d'une « **flexisécurité** » de pointe, d'ores et déjà qualifiée, au Danemark, de « **mobication** », soit un condensé de mobilité et d'éducation. Dans ce cadre, les pouvoirs publics parviendraient -non sans mal- à rendre « pilotable » le système de formation français. En synergie, les entreprises seraient conduites à une gestion plus responsable des emplois et des formations de leurs salariés en pratiquant une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

• **S'agissant du gouvernement des entreprises** et du dialogue social, un premier type d'inflexion pourrait être recherché dans la poursuite de la **consolidation du rôle des partenaires sociaux** impulsée par la loi du 20 août 2008, *via* une réforme favorisant leur financement ou l'apparition d'un syndicalisme de services plus proche des préoccupations concrètes des salariés, sans omettre la question du dialogue social dans les petites et moyennes entreprises ni celle de la représentativité des organismes patronaux.

Par ailleurs, une **gouvernance plus partenariale** s'instaurerait. Elle comprendrait une réflexion sur la codétermination, et une protection renforcée de l'actionnariat de long terme. Des modes alternatifs de gouvernance s'inspirant de ceux des entreprises familiales ou coopératives redeviendraient attractifs, la question se posant toutefois de leur compatibilité avec les exigences de la compétition économique.

La **codétermination**, appliquée en Allemagne dans les entreprises de plus de 500 salariés, est fragile dans la mesure où elle doit être mise en œuvre sans nuire à la compétitivité des entreprises et à l'attractivité du territoire. Une telle participation pourrait néanmoins avoir un intérêt pour **faire émerger un consensus** qui ne sera de toute façon possible que si le contexte du dialogue social est par ailleurs apaisé. A noter que **le succès de cette idée repose, là aussi, sur une modification du mode d'évaluation de la performance des entreprises.**

• En cohérence, **le droit social du travail** se dirigerait vers une **architecture rénovée** où, sans vouloir définir à lui seul l'intérêt général, l'Etat ne renoncerait pas à intervenir. La négociation sociale se développerait de façon plus équilibrée à la faveur d'un respect généralisé du dialogue social mais aussi d'un renforcement des légitimités syndicales, notamment par la mise à niveau de l'expertise, tandis qu'émergeraient les conditions d'édiction de normes internationales disciplinant le « dumping social ». Par ailleurs, les nouvelles normativités sociales feraient l'objet de certification et le « consumérisme social » gagnerait en maturité.

INTRODUCTION

PRODUCTIVITÉ : NOUVELLES APPROCHES, NOUVELLES TENSIONS

Après les « Trente glorieuses », à partir des années 70, le système économique s'est décloisonné et a été dérégulé.

De nouveaux acteurs ont émergé dans un contexte d'intégration dans une économie-monde où, malgré de persistantes singularités (dans le niveau et le rythme de développement notamment), les convergences s'imposent de plus en plus au prix d'un constant processus de restructurations qui touche le travail et les salariés.

Les vecteurs de ce processus d'intégration sont multiples, mais la mobilité du capital en représente l'un des plus puissants, en dépit des risques qui subsistent, notamment sur le front des monnaies.

Plus globalement, l'expansion de la sphère financière dans les économies contemporaines représente une tendance forte qui fait accéder cette sphère au rang des « structures » autonomes, ce qui est, au moins partiellement, contradictoire avec sa fonction traditionnelle plus limitée de contribution au financement de l'activité économique.

En bref, le système économique est de plus en plus englobant et l'influence du facteur rare, le capital, s'y est renforcée, notamment grâce à sa mobilité qui permet d'élargir les choix d'allocation de l'épargne.

La globalisation n'est pas un phénomène seulement géographique. Elle est, sans doute beaucoup plus fondamentalement, la réduction de la quasi-totalité des acteurs économiques au rôle « d'agents » d'un mécanisme économique qui ne trouve plus guère d'instances le surplombant. C'est en ce sens qu'elle engendre une crise de l'Etat et, plus largement, de toutes les supervisions et de toutes les régulations.

La question se pose de savoir si le système économique mondialisé peut se passer de tels acteurs alors même que les tensions exercées par la combinaison des dynamiques économiques et des intérêts financiers se renforcent.

Il n'est pas contestable que les crises économiques et financières se sont multipliées à partir des années 90 et leur cadence s'est accélérée autant que leur ampleur s'est élargie.

C'est, dans ces conditions, à bon droit que la capacité de prévenir les crises peut être mise en doute. Jusqu'à présent, y compris dans l'actuelle crise globale, la plus aiguë de toutes, la capacité de réparation a subsisté. Mais les

réparations entreprises paraissent de moins en moins complètes – laissant derrière elles des coûts peu réversibles – et de plus en plus coûteuses.

Au demeurant, après le rôle d'assureur en dernier ressort joué par les Etats au cours des derniers événements, au prix d'une dégradation sans précédent de leurs finances publiques qui demandera des années d'ajustement, il faut s'interroger sur leur capacité à renouveler, du moins à moyen terme, une expérience si déstabilisante mais aussi sur la permanence du rôle émollient assigné à eux dans les économies où l'endettement privé n'a pas assuré le bouclage économique¹.

Les excès de la dette sont probablement derrière nous pour un temps assez long. La croissance économique devrait en être affectée si rien ne change, d'autant qu'une période transitoire impose une sorte de purge et ses inévitables à-coups dans un monde où l'incoordination reste la règle.

Mais évoquer les excès de la dette ne suffit pas. Tout excès de dette correspond nécessairement à un excès d'épargne².

Cette symétrie renvoie globalement au constat des déséquilibres internationaux ou régionaux.

Sans doute, une partie de ces déséquilibres peut-elle être attribuée à des dynamiques de rattrapage économique qui concernent la sphère réelle. Que les pays émergents réclament de l'épargne pour financer leur développement n'a rien que d'ordinaire. Il serait sans doute plus satisfaisant que cette épargne vienne des pays développés ou, plus précisément, que l'épargne qui en est issue ne s'ajoute pas à une épargne domestique déjà abondante.

Il est plus désolant que des pays développés paraissent ne plus savoir à quoi peut leur servir leur développement. Les voir oublier les principes d'une répartition équitable de leurs richesses quand, pourtant, ils s'inscrivent pleinement dans une logique d'augmentation de celles-ci (comme l'accent mis sur la performance et la productivité en témoigne symboliquement) et observer à quel point ils paraissent manquer de foi dans l'avenir (comment expliquer autrement la panne d'investissement qu'ils semblent subir ?) est troublant.

La situation de l'Europe est à cet égard particulièrement inquiétante. Les « demi-succès » de la Stratégie de Lisbonne sont un symbole éloquent d'une forme de renoncement à croire en soi. En outre, l'hypothèse d'une Europe du déclin démographique qui viendrait déprimer cette confiance n'est pas la moindre des hypothèses à considérer. Elle a sa logique : la mutation d'une Europe de la croissance en une Europe de l'épargne et de la rente. Cependant, l'Europe du rattrapage économique d'après la Seconde Guerre mondiale (fut-elle vraiment autre chose ?) n'a pas les atouts d'un rentier

¹ Hormis pour les pays qui ont été tirés par l'extérieur, l'équilibre des systèmes économiques nationaux a de plus en plus été assuré par la dette, qu'elle soit privée ou publique. En dépit, d'une équivalence apparente, le choix entre endettement privé et endettement public ne peut pour autant être considéré comme secondaire. Une étude approfondie de ses termes et de ses conséquences présenterait un intérêt majeur.

² Au rôle près de la création monétaire.

équitable, faute d'être arrivée au stade de l'Europe du leadership. Elle ne peut garantir à chacun que son patrimoine sera suffisant pour qu'il soit un rentier heureux. En outre, ceux qui pourraient estimer pouvoir en être auraient tort d'imaginer que leurs actifs ne seront pas contestés par les populations qui les rentabilisent, c'est-à-dire par les populations du monde émergent et par ceux qui, dans les pays développés, subissent jusqu'à présent les restructurations économiques.

L'Europe de la rente, privée ou des fonds souverains, n'est pas un choix viable à long terme et, à court terme, il expose les populations de l'Europe à la frustration et à la stagnation.

Le **pacte social** qui se dessine **dans les entreprises** de France et d'Europe porte la marque de ces non-choix.

La globalisation, dans toutes ses dimensions, semble le modeler de plus en plus. Or, les évolutions du pacte social qui se joue dans les entreprises paraissent ne pas tenir leurs promesses :

- le management par la performance ne s'accompagne pas d'une accélération de la productivité ;

- la restauration des profits (voire l'accroissement de leur part dans les richesses produites) ne « dynamise » pas l'investissement productif ;

- l'autonomie accordée aux salariés semble se traduire par une soumission toujours plus forte aux contraintes des flux tendus et ne pas aboutir à une participation accrue, d'ailleurs inégalement souhaitée, aux instances de gouvernement des entreprises ;

- l'adaptation du droit paraît rimer moins avec un renforcement de son efficacité qu'à un effacement de son rôle protecteur déjà mis à mal par l'extension de zones de non- (ou de peu de) droit ;

- le surgissement d'un droit de la globalisation et de la financiarisation peine à advenir...

Dans ces conditions, alors qu'il est de plus en plus dessiné pour satisfaire les exigences d'un modèle économique en crise, le pacte social dans l'entreprise se retrouve lui-même en crise et se fait vecteur de cette crise.

Ainsi, rouage d'une mécanique très englobante, le pacte social dans l'entreprise ne trouve pas plus que d'autres de ces rouages (plutôt moins d'ailleurs si l'on songe à l'importance relative des efforts entrepris pour refonder la « finance » comparativement à l'absence de l'ordre du jour des questions relatives à l'équilibre des relations sociales et économiques dans l'entreprise) d'autorité surplombante, apte à le gouverner.

Il est urgent de renverser ces logiques et de réaffirmer qu'un pacte social du travail – source de toute richesse – fondé sur une plus grande reconnaissance de sa valeur est non seulement conciliable avec l'objectif d'améliorer les performances économiques mais encore une condition essentielle du succès de cette entreprise.

PREMIÈRE PARTIE :

MALAISE DANS L'ENTREPRISE

CHAPITRE I

DES GAINS SALARIAUX RALENTIS ET DES INÉGALITÉS SALARIALES QUI S'AMPLIFIENT

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Le pouvoir d'achat des salaires individuels augmente de moins en moins. Il n'avait fallu qu'une quinzaine d'années entre 1959 et 1974 pour doubler le pouvoir d'achat du salaire par tête. Trente ans plus tard, celui-ci n'a gagné qu'environ 50 % tandis que le salaire net par tête n'a que très faiblement progressé en monnaie constante. Son niveau en 2007 ne représente que 1,2 fois celui de 1983.

En outre, les trajectoires salariales se sont diversifiées ce qui a accru les inégalités de salaires. L'individualisation croissante des rémunérations (notamment via l'intéressement et la participation) a joué mais les composantes décisives de ces inégalités ont été le développement des emplois atypiques et la persistance du chômage ainsi que l'effet des restructurations du tissu d'entreprises et l'envolée des plus hautes rémunérations salariales.

Il existe un consensus pour lier la faiblesse de la progression des salaires avec le ralentissement des gains de productivité. La productivité n'augmente plus que très peu, notamment sous l'effet d'un ralentissement de la productivité globale des facteurs. Ce constat, insuffisant en soi, invite à approfondir les motifs du ralentissement de la productivité. En effet celui-ci représente une forme de remise en cause pour une organisation économique de plus en plus productiviste.

Schématiquement, il en existe deux interprétations polaires et contradictoires.

La première l'attribue aux rigidités et fait la part belle aux rigidités du pacte social et à ses effets sur la création de richesses par les entreprises.

Elle débouche sur des propositions de flexibilisation, recourant à des « modèles » étrangers, où la préconisation de décentraliser le pacte social en restaurant l'entreprise comme lieu à privilégier de sa définition s'impose avec vigueur.

La seconde interprétation de l'« échec productiviste » contredit tous les termes de la première, l'échec en question étant attribué à la crise du capitalisme financier, qui, pour être globale, trouve un point de fixation dans la crise de l'entreprise.

Les modifications du pacte social dans l'entreprise qui ont tendu à plus de dérégulation sont marquées par un « **désinvestissement** » de la **composante proprement entrepreneuriale** (le capital humain, l'investissement, la recherche et l'innovation) de ce pacte.

Tout approfondissement de ce processus ne ferait qu'aggraver la crise, notamment en découplant toujours plus, jusqu'aux points de rupture, la production de ses conditions d'expansion, c'est-à-dire en accentuant le déséquilibre entre la dynamique de l'offre et celle de la demande¹.

Parmi les manifestations de ce découplage, il convient de faire une place particulière au partage de la valeur ajoutée.

La baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée est un facteur controversé de l'atonie salariale.

Elle est avérée pour les années 80 mais vue comme un retour à la « normale ». Au-delà, des constats d'une stabilité de la répartition de la valeur ajoutée ont été posés mais ils peinent à convaincre, diverses interrogations, sur les concepts de richesse produite et sur les méthodes de mesure, venant conforter l'intuition que les changements de paramètres d'équilibre des relations sociales ont été propices à la rémunération du capital plus qu'à celle du travail. Quoi qu'il en soit, même dans un diagnostic de stabilité de la répartition de la valeur ajoutée, en raison de la dynamique des « très hauts salaires », la part des rémunérations du travail de la quasi-totalité des salariés a diminué.

¹ Sauf à compter, comme le font les pays excédentaires, comme l'Allemagne, sur la demande étrangère pour maintenir la production.

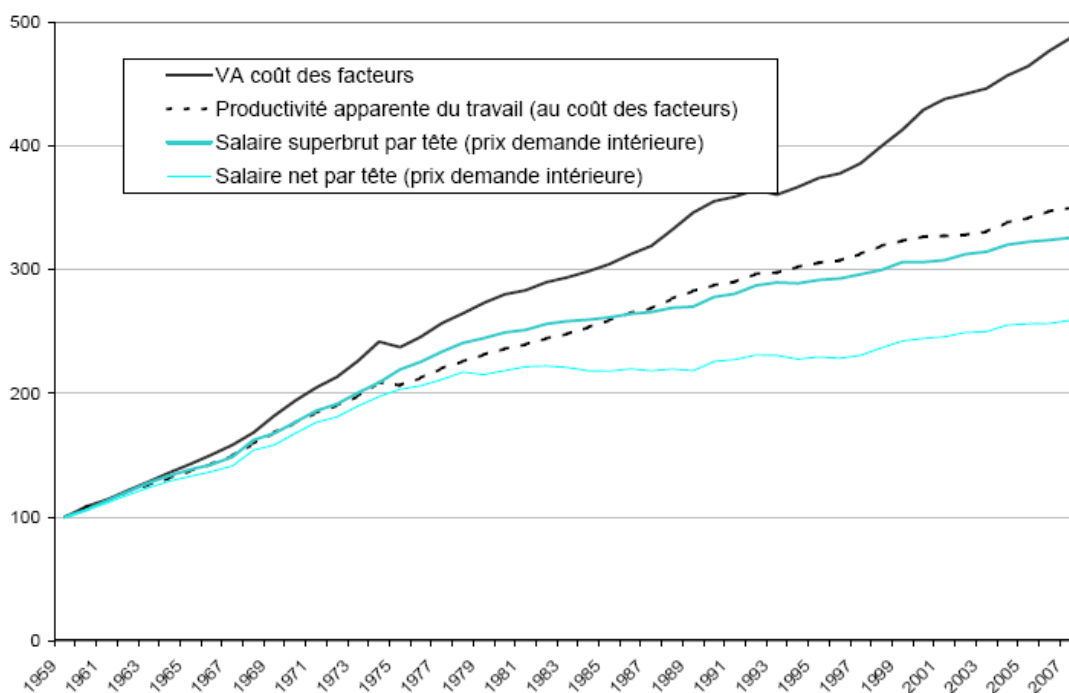
I. PEU DE SALAIRES, DE PLUS EN PLUS D'HÉTÉROGÉNÉITÉ SALARIALE

Le ralentissement du pouvoir d'achat des salaires – accentué au niveau du salaire net en raison de la hausse des prélèvements sociaux – est une tendance lourde de l'économie française. En outre, les gains salariaux évoluent différemment si bien que sur fond de chômage¹ (et d'inégalités face à ce risque), les disparités salariales s'accroissent quand on les saisit avec des données concrètes.

A. LE POUVOIR D'ACHAT DES REVENUS SALARIAUX PROGRESSE PEU

Les gains de pouvoir d'achat des salaires sont faibles et ils ont considérablement ralenti.

VALEUR AJOUTÉE, PRODUCTIVITÉ APPARENTE DU TRAVAIL ET SALAIRES PAR TÊTE
INDICES D'ÉVOLUTION EN EUROS CONSTANTS, BASE 100 EN 1959



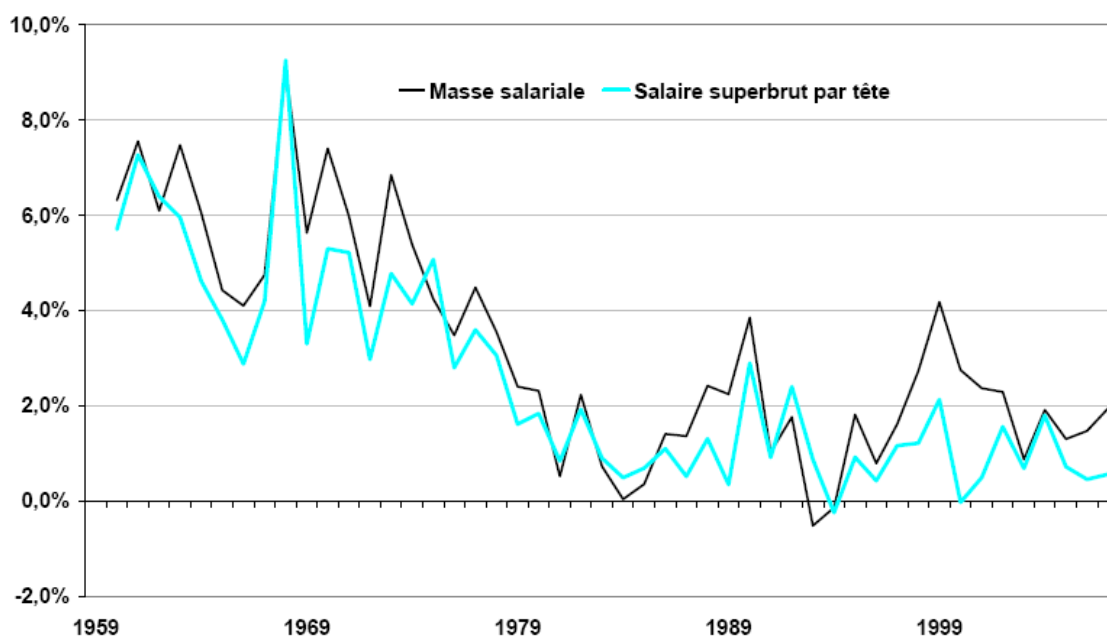
Source : Rapport « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », par M. Jean-Philippe COTIS. INSEE.

¹ La question du chômage n'est évidemment pas éludée dans le présent rapport. Toile de fond du salariat, elle contribue à modeler le « pacte social du travail ». Mais elle appellerait un rapport à elle seule et n'est analysée dans la présente étude que sous l'angle de ses liens avec son sujet principal qui est la question de la place du travail dans l'entreprise.

Il n'avait fallu qu'une quinzaine d'années entre 1959 et 1974 pour doubler le pouvoir d'achat du salaire superbrut par tête (salaire + toutes cotisations sociales). Trente ans plus tard, celui-ci n'a gagné qu'environ 50 % tandis que le salaire net par tête n'a que très faiblement progressé en monnaie constante. Son niveau en 2007 ne représente que 1,2 fois celui de 1983.

Sans doute, en raison de créations nettes d'emplois, la masse salariale a-t-elle un peu plus progressé. Mais, le ralentissement des rémunérations unitaires trouve son pendant dans celui du pouvoir d'achat de la masse des salaires.

MASSE SALARIALE, ET SALAIRE SUPERBRUT PAR TÊTE
TAUX DE CROISSANCE EN EUROS CONSTANTS



Note : au prix de la demande intérieure finale.

Source : Rapport « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », par M. Jean-Philippe COTIS. INSEE.

En tendance, salaire par tête et masse salariale évoluent généralement de façon étroitement parallèle¹ si bien que l'impact des différentes dynamiques salariales sur l'emploi ne ressort pas avec évidence.

¹ Il existe cependant deux périodes (fin des années 80 et 90) où la masse salariale augmente nettement plus vite que le salaire par tête. Dans ces périodes, un enrichissement de la croissance en emplois s'est produit mais les taux de croissance du pouvoir d'achat du salaire par tête semblent alors moins compter que l'accélération de la croissance du PIB pour expliquer ce phénomène.

En particulier, l'épisode (long) de modération salariale débuté à la fin des années 70 ne s'est traduit par un enrichissement de la croissance en emplois qu'au cours des quelques phases de forte expansion de la production, à la toute fin des années 80 et au tournant des années 90.

En première analyse, les performances d'emploi de l'économie française paraissent moins directement corrélées avec la modération salariale qu'avec ses performances en termes de croissance¹.

De la courbe figurée dans le graphique ci-dessus, on peut également tirer l'observation que les périodes de fortes créations d'emploi sont aussi des périodes où le pouvoir d'achat du salaire par tête est plus dynamique. Toutefois, le lien entre créations d'emplois et augmentation du pouvoir d'achat n'apparaît pas entièrement déterministe. Autrement dit, les fluctuations du taux de chômage n'ont pas d'effets univoques sur les gains de pouvoir d'achat par tête ce qui suggère que le taux de chômage structurel (le taux de chômage en dessous duquel il existe des tensions inflationnistes résultant notamment des augmentations salariales) n'a pas une valeur unique. Au demeurant, on relève, empiriquement, que les rythmes d'augmentation des salaires par tête constatés depuis plus de trente ans n'ont, pris globalement, jamais provoqué de tensions inflationnistes telles que la croissance du volume de la production en paraisse devoir être plafonnée.

Même si les comparaisons internationales doivent être prises avec beaucoup de précaution (les structures économiques et les prix peuvent tant différer qu'elles n'aient qu'une signification médiocre), la France se classe plutôt mal dans le classement des salaires en Europe.

Comme le montre le tableau ci-dessous, elle est dans les derniers rangs des pays fondateurs de l'Europe.

¹ *Ce qui ne signifie pas que la modération salariale n'exerce pas d'effets sur la dynamique de l'emploi mais qu'à elle seule elle ne suffit pas ; toute la question étant de savoir comment combiner modération salariale et croissance dans une économie où la demande domestique est de loin le premier contributeur à la croissance.*

**SALAIRES ANNUELS BRUTS MOYENS
DANS QUELQUES PAYS DE L'UNION EUROPÉENNE**

	2007
Allemagne	40 200
Autriche	37 716
Belgique	38 659
Bulgarie	2 626
Danemark	53 165
Finlande	36 114
France	32 413
Hongrie	8 952
Lettonie	6 690
Luxembourg	45 284
Portugal	15 345
Roumanie	4 828
Royaume-Uni	46 051
Slovaquie	8 400
Suède	36 871

Champ : salariés à temps plein des entreprises industrielles ou de services de 10 salariés ou plus.

Source : Eurostat

***B. DES TRAJECTOIRES SALARIALES DIFFÉRENCIÉES ET DES
INÉGALITÉS SALARIALES QUI AUGMENTENT***

L'analyse des évolutions de salaires est généralement conduite à travers des indicateurs de moyennes qui par construction agrègent des réalités distinctes. Si ceux-ci ne sont pas inutiles, ils ne disent rien sur les situations concrètes des salariés qui ressortent comme de plus en plus dispersées.

Ainsi, alors que les indicateurs sur les salariés moyens invitent à conclure à une convergence du salariat, quand on va au-delà des informations révélées par ces moyennes pour examiner les différentes situations salariales à un niveau plus fin, la période récente confirme le sentiment que le régime salarial, loin d'être homogène, est de plus en plus éclaté.

L'analyse des situations de rémunération salariale concrètes aboutit au constat d'une grande diversité des situations individuelles.

Il existe des inégalités de salaires qui, au-delà des apparences données par certains indicateurs incomplètement fidèles à la réalité, s'élargissent. En haut de l'échelle très peu de salariés perçoivent des rémunérations qui leur permettent de devenir des « super-riches »¹ ; en bas, un salariat pauvre se constitue. Dans l'entre-deux, la dynamique salariale est perçue comme d'autant plus faible que les salariés ne considèrent pas toujours (à tort ou à raison) que la part grandissante de leurs rémunérations destinée à couvrir les dépenses sociales n'est en fait qu'une forme différée des salaires.

1. Des pratiques salariales qui s'individualisent

a) Les salaires sont peu négociés

Le nombre des entreprises où il existe une négociation collective des salaires est plutôt faible. En 2007, seules 16 % des entreprises de 10 salariés et plus ont été dans ce cas. Ce nombre est particulièrement bas dans les petites entreprises et dans certains secteurs (construction, services aux particuliers, commerce).

¹ Cette expression de la langue courante recouvre à peu près les catégories « les plus aisés » et « les très aisés » utilisées par l'INSEE.

**PROPORTION D'ENTREPRISES AYANT OUVERT DES NÉGOCIATIONS
OU DISCUSSIONS SUR LES SALAIRES EN 2007 (EN % D'ENTREPRISES)**

	Ensemble des entreprises			Entreprises ayant déclaré la présence d'un délégué syndical	
	Entreprises ayant ouvert des négociations ou discussions collectives sur les salaires de 2007	Entreprises ayant signé un accord à l'issue de ces négociations ou discussions	Pourcentage total d'entreprises couvertes par un accord salarial sur 2007	Entreprises ayant ouvert des négociations ou discussions collectives sur les salaires de 2007	Entreprises ayant signé un accord à l'issue de ces négociations ou discussions
Ensemble	16	60	10	60	69
Secteur d'activité de l'entreprise					
Industries agricoles et alimentaires	21	68	14	74	82
Industrie des biens de consommation.....	21	54	11	62	67
Industrie automobile.....	32	71	23	80	69
Industries des biens d'équipement.....	27	56	15	71	69
Industries des biens intermédiaires	27	65	17	74	76
Énergie	66	89	59	89	93
Construction	6	57	3	37	57
Commerce	12	54	6	56	65
Transports.....	24	78	19	69	84
Activités financières	41	61	25	85	67
Activités immobilières.....	13	46	6	91	51
Services aux entreprises.....	17	61	11	62	64
Services aux particuliers	15	60	9	46	70
Éducation, santé, action sociale.....	19	51	10	46	60
Activités associatives	13	48	ns	36	48
Taille de l'entreprise					
De 10 à 19 salariés	8	57	4	34	65
De 20 à 49 salariés	13	48	6	45	58
De 50 à 99 salariés	38	66	25	72	74
De 100 à 249 salariés	63	67	42	83	71
de 250 à 499 salariés	78	71	55	87	73
500 salariés ou plus	91	73	66	93	73

ns : non significatif compte tenu de la faiblesse des effectifs.

Lecture : 16 % des entreprises de 10 salariés ou plus ont ouvert des négociations ou discussions collectives sur les rémunérations versées en 2007 et, parmi elles, 60 % ont abouti à la signature d'un accord collectif. Au total, dans 10 % des entreprises de 10 salariés ou plus, la politique salariale relative à l'année 2007 s'appuie sur un accord salarial d'entreprise (ou de groupe ou d'UES). Parmi les entreprises faisant état de la présence de délégués syndicaux, 60 % ont engagé une négociation ou discussion collective sur les rémunérations de 2007, et parmi elles, 69 % ont abouti à un accord salarial.

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus des secteurs concurrentiels. France métropolitaine.

Source : enquête « Pratiques salariales ». DARES. 2007.

Il témoigne d'un écart important entre les obligations légales et les pratiques de négociation.

Légalement, toutes les entreprises disposant d'une section syndicale (et où au moins un délégué syndical a été désigné) doivent chaque année ouvrir des négociations collectives portant notamment sur les salaires. Parmi les entreprises de 10 salariés ou plus déclarant qu'un ou plusieurs délégués syndicaux étaient présents en leur sein, seules 60 % ont engagé des négociations ou discussions sur les rémunérations de 2007. Cette performance est très supérieure à celle des entreprises où il n'existe pas de délégués syndicaux mais elle témoigne d'une application moyenne de la loi.

Par ailleurs, **la négociation n'aboutit pas toujours.**

En 2007, le taux d'aboutissement a été de 60 % (de 69 % dans les entreprises où il y a une ou des délégations syndicales) si bien que **le pourcentage d'entreprises couvertes par un accord salarial collectif d'entreprise est de 10 % du total des entreprises de 10 salariés ou plus des secteurs concurrentiels.**

Ces piètres résultats doivent être nuancés.

En premier lieu, **ces entreprises couvrent 45 % des salariés** du champ envisagé (6 millions de salariés au total) et même 62 % quand on envisage les entreprises où des négociations collectives ont été ouvertes.

Ainsi, près de la moitié des salariés des secteurs concurrentiels ont été concernés par des évolutions salariales négociées au plus près des unités de base de la création de valeur.

En second lieu, l'une des raisons de l'absence de négociation collective au niveau de l'entreprise est attribuée à l'existence d'autres niveaux de négociation (la branche) ou de fixation des salaires (le SMIC)¹.

Enfin, les pratiques salariales ne sont pas figées du fait de la seule absence de négociation collective.

Ainsi, en 2007, si seules 10 % des entreprises ont vu se conclure un accord salarial, **86 % des entreprises de 10 salariés ou plus ont accordé des augmentations de salaires**, proportion qui grandit avec la taille des entreprises.

¹ *Les fixations réglementaires du SMIC n'excluent pourtant pas les négociations collectives. Une partie importante des conventions collectives conclues viennent des nécessités de traduire les décisions réglementaires dans les dispositifs conventionnels.*

**RÉPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE TYPE D'AUGMENTATIONS
ACCORDÉES EN 2007 (EN % D'ENTREPRISES)**

	Ensemble des entreprises		
	Entreprises n'ayant pas accordé d'augmenta- tions	Entreprises ayant accordé des augmentations	Total
Ensemble	14	86	100
Secteur d'activité de l'entreprise			
Industrie	12	88	100
Construction.....	15	85	100
Services	14	86	100
Taille de l'entreprise			
De 10 à 19 salariés.....	19	81	100
De 20 à 49 salariés.....	11	89	100
De 50 à 99 salariés.....	6	94	100
De 100 à 249 salariés	4	96	100
De 250 à 499 salariés	3	97	100
500 salariés ou plus	2	98	100

Lecture : en 2007, 86 % des entreprises ont accordé des augmentations du salaire de base (hors primes). Parmi celles qui en ont accordé, 43 % ont eu recours à une formule mixte combinant augmentations générales et augmentations individualisées.

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus des secteurs concurrentiels. France métropolitaine.

Source : enquête « Pratiques salariales ». DARES. 2007.

b) Les augmentations de salaires sont de plus en plus individualisées

La situation salariale des salariés est de plus en plus dépendante de mécanismes d'individualisation.

Les pratiques des entreprises en matière de rémunération de leurs salariés ressortent comme très diverses. Les augmentations peuvent être générales et/ou individualisées portées sur l'octroi de primes liées ou non à la performance (y compris sous forme de primes liées à l'intéressement, à la participation ou à l'épargne salariale) et autres éléments de rémunération qui complètent le salaire de base (complémentaire santé, épargne retraite, tickets restaurants...). Les entreprises utilisent de plus en plus des formes de rémunération complémentaires au salaire qui s'ajoutent à ce dernier et se substituent parfois aux augmentations du salaire de base.

**RÉPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE TYPE D'AUGMENTATIONS
ACCORDÉES EN 2007 (EN % D'ENTREPRISES)**

	Uniquement des augmentations générales	Uniquement des augmentations individualisées	Augmentations mixtes	Total
Ensemble	37	20	43	100
Secteur d'activité de l'entreprise				
Industrie	30	19	51	100
Construction	40	15	45	100
Services	39	22	39	100
Taille de l'entreprise				
De 10 à 19 salariés	45	21	34	100
De 20 à 49 salariés	34	22	44	100
De 50 à 99 salariés	25	18	57	100
De 100 à 249 salariés	20	16	64	100
De 250 à 499 salariés	16	17	67	100
500 salariés ou plus	9	14	77	100

Lecture : en 2007, 86 % des entreprises ont accordé des augmentations du salaire de base (hors primes). Parmi celles qui en ont accordé, 43 % ont eu recours à une formule mixte combinant augmentations générales et augmentations individualisées.

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus des secteurs concurrentiels. France métropolitaine.

Source : enquête « Pratiques salariales ». DARES. 2007.

Sans doute, faut-il observer que **la plupart des entreprises cumulent augmentations générales et augmentations individuelles**. Mais, les entreprises qui ne procèdent qu'à des augmentations générales sont très minoritaires (37 % pour l'ensemble) et, ce, d'autant plus qu'elles sont de grande dimension (9 % des grandes entreprises).

La règle est de plus en plus le cumul d'augmentations générales et d'augmentations individualisées. Là aussi c'est à mesure que les entreprises grandissent que cette coutume salariale se systématisé.

L'analyse des critères pris en compte pour procéder à des augmentations générales des salaires confirme l'importance de l'existence de critères de fixation des salaires extérieurs à l'entreprise.

Il faut, à ce propos, distinguer selon la situation hiérarchique des salariés comme le révèlent les enquêtes, qui sont à la source¹ de l'appréciation des pratiques salariales.

¹ Sans doute un peu fragile.

LES CRITÈRES D'AUGMENTATIONS GÉNÉRALES DU SALAIRE DE BASE EN 2007
(EN % D'ENTREPRISES)

	Cadres	Non-cadres
Les résultats financiers de l'entreprise	30	20
Les directives de la maison-mère	10	6
La nécessité de maintenir un bon climat social.....	20	20
La revalorisation du SMIC	13	49
L'inflation.....	29	24
L'application de la convention collective de branche.....	42	47
La comparaison des salaires avec d'autres employeurs.....	3	3
L'indexation sur le point d'indice de la Fonction publique	2	1
La facilité ou la difficulté de recrutement sur le marché du travail.....	4	5
Autre critère	10	7

Lecture : 30 % des entreprises ayant accordé des augmentations générales à leurs cadres ont déclaré que les résultats financiers de l'entreprise constituaient un critère de revalorisation.

Champ : entreprises de 10 salariés ou des secteurs concurrentiels. France métropolitaine.

Remarque : le total ne fait pas 100 % car l'entreprise pouvait déclarer plusieurs critères.

Source : enquête « Pratiques salariales ». DARES. 2007.

Pour les non-cadres, 49 % des entreprises déclarent que la revalorisation du SMIC a constitué un critère. Il n'est pas précisé si ce fut un critère impliquant un choix ou la simple application des décisions de relèvement de SMIC. On peut toutefois induire de la différence entre cadres et non cadres que le second motif est sans doute assez fort.

Par ailleurs, **le rôle joué par les conventions de branche est important**, que ce soit pour les cadres ou les non-cadres.

Il est plus surprenant d'observer que, **sans être négligeable, la considération des résultats financiers des entreprises n'est mentionnée que par un pourcentage minoritaire d'entre elles** pour expliquer les augmentations générales des salaires.

Cette réponse des entreprises pourrait être analysée comme contrastant avec l'idée assez répandue que le capitalisme financier exerce des effets déterminants sur les politiques salariales. Mais, outre que les données ici utilisées ne sont que des données d'enquête, il faut rappeler qu'elles ne couvrent que les augmentations générales de salaires, augmentations dont l'ampleur n'est pas précisée.

Or, il existe une tendance à l'individualisation des salaires et l'analyse des critères d'augmentations individuelles des salaires semble montrer que la performance est largement prise en compte à ce stade.

**LES CRITÈRES D'ATTRIBUTION DES AUGMENTATIONS INDIVIDUELLES EN 2007
(EN % D'ENTREPRISES)**

	Cadres	Non-cadres
L'intensité des efforts dans le travail	63	69
La capacité de répondre à des sollicitations imprévues	32	30
La contribution au fonctionnement de l'équipe	40	39
L'implication dans les objectifs de l'entreprise	60	40
La réalisation d'objectifs individuels précis fixés à l'avance	31	18
La réduction des écarts de salaire entre les hommes et les femmes ...	4	3
Le non-absentéisme	7	14
L'ancienneté	10	14
Autre critère	14	16

Lecture : 63 % des entreprises ayant accordé des augmentations individualisées du salaire de base en 2007 à leurs salariés cadres ont déclaré que l'intensité des efforts dans le travail constituait un critère de revalorisation.

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus des secteurs concurrentiels. France métropolitaine.

Remarque : le total ne fait pas 100 % car l'entreprise pouvait déclarer plusieurs critères.

Source : enquête « Pratiques salariales ». DARES. 2007.

Ces critères confirment la place du choix de l'entreprise dans les augmentations individuelles des salaires et l'importance qu'y prennent les **éléments relatifs à l'intensité des efforts** et, plus généralement, **à la productivité de chaque salarié**. Il reste à évaluer l'affectivité de ces critères et la pertinence des évaluations dont ils procèdent.

La structure des rémunérations salariales révèle que les éléments variables du salaire représentent environ 15 % des rémunérations. Il existe ainsi une marge non négligeable de flexibilisation des salaires.

Mais, en même temps, cette décomposition de la masse salariale apparaît structurelle si bien que, d'un point de vue macroéconomique, on peut hésiter à voir dans les éléments variables une source effective de modulation.

On ne sait à quoi attribuer ce qui ressort comme une apparente rigidité. Conduit-elle à nuancer l'authenticité des revendications pour plus de flexibilité ou ces éléments de salaires doivent-ils être vus comme plus automatiques que ne l'indiquent les enquêtes ?

En tout cas, l'inertie de la structure salariale n'équivaut pas à une inertie générale des salaires non plus qu'à un défaut de variabilisation microéconomique des situations salariales.

En 2006, le salaire de base représentait 86,3 % de la masse salariale brute des entreprises du secteur marchand non agricole¹, le reste provenant soit

¹ Entreprises de 10 salariés et plus.

des heures supplémentaires et complémentaires (1,3 %), soit des primes et compléments (12,4 %).

DÉCOMPOSITION DE LA MASSE SALARIALE SELON LES BRANCHES PROFESSIONNELLES REGROUPEES EN 2006

Conventions regroupées pour l'information statistique (CRIS1)	Salaire de base (y. c. congés payés)	Heures supplémentaires et complémentaires (1)	Primes et compléments	Total	Catégories de primes et compléments					
					Ancienneté	Contraintes de poste	Performance individuelle	Performance collective	Autres (2)	Total
Ensemble	86,3	1,3	12,4	100	16	12	27	5	40	100
A : Métallurgie et sidérurgie	84,6	1,0	14,4	100	23	16	19	6	36	100
B : Bâtiment et travaux publics	86,9	3,0	10,1	100	5	6	29	4	56	100
C : Chimie et pharmacie	83,3	0,5	16,2	100	22	12	23	4	39	100
D : Plastiques, caoutchouc et combustibles	81,0	0,9	18,1	100	20	12	12	3	53	100
E : Verre et matériaux de construction	82,1	1,8	16,1	100	19	11	20	4	46	100
F : Bois et dérivés	84,9	1,2	13,9	100	25	13	20	8	34	100
G : Habillement, cuir, textile	88,6	1,0	10,4	100	13	8	32	14	33	100
H : Culture et communication	87,3	0,7	12,0	100	12	6	39	5	38	100
I : Agroalimentaire	84,8	1,6	13,6	100	24	14	16	6	40	100
J : Commerce de gros et import - export	84,4	1,5	14,1	100	15	2	40	9	34	100
K : Commerce principalement alimentaire	86,7	1,0	12,3	100	5	3	29	2	61	100
L : Commerce de détail principalement non alimentaire	84,0	1,8	14,2	100	11	4	47	8	30	100
M : Services de l'automobile et des matériels roulants	85,8	1,8	12,4	100	8	4	45	15	28	100
N : Hôtellerie, restauration et tourisme	90,6	0,9	8,5	100	14	4	24	4	54	100
O : Transports (hors statuts)	80,3	7,0	12,7	100	17	18	26	3	36	100
P : Secteur sanitaire et social	87,6	0,8	11,6	100	38	22	6	1	33	100
Q : Banques, établissements financiers et assurances	84,5	0,1	15,4	100	4	2	49	4	41	100
R : Immobilier et activités tertiaires liées au bâtiment	85,9	0,9	13,2	100	11	3	33	9	44	100
S : Bureaux d'études et prestations de services aux entreprises	91,5	0,4	8,1	100	2	5	48	4	41	100
T : Professions juridiques et comptables	85,4	0,5	14,1	100	12	0	32	7	49	100
U : Nettoyage, manutention, récupération et sécurité	88,0	1,9	10,1	100	25	21	18	2	34	100
V : Branches non agricoles diverses	85,3	1,1	13,6	100	11	10	30	19	30	100
W : Branches agricoles	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
X : Secteurs sous statut	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Y : Hors convention de branche ou statut	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd

(1) La rémunération pour heures supplémentaires ou complémentaires déclarée par les entreprises peut ne pas tenir compte des heures supplémentaires structurelles mensualisées (encadré 1).

(2) La catégorie « autres » recouvre notamment le 13^{ème} mois, les primes de fin d'année, avantages en nature, primes de vacances et autres primes exceptionnelles.

Lecture : en 2006, dans les conventions de la métallurgie et sidérurgie, les primes représentent 14,4 % de la masse salariale brute totale.

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur concurrentiel (hors apprentis et stagiaires). France métropolitaine.

nd : non diffusable ou hors champ.

Source : Insee, Dares, enquête sur le coût de la main-d'œuvre et la structure des salaires en 2006.

Source : INSEE, DARES, enquête sur le coût de la main-d'œuvre et la structure des salaires en 2006.

LES GAINS BRUTS MENSUELS MOYENS DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE 10 SALARIÉS OU PLUS ET LEUR DÉCOMPOSITION SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ EN 1998

Secteur d'activité	Gain moyen en 1998 (en francs)	Décomposition de la masse salariale (en %)			
		Salaire brut	Heures supplémentaires	Primes	Total
Ensemble (EB à ER)	13 950	85,6	0,9	13,5	100,0
EB- Industries agro-alimentaires	12 130	84,4	0,9	14,7	100,0
EC- Industries des biens de consommation	13 830	85,8	1,0	13,2	100,0
C1- Habillement-cuir	10 260	92,6	0,4	7,0	100,0
C2- Edition, imprimerie, reproduction	15 770	84,5	2,2	13,4	100,0
C3- Pharmacie, parfumerie, entretien	17 670	84,2	0,4	15,4	100,0
C4- Industries des équipements du foyer	11 880	84,8	0,6	14,6	100,0
ED- Industrie automobile	14 250	80,5	1,5	18,0	100,0
EE- Industries des biens d'équipement	15 580	85,5	0,8	13,7	100,0
E1- Construction navale, aéronautique et ferroviaire	17 600	81,7	0,8	17,5	100,0
E2- Industries des équipements mécaniques	13 880	85,3	1,2	13,5	100,0
E3- Industries des équipements électriques et électroniques ...	17 450	87,2	0,4	12,4	100,0
EF- Industrie des biens intermédiaires	13 290	83,3	1,0	15,7	100,0
F1- Industrie des produits minéraux	13 110	82,7	1,0	16,3	100,0
F2- Industrie textile	10 900	89,7	0,7	9,6	100,0
F3- Industries du bois et du papier	12 490	83,3	1,0	15,7	100,0
F4- Chimie, caoutchouc, plastiques	14 510	81,2	0,9	17,9	100,0
F5- Métallurgie et transformation des métaux	13 030	82,9	1,3	15,8	100,0
F6- Industries des composants électriques et électroniques	14 120	85,4	0,6	14,0	100,0
EG- Energie	19 090	80,0	1,2	18,8	100,0
G1- Production de combustibles et de carburants	19 090	73,5	1,5	25,0	100,0
G2- Eau, gaz, électricité	Nd	81,5	1,1	17,4	100,0
EH- Construction	12 630	90,5	1,2	8,3	100,0
EJ- Commerce	12 380	87,1	1,0	11,9	100,0
J1- Commerce et réparation automobile	12 290	85,0	0,7	14,3	100,0
J2- Commerce de gros	14 680	86,3	0,6	13,1	100,0
J3- Commerce de détail	10 160	89,2	1,7	9,1	100,0
EK- Transports	12 840	84,7	2,0	13,3	100,0
EL- Activités financières	18 020	78,5	0,2	21,3	100,0
EM- Activités immobilières	13 530	85,0	0,6	14,4	100,0
EN- Services aux entreprises	15 340	88,8	0,7	10,5	100,0
N2- Conseil et assistance	18 890	89,3	0,2	10,5	100,0
N3- Services opérationnels	10 750	88,1	1,9	10,0	100,0
N4- Recherche et développement	19 860	83,3	0,4	16,3	100,0
EP- Services aux particuliers	12 600	89,4	0,9	9,7	100,0
P1- Hôtels-restaurants	10 300	89,6	1,0	9,4	100,0
P2- Activités récréatives, culturelles et sportives	17 380	88,7	0,8	10,5	100,0
P3- Services personnels et domestiques	10 130	93,0	0,8	6,2	100,0
EQ- Éducation, santé, action sociale	13 340	86,8	0,7	12,5	100,0
Q2- Santé, action sociale	13 340	86,1	0,6	13,3	100,0
ER- Administration	9 100	88,1	0,1	11,8	100,0

Sources : DADS-INSEE pour les gains en niveau ; MES-DARES, enquête annuelle ACEMO pour la décomposition de la rémunération.

Source : Premières synthèses. Janvier 2000. N° 01.1

Par ailleurs, le poids du salaire de base est très variable selon les branches ; il en va de même pour les éléments rémunérateurs variables.

Pour ce qui concerne ces derniers, le niveau des compléments liés aux **heures supplémentaires** ressort comme particulièrement élevé dans les Transports et le Bâtiment. Dans ces secteurs, les heures supplémentaires jouent un rôle important dans la flexibilité salariale que le cycle (et la saisonnalité) paraît imposer.

En ce qui concerne les **primes et compléments**, la différenciation par branche est également assez forte. Leurs poids est plus élevé dans l'industrie que dans les services, excepté dans les activités financières et immobilières. Il est sans doute également influencé par la taille des entreprises, la démographie des entreprises de chaque branche expliquant ainsi une partie de la variabilité des primes et compléments. Il est à noter que parmi ceux-ci, la situation individuelle tend à occuper une place centrale (qu'il s'agisse d'ancienneté, de performance, ou d'autres considérations personnelles englobées dans la sous-catégorie « autres »).

De l'inertie apparente de la structure des rémunérations, on ne saurait déduire que le salaire est macroéconomiquement rigide. On verra qu'au contraire les évolutions salariales ressortent comme très corrélées, quoique de façon asymétrique, avec des variables macroéconomiques lourdes, qui conditionnent de plus en plus les dynamiques des salaires.

L'inertie de la structure des rémunérations semble plutôt témoigner d'un défaut de flexibilité des salaires à la hausse qu'à la baisse, tant la modération salariale paraît marquer structurellement l'histoire récente des salaires en France.

La relative constance de la répartition entre salaires de base et primes traduirait ainsi plutôt le fait que les éléments variables de la rémunération évoluent de concert avec le salaire de base si bien qu'ils ne jouent pas réellement leur rôle d'adaptation des salaires aux cycles, en particulier dans la phase haussière de ceux-ci.

Par ailleurs, cette tendance ne paraît pas jouer de la même manière pour tous les salariés. Quelques branches, en particulier celles des services financiers, témoignent d'évolution des primes et compléments atteignant une certaine ampleur.

La répartition de ces éléments de salaires y semble très fortement individualisée ce qui s'explique sans doute par leur concentration sur certains métiers de la banque.

De façon générale, l'individualisation des salaires est de plus en plus forte dans un panorama où les données macrosociales sur les rémunérations ne la révèlent pas toujours immédiatement¹.

c) L'arbitrage salaires-intéressement et participation pèse sur le salariat traditionnel et crée des inégalités

Il reste également à compléter ce panorama par la **prise en compte des revenus non salariaux¹ accordés aux salariés : la participation financière dont ils bénéficient.**

¹ Les inflexions des gains de productivité et du rythme de croissance semblent se répercuter différemment sur les salaires, selon qu'il s'agit d'accélération ou de ralentissement, et de façon inégale en fonction du niveau de salaire.

Les dispositifs de participation financière sont obligatoires ou facultatifs. La participation est obligatoire pour les seules entreprises de 50 salariés et plus.

Dans les autres cas, les dispositifs de participation financière sont facultatifs mais ils bénéficient de dispositions incitatives, notamment du point de vue des prélèvements obligatoires.

PRÉSENTATION DES DISPOSITIFS DE PARTICIPATION FINANCIÈRE DES SALARIÉS

La participation financière des salariés recouvre l'ensemble des dispositifs ci-dessous.

La participation des salariés aux résultats de l'entreprise, obligatoire dans les entreprises employant au moins 50 salariés, permet de faire participer chaque salarié aux résultats de son entreprise, en redistribuant une partie des bénéfices réalisés selon des modalités prévues par accord collectif. Cependant, les sommes versées ne sont pas immédiatement disponibles : elles sont bloquées pendant 5 ans en vue de financer des investissements productifs. En contrepartie, l'entreprise et les salariés bénéficient d'avantages fiscaux et sociaux.

L'intéressement des salariés à l'entreprise permet à toute entreprise **qui le souhaite**, dès lors qu'elle satisfait à ses obligations en matière de représentation du personnel, d'instituer un intéressement collectif des salariés présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul liée aux résultats ou aux performances de l'entreprise.

Le **plan d'épargne d'entreprise (PEE)** est un système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de se constituer avec l'aide de celle-ci un portefeuille de valeurs mobilières.

Le **Plan d'Épargne Interentreprises (PEI)**, créé par la loi du 19 février 2001, **permet** à plusieurs entreprises, quelles qu'elles soient, de créer un dispositif d'épargne commun à l'ensemble de leurs salariés. Cela **permet notamment aux petites entreprises de s'ouvrir à la participation financière**, car la mise en place de ce système n'est plus faite entreprise par entreprise ; en outre, le coût pour une entreprise de mettre en place le PEI est bien inférieur au coût nécessaire à la mise en place du PEE ;

Le **Plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO)**, créé par la loi du 21 août 2003, est un système d'épargne retraite en entreprise ; la sortie se fait en rente viagère et éventuellement en capital. Il bénéficie d'avantages sociaux et fiscaux supplémentaires par rapport au PEE : ainsi le plafond d'abondement est doublé (4600 € par an et par salarié contre 2300 € pour le PEE). Il peut également être mis en place entre plusieurs entreprises, sur le modèle du PEI : on parlera alors de PERCO-I.

¹ Les statistiques considèrent les revenus de la participation financière comme des revenus salariaux (ils sont d'ailleurs largement exemptés des cotisations sociales sur les salaires), option qui est discutable et n'est pas retenue dans la construction des indicateurs de partage de la valeur ajoutée (v. infra).

Pour mémoire, le Plan partenarial d'épargne salariale volontaire (PPESV), qui disparaîtra totalement en août 2006, était un plan d'épargne à long terme (10 ans au moins), avec le même plafond d'abondement que le PERCO. Ce plan existait aussi sous forme commune à plusieurs entreprises, sur le modèle du PEI.

Source : Rapport annuel du Conseil supérieur de la participation pour 2004-2005

Les dispositifs de participation financière, qui ajoutent à la flexibilité des revenus distribués par les entreprises à leurs salariés, ont connu un essor incontestable.

Alors qu'en 1999, 63,1 % des salariés n'avaient bénéficié d'aucun des dispositifs en vigueur, cette proportion a baissé à 51,7 % en 2007 et à cette date 57 % des salariés du secteur marchand non agricole avaient un accès à un dispositif au moins¹.

Les sommes distribuées ont également beaucoup augmenté passant de 7 à 17,4 milliards d'euros entre ces deux années, soit une progression nettement plus rapide que celle des revenus salariaux.

Ainsi, selon les données de la DARES, alors que les sommes distribuées représentaient 4 % de la masse salariale des entreprises concernées² en 1999³, elles en représentaient 7,7 % en 2007.

¹ Ce nombre concerne les bénéficiaires potentiels des dispositifs qui n'exercent pas tous leurs droits d'accès.

² « Partage des profits et épargne salariale en 1999 » (avril 2001, n° 14-1)

³ Et 12 % de leur profit.

**LES DISPOSITIFS DE PARTICIPATION, D'INTÉRESSEMENT ET D'ÉPARGNE SALARIALE
DANS LES ENTREPRISES DE 10 SALARIÉS OU PLUS, EN 2005, 2006 ET 2007**

Exercice comptable	2005	2006	2007
Participation			
Montant total brut distribué (en millions d'euros)	6 989	7 144	8 319
Nombre de bénéficiaires (en milliers)	4 848	5 204	5 456
Montant moyen de la participation (en euros)	1 442	1 373	1 525
Part de la masse salariale des bénéficiaires (en %)	5,1	4,8	5,1
Intéressement			
Montant total brut distribué (en millions d'euros)	5 708	6 496	7 410
Nombre de bénéficiaires (en milliers)	4 119	4 241	4 887
Montant moyen de l'intéressement (en euros)	1 386	1 532	1 516
Part de la masse salariale des bénéficiaires (en %)	4,5	4,9	4,9
Plan d'épargne entreprise (PEE)			
Versements totaux <u>nets</u> sur un PEE (en millions d'euros)	8 266	8 847	9 946
Nombre de salariés possédant des avoirs sur un PEE (en milliers)	3 537	3 725	3 963
Montant total brut distribué au titre de l'abondement (en millions d'euros)	1 302	1 307	1 467
Nombre de bénéficiaires de l'abondement (en milliers)	2 418	2 417	2 585
Montant moyen de l'abondement (en euros)	539	541	567
Part de l'abondement dans la masse salariale des bénéficiaires (en %)	1,6	1,6	1,6
Plan d'épargne retraite collectif (PERCO)			
Versements totaux <u>nets</u> sur un PERCO (en millions d'euros)	310	372	523
Nombre de salariés possédant des avoirs sur un PERCO (en milliers)	147	294	406
Montant total brut distribué au titre de l'abondement (en millions d'euros)	79	140	190
Nombre de bénéficiaires de l'abondement (en milliers)	86	271	367
Montant moyen de l'abondement (en euros)	927	516	517
Part de l'abondement dans la masse salariale des bénéficiaires (en %)	2,5	1,5	1,4
Participation, intéressement et abondement du PEE et du PERCO			
Montant total brut distribué (en millions d'euros)	14 078	15 091	17 391
Nombre de bénéficiaires (en milliers)	6 444	6 759	7 482
Montant moyen (en euros)	2 185	2 233	2 324
Part de la masse salariale des bénéficiaires (en %)	7,5	7,5	7,7
Nombre de salariés couverts par au moins un des dispositifs (en milliers)	8 140	8 495	8 773
Pour information			
Masse salariale totale (en millions d'euros)	320 474	339 225	354 117
Nombre total de salariés (en milliers)	11 960	12 310	12 556

Note : les sommes versées au titre de l'exercice de l'année N le sont généralement l'année N+1 pour la participation et l'intéressement, au cours de l'année N pour l'abondement du PEE.

Les versements totaux sur les PEE et sur les PERCO sont donnés nets de CSG et CRDS ; l'ensemble des autres montants est indiqué en brut.

Lecture : l'exercice 2007 a permis de distribuer, au titre de la participation, 8 319 millions d'euros à 5 456 milliers de salariés, soit une prime moyenne de 1 525 euros représentant 5,1 % de la rémunération de ces salariés.

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus du secteur marchand non agricole, hors intérim et secteur domestique.

Sources : Dares, enquêtes ACEMO-PIPA 2006 à 2008.

Source : Premières synthèses. Juillet 2009. N° 31.2

Malgré leur diffusion élargie, les dispositifs en question apparaissent très inégalement mobilisés.

Ils sont **concentrés dans les grandes entreprises**, seuls 14 % des salariés des entreprises de moins de 50 salariés étant couverts. De ce fait, l'accès à ces dispositifs est très variable selon les secteurs d'activité (singularisés par la démographie de leurs entreprises en fonction de leur taille).

**PART DES SALARIÉS AYANT ACCÈS À UN DISPOSITIF DE PARTICIPATION,
D'INTÉRESSEMENT ET D'ÉPARGNE SALARIALE EN 2007,
SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN %)**

	Participation	Intéressement	Plans d'épargne entreprise	Plans d'épargne retraite collectifs	Au moins un dispositif
EB Industries agricoles et alimentaires.....	54,4	41,5	41,2	3,4	60,6
EC Industrie des biens de consommation.....	61,8	42,0	43,1	10,3	67,3
ED Industrie automobile.....	82,6	81,2	79,4	0,1	92,5
EE Industries des biens d'équipement.....	66,7	53,9	55,8	6,5	74,4
EF Industries des biens intermédiaires	64,9	48,1	46,4	7,3	73,5
EG Énergie	38,3	93,3	95,8	6,3	97,9
EH Construction	30,9	21,1	25,4	5,1	40,9
EJ Commerce	47,8	35,7	34,1	5,7	55,7
EK Transports.....	41,0	30,1	49,3	2,4	67,2
EL Activités financières	77,5	79,1	80,4	27,8	83,7
EM Activités immobilières.....	15,8	34,2	35,2	5,6	44,3
EN Services aux entreprises	45,5	37,3	46,2	20,5	67,4
EP Services aux particuliers	19,6	12,2	15,4	1,4	28,5
EQ-ER Éducation, santé, action sociale et associations.....	13,9	9,3	12,1	1,4	21,0
Ensemble	44,4	36,0	39,5	8,5	57,2

Lecture : en 2007, 54,4 % des salariés du secteur des Industries agricoles et alimentaires sont couverts par un accord de participation, 41,5 % par un accord d'intéressement, 41,2 % ont accès à un PEE et 3,4 % à un PERCO. Au total, 60,6 % de ces salariés sont couverts par au moins un dispositif.

Champ : ensemble des entreprises du secteur marchand non agricole, hors intérim et secteur domestique.

Source : *Premières synthèses. Juillet 2009. N° 31.2*

On observe que la hiérarchie des secteurs établie selon le critère d'accès à la participation financière recouvre à peu près celle fondée sur la part des éléments variables de rémunération.

La concentration des dispositifs de participation financière se vérifie **également au regard du niveau du salaire**. Ils bénéficient essentiellement aux salariés du haut de la distribution.

**IMPORTANCE DES DISPOSITIFS DE PARTICIPATION, D'INTÉRESSERMENT
ET D'ÉPARGNE SALARIALE EN 2007, SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE
ET LE SALAIRE ANNUEL MOYEN DANS L'ENTREPRISE (EN %)**

Taille de l'entreprise	Salaire annuel moyen dans l'entreprise	Part des salariés	Part des salariés ayant accès à au moins un dispositif	Part des salariés ayant reçu une prime parmi les salariés couverts	Part des salariés ayant reçu une prime parmi l'ensemble des salariés
1 à 49 salariés.....			14,4	71,1	10,2
dont : inférieur au troisième décile		20,7	6,5	67,2	4,4
supérieur au septième décile		36,2	21,3	72,9	15,5
50 à 499 salariés.....			77,9	80,4	62,6
dont : inférieur au troisième décile		7,8	34,1	59,8	20,4
supérieur au septième décile		57,2	84,3	81,1	68,4
500 salariés ou plus.....			91,2	89,8	81,8
dont : inférieur au troisième décile		6,3	81,9	86,0	70,4
supérieur au septième décile		62,3	93,3	88,8	82,9
Total.....			57,2	84,6	48,4
dont : inférieur au troisième décile		12,4	24,1	76,6	18,5
supérieur au septième décile		50,6	70,2	84,7	59,5

Note : le salaire moyen correspond à la masse salariale brute divisée par l'effectif de l'entreprise. Il inclut donc des salaires annuels faibles correspondant à des durées de travail annuelles courtes.

Le troisième décile est le salaire tel que 30 % des entreprises versent en moyenne moins que ce salaire. Il s'élève à 14 243 euros. Le septième décile, salaire tel que 30 % des entreprises versent en moyenne plus que ce salaire, s'élève à 24 032 euros.

Lecture : en 2007, au sein des entreprises de 1 à 49 salariés, 14,4 % des salariés ont accès à l'un au moins des quatre dispositifs de participation, d'intéressement et d'épargne salariale. Cette proportion est de 6,5 % dans les entreprises de 1 à 49 salariés dans lesquelles le salaire moyen est inférieur au troisième décile.

Champ : ensemble des entreprises du secteur marchand non agricole, hors intérim et secteur domestique.

Source : *Premières synthèses. Juillet 2009. N° 31.2*

Qu'il s'agisse de l'accès potentiel ou du bénéfice effectif des régimes de participation, les salariés des bas déciles (de salaires) en profitent beaucoup moins que ceux du haut de l'échelle salariale.

Le régime fiscal-social avantageux de ces dispositifs apparaît ainsi, à première vue, comme régressif (à rebours des exonérations de cotisations sociales sur les « bas salaires ») et leur caractère collectif doit être fortement nuancé.

2. Une augmentation des inégalités salariales

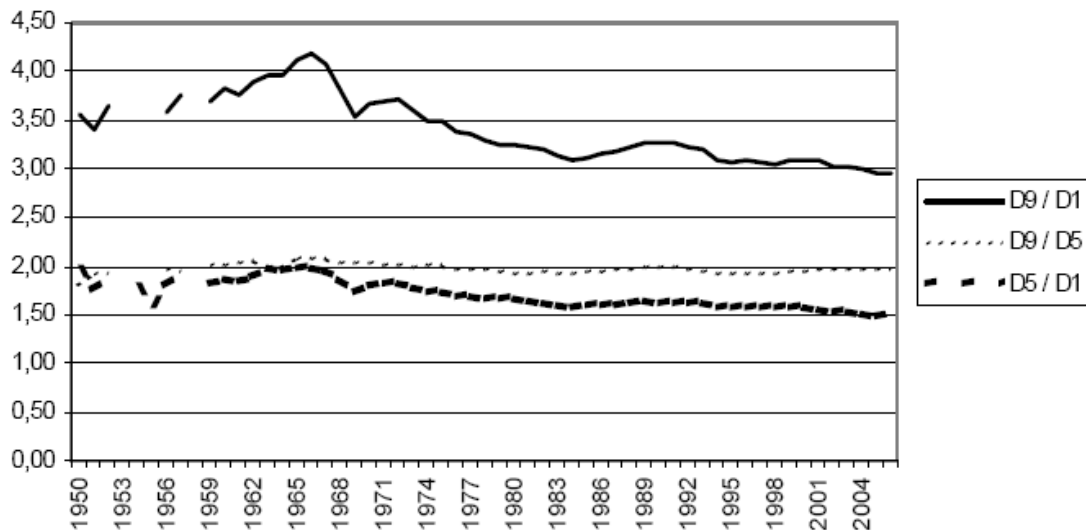
Conformément au sentiment général, les inégalités salariales ont augmenté au cours de la dernière décennie même si le phénomène d'accroissement des inégalités n'est pas particulièrement perceptible quand on suit la distribution des salaires nets des personnes employées à temps complet.

a) Une réalité peu apparente dans certains indicateurs

Le rapport entre le salaire moyen des 10 % les mieux payés et celui des 10 % les moins rémunérés tend même à baisser (de 4,2 en 1965 et 3,3 en 1982 à 3 en 2006). On peut toutefois noter que le fort repli intervenu entre 1965 et 1982 s'est atténué au-delà.

De même, l'avantage salarial de ceux qui sont juste autour du salaire médian par rapport aux salariés du bas de l'échelle a diminué (le rapport est passé de 2 en 1965 et 1,7 en 1982 à 1,5 en 2006).

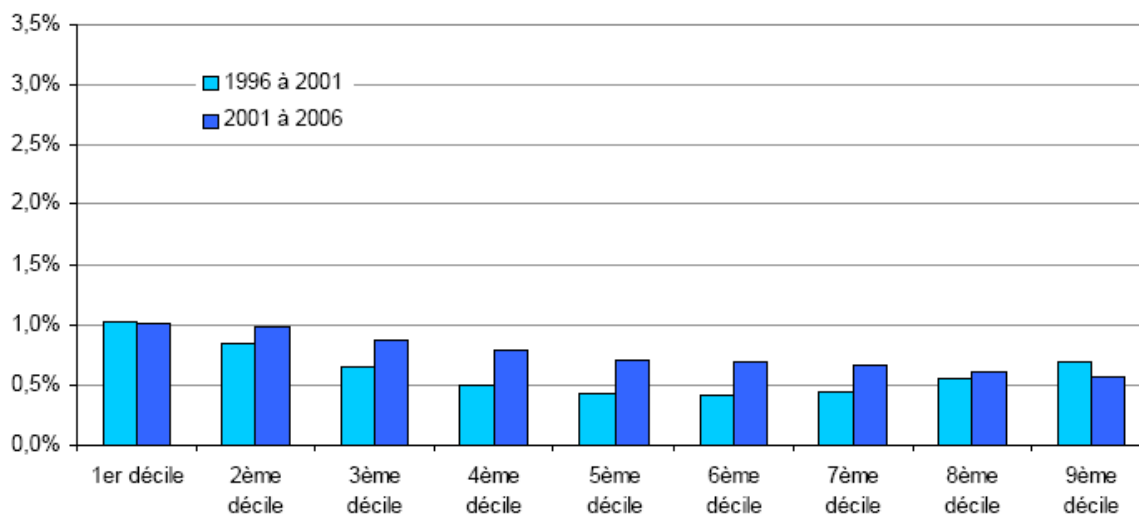
**DISTRIBUTION DU SALAIRE NET DES TEMPS COMPLETS DU SECTEUR PRIVÉ
DE 1950 À 2006**



Source : INSEE

Pour la période la plus récente (1996 à 2006), si on relève un moindre aplatissement de la hiérarchie des salaires, on observe toutefois que **les salaires moyens ont continué à être rattrapés par les salaires du bas de la hiérarchie** (ceux des deux premiers déciles surtout) **tandis que les salaires du haut de la distribution** (8^{ème} et 9^{ème} déciles), bien qu'en progression plus faible que ceux des deux premiers déciles, **ont été plus dynamiques que les salaires moyens.**

TAUX DE CROISSANCE ANNUELS MOYENS DES NEUF PREMIERS DÉCILES DE SALAIRES



Source : Rapport « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », de M. Jean-Philippe Cotis. Mai 2009.

Si on excepte le salaire moyen du premier décile qui évolue de la même manière dans le temps, on peut remarquer que lors de la première sous-période, qui a correspondu à une croissance économique générale deux fois plus forte que la seconde (+ 3 % l’an avec + 1,5 % entre 2001 et 2006), les inégalités ont moins diminué que dans la période de plus faible croissance.

Si l'idée, généralement répandue, que s'est produite une augmentation des inégalités n'est donc pas particulièrement étayée par les données relatives aux salaires des personnes employées à temps plein, une vue plus détaillée (et plus réaliste) révèle déjà à ce niveau que cette idée générale n'est pas dénuée de fondements empiriques.

b) Mais une différenciation salariale qui s'accroît

(1) En fonction de l'employeur

Tout d'abord, la **position occupée dans le salariat conduit à des situations très disparates.**

C'est vrai en ce qui concerne les **secteurs**. Par exemple, si le salaire moyen par tête est structurellement plus élevé dans les banques que dans les sociétés non financières, cet écart a augmenté sur la période récente : il était supérieur de + 35 % à celui versé par les sociétés non financières en 1995, il l'est de + 50 % en 2006.

Mais, **d'autres facteurs structurels** comptent, comme l'**appartenance à des entreprises différentes par la taille ou la position dans la chaîne de production.**

**LES FACTEURS STRUCTURELS DE DIFFÉRENCIATION
DU PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE**

La part des salaires dans la valeur ajoutée diffère beaucoup en fonction de la taille des entreprises, du secteur et de la position de l'entreprise dans la chaîne de production.

En ce qui concerne **les secteurs**, la part des salaires dans la valeur ajoutée varie dans une proportion du simple à plus du double.

PART DE LA RÉMUNÉRATION DANS LA VALEUR AJOUTÉE SELON LE SECTEUR

(en %)	Part de la masse salariale dans la valeur ajoutée	Poids du secteur dans la valeur ajoutée totale des SNF	Poids dans la masse salariale des SNF
Agriculture	69	1	1
Industrie	62	35	33
Construction	81	7	8
Commerce	63	18	17
Transport	70	8	8
Activités immobilières	31	4	2
Services aux entreprises	78	20	23
Services aux particuliers	72	7	8

Source : Rapport « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », de M. Jean-Philippe Cotis. Mai 2009.

Dans l'industrie qui concentre le tiers de la masse salariale des entreprises non financières, la part des salaires atteint 62 % soit moins que la moyenne.

Dans les activités de services, son poids relatif est supérieur (autour des trois-quarts de la valeur ajoutée).

L'importance relative du capital dans les fonctions de production respectives des secteurs joue un rôle important dans ces différences dans la mesure où, dans l'industrie, il faut rémunérer davantage d'actifs productifs.

L'importance relative de la part des salaires dans la valeur ajoutée n'implique pas pour autant que les salaires soient plus élevés dans les secteurs où cette part l'est elle-même.

Cette même observation vaut aussi s'agissant des **différentes catégories d'entreprises par la taille** où il existe aussi une grande variabilité du « poids relatif des salaires ».

DISTRIBUTION DE LA PART DES SALAIRES DANS LA VALEUR AJOUTÉE

En %	Moyenne	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile	9 ^{ème} décile
PME	67	44	73	89	106
Entreprises de taille intermédiaire	67	50	68	86	97
Grandes entreprises	56	28	58	87	95

Lecture : 25% des PME ont une part des salaires dans la valeur ajoutée inférieure à 44%. 75% ont un ratio salaires/VA supérieur à 0,89 (données non pondérées)
 Champ et source : SNF, fichiers BRN-RSI, Insee, 2006

Source : Rapport « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », de M. Jean-Philippe Cotis. Mai 2009.

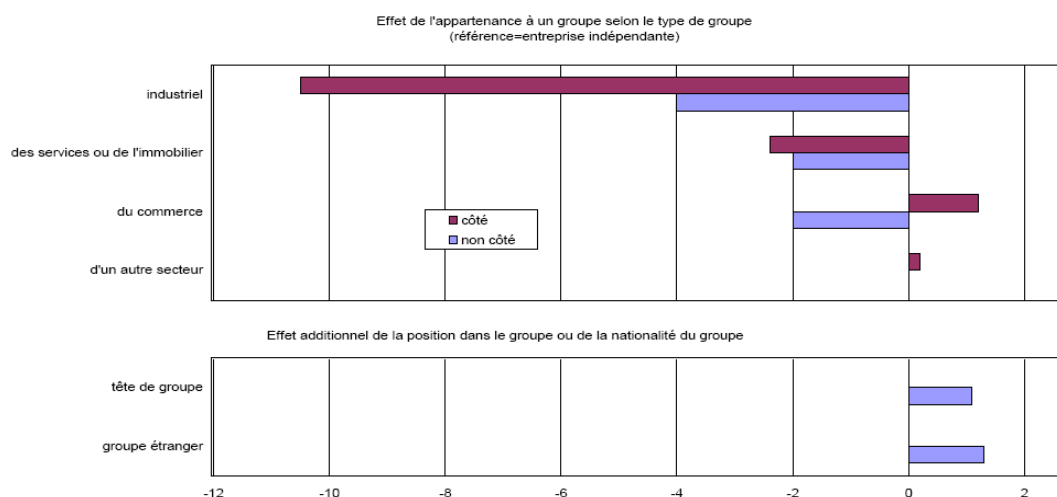
Dans les PME et les entreprises de taille intermédiaire, les salaires pèsent 67 % de la valeur ajoutée contre 56 % dans les grandes entreprises. Mais, dans celles-ci (entreprises de plus de 5 000 salariés ou d'un chiffre d'affaires supérieur à 1,5 milliard d'euros), les salaires sont plus élevés en lien avec une productivité par tête plus forte.

D'autres caractéristiques des entreprises s'accompagnent de différenciation quant au poids des salaires dans la valeur ajoutée.

L'âge des entreprises entraîne une décroissance de la part salariale dans la mesure où les bénéfices n'apparaissent qu'après quelques années.

De même, **l'appartenance à un groupe** implique, dans l'industrie, un poids des salaires réduit surtout quand l'entreprise est cotée par rapport à la situation des entreprises indépendantes (- 10 points). Mais ce constat est moins net dans les autres secteurs d'activité.

RAPPORT SALAIRE/VA : EFFETS DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE ET DES CARACTÉRISTIQUES DE CE GROUPE



Source : Rapport « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », de M. Jean-Philippe Cotis. Mai 2009.

De même, les entreprises « têtes de groupe » ou relevant d'un groupe étranger ont une part des salaires plus élevée.

La position dans la chaîne de production et la situation concurrentielle jouent également un grand rôle. En particulier, le fait d'être sous-traitant¹ emporte une part des salaires dans la valeur ajoutée élevée. Dans ces entreprises, les salaires se montent à 75 % de la VA soit 17 points de plus que pour des entreprises identiques dans leurs autres caractéristiques². Dans ces entreprises, les marges sont comprimées de sorte que les salaires étant donnés par le jeu des équilibres sur le marché du travail, l'excédent brut d'exploitation y est plus faible.

**EXPOSITION CONCURRENTIELLE ET SOUS-TRAITANCE :
QUEL IMPACT SUR LE PARTAGE DE LA VA ET LES SALAIRES ?**

	Chiffre d'affaire moyen*	Masse salariale moyenne*	Part des salaires dans la VA	Salaire moyen brut annuel
Sous-traitants	11 976	3 113	0,74	40 224
<i>Indépendants</i>	<i>3 747</i>	<i>1 369</i>	<i>0,77</i>	<i>35 732</i>
<i>Appartenant à un groupe</i>	<i>16 546</i>	<i>4 082</i>	<i>0,74</i>	<i>41 189</i>
Non sous-traitants	43 289	7 260	0,57	50 365
Total	38 010	6 561	0,58	49 370

Source : Rapport « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », de M. Jean-Philippe Cotis. Mai 2009.

Cependant, là aussi, il n'existe pas de corrélation positive entre l'importance relative de la part de la valeur ajoutée revenant aux salaires et le niveau du salaire moyen.

¹ 16 % des entreprises industrielles de plus de 20 salariés travaillent exclusivement pour le compte d'une autre entreprise.

² Excepté la taille, car les entreprises dont il s'agit sont la plupart du temps des PME. Mais, même avec les PME non sous-traitantes, il existe un écart de 4 points.

Quelques constats s'imposent :

- Les petites et moyennes entreprises paraissent consacrer aux salaires une part de leur valeur ajoutée nettement supérieure à ce qu'elle est dans les grandes entreprises ;

- **Mais, la part relativement élevée des salaires dans la valeur ajoutée n'empêche pas les PME, notamment les sous-traitantes, de connaître une situation salariale moins favorable puisque le salaire (superbrut) y est inférieur de 20 % par rapport aux entreprises comparables non sous-traitantes ;**

- La part relativement élevée des salaires dans la valeur ajoutée des PME pourrait s'expliquer par le fait qu'à salaires donnés, les PME dégagent moins de valeur ajoutée que les grandes entreprises, notamment parce que leur chiffre d'affaires est contraint par des pressions sur les prix qu'elles pratiquent émanant des grandes entreprises dont elles sont les sous-traitantes ;

- La faiblesse relative de la part des salaires dans la valeur ajoutée des grandes entreprises ne s'accompagne pas d'une situation salariale défavorable, mais paraît résulter des caractéristiques des secteurs dans lesquels elles interviennent et d'un pouvoir de marché leur permettant de dégager des marges de profit importantes. Autrement dit, au niveau microéconomique, on vérifie souvent que l'importance des profits ne rime pas avec une situation salariale comparativement défavorable¹.

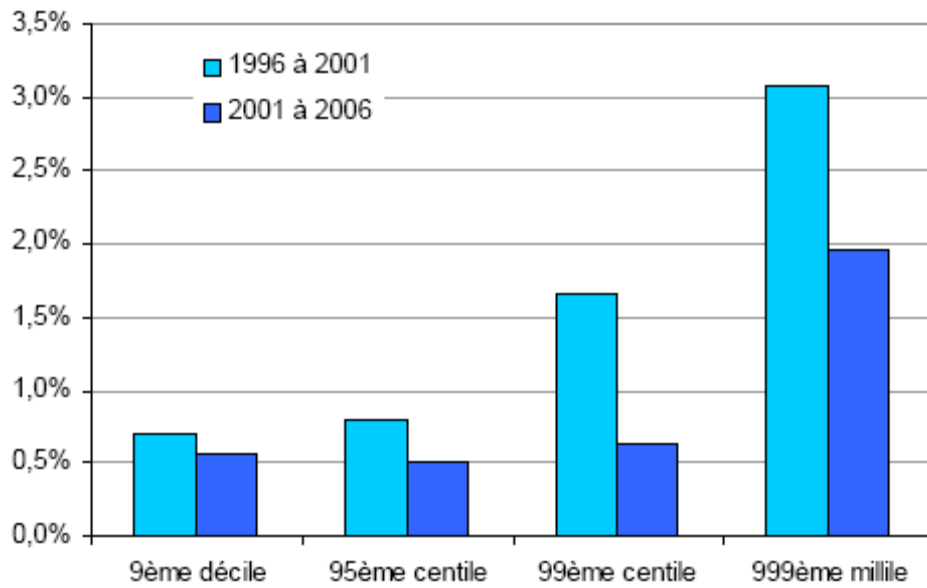
(2) Entre les hauts salaires et le reste du salariat

Enfin, une différenciation des destinées salariales est intervenue entre les salaires les mieux payés et le reste du salariat.

La considération de la dynamique des salaires des 1 % des salariés les mieux rémunérés montre que ceux-ci ont bénéficié d'une croissance de leurs salaires particulièrement élevée entre 1996 et 2001, le millième des salariés du haut de la distribution étant plus particulièrement favorisé.

¹ Ce qui ne signifie pas pour autant que la répartition de la valeur ajoutée entre salaires et profits soit « équitable » ou optimale.

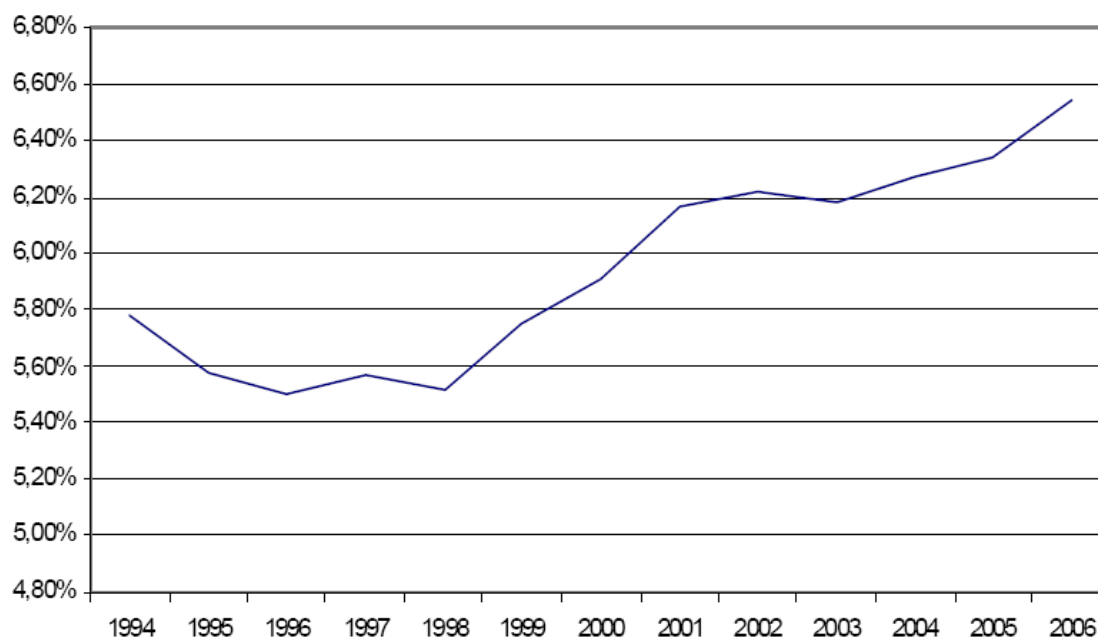
**TAUX DE CROISSANCE ANNUELS MOYENS DES QUANTILES DE SALAIRES,
AU SEIN DU DERNIER DÉCILE**



Source : Rapport sur « le partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », de M. Jean-Philippe Cotis. Mai 2009.

Au total, quand le centième des salaires du haut de l'échelle recevait 5,5 % de la masse salariale en 1998, c'est près de 6,6 % qui leur étaient attribués en 2006 (1,1 point de gain de masse salariale).

**PART DES SALAIRES SUPÉRIEURS AU 99^{ÈME} CENTILE
DANS LA MASSE SALARIALE TOTALE**



Source : Rapport sur « le partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », de M. Jean-Philippe Cotis. Mai 2009.

Si la situation des très hauts salaires a ainsi nettement décroché par le haut, d'autres phénomènes contribuent à engendrer la perception d'inégalités croissantes.

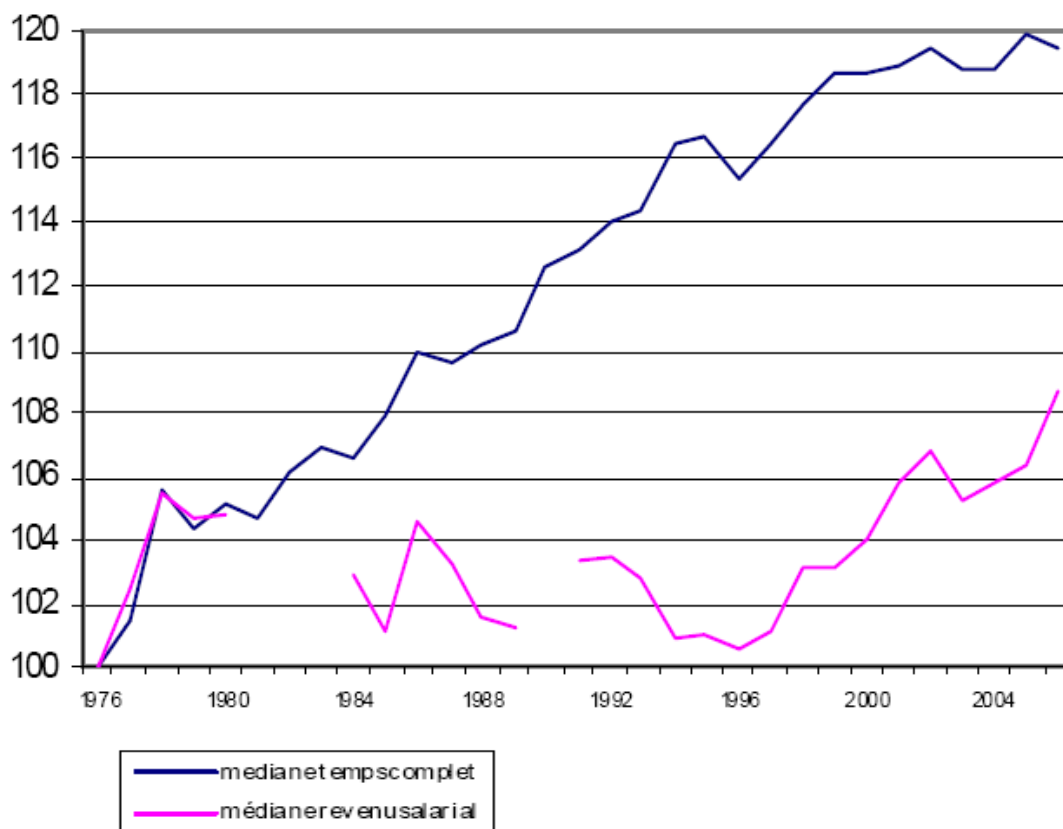
(3) Selon la qualité de la position dans l'emploi

Si on délaisse le champ des salariés à temps plein qui, conventionnellement, sert le plus souvent dans les études portant sur les salaires, pour tenir compte des salaires perçus par l'ensemble des salariés en tenant compte de leur durée réelle d'emploi¹, on observe que le **revenu salarial**² a progressé beaucoup moins que le salaire moyen par tête à temps complet.

¹ Le raisonnement sur le salaire par tête s'appuie sur une référence (la masse salariale divisée par un nombre d'emplois en équivalent temps plein) qui n'est pas la seule référence d'emploi et le devient d'autant moins que les emplois dits atypiques se diversifient.

² A la différence du salaire moyen par tête, le revenu salarial exclut l'épargne salariale et, surtout, il est corrigé de la durée effective d'emploi.

MÉDIANES DU SALAIRE ANNUEL NET D'UN TEMPS COMPLET ET DU REVENU SALARIAL,
EN EUROS CONSTANTS



Source : Insee, DADS séries longues et DADS exploitation au 1/25. Rapport sur « le partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », de M. Jean-Philippe Cotis. Mai 2009.

Le revenu salarial, à l'inverse du salaire moyen, a stagné entre 1976 et 1996. Il n'a vraiment augmenté qu'à la fin des années 90 (période de forte croissance économique et de « normalisation » de la situation d'emploi des salariés). Mais, au total quand le salaire moyen par tête médian est à 120 en 2006 (base 100 en 1976) le revenu salarial médian n'est qu'à 109.

En dehors même de toute législation impliquant une baisse de la durée du travail (sinon celle sur le temps partiel) un processus de diminution des jours de travail rémunérés s'est déroulé sous l'effet de l'augmentation de la place des formes d'emplois dites atypiques et de la persistance du chômage.

NOMBRE MOYEN DE JOURS ANNUELLEMENT RÉMUNÉRÉS DES SALARIÉS DU SECTEUR PRIVÉ

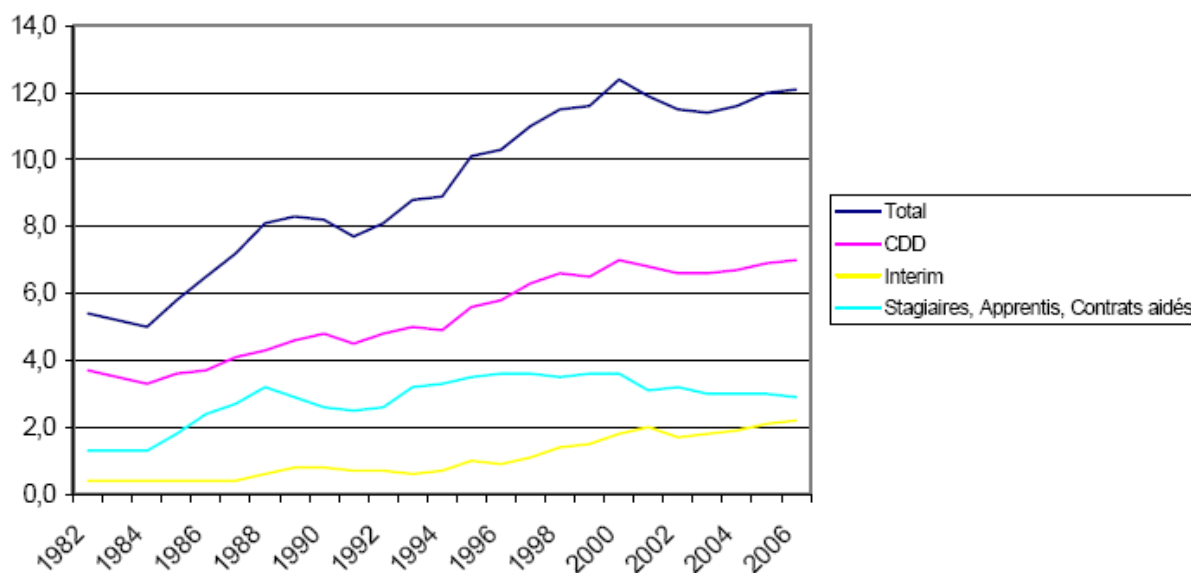


Source : Insee

Le nombre moyen de jours rémunérés qui était de 285 en 1976 est tombé à 260 en 2000 soit un recul de près de 9 % en lien avec la progression des formules de sous-emploi dont celle des emplois dits « atypiques ».

Ces emplois sont passés de 5,5 à 12 % du total.

PART DES FORMES ATYPIQUES D'EMPLOI DANS L'EMPLOI TOTAL



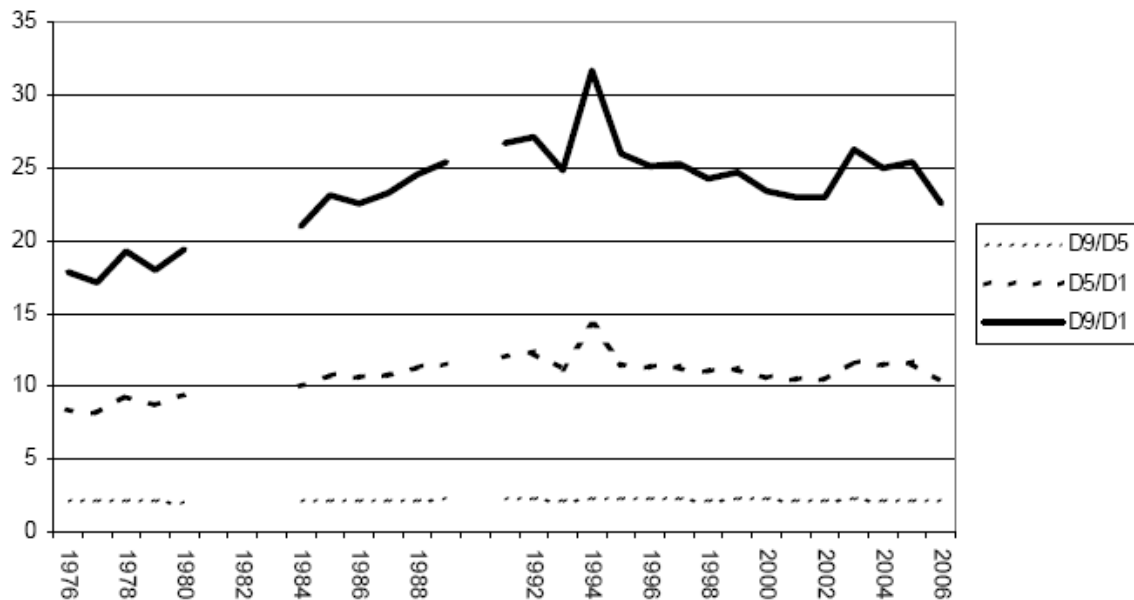
Source : Insee

Outre les **effets** de ce processus sur la position de **négoiation** des **salariés** dans les discussions de tout niveau conduisant à la fixation des salaires, la propagation des formes d'emplois pouvant comporter des durées d'emploi réduites, à quoi il faut ajouter les effets du temps partiel et du chômage, pèse sur les salaires réellement perçus par les personnes en emploi.

Finalement, derrière les situations moyennes se dissimule une segmentation du marché du travail avec des situations très contrastées.

De ce point de vue, même si les inégalités de **revenu salarial** n'ont, pas plus que les inégalités de **salaire moyen**, progressé, elles sont d'un niveau qui reste très élevé.

DISTRIBUTION DU REVENU SALARIAL NET DU SECTEUR PRIVÉ



Source : Insee, DADS, exploitation au 1/25^{ème}

L'écart entre un cadre à temps plein et un non-qualifié à temps partiel ou un stagiaire est dans une proportion de l'ordre de 25 à 1.

Ce phénomène peut être considéré comme durable. En dix ans, entre 1996 et 2006, 38,6 % de ceux qui relevaient des 20 % disposant du revenu salarial le plus faible en début de période sont dans la même situation à son terme.

Par ailleurs, s'il existe une assez forte dispersion des **trajectoires salariales** avec, en 2005 par exemple, pour un quart des salariés perdant plus de 540 €, la moitié qui ont enregistré un gain de plus de 400 €, il semble exister quelques pesanteurs structurelles qui condamnent à la pauvreté salariale certaines catégories de la population.

Ainsi, ce sont plutôt les femmes, les employés et les ouvriers qui subissent des évolutions salariales négatives.

De même, si on a observé que le partage global de la valeur ajoutée varie selon les caractéristiques des entreprises, il faut ajouter que celles-ci influencent également les variations de la situation salariale des employés, qui peut être d'ailleurs souvent « plus avantageuse » dans les entreprises où le partage de la valeur ajoutée ressort comme apparemment peu favorable aux salariés.

(4) Les risques accrus d'une augmentation du salariat pauvre

Il existe une montée de la pauvreté dans le salariat.

A ce sujet, il faut au préalable relever que la pauvreté est principalement liée à l'exclusion du marché du travail. Dans l'ensemble des pauvres (en 1997), 53 % sont sans emploi.

NOMBRE DE MÉNAGES ET DE PERSONNES PAUVRES
SELON L'OCCUPATION DE LA PERSONNE DE RÉFÉRENCE EN 1997

	Nombre dans la population totale	Taux de pauvreté en %	Ménages pauvres	Personnes pauvres
Ensemble	23 338 000	7,0	1 629 000	4 215 000
Personne de référence active				
• chômeurs	1 271 000	28,8	365 000	1 073 000
• salariés peu stables	989 000	15,0	148 000	371 000
• salariés stables à temps plein	9 750 000	2,1	200 000	676 000
• salariés stables à temps partiel	579 000	13,1	76 000	165 000
• indépendants	1 875 000	12,0	226 000	678 000
Personne de référence inactive				
• anciens salariés	6 005 000	2,4	141 000	279 000
• anciens indépendants	1 384 000	12,4	172 000	285 000
Autres inactifs				
• femmes de moins de 60 ans	313 000	29,2	92 000	208 000
• hommes de moins de 60 ans	521 000	27,3	142 000	393 000
• 60 ans ou plus	650 000	10,3	67 000	87 000

Champ : Ménages dont le revenu fiscal est positif ou nul et le revenu disponible monétaire positif, hors ménages dont la personne de référence est étudiante ou militaire du contingent.

Notes : Le seuil de pauvreté est fixé à la moitié du revenu disponible médian par unité de consommation.

Source : Enquête « Revenus fiscaux » 1997, INSEE-DGI. Inégalités économiques.

Le taux de pauvreté est nettement plus élevé dans les populations à l'écart du travail tandis qu'il est particulièrement bas chez les salariés stables à temps plein. Cette situation ne fait que confirmer l'hétérogénéité de la population française qui comporte une première césure nette entre les chômeurs et ceux qui exercent une activité mais qui, au sein même du salariat, est caractérisée par une diversité des situations où les salariés stables à temps plein (eux-mêmes très différenciés) occupent la meilleure position.

Le niveau assez élevé du taux de pauvreté des indépendants ayant été souligné, on doit aussi remarquer que pour les salariés stables, le taux de pauvreté atteint malgré tout 2 % (contre 7 % pour la population en moyenne en 1997), ce qui montre que l'emploi à temps plein n'immunise pas contre la pauvreté.

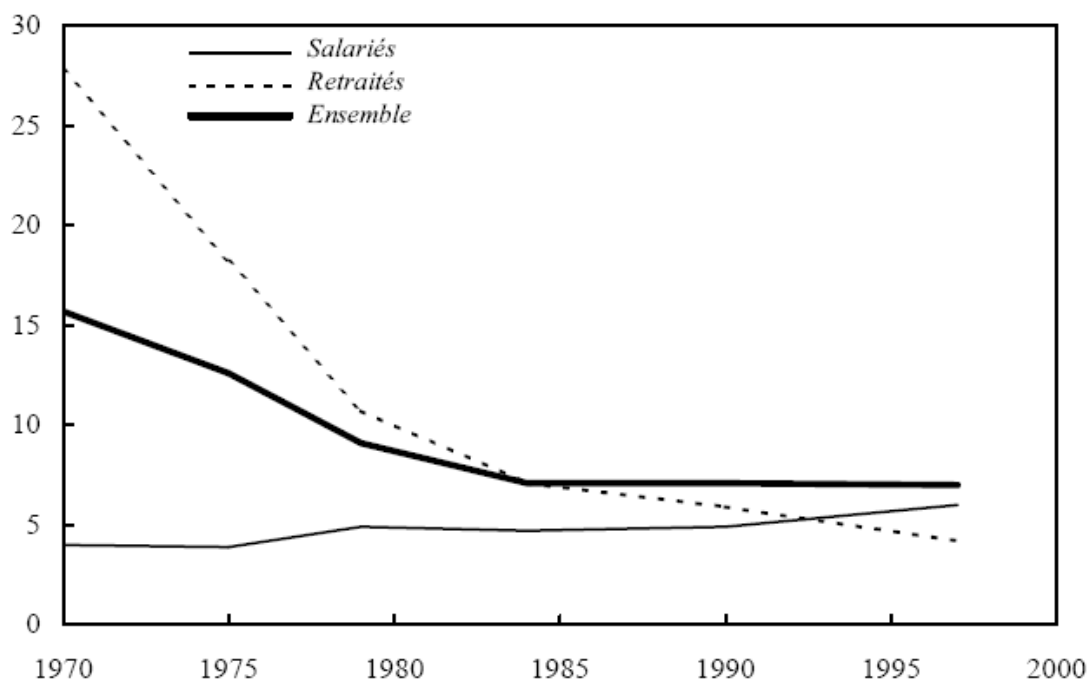
Il faut insister sur le fait que les modalités atypiques d'emploi s'accompagnent d'un taux de pauvreté relativement élevé que ce soit pour les « salariés peu stables » ou les « temps partiels ». Leur taux de pauvreté est inférieur à celui des chômeurs mais il est remarquablement élevé.

En outre, le taux de pauvreté des ménages salariés¹, pour être relativement bas, a augmenté au cours du temps, passant de 4 % en 1970 à 6,6 % en 1997.

Ce processus correspond à une augmentation du taux de pauvreté dans le salariat qui est passé de 9,5 % à 13,6 % entre 1970 et 1997 (+ 4,1 points).

¹ L'écart entre le taux de pauvreté des salariés – relativement élevé – et des ménages salariés – comparativement faible – vient de ce qu'un salarié pauvre peut appartenir à un foyer où l'autre (ou les autres) membre(s) n'est pas pauvre.

**TAUX DE PAUVRETÉ DES MÉNAGES DE 1970 À 1997
SELON L'OCCUPATION DE LA PERSONNE DE RÉFÉRENCE**



Notes : Définition du seuil de pauvreté : Demi niveau de vie médian (revenu disponible par uc) de l'ensemble des ménages. Les chômeurs ayant déjà travaillé sont inclus dans la catégorie des salariés. Outre les ménages de salariés et de retraités, l'ensemble comprend les indépendants et les autres actifs.

Source : Enquête « Revenus fiscaux » 1997, INSEE-DGI. Inégalités économiques.

On peut souligner que la montée de la pauvreté dans le salariat, qui contraste, en particulier, avec la situation des ménages retraités dont le taux de pauvreté a considérablement reculé, a été particulièrement forte après 1984, soit au cours de la période de réduction de la part des salaires dans la valeur ajoutée.

**PROPORTION DE MÉNAGES À BAS REVENU
AVANT ET APRÈS PRISE EN COMPTE DES PRESTATIONS (EN %)**

	Ensemble des ménages ^(*)		Ménages de salariés ^(**)		Ménages de retraités	
	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après
1970	20,3	15,7	9,5	4,0	30,4	27,8
1975	18,3	12,6	9,1	3,9	25,6	18,2
1979	16,5	9,1	10,5	4,9	21,2	10,7
1984	15,4	7,1	10,6	4,7	16,5	7,0
1990	14,5	7,1	12,0	4,9	13,0	5,9
1997	14,1	7,0	13,6	6,6	8,5	4,2

Champ : ménages ordinaires, non compris les ménages dont la personne de référence est étudiante, dont le revenu déclaré est positif ou nul et le revenu disponible positif.

Notes : (*) Outre les salariés et les retraités, l'ensemble comprend les indépendants et les autres inactifs ; (**) Les chômeurs ayant déjà travaillé sont intégrés dans la catégorie des salariés

Source : INSEE-DGI, Enquête « Revenus fiscaux » 1970, 1975, 1979, 1984, 1990 et 1997

Dans cette période, il ne semble pas que l'augmentation du taux de pauvreté chez les salariés ait résulté d'une concentration accrue de la masse salariale au profit des salariés les mieux rémunérés.

**PART DES 10 % DES SALARIÉS LES MIEUX PAYÉS DANS LA MASSE SALARIALE TOTALE
EN FRANCE DE 1919 À 1938, EN 1947 ET DE 1950 À 1998**



Source : Piketty, 2001, colonnes P90-100 des tableaux D7 et D16, annexe D

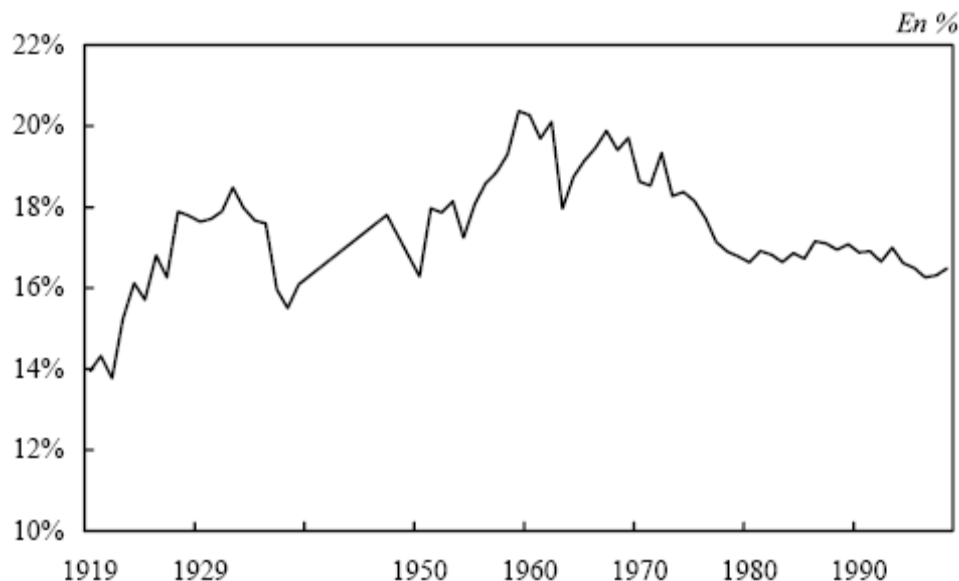
Si quelques salariés ont perçu des rémunérations qui leur ont permis d'entrer dans la catégorie des super-riches, les 10 % les mieux payés ont absorbé une part constante (environ le quart) de la masse salariale totale dans les années 80 et 90. Autrement dit, les gains des quelques très riches ont été compensés dans la strate des riches par une certaine modération des gains des autres salariés du décile de salaires le plus élevé.

Par ailleurs, le salaire minimum a augmenté ce qui a permis de rapprocher la situation du bas de la distribution des salaires de celle de l'échelon supérieur.

C'est donc la dégradation des conditions d'emploi (en termes de stabilité et de durée) qui explique la montée de la pauvreté chez les salariés ce que confirment les données détaillées par type d'emploi mentionnées plus haut.

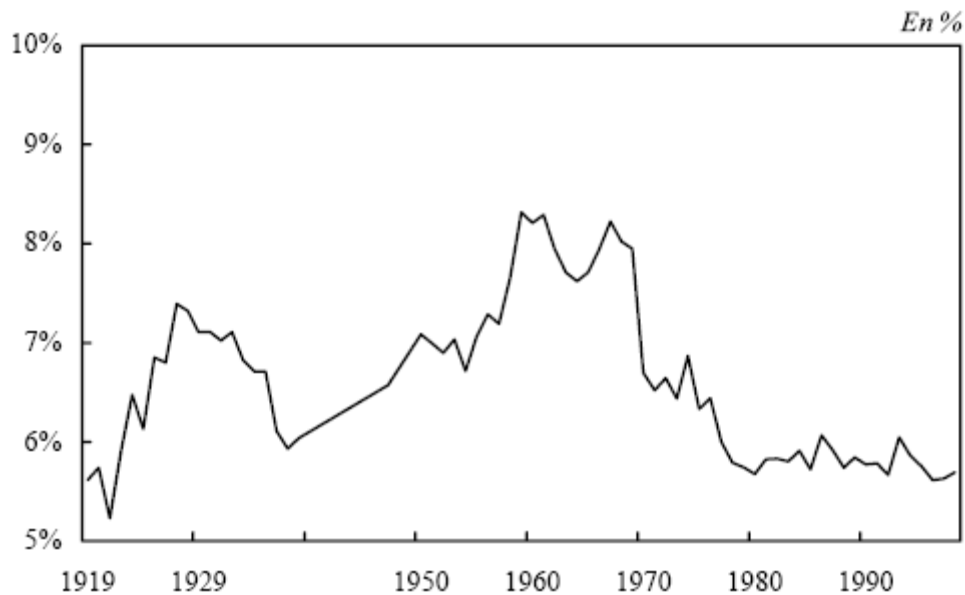
Au demeurant, historiquement, la concentration des salaires a eu tendance à baisser puis à se stabiliser en France où, finalement, la hiérarchie des salaires n'est pas souvent remise en cause (au contraire de la dynamique salariale).

PART DES 5 % DES SALARIÉS LES MIEUX PAYÉS DANS LA MASSE SALARIALE TOTALE EN FRANCE DE 1919 À 1938, EN 1947 ET DE 1950 À 1998



Source : Piketty, 2001, colonnes P90-100 des tableaux D7 et D16, annexe D

**PART DES 1 % DES SALARIÉS LES MIEUX PAYÉS DANS LA MASSE SALARIALE TOTALE
EN FRANCE DE 1919 À 1938, EN 1947 ET DE 1950 À 1998**



Source : Piketty, 2001, colonnes P90-100 des tableaux D7 et D16, annexe D

Evidemment, les évolutions plus récentes ainsi que les observations suscitées par les nouvelles pratiques salariales concernant le « haut management » ou, au contraire, les salariés les plus précaires (temps partiels subis, stagiaires, employés par intermittence) devraient conduire à remettre en cause ces tendances et le consensus sur la hiérarchie des salaires.

Ainsi, on peut constater qu'au-delà du panorama plutôt neutre donné par certaines données, il existe d'indéniables fondements empiriques à la perception d'un maintien voire d'un accroissement des inégalités salariales¹.

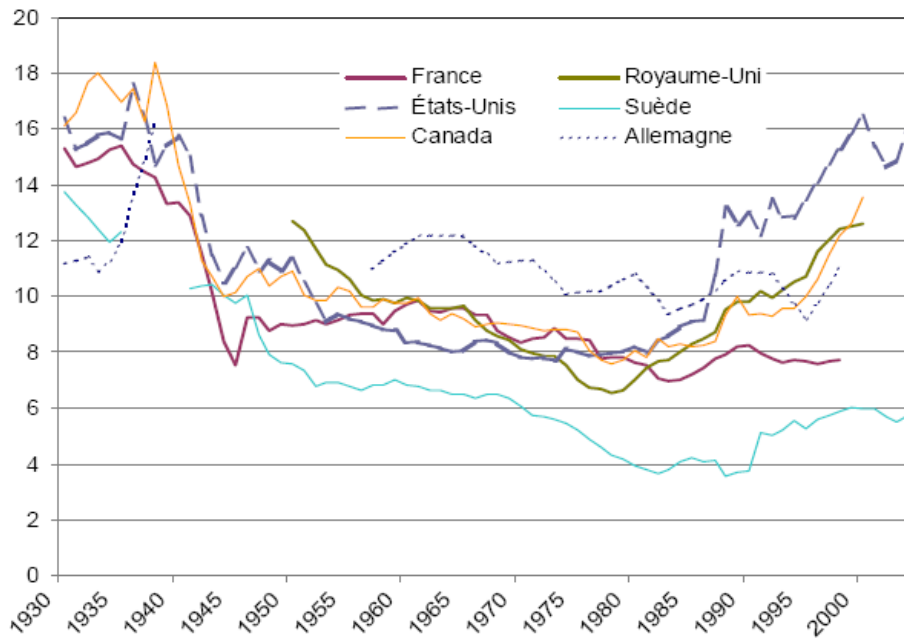
L'impression d'un partage primaire inégal des revenus versés à raison de la participation à la création de valeur ajoutée ne peut qu'être renforcée quand on prend en considération les revenus non salariaux (les revenus du capital) pour apprécier la situation globale des individus parties prenantes à la création de valeur ajoutée par les entreprises (v. plus loin)².

Au total, la concentration des revenus auprès du centième de la population la plus riche, après avoir beaucoup régressé entre 1930 et 1975, a entamé au-delà un processus de reconstitution dans la plupart des pays développés.

¹ Quand on considère que les chômeurs de longue durée sont hors du raisonnement, on prend conscience que le fonctionnement du marché du travail aboutit à une grande variété de situations individuelles.

² De fait, les revenus du patrimoine accentuent les inégalités.

PART DES REVENUS AVANT IMPÔTS PERÇUS PAR LES 1 % LES PLUS RICHES



Source : Insee (OCDE, 2008, d'après Leigh, 2007)

Pour l'heure toutefois, tout comme la Suède, la France paraît échapper assez largement à ce mouvement qui est très accusé aux États-Unis et au Royaume-Uni.

II. UNE EXPLICATION CONSENSUELLE MAIS À PROLONGER : LE RALENTISSEMENT DE LA CROISSANCE ET DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ

La croissance économique conditionne celle des revenus. La croissance résulte de la combinaison d'une augmentation du volume des facteurs de production (travail et capital) et des évolutions de leur productivité.

Le supplément de revenu peut donc être divisé entre un surplus lié à la quantité des facteurs de production et un surplus de productivité attribuable aux progrès d'efficacité des facteurs.

Seul celui-ci peut permettre d'augmenter la rémunération unitaire des facteurs de production¹. Or, si la croissance économique a ralenti, le surplus de productivité a, lui, subi un ralentissement encore plus net en étant divisé par un facteur proche de 6 entre 1950-1974 (+ 3,3 % l'an) et 1990-2008 (+0,6 % l'an). Ce ralentissement ne laisse de poser des questions dans un contexte où, pourtant, la hausse de la productivité paraît être devenue une priorité absolue.

Si, en soi, l'essoufflement de la croissance est un déterminant important du pacte social, le ralentissement de la productivité redouble ses effets contraignants. Mais, on ne peut se contenter d'identifier ces deux phénomènes. Il est essentiel d'en proposer une étiologie pertinente.

A cet égard, il existe deux interprétations polaires et contradictoires.

La première attribue le ralentissement de la productivité aux rigidités et fait la part belle aux rigidités du pacte social et à ses effets sur la création de richesses par les entreprises.

Elle débouche sur des propositions de flexibilisation, recourant à des « modèles » étrangers, où la préconisation de décentraliser le pacte social en restaurant l'entreprise comme lieu privilégié de sa définition s'impose avec vigueur.

La seconde interprétation de l'« échec productiviste » contredit tous les termes de la première, l'échec en question étant attribué à la crise du capitalisme financier, qui, pour être globale, trouve un point de fixation dans la crise de l'entreprise.

Les modifications du pacte social dans l'entreprise qui ont tendu à plus de dérégulation sont marquées par un « **désinvestissement** » **de la composante proprement entrepreneuriale** (le capital humain, l'investissement, la recherche et l'innovation) de ce pacte.

¹ Il s'agit d'une potentialité et non d'un enchaînement nécessaire. Si les gains de productivité du travail sont absorbés par le capital (autrement dit, s'il y a déformation du partage de la valeur ajoutée au détriment des salaires), il peut n'y avoir pas de progrès de pouvoir d'achat par tête.

On aurait probablement tort de vouloir opter pour l'une plutôt que pour l'autre de ces interprétations. L'impératif de pertinence conduit à reconnaître et à admettre le champ de validité de chacune d'elles.

A. UNE CROISSANCE ÉCONOMIQUE QUI A RALENTI

Le ralentissement de la croissance économique est, sur le long terme, un des faits principaux qui colore les équilibres économiques et sociaux en France.

La croissance économique est passée de 5,4 % l'an entre 1950 et 1974 à 2,4 % entre 1975 et 1989 et 1,9 % entre 2000 et 2008. Le rythme de croissance annuel a perdu les 2/3 de son dynamisme de la période initiale.

Comptablement, ces pertes proviennent pour une part de la décélération du rythme d'accumulation des facteurs de production : l'augmentation du stock de capital a suivi un rythme deux fois moins fort et, pour le travail, l'inflexion de la quantité mobilisée, un peu moindre, dans son ampleur, a été proche¹. Mais, c'est surtout l'essoufflement des gains d'efficacité des facteurs de production (la productivité globale des facteurs – PGF –) qui a pesé sur le rythme de croissance (*v. infra*).

Ce dernier processus a mécaniquement, conjointement avec celui de la décélération de la croissance de la population active, limité les effets de la réduction du rythme de croissance sur le chômage. Il n'empêche que l'accumulation du travail salarié n'a pas été suffisante pour éviter une hausse du sous-emploi².

L'augmentation du sous-emploi (qui englobe le chômage mais aussi toutes les formes d'emplois à durée atypique³, que celle-ci soit voulue ou subie) est la principale conséquence⁴ de la décélération de la croissance. En effet, à elle seule, la croissance économique, si elle tend à augmenter le revenu national⁵, n'augmente pas le revenu par tête, la trajectoire de celui-ci étant dépendante de la réalisation de gains de productivité des facteurs de production.

¹ La décélération de la croissance de la population active recouvre non seulement l'inflexion de l'augmentation naturelle de la population en âge de travailler mais aussi la flexion des taux d'activité et, plus qualitativement, celle de la durée du travail.

² Si le taux de chômage n'a pas davantage augmenté, c'est grâce à des sorties du marché du travail de plus en plus précoces dans un contexte d'abaissement de l'âge de départ en retraite et d'élargissement des dispenses de recherche d'emploi, notamment dans le cadre des dispositifs de préretraite.

³ Ou à statut atypique.

⁴ C'en est aussi une cause, une des discussions les plus importantes des sciences sociales étant d'identifier les interactions à l'œuvre et leurs causes.

⁵ Ce qui peut contribuer à l'augmentation du PIB/tête (dont le dénominateur inclut les inactifs et les chômeurs).

Mais, le rythme de la croissance conditionne celui des créations d'emplois qui, rapporté à l'évolution de la population active, détermine la variation du chômage.

Or, celle-ci est une composante importante, du moins en théorie, de l'économie du pacte social général et de la partie de celui-ci qui prend racine dans l'entreprise.

Même si, pratiquement, la mesure de cet effet est incertaine, la capacité des salariés de négocier avec les employeurs ressort amoindrie d'une situation marquée par un chômage persistant, voire croissant.

De même, la nécessité d'assurer les agents économiques contre le risque de chômage, qui devient structurel quand les conditions de la croissance préviennent une dynamique économique suffisamment forte pour absorber la population active, implique des prélèvements sur le revenu. Or, ces prélèvements, qui deviennent alors eux-mêmes structurels, instaurent un décrochage permanent entre la contribution des facteurs à la production et les revenus qu'ils en retirent.

A cet égard, on touche les limites du raisonnement selon lequel les dépenses consacrées au traitement du sous-emploi sont utiles à la croissance économique. Il n'apparaît fondé que dans l'hypothèse où le chômage est une transition d'un emploi appelé à disparaître pour des raisons économiques qui le condamnent vers un autre emploi plus productif (le supplément de production servant d'assiette au financement de ces dépenses). On peut aller jusqu'à concéder que cette dernière condition peut ne pas être remplie si les dépenses engagées permettent d'éviter les coûts économiques résultant de la dégradation de la situation sociale provoquée par le chômage. Mais, les dépenses de traitement du chômage n'ont que cette dernière justification (ce qui n'est évidemment pas rien d'autant que des motifs humanitaires puissants s'y ajoutent), quand elles portent sur les chômeurs devenus tels du fait de l'insuffisance structurelle de croissance.

En toute hypothèse, l'écart entre la contribution à la production et le revenu retiré de celle-ci pèse sur les salaires nets (ou les profits nets) quand il doit augmenter pour couvrir un chômage grandissant et peut engendrer un sentiment de frustration qui n'est pas entièrement propice à une expérience réconciliée avec le travail.

Autrement dit, l'insuffisance de la croissance par ses effets potentiels sur le chômage atteint les conditions mêmes de l'exercice du salariat.

Dans les faits, comme ces effets sont asymétriques et touchent plus particulièrement les salariés sans grand capital, qu'il soit financier ou « humain » comme on dit aujourd'hui (capacités professionnelles concurrentielles, capital social et relationnel...), que ce soit par le chômage ou par l'affaiblissement de la condition salariale, ce sont les moins « dotés » qui sont touchés.

Le ralentissement de la croissance exerce donc des effets asymétriques sur les individus et, dans une mesure qui reste à préciser, peut également être vu comme procédant de contraintes aux impacts différenciés selon la position occupée sur le marché du travail (v. *infra*).

B. LE RÉTRÉCISSEMENT DU SURPLUS DE PRODUCTIVITÉ

La contrainte d'accélération de la productivité, qu'il s'agisse de gagner en compétitivité ou de maximiser le revenu, paraît sous-tendre de nombreuses évolutions ayant concerné les pratiques sociales dans l'entreprise, que ces évolutions concernent les pratiques de l'entreprise elles-mêmes ou leur cadre légal.

Pourtant, plus on « parle performance » plus la performance s'érode.

Ainsi, le surplus de productivité, dont l'évolution conditionne la **possibilité** de gains de pouvoir d'achat par tête, a vu sa croissance annuelle, qui avait déjà perdu 2 points à partir de 1975 par rapport à la période 1950-1974, enregistrer une perte supplémentaire de 0,7 point par an à partir de 1990.

Les facteurs de production nouveaux ont de moins en moins permis de gagner en efficacité.

Si la croissance économique a moins ralenti, c'est en raison d'une certaine résistance de l'accumulation des facteurs de production, mais la baisse de la productivité unitaire des facteurs n'a pas été compensée par cette accumulation.

Ces données sont confirmées par diverses études qui montrent une baisse continue de la productivité du travail jusqu'à des points atteints dans des périodes économiques particulièrement troublées de notre histoire.

ÉVOLUTION DE LA PRODUCTIVITÉ EN FRANCE DANS LE SECTEUR MARCHAND

	1890-1913	1913-1950	1950-1973	1973-1980	1980-1990	1990-1995	1995-2002
Productivité par emploi	1,48	0,98	4,89	2,04	2,69	1,55	0,88
Productivité horaire	1,91	1,65	5,28	3,07	3,29	1,75	1,77

Source : *Bulletin de la Banque de France*, n°139 – Juillet 2005

La croissance de la productivité du travail (qu'il s'agisse de la productivité horaire ou de la productivité par emploi structurellement moins dynamique du fait de la baisse de la durée du travail) a ralenti de plus en plus,

de sorte que les gains de productivité suivent un rythme proche de celui observé entre 1913 et 1950, période marquée par deux guerres mondiales et la grande crise économique des années 30¹.

Il est intéressant de décomposer les différentes contributions possibles à la productivité pour approcher où se situent les problèmes qui en expliquent le ralentissement.

**DÉCOMPOSITION DE LA CROISSANCE DE LA PRODUCTIVITÉ EN FRANCE
DANS LE SECTEUR MARCHAND**

	1890-1913	1913-1950	1950-1973	1973-1980	1980-1990	1990-1995	1995-2002
Productivité par emploi [a]	1,48	0,98	4,89	2,04	2,69	1,55	0,88
Productivité horaire [b]	1,91	1,65	5,28	3,07	3,29	1,75	1,77
Contributions :							
Intensité capitaliste par emploi [c]	0,54	0,31	1,18	1,21	1,29	1,68	0,57
Intensité capitaliste par heure [d]	0,68	0,53	1,31	1,56	1,49	1,74	0,87
Durée du travail [e]	- 0,29	- 0,45	- 0,26	- 0,68	- 0,40	- 0,14	- 0,59
PGF [f]	1,23	1,12	3,97	1,51	1,80	0,01	0,90

NB : On vérifie les deux égalités comptables : [a] = [c] + [e] + [f] et [b] = [d] + [f]

Calculs des auteurs

On observe que la réduction de la durée du travail a joué un rôle structurel négatif sur la productivité par emploi, témoignant, dit-on, d'un « arbitrage » pour davantage de temps libre. On décrit souvent cet « arbitrage » comme **un choix privilégiant la qualité de vie plutôt que la quantité des richesses monétaires**.

Dans la réalité, la netteté de ce choix n'apparaît pas aussi clairement. Ses deux termes sont discutables. Du côté du temps libéré, on peut relever, par exemple, qu'une partie de la baisse de la durée du travail est plus subie que souhaitée. Quant à la responsabilité de la baisse de la durée du travail dans le ralentissement de la croissance économique, elle n'est pas entièrement précisée.

Il est comptablement indéniable que la réduction du temps de travail freine théoriquement l'activité. Mais celle-ci peut être si peu dynamique, pour d'autres raisons, que la réduction du temps de travail puisse apparaître comme une conséquence plutôt que comme une cause d'une croissance molle. La récente période où le recours au travail à temps partiel a servi de variable d'ajustement alternative à la mise au chômage soit en France, soit en Allemagne montre que, pour apprécier plus complètement le rôle de la baisse du temps de travail, il faut en mesurer les effets sur le rythme d'accumulation de ce facteur de production.

Autrement dit, à « l'arbitrage » mentionné plus haut, il faut en ajouter un autre qui, plus effectif sans doute, concerne le **choix entre durée du travail et chômage**.

¹ Cependant, les données utilisées n'ont pas une robustesse telle qu'on puisse prendre ces résultats sans une grande prudence.

L'enseignement le plus net est plutôt dans la responsabilité de l'évolution de la productivité globale des facteurs dans l'affaiblissement de la croissance. Celle-ci représente une mesure de tous les gains d'efficacité économique qui ne sont pas directement attribuables à des variations quantitatives.

Excepté entre 1990 et 1995 où l'intensité capitaliste (c'est-à-dire du rapport quantitatif du capital au travail), dont on peut estimer qu'elle favorise la productivité du travail, a connu une forte augmentation, ce sont des facteurs non directement quantifiables (la PGF) qui paraissent déterminer le plus l'ampleur des gains de productivité.

Autrement dit, dans la période des très forts gains de productivité du travail, si l'accumulation du capital a compté, les progrès généraux d'efficacité du travail ont été encore plus déterminants. De même, c'est le freinage de la productivité globale des facteurs qui explique comptablement l'affaiblissement des gains de productivité.

C. UN DIAGNOSTIC À PROLONGER

Sur les constats d'un ralentissement de la croissance et des gains de productivité, il y a consensus, mais s'en tenir là serait insuffisant. Certes, les causes de ces évolutions sont encore en partie incertaines (ce qui conduit à recommander une amplification des travaux portant sur la croissance), mais on peut en envisager quelques unes et, plus particulièrement, se poser la **question des interactions entre les équilibres atteints sur les marchés des facteurs de production et le rythme de la croissance.**

1. Facteurs d'offre ou affaire d'équilibre ?

Il faut d'abord envisager, outre les relations entre le rythme de la croissance et l'accumulation du travail et les salaires, l'impact de la répartition des fruits de la croissance sur le dynamisme économique.

Sur le **premier point**, il existe au moins deux approches différentes et contradictoires.

Une **lecture classique** voit dans les rigidités salariales un frein structurel à l'accumulation du travail et une explication au chômage persistant. Le prix du travail serait trop élevé ce qui découragerait l'emploi, notamment pour les emplois à productivité faible. En outre, le chômage structurel atteindrait un haut niveau en France en raison des tensions salariales qui se déclencheraient dès qu'on y atteint le seuil des 9 % de chômeurs. Enfin, des rigidités institutionnelles élèveraient le coût du travail perçu par des employeurs exposés aux difficultés d'ajuster la main-d'œuvre à une activité économique de plus en plus volatile. En bref, le chômage serait « classique » et celui-ci

freinerait structurellement la croissance économique. Cette vision débouche sur des propositions de flexibilisation du marché du travail (déréglementation des salaires et de l'emploi) mais elle est également cohérente avec la proposition d'augmenter le capital humain pour disposer d'une main-d'œuvre plus qualifiée capable de performances productives plus élevées, seules susceptibles de justifier un plus haut niveau de salaires.

Les **lectures moins orthodoxes** comprennent d'abord l'idée que ce n'est pas fondamentalement l'insuffisance de l'accumulation du travail qui explique le ralentissement de la croissance mais celui-ci qui est responsable du sous-emploi. Le coût du travail n'est pas l'obstacle premier. C'est l'insuffisance de la production qui, éventuellement, le rend tel. Cette sous-production s'explique elle-même par une demande conjoncturellement ou structurellement insuffisante.

En outre, d'un point de vue plus microéconomique, des analyses ont approfondi l'idée qu'il faut enrichir la conception du salaire pour ne plus voir en lui un simple élément quantitatif soumis à une contrainte exogène de productivité mais aussi un déterminant plus qualitatif qui, en soi, représente une incitation efficace à élever la productivité du travail.

Dans ces approches, l'abaissement du coût du travail exerce des effets contraires à ceux attendus dans les analyses classiques :

- elle accentue le désajustement entre offre et demande en déprimant celle-ci ;

- elle réduit la productivité en ôtant au salaire sa force d'incitation ;

- plus largement, le déclassement du travail qui est associé à la réification des salariés le dévalorise radicalement et, en alimentant un sentiment de précarité, anéantit la valeur des engagements réciproques entre les salariés et l'entreprise, qui représente une condition de la prospérité de l'entreprise mais aussi de relations sociales apaisées.

La popularité de ces deux lectures opposées des liens entre croissance et travail ne peut être considérée comme le tout indépassable de la question pour plusieurs raisons :

- en premier lieu, la croissance économique est tributaire d'autres variables que le travail ; et la productivité du travail est elle-même dépendante d'autres facteurs, irréductibles aux seuls paramètres de l'emploi. Ainsi, le rythme de l'investissement ou les gains de productivité résultant de l'innovation important (et importeront de plus en plus v. *infra*) sans qu'ils soient exclusivement explicables par les équilibres du marché domestique du travail ;

- en second lieu, il est possible (v. Malinvaud) que les freins à l'accumulation du travail soient non-exclusifs les uns des autres, autrement dit que les deux approches exposées plus haut puissent, chacune, rendre compte d'une partie des problèmes d'accumulation et de performances du travail. Il s'agirait alors non de privilégier un type d'action plutôt que l'autre mais de les

concilier ce qui, pour être beaucoup plus difficile, serait aussi une condition essentielle de l'efficacité des politiques publiques.

Les difficultés rencontrées sur cette voie sont considérables. Elles tiennent à ce qu'elle conduit à affronter une série de dilemmes, parmi lesquels ceux-ci :

- un premier entre restauration de l'employabilité par une baisse des rémunérations salariales et maintien de l'incitation au travail ;

- un deuxième entre différenciation salariale et objectif de limiter les inégalités ;

- un troisième entre distribution inégalitaire des salaires et dynamique de la demande, de l'offre, et donc de la croissance ;

- un quatrième entre logiques de production et logiques de redistribution et d'intervention publique pour soutenir la croissance...

Outre les éléments techniques du diagnostic, **deux attitudes différentes apparaissent fondamentales dans la résolution de ces dilemmes suivant le degré de confiance accordé respectivement aux mécanismes de marché et à l'intervention publique.**

Dans cette réflexion globale, **un dernier élément majeur doit être mentionné : le degré de confiance dans la capacité à passer d'une approche analytique à l'action pratique**, dans un contexte où les relations économiques et sociales semblent ordonnées par des forces qui échappent de plus en plus à toute autorité venant les surplomber.

De ces points de vue, il apparaît particulièrement légitime dans le contexte de crise globale actuelle de se pencher sur les questions soulevées par la répartition des fruits de la croissance et de ses impacts notamment sur le rythme et l'horizon de celle-ci.

On peut envisager l'hypothèse que la répartition du revenu national ait instauré un équilibre conduisant à une production trop souvent en-deçà des capacités de production¹ et que ce mauvais équilibre n'ait pas été suffisamment corrigé par des politiques économiques restées structurellement trop restrictives bien que comprenant des déséquilibres plus ou moins consentis.

Toutes ces questions appellent des approfondissements (dont certains sont envisagés dans la suite de ce rapport).

Des réponses qui pourraient leur être apportées dépend en partie l'avenir de la croissance française dont on peut craindre que les processus d'accumulation ne pourront la soutenir sensiblement dans un contexte de faible accroissement de la population active et de concurrence des espaces dans l'attraction des capitaux.

¹ Le niveau souvent faible des taux d'utilisation des capacités de production en serait un indice parmi d'autres.

2. Croissance potentielle et répartition du revenu national

Dans un rapport consacré à la prospective du pacte social dans l'entreprise, on ne peut ignorer que les perspectives de croissance potentielle ne sont pas particulièrement favorables pour la France¹.

A l'avenir, le rythme de la croissance devrait ralentir du fait d'un essoufflement de la progression de la population active (même avec des hypothèses plutôt favorables : tendance de la population active soutenue par l'immigration ; hausse des taux d'emploi par âge), dans le contexte d'une stabilisation des gains de productivité.

Sur ce point, plusieurs variables doivent être considérées.

Du côté de l'efficacité des facteurs productifs :

- le capital accumulé pourrait être devenu de moins en moins source de gains d'efficacité ;
- les innovations managériales sont elles-mêmes peut-être en cause ou, plus largement, l'implication des salariés dans l'entreprise, ce que semblent suggérer plusieurs analyses dont rend compte le présent rapport ;
- la créativité et l'innovation pourraient être moins fortes que dans la période de rattrapage de l'Après-guerre dont on peut dire que ces processus furent favorisés par un courant d'imitation de modèles disponibles (notamment aux Etats-Unis) ;
- la restructuration de l'économie française pourrait avoir épuisé ses effets favorables à une accélération de la productivité globale des facteurs et exercer désormais des effets de freinage dans un contexte de montée de la part des services dans la production totale...

Il faut souligner que les prévisions de croissance potentielle ne sont pas sans admettre une certaine marge d'incertitude. Sous cet angle, les perspectives démographiques sont moins incertaines que celles portant sur la productivité.

Il existe une forme d'inertie des variables démographiques. Par ailleurs, ce n'est pas sur ce point que les prévisions de croissance potentielle semblent affectées d'un biais restrictif (v. ci-dessus).

La variable-clef sera le rythme des gains de productivité. En effet, seul le retour à une croissance soutenue de la productivité globale des facteurs pourra à l'avenir faire le lit de la croissance en France et atténuer à terme les conflits de répartition qu'un faible essor de l'activité risque de rendre particulièrement aigus.

¹ Dans la Zone euro, la France n'est pas le pays qui devrait subir le plus fort ralentissement de sa croissance potentielle. Ses grands voisins – l'Italie, l'Allemagne – ont des perspectives de croissance encore moins favorables, ce qui n'est d'ailleurs pas une bonne nouvelle pour la France compte tenu de l'importance des relations économiques qu'elle entretient avec ces pays.

Or, il paraît raisonnable de considérer que les gains de productivité ne sont pas indépendants de la répartition du revenu national.

Les gains de productivité ont longtemps été vus comme essentiellement **exogènes** provenant de l'intervention de changements, ou providentiels ou indépendants de l'équilibre du régime de croissance économique, associés à des innovations de produits ou de processus productifs autonomes.

Cependant, des approches contemporaines laissent entrevoir qu'il est possible de diversifier l'analyse des innovations en **endogénéisant** leur survenance. Dans ces approches, la relation innovation → croissance est complétée par une relation croissance → innovation, ce qui ouvre la voie à des enchaînements vertueux. La croissance économique n'est plus seulement dépendante de changements venus d'ailleurs (des laboratoires ou des « *génies du conseil aux entreprises* »¹ par exemple), elle crée ses propres conditions. L'augmentation des revenus résultant de la croissance de la production permet en particulier de hausser le niveau du capital, quantitativement et qualitativement, qu'il soit matériel (l'investissement au sens de la comptabilité nationale) ou immatériel (le capital humain, l'économie de la connaissance...).

Par exemple, de récents travaux (*voir Cahn et Saint-Guilhem de la Banque de France*) ont montré que la productivité globale des facteurs pouvait être mise en relation avec des composantes facilement identifiables du régime de croissance : le taux d'utilisation des capacités de production, le progrès technologique incorporé au capital qui dépend du rythme de l'investissement, le rythme d'accumulation du facteur travail...

Ces études suggèrent qu'il est possible d'agir sur la productivité globale des facteurs en respectant deux principes :

- tendre toujours vers une dynamique soutenue de l'investissement ;
- augmenter le rythme des innovations productives.

Ces deux principes supposent à leur tour que le régime de croissance (tant son rythme que son équilibre) respecte quelques conditions.

Le **rythme de la croissance** doit être assez élevé pour que l'incitation à investir soit forte et que le produit dégagé permette de financer la hausse du niveau du capital.

L'**équilibre du régime de croissance** doit être tel que cette première condition soit remplie de façon durable.

Autrement dit, la demande doit être suffisante et compatible avec l'émergence de conditions favorables au financement du capital.

Mais il faut encore, ces conditions étant créées, que le financement disponible soit effectivement consacré à hausser le niveau du capital.

¹ A ce sujet, il serait intéressant de mettre en rapport les performances de croissance économique et le développement du chiffre d'affaires de ces conseils en organisation.

Appliquée à la France, cela suppose que la croissance effective ne soit pas inférieure à la croissance potentielle si bien que des politiques macroéconomiques adaptées doivent intervenir pour rejoindre la croissance potentielle mais aussi que la France puisse financer, et finance effectivement, les efforts nécessaires à l'innovation ce qui renvoie à la question de l'affectation des ressources financières mobilisables à cet effet.

Or, l'ensemble de ces conditions ne sont pas indépendantes du partage de la valeur ajoutée. Comme on l'indique dans la deuxième partie du présent rapport, certaines configurations du partage de la valeur ajoutée sont plus propices que d'autres à l'atteinte d'un objectif de hausse de la croissance potentielle dans des conditions soutenables.

III. UNE EXPLICATION PLUS CONTROVERSÉE : LA DÉFORMATION DU PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE AUX DÉPENS DES SALAIRES

Aux effets du ralentissement de la croissance et des gains de productivité sur la progression des salaires sont susceptibles de s'ajouter ceux résultant d'une déformation du partage de la valeur ajoutée.

De celui-ci dépendent, en effet, à croissance donnée, la dynamique des salaires et des profits.

Le partage de la valeur ajoutée est ainsi particulièrement riche d'enseignements sur les équilibres du pacte social.

QU'EST CE QUE LA VALEUR AJOUTÉE ?

Les indicateurs de partage de la valeur ajoutée sont construits à partir des informations réunies selon les conventions de la comptabilité nationale.

Celle-ci décrit les opérations économiques (des différents secteurs et de l'économie nationale) à travers une série de comptes en distinguant les comptes d'opérations courantes des comptes d'accumulation et de patrimoine.

Les premiers sont assimilables aux comptes d'exploitation et financiers de comptabilité privée ; les seconds ressemblent à des comptes de bilan.

Les comptes de production et d'exploitation décrivent la production des agents économiques à travers le **concept de valeur ajoutée** (production nette des consommations intermédiaires nécessitées par la production) **ainsi que la répartition des revenus afférents** qui se décomposent en des salaires (revenus du travail) et en des profits (dénommés excédent brut d'exploitation – EBE – revenus de capital).

Toutefois, **le concept de revenu courant est élargi quand on descend la séquence des comptes d'opérations courantes**. On mesure, à ce stade, les flux de revenus nets des agents en tenant compte en particulier des revenus nets des créances nettes. Cette correction est analogue à celle qui consiste, en comptabilité privée, à ajouter aux résultats opérationnels les résultats financiers. On relève, et si cette convention doit être discutée (*v. infra*), que le concept de valeur ajoutée et sa répartition ne tiennent pas compte de ces revenus financiers courants (non plus d'ailleurs que des plus ou moins values qui, quant à elles, ne sont décrites que dans les comptes de patrimoine).

COMPTE DES FLUX DES SECTEURS INSTITUTIONNELS

Emplois		Ressources
COMPTE DE PRODUCTION		
Consommation intermédiaire Valeur ajoutée brute		Production
COMPTE D'EXPLOITATION		
Rémunération des salariés Impôts liés à la production (sauf TVA grevant les produits) Excédent brut d'exploitation		Valeur ajoutée Subventions d'exploitation (reçues)
COMPTE DE REVENU		
Subventions d'exploitation (versées) Revenus de la propriété et de l'entreprise (intérêts, dividendes versés) Opérations d'assurance-dommages Autres transferts courants (Impôts sur le revenu, cotisations sociales, prestations sociales... versés) Revenu disponible brut		Excédent brut d'exploitation Rémunération des salariés Impôts liés à la production et à l'importation (reçus) (y compris la TVA perçue par les administrations publiques) Revenus de la propriété et de l'entreprise (intérêts, dividendes reçus) Opérations d'assurance-dommages Autres transferts courants (impôts sur le revenu, cotisations sociales, prestations sociales... reçus)
COMPTE D'UTILISATION DU REVENU		
Consommation finale Epargne brute		Revenu disponible brut
COMPTE DE CAPITAL		
Formation brute de capital fixe Variation des stocks Acquisitions nettes de terrains et d'actifs incorporels Transferts en capital (versés) Capacité (+) ou besoin (-) de financement		Epargne brute Transferts en capital (aides à l'investissement, impôts en capital... reçus)
Flux nets de créances	COMPTE FINANCIER	Flux nets de dettes
	Moyens de paiements internationaux Moyens de règlement en francs et autres liquidités Titres du marché monétaire, obligations, actions et autres participations Prêts Réserves techniques d'assurance Solde des créances et dettes	

La **valeur ajoutée** représente le solde du **compte de production**. Elle résulte de la différence entre la production et les consommations intermédiaires utilisées pour la réaliser.

La **valeur ajoutée** est la ressource principale (à côté des subventions) du **compte d'exploitation**. C'est à ce stade des comptes des secteurs que le partage de la valeur ajoutée est déterminé entre, d'un côté, ce qui revient aux salariés et, de l'autre, ce qui – avec l'excédent brut d'exploitation – est considéré comme le revenu de l'entreprise (et de ceux qui la possèdent).

Les emplois du compte d'exploitation sont essentiellement les salaires (cotisations sociales comprises) versés par les entreprises et le solde du compte d'exploitation, qui est l'excédent brut d'exploitation (EBE).

A ce niveau, la réflexion sur le partage de la valeur ajoutée est exclusivement conduite à partir des données de l'exploitation de l'entreprise. En simplifiant, on peut dire que ces niveaux des comptes nationaux correspondent à la séquence suivante d'une comptabilité privée sommaire :

Comptabilité privée	Comptabilité nationale
Chiffre d'affaires	Production
- Consommations intermédiaires	- Consommations intermédiaires
= Chiffre d'affaires net	= Valeur ajoutée
- Salaires	- Salaires
= Résultat opérationnel	= Excédent brut d'exploitation

En deçà, les **comptes de revenu et de capital** décrivent l'**utilisation** de l'**excédent brut d'exploitation** :

- le **compte de revenu** qui, en plus de l'EBE enregistre en ressources, les recettes liées aux créances de l'entreprise (intérêts et dividendes perçus, indemnités d'assurances...) aboutit en solde au **revenu disponible brut** (ou épargne brute) une fois déduits les intérêts et dividendes versés mais aussi les impôts sur le revenu (principalement l'impôt sur les sociétés) ;

- le solde du compte précédent (le revenu disponible brut ou épargne brute) est une ressource du compte suivant, le **compte de capital**, dont les emplois sont la formation brute de capital fixe (l'investissement) et les acquisitions nettes d'actifs (hors actifs financiers). Le solde de ce compte est, selon que les ressources dépassent ou non les emplois, une **capacité** ou un **besoin de financement**.

Les indicateurs de partage de la valeur ajoutée synthétisent les résultats des procédures d'attribution primaire des revenus à ceux qui contribuent à leur création.

Les conditions du partage de la valeur ajoutée informent donc sur la façon dont jouent les mécanismes de fixation des revenus des facteurs productifs et sur la répartition des revenus primaires à laquelle ils aboutissent.

Mais, les questions posées par le partage de la valeur ajoutée ne sont **pas seulement des questions relatives à la répartition des revenus** entre les différentes parties prenantes à leur création.

D'une part, **elles s'élargissent vers des questions connexes**, celles qui viennent nécessairement quand on évoque le prix d'un facteur de production, qu'il s'agisse du travail ou du capital. Tout particulièrement, le prix du facteur considéré est-il adapté ou est-il trop élevé si bien que le facteur est sous-employé ? Cette question traditionnellement posée pour le facteur travail quand on recherche les causes d'un chômage persistant doit l'être aussi pour le capital : par exemple, son prix n'est-il pas si élevé qu'il décourage l'investissement ?

D'autre part, **la répartition n'est pas indépendante de la production et donc de la croissance.** Celle-ci influence sans doute celle-là mais la répartition elle-même conditionne la croissance économique.

En bref, il existe un débat sur les modalités effectives de la répartition des revenus mais aussi sur celles qui favorisent la croissance la plus forte et la plus équilibrée.

De ce point de vue, la période en cours est particulièrement fertile en discussions puisqu'on a pu estimer qu'au fondement de la crise globale se trouvait une répartition des richesses insoutenable car trop inégalitaire.

On retrouve là une dimension constante des problèmes posés par les arrangements sociaux dans l'entreprise, qui font le pacte social à ce niveau, avec leur **influence par** un contexte où les aspects économiques comptent beaucoup mais aussi leur **influence sur** ce contexte.

Deux rapports importants¹ ont été récemment consacrés au partage de la valeur ajoutée. Ils concluent à la stabilité du partage global de la valeur ajoutée depuis la fin des années 80.

Or, ce constat de stabilité de la part des salariés dans la valeur ajoutée est, non seulement, peu en cohérence avec les perceptions communes, mais encore plutôt contraire à l'intuition inspirée par différentes données connues par ailleurs.

Le contexte ne semble pas réunir les conditions d'une stabilité du partage de la valeur ajoutée. En effet, il est marqué par autant de caractéristiques qui laissent présager un affaiblissement du salariat avec :

- dans **les années 80**, un **net recul de la part des salaires** dans la valeur ajoutée et, au-delà, une montée de l'intensité capitaliste (rapport du capital au travail) ;

- **la persistance du chômage** qui pèse sur les conditions de ce partage ;

- **l'augmentation des situations de monopole ou d'oligopoles** dans lesquelles, en théorie, les prix sont supérieurs aux coûts normaux de production d'une marge qui est constituée d'une rente;

- **l'assouplissement des contrats de travail** qui pèse sur les salaires en flexibilisant le volume d'emploi mais aussi la rémunération ;

- **la mondialisation** avec, en théorie, une homogénéisation du rendement du capital² et, à travers l'émergence d'un marché du travail de plus

¹ « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunération en France ». Rapport au Président de la République. Mission présidée par M. Jean-Philippe Cotis, directeur général de l'INSEE. Mai 2009. « Le partage des fruits de la croissance en France ». Conseil d'analyse économique. Gilbert Cette, Jacques Delpla et Arnaud Sylvain. Mai 2009.

² Homogénéisation qui, compte tenu d'une rentabilité du capital structurellement supérieure dans les pays émergents, devrait peser sur la part de la valeur ajoutée attribuée aux salaires.

en plus mondialisé, plus largement, une homogénéisation des coûts des facteurs de production peu favorable aux salaires ;

- **la hausse de la part des femmes** dans le salariat alors que celles-ci sont moins bien rémunérées que les hommes...

Sans doute, face à ces éléments, en existe-t-il d'autres pouvant jouer dans le sens inverse d'une hausse de la part des salaires dans la valeur ajoutée. Mais ils paraissent d'un poids réduit. Ainsi en va-t-il :

- **des effets de recomposition** de l'offre qui comporte une part grandissante des services, secteur où le poids des salaires est comparativement plus élevé en général ;

- **de la réduction du temps de travail**, même si elle a été compensée par des réductions de cotisations sociales et par de la modération salariale ;

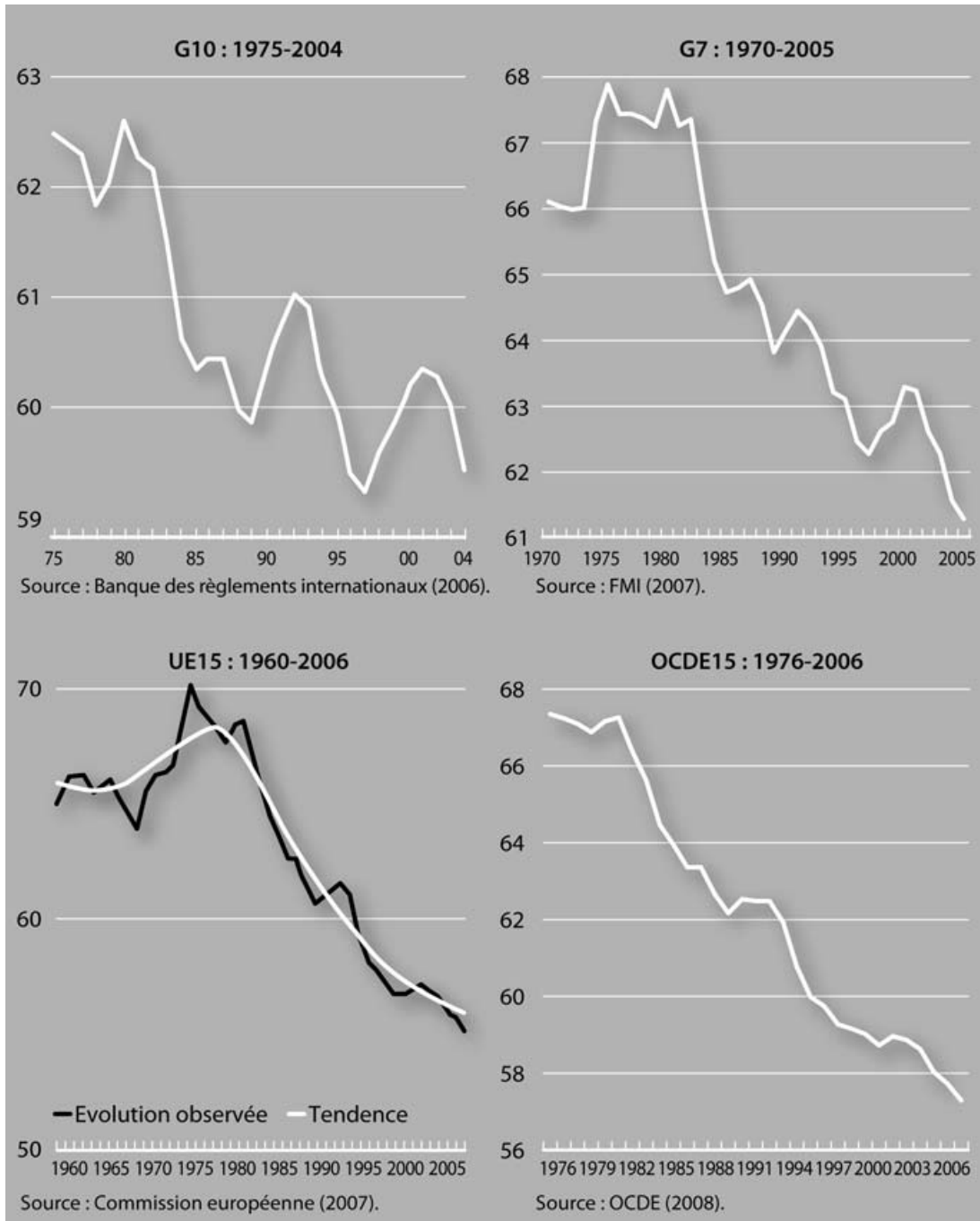
- **de la rigidification des coûts salariaux**, résultat de la hausse des salaires différés (des cotisations sociales), mais toujours susceptible d'être compensée par une baisse concomitante des salaires directs ;

- **de l'adoption** d'un régime salarial favorable en haut et en bas de la hiérarchie des salaires (avec, en haut, les « salaires-profits » des managers et, en bas, le SMIC).

A ces données de contexte, il faut ajouter la considération des résultats de plusieurs études qui montrent que la baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée ne s'est pas arrêtée au seuil des années 90.

Appliquées à des champs différents (G10, G7, Union européenne à 15), quatre organisations internationales (Banque des règlements internationaux, FMI, Commission européenne et OCDE) ont publié des études qui indiquent, qu'excepté parfois entre 1995 et 2000, la part salariale dans la valeur ajoutée a continûment diminué.

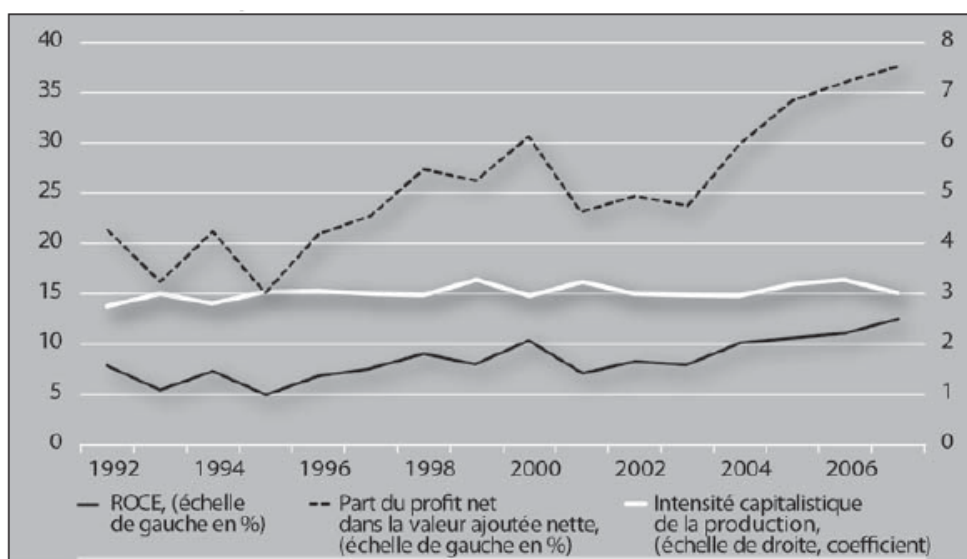
PART DES SALAIRES DANS LA VALEUR AJOUTÉE DANS LES PAYS DÉVELOPPÉS



Source : La revue de l'IRES n° 64 – 2010/1

Par ailleurs, pour la France, des études conduites sur la base de données de comptabilité privée concernant les seules entreprises du SBF 250 montrent que la répartition de leur valeur ajoutée s'est considérablement déformée au détriment des salaires et au bénéfice des rémunérations du capital.

DÉCOMPOSITION DU TAUX DE RENDEMENT ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES NON FINANCIÈRES DU SBF 250 DE 1992 À 2007



Source : Thomson Financial, Sociétés non financières du SBF 250, hors Vivendi et France Telecom

Ces résultats n'infirmant pas nécessairement ceux de la comptabilité nationale pour des raisons qui tiennent à des différences de champ, territorial notamment et de population des entreprises.

Mais, à supposer que soit validé le constat d'une stabilité du partage de la valeur ajoutée en France, ils montrent que ce constat n'empêche pas *ipso facto* certaines entreprises d'améliorer substantiellement leur taux de marge¹.

Quoi qu'il en soit, **le diagnostic de stabilité du partage de la valeur ajoutée nous paraît poser une série de problèmes liés aux principes et méthodes suivis.**

Ces problèmes sont très divers mais on peut ici indiquer que leur source principale vient de la **discordance** entre les **concepts de la comptabilité nationale qui servent à suivre le partage de la valeur ajoutée et la réalité d'une économie où la globalisation internationale et les phénomènes financiers ont pris la place qu'on connaît.**

Des nombreuses questions posées par les indicateurs de suivi du partage de la valeur ajoutée, on aborde ici trois principales :

- partage de la valeur ajoutée et globalisation des marchés de biens et services ;
- partage de la valeur ajoutée et financiarisation de l'économie ;
- quels calculs pour quels salaires ?

¹ On verra *infra* que leurs performances peuvent en partie s'expliquer par la dégradation de leur situation subie par les autres entreprises.

En l'état, **faute de disposer de l'ensemble des données nécessaires, les problèmes identifiés ne permettent pas de poser un diagnostic inverse de celui admis dans les rapports sus-cités.**

Mais, ils jettent un doute sur leur pertinence et conduisent au minimum à conclure à l'incertitude quant aux évolutions de la répartition de la valeur ajoutée depuis les années 90. Plus encore, comme les problèmes identifiés vont presque tous dans le sens d'une sous-estimation de la part des profits dans la valeur ajoutée, ils obligent non seulement à remettre en cause le consensus de stabilité du partage de la valeur ajoutée, mais encore à donner crédit à l'hypothèse d'une poursuite de la réduction de la part salariale dans la valeur ajoutée au cours de cette période.

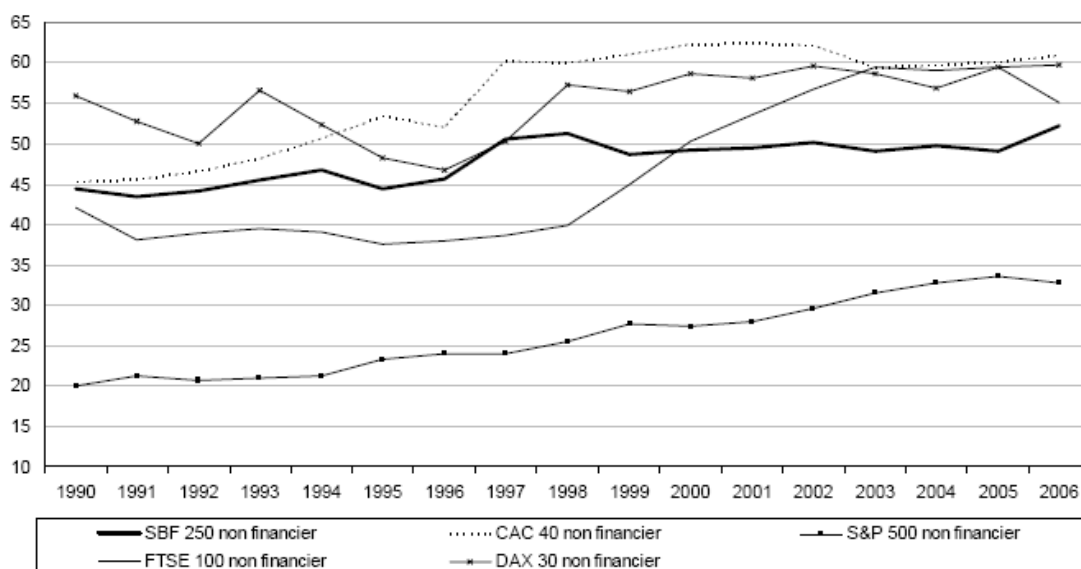
A. VALEUR AJOUTÉE ET GLOBALISATION

La valeur ajoutée est un **concept territorial** qui permet de mesurer la **production réalisée sur le sol national**, celle-ci étant définie comme ***le résultat d'une activité socialement organisée destinée à créer des biens et services.***

Or, tous ces termes, qui posent des problèmes de mesure, sont discutables d'un point de vue conceptuel et par leurs effets sur la façon dont les richesses sont appréhendées.

Dans une économie mondialisée où le poids des firmes multinationales s'est beaucoup accru (v. le graphique ci-dessous qui indique la part du chiffre d'affaires des grands groupes cotés réalisé à l'étranger), la mesure de la création de richesses par les entreprises à travers le suivi de leur seule production nationale peut paraître manquer de significativité.

**PART DU CHIFFRE D’AFFAIRES RÉALISÉ À L’ÉTRANGER
PAR LES GRANDS GROUPES COTÉS FRANÇAIS ET ÉTRANGERS DE 1990 À 2006 (EN %)**



N.B. : on obtient ce ratio en calculant la moyenne, sur l'ensemble de l'échantillon, de la part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par chaque entreprise de l'échantillon

Source : CAS. Horizons stratégiques n° 7. Janvier-Mars 2008. La rentabilité des entreprises en France selon leur taille et leur potentialité de croissance, par Bertille Delaveau et Roland du Tertre.

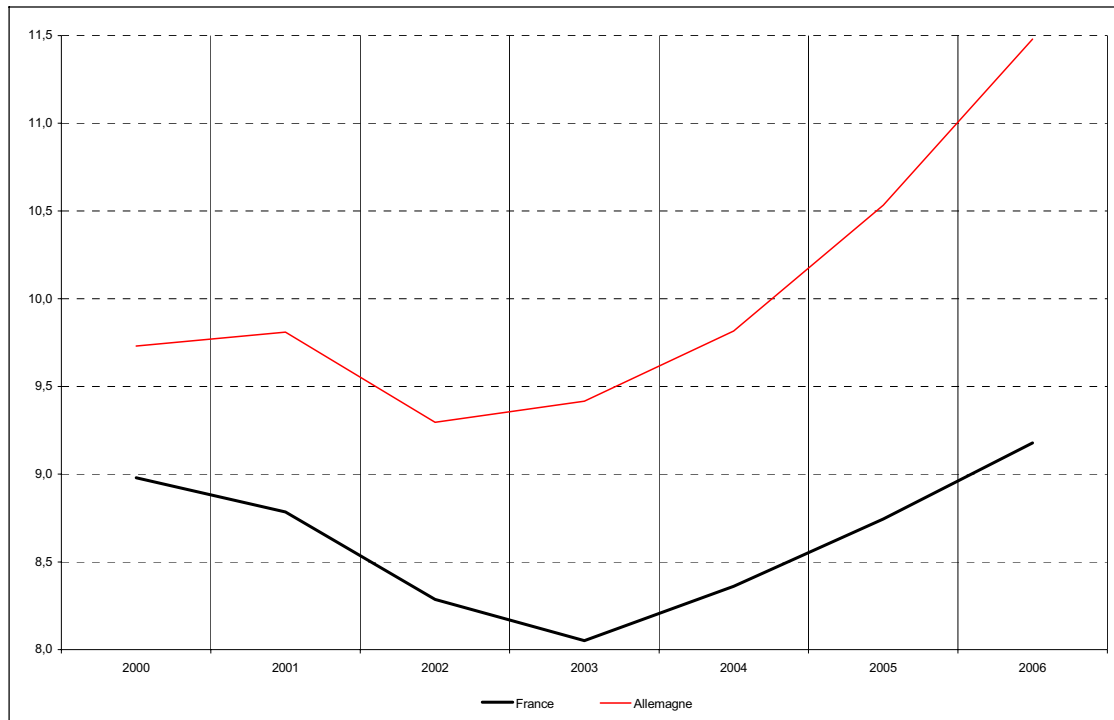
1. La question des prix de transfert

D'une part, **les entreprises peuvent de plus en plus localiser la valeur qu'elles créent où elles le souhaitent** au moyen de flux qui leur permettent d'arbitrer la localisation de leur valeur ajoutée sans que celle-ci corresponde à des fondamentaux. Autrement dit, il peut y avoir un hiatus entre le lieu de création de la valeur ajoutée et le territoire où cette valeur est constatée.

Une partie grandissante des productions nationales est destinée à l'exportation. Dans l'autre sens, la production incorpore de plus en plus de biens et services importés sous forme de consommations intermédiaires.

Sans atteindre le niveau allemand, la part des consommations intermédiaires importées dans la production réalisée en France, qui ont doublé entre 1995 et 2006 (passant de 150 à 300 milliards d'euros) est désormais de 9,2 % (contre 7,2 % en 1995) et représente plus de 15 % du PIB.

**PART DES CONSOMMATIONS INTERMÉDIAIRES IMPORTÉES DANS LA PRODUCTION
EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE ENTRE 2000 ET 2006 (EN VALEUR)**



Sources : TES symétriques – Insee. Eurostat

La sensibilité de la valeur ajoutée au commerce extérieur est donc reliée, au stade de la production, aux exportations et, au stade des consommations intermédiaires, à la valeur des consommations intermédiaires importées.

Autrement dit, toutes choses égales par ailleurs, si la valeur des exportations diminue, la valeur ajoutée se contracte. De même¹, si la valeur des consommations intermédiaires augmente, la valeur ajoutée baisse, ces deux phénomènes pouvant le cas échéant se cumuler.

Que le PIB (et la croissance) soit dépendant des performances du commerce extérieur, c'est un **constat macroéconomique** bien établi, mais c'est ici au niveau **microéconomique** qu'on se situe.

La question est de savoir si l'appauvrissement économique d'une Nation quand son commerce extérieur se détériore a son pendant à due proportion au niveau des firmes.

Il est d'autant plus légitime de poser cette question que l'importance prise par **le commerce entre entreprises appartenant à un même groupe** dans le commerce international est désormais très grande.

¹ Toutes choses égales par ailleurs.

De fait, le commerce extérieur français est largement un commerce intragroupe.

Dans le secteur manufacturier, **les multinationales contribuent à 75 % des échanges internationaux des entreprises françaises et, pour ces entreprises, le commerce intragroupe est majoritaire : il s'élevait à 70 % des échanges des filiales de groupes industriels situées en France.**

Or, plusieurs études montrent que les multinationales peuvent modifier les termes de leurs transactions internes à seule fin de localiser où elles le souhaitent leur valeur ajoutée (que ce soit pour des motifs fiscaux ou pour d'autres raisons).

En particulier, une étude de l'INSEE¹ semble montrer l'existence d'une sensibilité des balances commerciales intragroupes à des écarts institutionnels (fiscalité, réglementation) qui laisse penser que des phénomènes de délocalisation de la valeur ajoutée ne provenant pas de délocalisations de l'activité, peuvent intervenir sans que la valeur ajoutée au sens de la comptabilité d'entreprise ne soit modifiée.

Avec la pratique des « prix de transfert », la valeur ajoutée est bien créée sur le territoire national, et c'est ainsi à bon droit que le travail et le capital qui y contribuent sont recensés comme des facteurs de production mis en œuvre sur le territoire en question. Mais, un phénomène d'attrition de la valeur ajoutée résultant d'un artifice vient réduire le produit de ces facteurs de production.

Il serait très utile, à tous égards, de mesurer soigneusement l'ampleur de ce phénomène. Mais, à défaut d'en avoir une mesure précise, on peut indiquer que le taux d'ouverture de l'économie française, qui a beaucoup augmenté au cours des trente dernières années, fait que l'assiette théorique de ce phénomène est *a priori* importante².

*

* *

Compte tenu des incertitudes entourant la pratique des prix de transfert³, on peut considérer qu'il est en réalité impossible de poser un diagnostic sûr quant à l'évolution du partage de la valeur ajoutée.

¹ Document de travail G2009/07 : « Commerce intragroupe, fiscalité et prix de transferts : une analyse sur données françaises. INSEE. Direction des Études et Synthèses Économiques.

² Au total, la base **théorique** d'influence sur le PIB de la pratique des prix de cession est égale à l'addition des exportations et des importations de consommations intermédiaires multipliée par la part du commerce intragroupe dans les échanges extérieurs qui est de l'ordre de 52,5 % pour les groupes industriels (70 % des 75 % du commerce international réalisés par les groupes).

³ Et portant sur la part de la main-d'œuvre rémunérée en France dont l'activité consiste à créer de la valeur à l'étranger.

La seule quasi-certitude est qu'une partie de la valeur ajoutée est délocalisée via cette technique avec pour effet d'augmenter faiblement la part des salaires dans la valeur ajoutée et de diminuer artificiellement les profits réellement dégagés par l'activité économique des firmes concernées qui viennent rémunérer le capital engagé en France.

2. Les effets perturbateurs des emplois voués à la production de valeur à l'étranger

Indépendamment des problèmes de mesure du partage de la valeur ajoutée résultant du processus ici décrit, il faut souligner que du fait de leur internationalisation les firmes ont sans doute dans leurs emplois de plus en plus de salariés dont l'activité est vouée à participer à la création de valeur par des entreprises étrangères du groupe dont ils relèvent.

Si ces services ne sont pas facturés aux entreprises qui en bénéficient, ce phénomène aboutit à faire entrer les salaires de ces employés dans la part salariale d'une valeur ajoutée à laquelle ils ne contribuent pas puisqu'en réalité leurs rémunérations sont la contrepartie d'une valeur ajoutée à l'étranger sans que la valeur ajoutée effectivement créée par ces salariés soit enregistrée dans le pays (ici la France) où ils sont rémunérés.

L'ampleur de ce phénomène n'est pas connue mais il paraît assez vraisemblable qu'il ait pu perturber la relation entre salaires et valeur ajoutée telle qu'elle est suivie dans les études disponibles à travers les indicateurs usuels, c'est-à-dire dans le cadre purement territorial de la comptabilité nationale.

B. VALEUR AJOUTÉE ET FINANCIARISATION DE L'ÉCONOMIE

La financiarisation de l'économie, qui se déploie dans un cadre qui va se mondialisant, a des effets sur la création et le partage des richesses qui sont presque totalement occultés par le suivi de la répartition de la valeur ajoutée effectué selon les méthodes de la comptabilité nationale.

Mais, avant de développer ce point, il convient d'exposer les difficultés posées par le traitement de la production des services financiers et de leur utilisation par les autres secteurs de l'économie.

1. Une question technique aux conséquences pratiques importantes : la consommation de services financiers par les entreprises non financières

La question de la valorisation des services rendus par les intermédiaires financiers est une vieille question de la comptabilité nationale.

Symétriquement, se pose la question du traitement des productions de ce secteur quand elles sont utilisées par les autres secteurs économiques.

L'évaluation de la production des intermédiaires financiers est problématique en ce sens que seule une partie de leurs activités donne lieu à facturation.

Leurs autres sources de revenu ne sont pas facturées puisqu'elles consistent en des produits financiers divers.

Les comptes nationaux se sont attachés à résoudre ce problème pour les seules opérations d'intermédiation bancaire (à l'exclusion donc de l'intermédiation financière pour compte propre).

Ils calculent des « services d'intermédiation financière indirectement mesurables » (les SIFIM).

Les SIFIM sont appréciés à partir **des marges réalisées** par les **institutions financières sur leurs opérations d'intermédiation bancaire**. On considère ainsi implicitement que ces marges représentent la rémunération de ces services et qu'elles sont une composante de la valeur ajoutée des sociétés financières.

On distingue **deux types de marges : celles réalisées sur les crédits** qu'octroient les institutions financières et **celles obtenues sur les dépôts bancaires** qu'elles collectent.

Les **marges sur crédits** des établissements financiers sont liées à l'octroi de crédits à un taux d'intérêt supérieur à celui auquel ils se refinancent, tandis qu'il y a **marge sur dépôts** s'ils rémunèrent les dépôts au-dessous du taux auquel ils peuvent placer ces liquidités sans risque.

Au total, les SIFIM sont égaux à ces marges.

Il faut souligner que les SIFIM sont appréciés à partir des **marges** sur intérêts et non de l'ensemble des intérêts reçus par les établissements (voir ci-dessous)

Longtemps, la comptabilisation de la valeur ajoutée des établissements financiers a été résolue par l'imputation à une branche fictive de la production des services financiers attribuée aux sociétés financières. Cette solution revenait à déduire de la valeur ajoutée nationale une consommation intermédiaire de services financiers correspondant à la valeur ajoutée du secteur financier.

Mais, une réforme comptable est intervenue qui consiste, d'une part, à considérer qu'une partie des services financiers n'est pas consommée mais est rattachable à un investissement, d'autre part, à imputer à chaque secteur l'utilisation des services financiers qui lui est propre.

Pour les entreprises non financières, cette réforme conduit à diminuer leur valeur ajoutée puisqu'on ajoute à leurs consommations intermédiaires une nouvelle consommation intermédiaire : celle correspondant aux services financiers utilisés par elles.

Le tableau ci-dessous récapitule l'équilibre ressources-emplois des SIFIM en 2000.

ÉQUILIBRE RESSOURCES-EMPLOIS DES SIFIM EN 2000 (en millions d'euros)

Production	34 240
Importations	5 079
Total ressources	39 319
Consommations intermédiaires	24 078
dont : Entreprises non financières ¹	17 255
Ménages ²	3 556
Administrations ³	3 267
Consommation finale	12 868
Exportations	2 373
Total emplois	39 319

¹ Sociétés et entreprises individuelles

² Ménages (hors EI) : accédants à la propriété

³ Administrations publiques et Institutions sans but lucratif au service des ménages (ISBLsm)

Source : Comptes nationaux base 2000, Insee

On remarque que, par rapport à l'ancienne méthode de comptabilisation, la valeur ajoutée des entreprises non financières se trouve amputée de 17,2 milliards d'euros.

Ainsi, la part des salaires dans la valeur ajoutée des entreprises non financières ressort comme mécaniquement plus élevée que lorsque les SIFIM n'étaient pas imputés en consommations intermédiaires à ce niveau.

Normalement, ce ressaut est neutralisé quand on procède à des comparaisons, que ce soit dans le temps (les données sont alors rétopolées) ou entre pays (si la méthode est d'application générale). Il n'en reste pas moins que les relations entre entreprises non financières et établissements financiers peuvent changer dans le temps et varier selon les pays et, de même, les marges d'intermédiation bancaire ne sont pas nécessairement stables :

- la structure de financement des entreprises peut varier selon qu'elles recourent plus ou moins à l'intermédiation des banques ;

- les écarts de taux peuvent évoluer dans le temps.

On a indiqué plus haut que seules les marges d'intermédiation bancaire étaient prises en compte dans les SIFIM et déduites à ce titre comme consommations intermédiaires de la valeur ajoutée des entreprises non

financières. Les autres charges financières sont déduites de l'EBE des entreprises et considérées ainsi comme une affectation de leur profit.

Il ne serait pas illogique de suivre la même méthode pour les SIFIM plutôt que de les déduire de la valeur ajoutée des firmes.

Cette dernière convention aboutit à traiter différemment des réalités financières semblables, à savoir les écarts de taux supportés par les entreprises. Il peut en résulter des biais de comparaison de leur valeur ajoutée (dans le temps ou entre pays) sans autres causes qu'organisationnelles.

On peut considérer qu'il n'est pas satisfaisant de faire varier la part des salaires dans la valeur ajoutée des sociétés non financières en fonction du niveau plus ou moins élevé de consommations intermédiaires qui s'apparentent à des charges calculées (et non observées).

*

* *

Mais, les problèmes posés par la financiarisation de l'économie vont au-delà de cette question.

Un hiatus entre les richesses au sens de la comptabilité nationale (la valeur ajoutée) et les richesses au sens commun existe et va en s'élargissant à mesure que les opérations financières se développent. Il résulte de plusieurs choix, de principe et de méthode, de la comptabilité nationale.

2. Une position de principe controversée de la comptabilité nationale sur le concept de richesses

Sur le plan des principes, la notion de production qui est le socle de la valeur ajoutée repose sur une conception particulière des richesses (due à l'économiste John Hicks) qui veut que *le revenu recouvre le maximum que l'on peut consommer au cours d'une période, en espérant être aussi riche à la fin qu'au début.*

Cette conception conduit à exclure du champ des ressources associées à la production (et donc comptées comme valeur ajoutée) toutes les ressources supposées non reproductibles avec les seuls moyens dont dispose le producteur, mais aussi toutes les **richesses qui ne peuvent être considérées comme créées en contrepartie de la production d'un bien ou d'un service.**

Cette convention apparemment anodine a eu longtemps pour effet d'écarter de la production des œuvres aussi essentielles dans l'économie contemporaine que les logiciels. Elle continue à expliquer que la recherche ne

soit pas encore pleinement valorisée (même si elle devrait être mieux prise en compte à l'avenir) comme un élément de la production des entreprises¹.

Surtout, elle conduit à exclusion de la mesure des richesses par la valeur ajoutée une partie considérable des phénomènes d'enrichissement financier.

Autrement dit, comme elles ne sont pas la contrepartie de la production d'un bien, les richesses provenant de la valorisation des actifs mis en œuvre pour produire se trouvent exclues du champ des richesses mesurées par la valeur ajoutée.

3. Des choix de méthode qui brouillent la vision de la répartition des richesses

Cette **position de principe** se décline dans des **choix de méthode**.

La comptabilité nationale est ordonnancée selon une séquence de comptes qui conduit à distinguer, d'un côté, les **comptes courants**, qui s'ouvrent par la production et, une fois déduites les consommations intermédiaires, **par la valeur ajoutée**, et se soldent par l'épargne, et, d'un autre côté, les **comptes d'accumulation** qui débouchent *in fine* sur les comptes de patrimoine. **Ceux-ci mesurent l'enrichissement net des agents à travers la notion de valeur nette du patrimoine.**

Or, dans les comptes d'accumulation, certaines opérations interviennent indépendamment de la détermination des résultats des comptes courants que sont la valeur ajoutée, le résultat d'exploitation et l'épargne si bien **qu'il n'existe pas de correspondance stricte entre les soldes des comptes courants et les variations de richesses décrites par les comptes de patrimoine.**

Plusieurs catégories d'opérations financières ne sont pas considérées comme entrant dans la valeur ajoutée. C'est le cas pour les gains en capital (les plus-values) mais aussi pour les revenus financiers courants (intérêts et dividendes). Toutefois, à la différence des plus-values, ceux-ci sont ajoutés à l'EBE pour déterminer l'épargne des entreprises.

Le présent rapport n'est pas le lieu d'une discussion approfondie de cette option qui fait l'objet d'un débat de principe particulièrement vif d'autant que les choix de la comptabilité nationale contrastent en tous points avec ceux qui inspirent les normes comptables privées internationales.

Mais, on ne peut que souligner ici la discordance qui semble exister entre la conception de la création de richesses promue par la comptabilité nationale et celle que s'en font les agents économiques et qui

¹ Les salaires des chercheurs sont, quant à eux, pleinement intégrés aux salaires pris comme numérateur du rapport salaires/valeur ajoutée.

influence leurs perceptions (et leurs comportements économiques concrets).

On pourrait, sans inconvénient majeur selon nous, intégrer les revenus financiers perçus par les entreprises au niveau de la valeur ajoutée. Ce choix qui permettrait de consolider les résultats opérationnels et les produits financiers courants en amont des comptes, permettrait sans doute de mieux appréhender **les situations financières concrètes des entreprises**, telles qu'elles sont perçues, et telles qu'elles influencent les pratiques salariales. Il traduirait mieux la création de valeur par l'ensemble des salariés. **Il aboutirait au constat d'une part des salaires dans la valeur ajoutée plus basse et dont la pente serait sans doute descendante.**

Avec la méthode actuellement suivie, des problèmes de coïncidence entre valeur ajoutée et salaires versés par les entreprises peuvent se poser dont témoignent d'ailleurs les rapports précités.

**UN EXEMPLE DES PROBLÈMES COMPTABLES D'APPRÉCIATION
DE LA RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE : LES ENTREPRISES FINANCIÈRES**

Dans les rapports consacrés au partage de la valeur ajoutée, le choix du champ – un secteur institutionnel donné ou l'ensemble de l'économie nationale – se pose classiquement. Il apparaît notamment que les singularités des entreprises financières et d'assurances, du point de vue comptable perturbent la significativité des indicateurs de partage de la valeur ajoutée dans ce champ. C'est pourquoi on raisonne habituellement sur les seules entreprises non financières. En effet, une partie de plus en plus importante des ressources des établissements financiers, sur lesquelles elles se fondent (parfois très directement comme dans le cas des bonus) pour définir leurs rémunérations n'entre pas dans le champ de la valeur ajoutée puisqu'elles viennent d'opérations d'arbitrage financier ou de la perception de revenus financiers courants.

On considère que de ce fait le lien entre les salaires versés par ces établissements (qui tiennent compte de ces gains en capital) et leur valeur ajoutée (d'où ces gains sont exclus) est trop distendu pour que le ratio salaires/valeur ajoutée soit pleinement significatif dans le secteur financier.

Cette distorsion peut être illustrée par le graphique ci-dessous.

On y observe que rapportés à la valeur ajoutée (qui n'inclut pas les gains financiers susmentionnés) les salaires sont fortement croissants. En revanche, la part salariale dans le produit net bancaire est (hors l'année 2008 pour des raisons évidentes) plutôt à la baisse.



Mais, cette limite qui s'applique aux entreprises financières ne s'applique-t-elle vraiment qu'à elles de sorte que le partage de la valeur ajoutée des entreprises non financières serait indemne de cet effet ?

Outre les effets que pourraient avoir les flux de revenus financiers courants des entreprises non financières sur leurs politiques salariales¹, l'importance des variations de valeur des bilans des entreprises non financières invite à répondre négativement à cette interrogation et à imaginer que ces variations ont un impact sur les rémunérations salariales versées par ces entreprises.

Dans ces conditions, le jugement porté sur la rentabilité du capital varie beaucoup selon que l'indicateur choisi tient compte ou non de la valorisation des actifs.

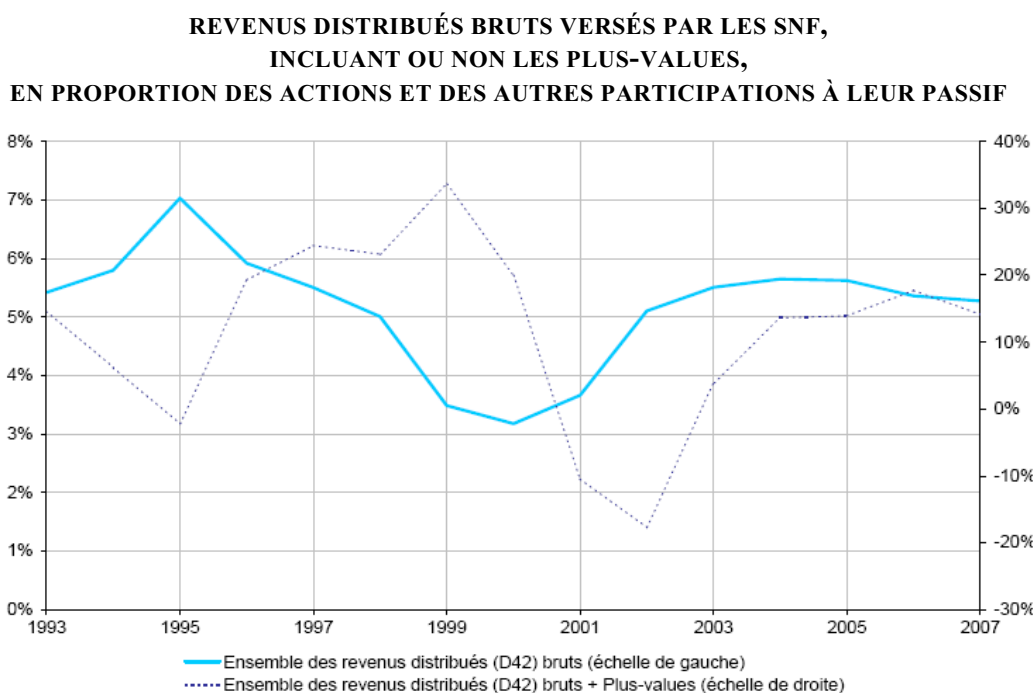
¹ Ces effets sont ambigus. D'un côté, la hausse des revenus financiers courants perçus est constitutive d'une augmentation des revenus des entreprises qui peut, théoriquement, favoriser une dynamique des salaires plus forte. De l'autre, les revenus financiers courants versés par les entreprises non financières peuvent représenter une utilisation alternative des revenus financiers qu'elles perçoivent – en neutralisant l'impact possible sur les salaires – mais aussi exercer une pression à la baisse de la part salariale dans la valeur ajoutée que ces revenus soient versés en contrepartie d'un endettement extérieur plus coûteux ou qu'ils le soient aux fins d'augmenter le rendement effectif du capital.

4. Les questions posées par l'appréciation de la rentabilité du capital : comment appréhender le rendement des actifs ?

a) Le choix épineux d'un indicateur de rentabilité du capital

Le rapport de M. Jean-Philippe Cotis reconnaît incidemment les problèmes de méthode rencontrés dans le choix d'un indicateur de rendement du capital.

Son rapport fait mention du graphique suivant¹ :



Source : Insee – Comptabilité nationale en base 2000

On y observe que le rendement du capital appréhendé à partir des **revenus courants** rapportés aux fonds propres a oscillé entre 3,1 et 7 % ce qui, déjà, n'est pas une variation négligeable.

Mais on peut remarquer surtout que **la prise en compte des plus-values** augmente beaucoup la volatilité du **rendement du capital** et débouche sur un **rendement structurellement plus élevé**. Au point bas, le rendement peut être négatif ; au point haut, il peut atteindre 30 %.

Encore doit-on observer que ce constat est quelque peu minoré par des choix de méthode. La rentabilité financière du capital est difficile à

¹ Ceci afin d'étayer l'idée que la très forte hausse des revenus financiers provient essentiellement d'une augmentation des fonds propres et que le diagnostic de stabilité de rendement du capital n'est pas perturbé lorsqu'en plus des revenus courants on inclut les plus-values au numérateur du ratio de rendement.

mesurer et les termes de la mesure proposée dans le rapport illustrent cette difficulté puisque le dénominateur du ratio (les fonds propres) varie en fonction du numérateur. Ainsi, mécaniquement, les effets d'une hausse de la rentabilité des entreprises sur l'indicateur de rendement du capital financier se trouvent atténués par la **convention qui consiste à recourir aux valeurs du marché pour apprécier les actifs et les passifs.**

Cette convention n'est pas arbitraire : à la valorisation des actifs – qu'il faut, par définition, prendre en considération pour apprécier les plus-values – correspondent des valorisations de passifs en fonds propres. Et, dans l'hypothèse où la totalité du passif serait constitué de fonds propres, toute plus-value sur actifs serait neutralisée par une revalorisation du passif. Il n'y aurait alors qu'une source de décalage possible avec une éventuelle dissociation entre les marchés de cotation des actifs et des passifs (par exemple, si la valorisation des actifs était pour tout ou partie réalisée sur des marchés différents de ceux où les passifs sont valorisés). Bien entendu, cette situation se rencontre souvent mais à cette source de variation du rendement du capital ainsi calculé, il faut ajouter celle associée au fait que la totalité des passifs ne sont pas valorisés sur les marchés financiers. Tel est le cas en particulier des actifs bancaires (les dettes contractées auprès des intermédiaires financiers) qui sont pris à leur valeur historique (et ne sont pas intégrés aux fonds propres qui forment le dénominateur de l'indicateur figuré dans le graphique ci-dessus). Ainsi, moins les actifs sont couverts par des fonds propres plus les valorisations de marché qui influent sur la valeur du numérateur du ratio peuvent entraîner des variations de la valeur de ce ratio.

Ainsi, l'appréciation de la rentabilité des fonds propres à partir de ce ratio, qui est sensible à la structure de bilan des entreprises¹, n'offre pas tous les enseignements souhaitables quant à la rentabilité du capital.

En outre, même si la valorisation des fonds propres à la valeur du marché n'est pas arbitraire, cette propriété n'empêche pas de considérer qu'une valorisation à la valeur historique offre un point de vue également légitime sur la rentabilité du capital.

La méthode de valorisation au cours du marché décrit le prix auquel peuvent être vendus les actifs à un instant donné en fonction des transactions marginales intervenues sur les marchés financiers. Sauf afflux de ventes, qui à demande constante, sont susceptibles de faire baisser la valeur des actifs, elle aboutit à une vision assez significative de la valeur du patrimoine actif des détenteurs du capital. En revanche, s'agissant des passifs, si cette méthode permet d'évaluer ce qu'il faut déboursier à « l'instant t » pour investir dans une entreprise, elle ne restitue pas l'historique de la constitution des passifs qui finalement importe seul quand on veut apprécier les phénomènes de rendement réel attachés à la détention d'un capital. Une méthode de valorisation aux coûts historiques est de ce point de vue préférable.

¹ Et, en particulier, au sens et à l'ampleur de l'effet de levier (qui rapporte l'endettement à la valeur des actifs).

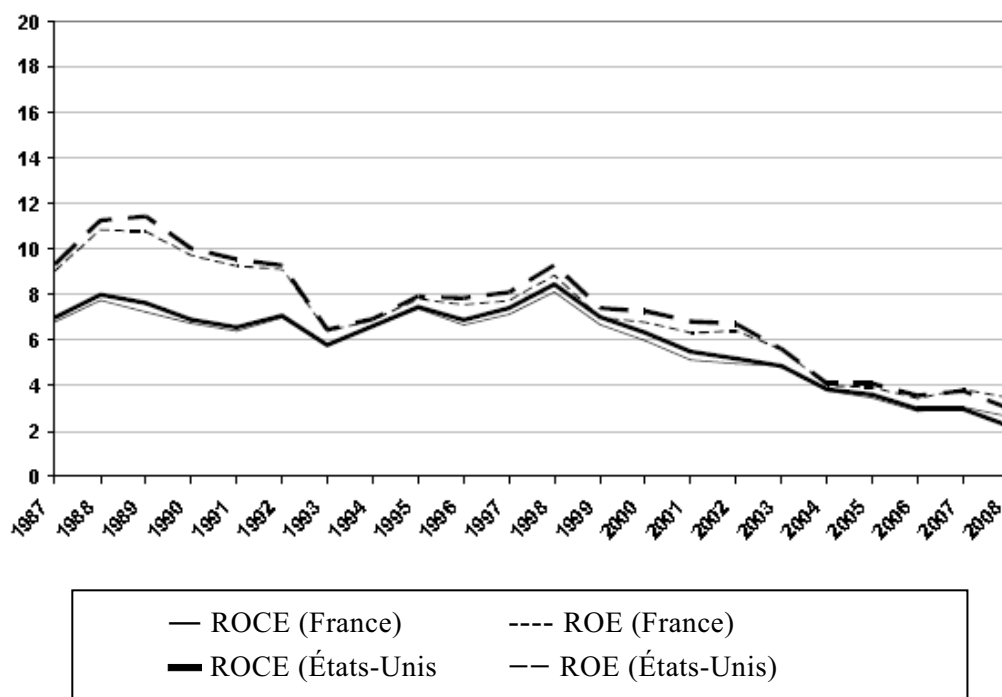
Autrement dit, cet indicateur ne permet pas, du fait de sa construction, de mesurer avec une précision certaine la rémunération réelle du capital et son évolution.

Cette remarque invite à la recherche d'indicateurs de rendement du capital plus adaptés.

A cet égard, il ne fait pas de doute que la rentabilité du capital mesurée à partir des données de la comptabilité nationale ne décrit pas correctement les phénomènes de rémunération des fonds propres.

Les ratios usuels de la comptabilité nationale indiquent que la rentabilité du capital est installée sur une pente descendante. A en juger par les indicateurs traditionnels qui rapportent, l'un, le **revenu net** à la **valeur nette des capitaux engagés** (le rendement des fonds propres plus connu sous le nom anglo-saxon de « return on equity - (ROE) », l'autre, le **revenu net d'exploitation** au **capital net** (le rendement du capital employé soit, en anglais, le « return on capital employed - (ROCE) », une diminution du rendement du capital toucherait la France (dans des conditions assez proches de celles observées aux Etats-Unis).

RATIOS USUELS DE RENTABILITÉ DU CAPITAL



Source : « Asset price changes and the macroeconomic measurement of corporate profitability », par Gilbert Cette, Dominique Durant et Jean-Pierre Villette. Novembre 2009

Or, ces résultats ne sont pas totalement conformes à l'intuition et posent notamment un problème de compréhension de l'expansion des opérations financières et de la valeur des sociétés.

En réalité, **la construction des indicateurs traditionnels de la comptabilité nationale destinés à suivre la rentabilité du capital n'est pas exempte de biais** qui peuvent donner de celle-ci une image trompeuse, l'appréciation usuelle du rendement du capital à partir des données de la comptabilité nationale étant dépendante de conventions qui, sans être injustifiables, ne sont pas les seules possibles et aboutissent à des résultats problématiques par divers aspects.

Le choix principalement concerné par cette observation est celui qui consiste à traiter de façon hétérogène les gains en capital des deux termes des ratios de rentabilité¹.

Les deux **dénominateurs** de ces ratios sont évalués en tenant compte des gains (ou des pertes en capital). Autrement dit, ils sont estimés **à leur valeur de marché**. De leur côté, les **numérateurs** sont pris **sans tenir compte des plus ou des moins-values²**, réalisées ou non, sur les éléments d'actifs des entreprises.

Cette convention n'est pas arbitraire mais elle procède d'une conception de revenu des firmes qui peut être jugée comme exagérément restrictive.

Quant à l'absence de prise en compte des gains (ou pertes) en capital pour évaluer le profit de l'entreprise, si elle est conforme à une tradition de la comptabilité nationale selon laquelle ces sources de richesse (ou d'appauvrissement) ne sont pas des revenus comme les autres, du fait, en particulier, de leur non-reproductibilité (ainsi qu'on l'a souligné, cette conception remonte aux pères fondateurs de la comptabilité nationale), elle peut, aujourd'hui que les opérations financières se sont considérablement développées, sembler « datée ».

Elle pose, en outre, des problèmes techniques puisqu'elle peut introduire un biais dans le traitement d'un même revenu selon qu'il est, ou non, versé. Même si, théoriquement, les dividendes non versés sont enregistrés comme des revenus³ (dans le ratio de ROE, pas dans celui du ROCE), la détermination du montant de tels revenus ne va pas de soi.

Enfin, rapportée à la règle de valorisation retenue pour apprécier le dénominateur des ratios de rentabilité, cette convention aboutit à un paradoxe : de son fait, **la rentabilité du capital peut baisser sous l'effet d'une amélioration des perspectives de rentabilité des actifs de l'entreprise**. En effet, celle-ci peut provoquer une revalorisation immédiate du capital (mais

¹ C'est ainsi un problème inverse de celui mentionné plus haut qui se pose ici.

² En outre, le ROCE ne comprend que le revenu d'exploitation à l'exclusion des revenus financiers courants.

³ Cette règle ne semble pas appliquée sur les revenus d'actifs non financiers.

pas des actifs qui la justifient), avec pour conséquence une réduction de la rentabilité apparente de la firme.

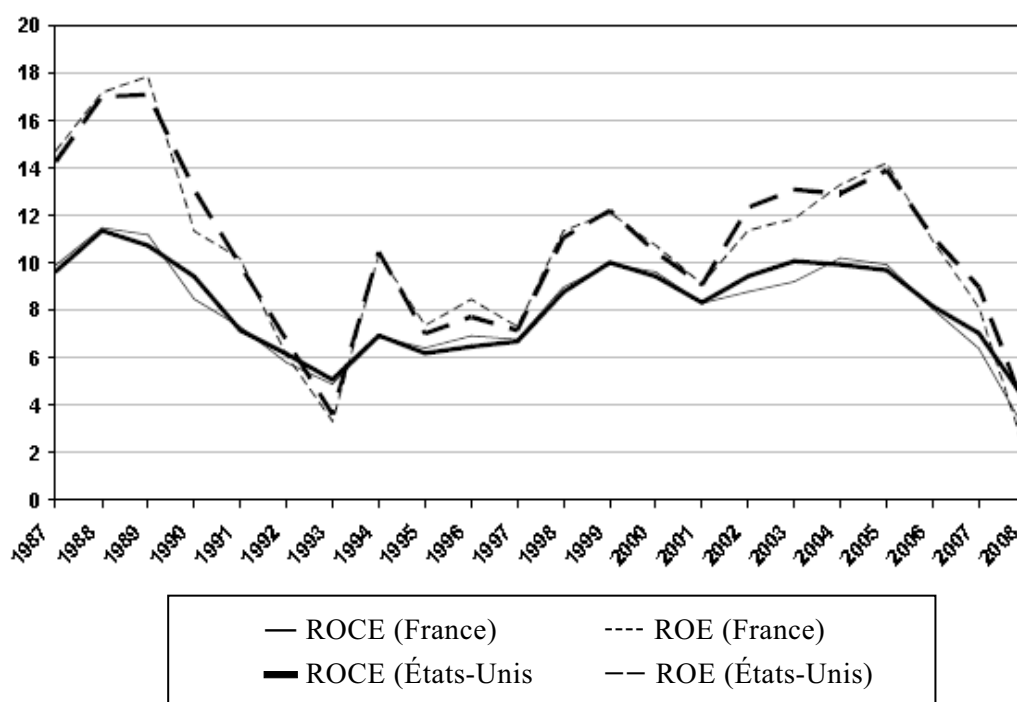
En bref, la comptabilité nationale propose des données qui ne permettent pas d'apprécier correctement la rentabilité du capital et, partant, l'impact des conditions économiques du partage de la valeur ajoutée.

Il est donc utile, et légitime, de recourir à des instruments proposant un **élargissement du concept de revenu du capital** en complément des indicateurs habituels. On peut notamment proposer **d'ajouter aux revenus du numérateur des ratios de rentabilité du capital les gains en capital nets ajustés selon la nature des capitaux figurant au dénominateur.**

Ces indicateurs ajustés se rapprochent des développements en cours dans les principes de comptabilité privée, l'IASB (International Accounting Standards Board) préconisant une conception élargie du profit, nuancée par quelques réserves visant à ne retenir des plus values que celles susceptibles d'une certaine récurrence.

Ces ratios ajustés donnent une image sensiblement différente du revenu et de l'évolution de la rentabilité du capital tant en France qu'aux Etats-Unis.

RATIOS ÉLARGIS DE RENTABILITÉ DU CAPITAL



Source : « Asset price changes and the macroeconomic measurement of corporate profitability », par Gilbert Cette, Dominique Durant et Jean-Pierre Villette. Novembre 2009

b) Des incidences pratiques considérables

Trois constats peuvent être faits :

- en premier lieu, **les ratios de rentabilité du capital élargis situent celle-ci nettement au-dessus des ratios usuels**. Selon les années, la rentabilité du capital y apparaît supérieure de 4 à 6 points (soit du tiers au double) par rapport à la rentabilité mesurée par la comptabilité nationale ;
- en deuxième lieu, la valeur des ratios élargis ressort comme plus volatile, notamment parce qu'elle est sensible aux phénomènes de variations des prix d'actifs ;
- troisième constat, **l'utilisation d'une mesure du rendement du capital intégrant les plus-values sur actifs modifie le profil des courbes**. Hormis pour la toute fin de période marquée par les débuts de la crise immobilière et financière, la tendance dévoilée par le ratio élargi est haussière et contraste avec la baisse de la rentabilité du capital retracée par les ratios usuels.

*

* *

Autrement dit, même en tenant pour acquise la stabilité du partage de la valeur ajoutée en France depuis 1990, on relève que celle-ci n'a pas empêché une augmentation tendancielle de la rentabilité du capital qu'on peut attribuer à la valorisation des actifs des firmes¹.

Il faut envisager que les entreprises et les salariés ont de la richesse qu'ils créent une conception différente de celle des comptes nationaux.

En toute hypothèse, l'internationalisation et la financiarisation des firmes rendent particulièrement complexe l'analyse des conditions du partage de la valeur ajoutée et des effets de ce partage sur la valeur proprement territoriale des firmes.

C. COMMENT MESURER LES SALAIRES ?

Outre les problèmes de détermination des richesses à prendre en compte pour mesurer la part des salaires dans l'économie, il faut mentionner les **difficultés que suscite la détermination des salaires eux-mêmes**. Elles sont nombreuses et on se bornera à évoquer trois d'entre elles.

¹ Le constat que les Etats-Unis réunissent à la fois une part des salaires dans la valeur ajoutée et une profitabilité du capital supérieures à ce qu'elles sont en France, conduit à s'interroger sur la portée d'une appréciation de la rémunération des facteurs de production à partir des seuls concepts de la comptabilité nationale.

On laissera donc de côté les autres difficultés et notamment le traditionnel problème de suivi des salaires perçus par les entrepreneurs individuels dont le nombre s'est réduit au cours du temps et celles, déjà signalées, qu'il y a dans une économie globalisée à circonscrire les salaires versés sur un territoire donné de sorte qu'ils correspondent bien à un travail fourni pour développer la production strictement nationale.

Mais, auparavant, une observation fondamentale s'impose.

1. Le salaire et ses évolutions : un changement de nature ?

On a pu relever qu'un processus de différenciation des rémunérations salariales était en cours au terme duquel **le travail est de moins en moins rétribué pour compenser la valeur de l'engagement des salariés dans l'entreprise en tant que tel**, mais se trouve **de plus en plus dépendant de la contrepartie marchande de cet engagement**.

Le développement des composantes variables de la rémunération (qu'elles soient incluses dans les salaires au sens juridique – comme les primes et compléments – ou non – comme la participation –) concrétise cette tendance.

Le lien entre la répartition du revenu et la performance des entreprises sur leurs marchés mais aussi avec leur situation financière – qui peut être plus ou moins autonome de leurs positions de marché en fonction des comportements financiers des entreprises – est de plus en plus serré. Il tend à renouveler fondamentalement la nature du salaire.

A la limite, le salaire entendu comme la contrepartie de la mobilisation de son temps et de sa force par le salarié pourrait disparaître. On peut voir, à cet égard, dans les perspectives d'extension du nombre des « auto-entrepreneurs » une illustration de ce processus, nouveau « signal faible » (comme disent les prospectivistes) d'un avenir où le salariat aurait disparu au profit de l'agglomération d'auto-entrepreneurs définitivement dégagés de la relation stable avec l'entreprise que consacre le salariat.

Après tout, cette perspective ne serait pas sans rapport avec les phénomènes de restructurations d'entreprises au terme desquels certaines portions de l'entreprise intégrée sont séparées d'elle pour lui permettre d'accroître sa productivité, et, ce, en économisant des coûts rendus allégés par l'externalisation.

Quoi qu'il en soit, les salaires d'aujourd'hui ne peuvent plus être considérés comme ceux d'hier et la part salariale dans la valeur ajoutée comporte une proportion de plus en plus élevée des rémunérations qui s'apparentent à un prélèvement sur l'excédent brut d'exploitation c'est-à-dire dépendant de celui-ci ou de certaines de ses composantes.

Dans ces conditions, le constat d'une stabilité de la part salariale dans la valeur ajoutée est parfaitement compatible avec celui d'une réduction de la part des « salaires traditionnels » dans la valeur ajoutée.

Par ailleurs, compte tenu des inégalités salariales grandissantes, on doit observer que même dans l'hypothèse d'une stabilité globale de la répartition de la valeur ajoutée, des pans entiers du salariat ont connu une réduction de leurs « droits de tirage » sur la valeur ajoutée.

La question de l'équité de cette tendance et de ses effets sur la dynamique économique n'est pas une fausse question et le débat ouvert sur ce point par le Président de la République doit se poursuivre.

LE CAS PARTICULIER DES TRÈS HAUTS SALAIRES

Parmi les salariés pour lesquels il existe une tendance à relier leurs rémunérations aux performances des firmes, qu'elles soient opérationnelles ou financières, figurent les salariés du sommet de la hiérarchie. Ils perçoivent les rémunérations les plus élevées et ces rémunérations se particularisent aussi comme celles ayant connu un rythme d'augmentation particulièrement soutenu.

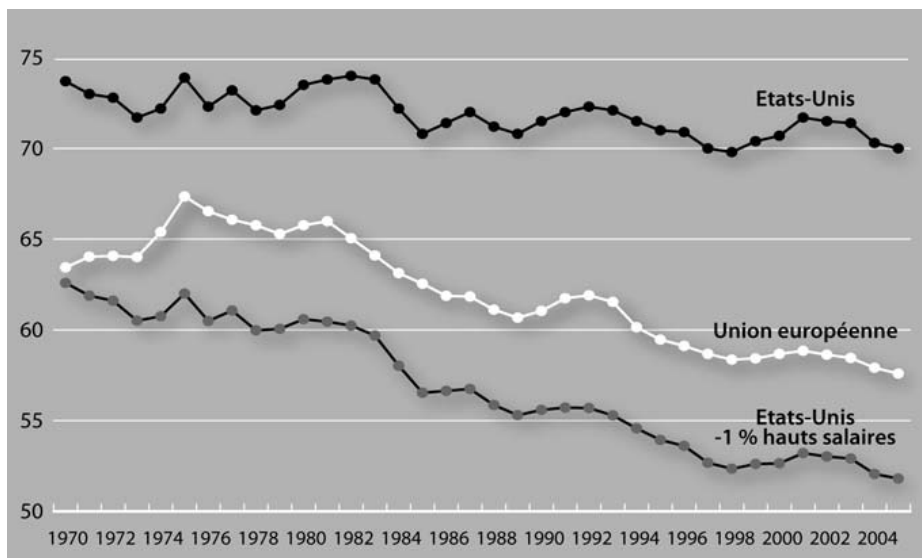
Les spécificités de la position salariale de ces salariés conduisent à s'interroger sur la notion même de certains éléments de leur rémunération. S'agit-il encore de salaires ou doit-on évoquer des prélèvements sur les résultats des entreprises ? Les « stock-options » sont exclues du champ des salaires défini par la comptabilité nationale mais cette exclusion suffit-elle à circonscrire le champ des salaires ?

Cette question a un aspect un peu conventionnel mais elle traduit l'existence du problème de fond abordé ci-dessus quant à la nature du salaire et elle est légitime compte tenu de la singularité des dynamiques salariales de la population en cause.

Au demeurant, celle-ci est si forte que, selon qu'on inclut ses rémunérations dans la masse salariale ou non, le profil d'évolution de la part des salaires dans la valeur ajoutée varie parfois du tout au tout.

Ainsi, pour les Etats-Unis, une exclusion du 1 % des salariés percevant les plus hauts salaires conduit à passer du constat d'une relative stabilité de la part des salaires dans la valeur ajoutée à celui d'une baisse prononcée de cette part.

LA PART SALARIALE AUX ÉTATS-UNIS (1970-2005)



Source : La revue de l'IRES n° 64 – 2010/1

2. Comment traiter l'intéressement et la participation ?

Dans le prolongement de la question qui vient d'être posée, **le traitement de l'intéressement et de la participation pose un problème.**

Si les « stock options » ne sont pas comptabilisés dans les rémunérations salariales¹, en revanche, l'intéressement et la participation des salariés sont inclus dans les salaires et traitements bruts et contribuent ainsi à déterminer la répartition de la valeur ajoutée en abondant la part présumée « revenir » aux salaires.

Or, l'inclusion des versements au titre de l'intéressement et de la participation dans les éléments pris pour apprécier le montant relatif des salaires et des profits pose un problème de méthode qui est aussi un problème de principe.

On relèvera qu'en comptabilité d'entreprise, la participation des salariés est enregistrée dans le compte de répartition du revenu comme une répartition de l'excédent d'exploitation. Par ailleurs, si la comptabilité nationale réintègre ces sommes aux salaires, elle ne suit pas cette règle s'agissant des jetons de présence versés aux salariés membres des organes sociaux. Ils sont prélevés sur l'EBE.

Ces deux conventions différentes peuvent s'appuyer sur des justifications propres.

D'un côté, il paraît peu contestable que, ces mécanismes produisant des avantages financiers au profit des salariés qui en bénéficient, ils puissent être assimilés à une mécanique d'affectation de la valeur ajoutée aux salariés. En outre, on estime parfois qu'il existe une forme de substituabilité entre salaires et participation. Celle-ci ne serait en fait qu'une forme plus flexible de rémunération salariale². Ainsi, le choix de rattacher la participation et l'intéressement à la masse des rémunérations salariales n'est pas dénué de tout fondement.

D'un autre côté, les primes de participation et d'intéressement n'ont généralement pas les caractéristiques d'un salaire : elles sont variables et non fixes ; elles ne sont pas disponibles sans conditions. Surtout, elles ne sont pas directement la contrepartie du travail salarié mais dépendent d'un statut de salarié qu'elles font évoluer dans le sens d'un détenteur du capital ou d'une créance sur les entreprises dont la valeur dépend des primes et de leur rendement financier, c'est-à-dire, en première approximation, du profit des entreprises.

¹ *Ce qui est logique comptablement mais pose un problème d'appréciation des inégalités de rémunération dans la mesure où ces options pourraient être vues comme une forme nouvelle de rémunération.*

² *Plus flexible mais aussi moins coûteuse en raison du statut fiscal-social favorable réservé à ces « rémunérations ».*

Dans le cadre de l'intéressement et de la participation, tout se passe comme si ses bénéficiaires étaient, non pas des salariés mais bien des propriétaires du capital des entreprises, c'est-à-dire des actionnaires. A ces deux titres, c'est bien une part des profits qui leur est versée.

En complément, on remarquera que, du moins sur un plan comptable¹, les versements de participation et d'intéressement sont d'autant plus importants que les progrès de productivité profitent moins aux salaires et davantage au profit.

Comme le relève le Centre d'analyse stratégique, dans la lignée des suggestions de Weitzman selon lequel *« le partage des profits assuré dans le cadre de l'intéressement et de la participation serait avant tout un outil de flexibilité salariale »*, *« les analyses du lien entre partage collectif des bénéfices et évolution des salaires réalisées sur la France semblent indiquer que ces dispositifs s'accompagnent de hausses du salaire de base moins rapides que dans les entreprises qui n'en proposent pas, favorisant ainsi la modération salariale »*. Ainsi, *« l'introduction d'une part variable dans les rémunérations, à partir du profit net de l'entreprise, pourrait se traduire davantage par un changement de structure de la rémunération des salariés et entre salariés (i.e. hausse du variable au détriment du fixe et répartition différente de cette part variable) que par une hausse de la part globale de la valeur ajoutée qui leur revient »*.

De tout ceci, il résulte que la convention de la Comptabilité nationale de classer les versements au titre de l'intéressement et de la participation comme des éléments de rémunération du travail peut apparaître discutable.

Les fonds collectés au titre de ces deux régimes sont gérés dans le cadre de mécanismes dits « d'épargne salariale » comprenant, outre des comptes bloqués, des « Plans d'épargne Entreprise » (PEE), le Plan partenarial d'épargne salariale volontaire, aujourd'hui remplacé par le PERCO (plan d'épargne retraite collectif),...

En **1991**, le montant des versements constitués dans le cadre de l'intéressement et de la participation s'élevait à 3,3 milliards d'euros, soit **0,5 % de la valeur ajoutée des sociétés non financières et des sociétés financières**. En **2006**, ces versements atteignaient : 7,1 milliards d'euros pour la participation ; 6,4 milliards d'euros pour l'intéressement et 1,3 milliard d'euros pour l'abondement supplémentaire des PEE, soit, au total, 14,9 milliards d'euros et **1,5 % de la valeur ajoutée** de l'ensemble des entreprises financières et non financières.

¹ Sur un plan économique, les relations entre salaires et croissance sont, par de nombreux aspects, positives sachant que les bénéfices peuvent, en dynamique, augmenter avec les salaires et de ce fait augmenter l'ampleur de la participation et de l'investissement.

A partir de ces données, on peut estimer que l'inclusion de l'intéressement et de la participation dans la part salariale de la valeur ajoutée revient à masquer une baisse supplémentaire de 1 point de la part des salaires dans la valeur ajoutée.

Cependant il faut garder à l'esprit que, du fait de la substituabilité entre l'intéressement-participation et les salaires directs, ce raisonnement ne peut être accueilli sans nuances. Sans l'essor de l'intéressement et de la participation, il est probable que les composantes plus traditionnelles de la rémunération du travail auraient connu des dynamiques différentes.

S'il est donc délicat de décider quel traitement comptable de l'intéressement et de la participation est le plus adapté, il n'est pas douteux que l'intéressement et la participation représentent une modalité de flexibilisation de la masse salariale et, plus encore, de modération salariale. Dans ces conditions, **il est sans doute artificiel d'assimiler ces deux mécanismes à des salaires ordinaires. Cette assimilation revient en effet à neutraliser une partie des effets de la modération salariale sur la part de la valeur ajoutée revenant au travail.**

3. Les questions posées par l'économie souterraine

L'évaluation précise du niveau du PIB est devenue lourde d'enjeux concrets à partir du moment où celle-ci a été utilisée dans le système de financement du budget européen.

Il est alors devenu plus nécessaire que jamais de corriger les données recensées pour prendre en compte l'économie parallèle.

Les redressements effectués pour tenir compte de l'économie souterraine ont pour effet d'augmenter le PIB mais aussi l'excédent brut d'exploitation puisque la totalité du supplément de valeur ajoutée dû à la prise en considération de l'économie souterraine est comptée comme tel.

Cette solution radicale conduit sans doute à exagérer la part des profits dans la valeur ajoutée¹ puisqu'aussi bien une partie de l'économie souterraine doit être consacrée aux salaires².

Mais, cet effet est de second ordre par rapport aux effets d'une non-corrrection ou d'une correction insuffisante des phénomènes d'économie souterraine qui, de leur côté, entraînent une sous-estimation de l'excédent brut d'exploitation.

¹ En revanche, sauf à disposer de séries longues et internationales sur le montant des corrections correspondantes, il n'est pas possible d'en estimer les effets dans le temps et dans une optique de comparaison entre pays.

² Cependant, compte tenu de la qualification juridique du salaire qui suppose des liens de droit particulier, il n'est pas arbitraire de choisir cette solution.

En effet, il est raisonnable de penser que plus un pays connaît une extension de l'économie souterraine plus le partage de la valeur ajoutée déductible des données de la comptabilité nationale (non corrigées pour tenir compte de ce phénomène) exagère la part des salaires dans la valeur ajoutée.

Les corrections apportées par la comptabilité nationale tendent à remédier à cet effet optique. Mais, on ne sait dans quelle mesure elles sont suffisantes pour donner une image fidèle de la réalité. L'ampleur de la correction n'est pas connaissable aisément ni *a fortiori* sa représentativité par rapport au phénomène réel (par nature, mal connu).

Plus les corrections s'éloignent du phénomène concret, plus se trouve minoré l'excédent brut d'exploitation des agents par rapport à ce qu'il est dans les faits.

*

* *

On peut avancer l'hypothèse que l'ampleur de l'économie souterraine varie dans le temps et selon les pays ainsi que le taux de correction apportée au PIB si bien que les niveaux de valeur ajoutée identifiés par la comptabilité nationale et la répartition de celle-ci entre salaires et profits ne doivent être considérés que comme des approximations plus ou moins fidèles. Il en va de même des évolutions qui sont retracées en ces domaines.

4. Les conditions de financement de la protection sociale

La part des salaires dans la valeur ajoutée est appréhendée à partir d'une notion extensive des salaires qui comprennent les cotisations sociales dues par les employeurs et les salariés¹.

On peut se demander si cette convention n'aboutit pas à créer un écart entre la perception que peuvent retirer les salariés de leur situation salariale et celle que mesure l'indicateur de répartition de la valeur ajoutée.

¹ La règle est de les comptabiliser même si elles ne sont pas payées en vertu du principe d'enregistrement en droits constatés. Dans les périodes où le taux de recouvrement est proche de 100 %, cette règle est sans inconvénient. En revanche, quand il s'éloigne de ce niveau – notamment dans les périodes de crise économique comme celle qui est en cours – cette règle conduit à exagérer la part des salaires dans la valeur ajoutée et à donner une image faussée de la flexibilité des coûts salariaux.

a) Une part salariale qui comporte de moins en moins de salaires directs ce qui renforce probablement la perception d'une érosion du pouvoir d'achat

A ce sujet, il faut insister, d'abord et avant tout, sur la nature de salaires différés des cotisations sociales. En ce qui concerne les salariés, les cotisations sont souvent jugées équivalentes à des salaires dont la perception est différée dans le temps, par exemple, pour les pensions, reportée à l'âge de prise de la retraite. En outre, en ce qui concerne les employeurs, il est évident qu'elles représentent un élément du coût du travail.

D'un autre côté, une partie des prélèvements sociaux pris en compte pour mesurer la part des salaires dans la valeur ajoutée peut ne pas déboucher sur des gratifications profitant réellement aux salariés.

A part les accidents individuels (le fait de n'être jamais malade ou de décéder avant le bénéfice d'une retraite), cette situation peut se produire dès lors que les prélèvements supportés par les salariés financent des prestations versées finalement à des non salariés, situation qui n'est pas exclue, même dans le système éclaté de sécurité sociale qui a cours en France.

Ainsi, le traitement des cotisations sociales comme salaires différés n'est pratiquement justifié que sous la condition qu'elles soient réellement restituées aux salariés qui les supportent. Or si, dans le cadre de systèmes sociaux strictement bismarckiens (soit des systèmes où les prestations sont conditionnées aux cotisations), une telle correspondance est assurée tel n'est pas le cas dans les systèmes sociaux marqués par une conception plus solidariste.

Il ne serait pas anormal de considérer que les cotisations sociales (et autres prélèvements de même nature) destinées à financer des **droits sociaux non contributifs** soient ôtées du numérateur du rapport des salaires dans la valeur rajoutée. Il est possible que cette correction n'ait pas d'effets considérables au niveau de l'ensemble de l'économie mais peut-être n'en irait-il pas de même, si ses effets devaient être appréhendés secteur par secteur.

Par ailleurs, l'agrégation des salaires directs et des salaires différés peut être vue comme un mélange de « créances » aux valeurs différentes : les salaires directs sont acquis alors que la valeur des salaires différés n'est que conditionnelle à certains événements personnels mais aussi et surtout aux équilibres financiers des régimes sociaux qui peuvent être remis en cause.

Ces remarques peuvent être étendues, dans une certaine mesure, aux salaires directs puisque ceux-ci incluent implicitement des prélèvements dont la destination n'est pas nécessairement « fléchée » vers les salariés eux-mêmes¹.

¹ Dans plusieurs pays, la protection sociale est financée moins par les cotisations sociales que par l'impôt sur le revenu. Dans ces pays, les cotisations sociales sont donc peu élevées mais les salaires ne le sont pas nécessairement puisqu'alors le salaire direct est plus important.

Même s'il ne doit pas être mal interprété, un constat s'impose : la part des salaires dans la valeur ajoutée comporte de moins en moins de salaires directs dans les pays où la protection sociale est collective.

Au total, on peut donc dire, dans ces conditions, que la présentation des indicateurs usuels de partage de la valeur ajoutée comme étant censés ne restituer que le seul partage primaire du revenu (car excluant la prise en compte des processus de redistribution secondaire passant par les prélèvements obligatoires sur les revenus primaires et leur affectation) n'est pas tout à fait exacte.

Une partie de la composante salariale correspond à des prélèvements (obligatoires ou volontaires parfois) sur les salaires qui ne peuvent être assimilés à des revenus salariaux que sous certaines conditions qui, en pratique, ne sont pas nécessairement remplies.

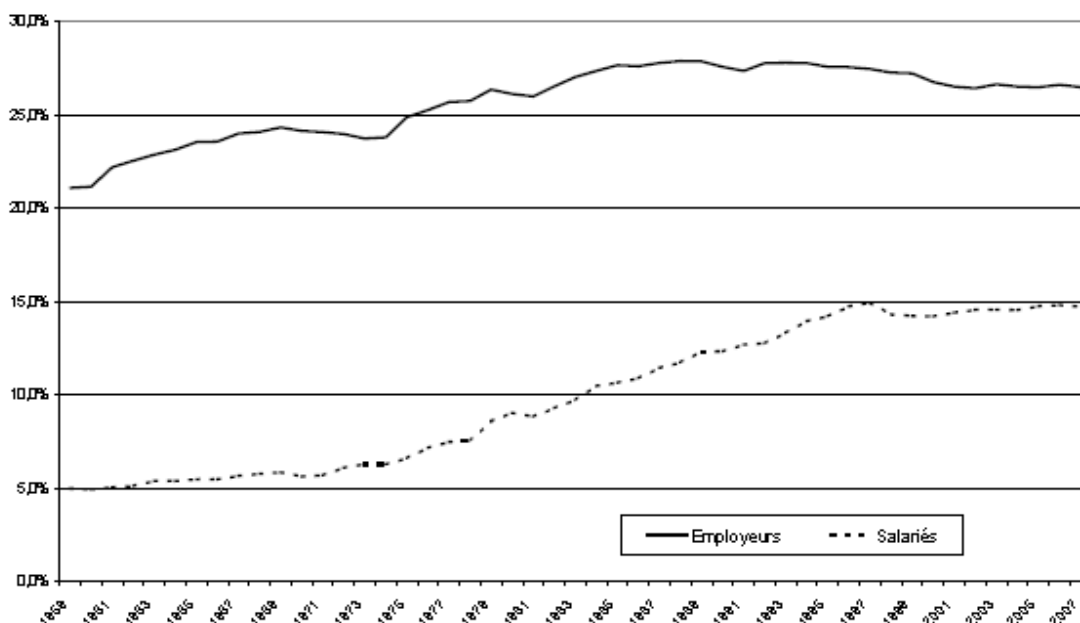
Si le choix d'inclure les cotisations sociales liées au salaire dans la part de la valeur ajoutée revenant aux salariés n'est donc pas dénué de justifications, il n'en pose pas moins **un problème** puisque ces cotisations ne sont par définition pas perçues par les salariés.

Ainsi, **une fraction de la part de la valeur ajoutée revenant aux salariés n'est pas perçue par eux.**

Or, cette fraction est de plus en plus importante à mesure que la part des cotisations sociales dans la masse salariale augmente.

Le graphique ci-dessous rend compte de cette augmentation en distinguant les cotisations des salariés et des employeurs.

**COTISATIONS SOCIALES, Y COMPRIS CSG ET CRDS,
EXPRIMÉES EN % DES SALAIRES SUPERBRUTS**



Source : Rapport « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », par M. Jean-Philippe COTIS. INSEE.

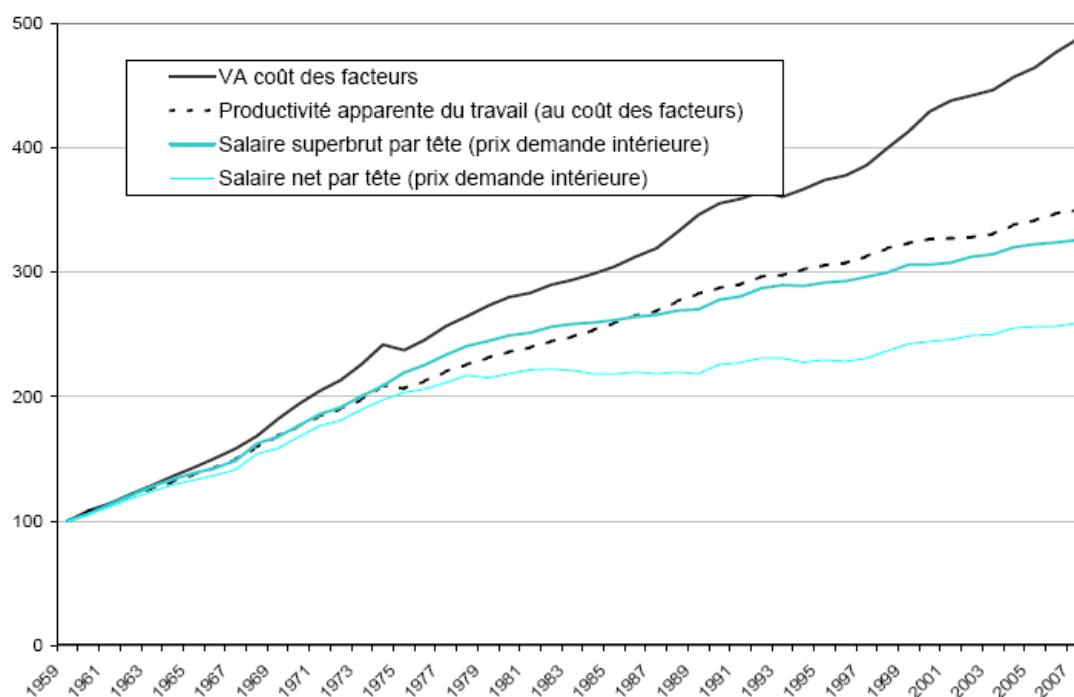
En 1959 les cotisations sociales représentaient 27 % des salaires superbruts¹. Cette proportion était passée à 30 % en 1975. Au milieu des années 90, elle était de 42 %.

En bref, **une part de plus en plus importante de la valeur ajoutée imputée aux salaires est constituée d'éléments que les salariés ne perçoivent pas.**

Le graphique ci-après figure les effets de l'augmentation des prélèvements obligatoires sur le travail sur la perception d'un écart entre les revenus d'activité perçus et la croissance économique.

¹ Les salaires superbruts sont l'addition des salaires, des cotisations sociales des salariés et des cotisations sociales des employeurs.

**VALEUR AJOUTÉE, PRODUCTIVITÉ APPARENTE DU TRAVAIL ET SALAIRES PAR TÊTE
INDICES D'ÉVOLUTION EN EUROS CONSTANTS, BASE 100 EN 1959**



Source : Rapport « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », par M. Jean-Philippe COTIS. INSEE.

Depuis 1959, la valeur ajoutée a été multipliée par cinq. Le salaire superbrut par tête¹, après avoir augmenté parallèlement à la productivité apparente du travail, a connu une croissance plus rapide entre 1974 et le début des années 80. Puis, le différentiel s'est inversé, la **productivité** – pourtant en ralentissement – **augmentant davantage que le salaire superbrut depuis**.

Le décrochage est encore plus franc s'agissant du salaire net par tête en raison de la part grandissante des prélèvements sociaux. Ceux-ci ont augmenté plus vite que le salaire direct qui n'est supérieur en 2007 par rapport à 1959 que de 2,7 fois, soit à peu près deux fois moins que la valeur ajoutée.

b) Mais, une perception sans doute erronée, du moins en partie

Deux observations s'imposent toutefois.

• **Le différentiel de croissance entre le salaire par tête et la valeur ajoutée est principalement le résultat d'un ralentissement de la productivité individuelle du travail.**

¹ Déflaté par les prix de la demande intérieure qui sont influencés par les impôts indirects (TVA, accises...).

Celle-ci a été compensée par une augmentation de la quantité de travail mobilisée pour produire mais sans que le chômage de masse ne recule durablement¹.

• **Les pays dans lesquels la protection sociale est moins collective font souvent apparaître un salaire net plus élevé et plus dynamique** (pas toujours car les règles de la comptabilité nationale prévoient le recours à des cotisations imputées pour mesurer le poids de certains régimes sociaux privés). Mais, étant donné l'homogénéité des préférences des individus dans les pays de développements économiques comparables, ce résultat doit être considéré comme assez largement optique. En fait, si le salaire direct est alors plus élevé et/ou plus dynamique, les utilisations du salaire consacrées à obtenir des protections contre les risques, collectivement couverts dans les autres pays, égalisent les situations réelles, aux mécanismes de solidarité près mais aussi, en sens inverse, aux coûts des protections près.

Sur ce dernier point, il est vraisemblable que le coût des assurances sociales est assez différencié selon les pays. Dans le domaine de la santé, la très grande diversité du niveau des dépenses qui y sont consacrées ne peut pas être expliquée par les seuls écarts dans les volumes consommés mais aussi par des différences de prix. De même, il est probable que les services collectifs d'éducation sont rendus à des coûts moins élevés que lorsque celle-ci est privatisée.

Dans l'hypothèse, assez réaliste, où cette situation se vérifierait, on peut en déduire que les entreprises reçoivent une subvention implicite qui leur permet de rémunérer moins leurs salariés dans les pays où l'ensemble protection sociale-santé est assurée collectivement.

D'un point de vue macroéconomique, une telle situation peut s'accompagner de processus qui viennent en neutraliser les effets au niveau du partage global de la valeur ajoutée :

- dans les pays où les protections sociales et les biens collectifs sont relativement développés, le taux de marge supplémentaire des entreprises non financières peut être compensé par le niveau relativement faible du taux de marge des administrations publiques et par un moindre développement des assurances ;

- inversement, il est logique de s'attendre à ce que du fait des taux de marge des producteurs privés de prestations privatisées, les entreprises des pays où la collectivisation est moindre soient conduites à réduire leur taux de marge puisqu'elles doivent payer des salaires plus élevés toutes choses égales par ailleurs.

Ainsi, si, globalement, le partage de la valeur ajoutée peut être indifférent aux conditions institutionnelles qui prévalent, ce n'est

¹ *Cependant, l'augmentation de la quantité de travail mobilisée par l'activité économique a certainement infléchi la tendance du chômage et le niveau relativement élevé de la productivité de la main d'œuvre en France laisse imaginer qu'il reste de la marge pour partager le travail.*

nécessairement pas le cas quand on se concentre sur un secteur de l'économie.

Dans ces conditions, les comparaisons dans le temps et entre pays, dont on a déjà indiqué quelques limites, peuvent être vues comme fragilisées par la diversité des structures économiques.

Par ailleurs, on doit relever que ces différences structurelles conduisent à constater que, même à niveaux de salaire comparables, il n'existe pas de concordance stricte entre le niveau relatif des salaires versés par les entreprises et le niveau de vie des salariés qui peuvent accéder à des quantités de biens très variables en fonction des prix pratiqués dans l'économie.

5. De quelques problèmes comptables résultant de règles d'enregistrement des opérations en comptabilité nationale

Enfin, il est possible que la valeur des indicateurs du partage de la valeur ajoutée soit influencée par les conditions de la répartition secondaire des revenus par d'autres biais, plus comptables.

L'organisation de la protection sociale est diversifiée et ne passe pas toujours par l'intervention d'administrations publiques. Théoriquement, tous les avantages sociaux consentis aux salariés sont enregistrés en charges imputés au travail à travers le calcul de cotisations qu'elles soient effectives ou imputées.

Mais, les conditions de calcul de ces deux catégories de cotisations sont différentes. Dans le cas des cotisations effectives, le calcul est assez simple. Ces cotisations sont enregistrées dès que l'obligation en est constatée et dans les termes légaux ou conventionnels en vigueur. Une remarque doit être faite à ce propos. **La règle d'enregistrement en droits constatés conduit à écarter les effets des variations des taux de recouvrement.** Dans les faits, ceux-ci sont sans doute généralement plutôt stables. Mais, à l'occasion des fluctuations économiques, notamment dans des crises aiguës comme celle qui est en cours, on peut devoir constater de fortes évolutions des taux de recouvrement que ne permettent pas de retracer la règle d'enregistrement comptable appliquée.

En pratique, en cas de forte chute du taux de recouvrement des cotisations sociales, l'évaluation de la répartition de la valeur ajoutée « surpondère » sans doute la part salariale et minimise la résistance du taux de marge des entreprises.

S'agissant des cotisations imputées, elles résultent d'un calcul particulièrement complexe puisque les comptables nationaux sont censés les évaluer non seulement à la valeur des prestations servies au moment de l'évaluation mais encore en projetant les besoins financiers qu'implique dans le futur la dynamique des prestations.

On n'a pas pu estimer dans quelle mesure cette règle est appliquée. Mais **puisque les cotisations effectives et les cotisations imputées obéissent à des conventions de calcul différentes, cette différence devrait se traduire théoriquement, par un niveau de la part des salaires dans la valeur ajoutée plus élevé dans les pays où les systèmes sociaux sont gérés par des régimes sans constitution de réserves¹.**

Pour autant, comme pour tous les éléments comptabilisés sur la base de calcul :

- il est possible que les calculs ne soient pas exacts ;
- et, surtout, l'on ne peut négliger qu'il existe un écart entre le calcul et les flux effectifs.

Ainsi, une part de ce qui est compté en salaires peut ne pas avoir d'équivalents concrets.

*

* *

La plupart des observations qu'inspire la méthode de suivi du partage de la valeur ajoutée dans les termes de la comptabilité nationale vont dans le sens d'une surestimation de la part des salaires dans la valeur ajoutée et d'une sous-estimation de celle revenant au capital par les indicateurs usuels.

C'est en ayant présentes à l'esprit ces réserves qu'il convient d'examiner les évolutions du partage de la valeur ajoutée telles qu'identifiées par la comptabilité nationale, d'autant que les principales limites des indicateurs utilisés trouvent leur origine dans les difficultés de la comptabilité nationale à suivre les richesses créées dans le contexte d'une économie globalisée et financiarisée, deux phénomènes qui n'ont cessé d'accroître leur prégnance depuis 1975.

¹ C'est-à-dire ceux pour lesquels l'obligation de provisionnement est posée.

CHAPITRE II

TENSIONS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

• Ces trente dernières années, les entreprises se sont globalement adaptées à l'exigence d'une meilleure rentabilité (concurrence accrue liée à la mondialisation, « corporate governance » donnant la primauté aux actionnaires) en adoptant de nouvelles organisation du travail (diffusion de la « production au plus juste » - sorte de toyotisme généralisé aux services) et en instaurant des méthodes de management axées sur la motivation des individus et prometteuses d'accomplissement dans le travail.

Ce faisant, l'**équilibre antérieur** consistant, du point de vue des salariés, en une **certaine sécurité matérielle** (protection des emplois, prévisibilité des rémunérations), moyennant une **liberté réduite dans le travail** (surveillance importante, peu d'initiative et carrières prévisibles), **s'est dégradé**.

• D'une part, les **abandons** en termes de **sécurité** ont été **significatifs** avec la fin des carrières mono-entreprise et l'émergence d'un chômage de masse. Sous une contrainte de flexibilité croissante dans la sphère privée, les contrats à durée indéterminée n'ont pas été « assouplis » mais les contrats temporaires (contrats à durée indéterminée, intérim) se sont, en revanche, fortement développés.

Ces derniers contribuent à la formation d'une « couche de flexibilité » le plus souvent subie qui, conjuguée au chômage, rend inquiétantes les transitions professionnelles qu'exige pourtant l'adaptation permanente d'un appareil de production compétitif. Dans la période récente, en dépit de certaines évolutions du système de formation continue et de l'acclimatation théorique d'une « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC) dans les grandes entreprises, l'« employabilité » prétendument recherchée est loin d'être garantie et de combler, en termes de sécurité, le vide creusé par le délitement de la carrière...

• D'autre part, sur fond d'intensification du travail et d'horaires flexibilisés, les nouvelles formes d'organisation et de management, trop orientées par une logique financière de court terme, **minent l'espoir d'une liberté accrue** dans le travail – c'est-à-dire d'une **plus grande autonomie**, ou, selon l'expression consacrée, **d'une plus grande « qualité » du travail**.

On assiste en effet, par delà une responsabilisation individuelle effective, basée sur les résultats, à une **prolifération de contraintes** de méthode, d'organisation ou administratives qui, jointes à des contraintes physiques qui évoluent plutôt qu'elles ne s'amouindrissent (troubles musculo-squelettiques), sont aussi de nature à engendrer un stress accru.

• Ce **déséquilibre global**, observé avec de **nombreuses et importantes nuances selon la configuration productive** (tout en observant que la mise sous tension s'exerce sur tous les maillons de chaînes de production de plus en plus éclatées des grandes entreprises aux filiales, fournisseurs et sous-traitants avec des nuances selon la situation dans le salariat) explique le constat diffus, sinon d'une franche défiance, du moins à des degrés divers, d'un réel **inconfort des salariés**, *in fine* **préjudiciable à la performance** des entreprises.

Une véritable « **crise managériale** » se serait faite jour, dont les suicides retentissants au sein de l'entreprise France Telecom ont à la fois constitué le révélateur et le symptôme le plus alarmant. Parmi les multiples exemples d'un constat réitéré par de nombreux observateurs, on peut lire ainsi, dans Le Monde¹ : « *il semble désormais établi que **de nombreuses organisations sont devenues sources de stress et de souffrance, non seulement pour les opérationnels peu qualifiés mais aussi pour les ingénieurs et autres profils techniques, ainsi que pour le management intermédiaire*** ».

Le cas est-il aussi général ? Comment en serait-on arrivé là, et quel chemin pourrait désormais emprunter le management ?

Rappelons brièvement de quoi il s'agit.

Les « psychologues du travail » s'entendent à peu près sur le fait que la rémunération, utile pour fidéliser les salariés, ne permet pas de garantir l'implication du personnel, qui repose sur des ressorts différents. La menace de perdre son emploi, ou toute autre forme de contrainte, ne suffisent pas davantage à susciter un engagement authentique du personnel. Les salariés ont besoin d'être convaincus de la **justification profonde**, à la fois **économique** et **morale**, du **travail** qui leur est demandé.

Le « **management** » va répondre à ces objectifs d'**implication du personnel**, en mettant, dans un premier temps, l'accent sur la mobilisation des cadres. Une entreprise qui ne comblerait pas les aspirations des personnels chargés d'optimiser la production des « exécutants » se trouverait évidemment fragilisée. Aujourd'hui, la recherche d'un engagement maximal tend à s'étendre uniformément à l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Le management général se situe au confluent de la gestion des ressources humaines et de la stratégie d'entreprise. Bien que s'appuyant sur de nombreux exemples, on soulignera qu'il constitue une **discipline normative**, au sens où il opère un certain nombre de prescriptions destinées à optimiser le facteur humain dans l'entreprise. Si leur transcription dans les faits n'est pas garantie, la littérature correspondante n'en acclimate pas moins un ensemble de *règles* et de *justifications de ces règles*.

Or, toute **règle**, même tacite et non écrite, doit être acceptée pour produire tous ses effets sans être rejetée, dévoyée ou désagréablement subie. La **justification** des **règles managériales** et des **contraintes** qu'elles impliquent dans le quotidien des salariés, résident dans les **avantages matériels ou moraux** qu'elles procurent, susceptibles d'engendrer en retour une adhésion fructueuse à ces règles, **gage de leur pleine efficacité**.

Une lecture attentive de la littérature managériale et l'application qui peut en être faite dans l'entreprise offrent ainsi un angle d'exploration

¹ Le Monde du 18 décembre 2009, Aurélien Acquier, professeur à l'ESCP Europe et chercheur associé à l'Ecole des mines Paris Tech.

privilegié du pacte social dans l'entreprise, qui repose pour partie sur des usages consistant en un faisceau de droits et d'obligations dont la nécessité est largement intériorisée, et non exclusivement sur l'énoncé magistral de règles théoriques.

Au sein de l'entreprise, le « compromis fordiste », maintenu par la « technostructure » jusque dans les années quatre-vingt, a depuis été remis en cause, notamment par l'avènement de la « **corporate governance** » **actionnariale**, portant son lot de modifications concernant l'organisation du travail et les méthodes de management.

L'équilibre antérieur, qui consistait, du point de vue des salariés, en l'assurance d'une certaine **sécurité** matérielle moyennant une **surveillance** importante ainsi qu'une **liberté** d'initiative et de carrière relativement **réduite**, **a été bouleversé**.

S'acheminerait-on vers un **nouvel équilibre**, dont l'évolution des conditions et de l'organisation du travail seraient les principaux paramètres, qui ne se trouverait pas aussi favorable aux salariés -du moins à certains- que le précédent ?

I. MANAGEMENT, ORGANISATION ET RYTHME DU TRAVAIL ORIENTÉS PAR L'EXIGENCE D'UNE RENTABILITÉ ACCRUE

Il convient de porter un diagnostic sur le « malaise social » dans le monde du travail, qui attire en France l'attention de nombreux observateurs. Celui-ci conduit à déceler, derrière un **discours managérial fédérateur, économiquement argumenté, des évolutions globales parfois peu lisibles**. Certaines portent d'indéniables **améliorations**, mais aussi des **mutations préjudiciables au bien-être des salariés**, même si leurs effets sont contrastés (et opacifiés) en raison de la diversité des configurations rencontrées d'une entreprise à l'autre, et dont les statistiques disponibles (qui portent souvent sur des situations moyennes) rendent insuffisamment compte.

A. UN MANAGEMENT EN PHASE AVEC LA « CORPORATE GOVERNANCE » ACTIONNAIALE

Dans les entreprises d'une certaine taille, un nouveau modèle managérial s'est diffusé depuis les années quatre-vingt dix, dont les principales caractéristiques apparaissent globalement stabilisées depuis les années 2000.

Il se trouve en rupture avec le modèle qui prévalait alors, qui découlait du pouvoir de la « technostructure ».

L'AVÈNEMENT DE LA « TECHNOSTRUCTURE »

Des années trente jusqu'à la fin des années soixante, un certain type d'entreprise incarne la **modernité** : celui de la **grande industrie** développant une **production de masse**, dont la croissance repose sur des économies d'échelle, la standardisation et l'organisation rationnelle du travail.

Son succès ne repose plus sur un entrepreneur historique, possesseur du capital et sorte de « figure du père », qui prévalait dans les représentations antérieures, dans la mouvance de la révolution industrielle, mais sur des cadres dont la légitimité apparaît flagrante à la lumière des travaux d'un **Henri Fayol**¹, considéré comme un des fondateurs du management. L'entreprise s'appuie désormais sur ses directeurs ou gestionnaires –formant la « **technostructure** » mise en évidence par **Galbraith**– aux vastes pouvoirs² sur un marché dont les techniques de « marketing » garantissent par ailleurs l'expansion.

Dans cette entreprise, dont le gigantisme est la marque du succès, l'ossature est constituée par une **hiérarchie pyramidale**. Les salariés y bénéficient d'une **planification rationnelle des carrières** et aussi, pour les plus avancées d'entre elles, d'une **prise en charge de certains aspects de la vie quotidienne**, qu'il s'agisse de la formation, du logement ou même des vacances.

Ce mouvement est accompagné³ par un **droit du travail** de plus en plus **protecteur**, quoique **sans gain de pouvoir** dans l'entreprise⁴ ou d'**autonomie** dans le travail. La psychologie du travail, avec la diffusion de la théorie des besoins (encadré suivant), soulignait par ailleurs l'importance de la sécurité pour que les employés donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Cette orientation présentait une **cohérence économique** dans une situation de **plein emploi** où la **fidélisation** des salariés constituait un enjeu important pour les entreprises, tandis que de forts **gains de productivité**

¹ *Henri Fayol (1841-1925) a énoncé au début du 20ème siècle un ensemble de principes de gestion des hommes dans l'entreprise (ajoutant la fonction « administrative » aux fonctions commerciales, financières, de production et d'approvisionnement, qui étaient déjà définies) et y focalise son attention. Ce faisant, il aboutit à légitimer le pouvoir des cadres dans l'entreprise, en lieu et place de ceux qui détiennent le capital, car ces derniers n'ont pas nécessairement le talent de savoir gouverner les hommes dans le sens de l'intérêt collectif.*

² *Galbraith montre dans « Le Nouvel Etat Industriel » (1967, traduction française 1969) que le pouvoir dans l'entreprise n'appartient plus aux détenteurs de capitaux, mais aux gestionnaires, catégorie émergente caractérisée par ses connaissances technologiques et organisationnelles. Ce constat s'inscrit dans une démarche, plus générale, de réfutation des mécanismes de l'économie de marché. Dans sa théorie de la « filière inversée », Galbraith estime ainsi que les consommateurs ne conditionnent plus l'offre des entreprises par la formulation d'une demande autonome, mais sont conditionnés par le marché, lui-même guidé par les décisions de la technostructure des entreprises.*

³ *Il est estimé, dans l'approche marxiste, que la « superstructure » juridique dépend étroitement des besoins de l'« infrastructure » économique.*

⁴ *Le développement de l'actionnariat salarié, initié dans les années soixante, ne s'est pas accompagné de l'attribution aux salariés d'un quelconque pouvoir de codécision ès qualités.*

réalisés sur des marchés en expansion permettaient une **progression des salaires** conforme au **modèle fordiste**¹.

Dans un contexte désormais marqué par une concurrence internationale accrue et la diffusion d'une « **corporate governance** » **actionnariale**, le nouveau modèle tend à instaurer, sous la responsabilité des cadres de l'entreprise, une **logique de projet** de nature à impliquer l'ensemble du personnel, qui se superpose à la **logique d'objectifs**, qui tend alors à concerner jusqu'au personnel exécutant.

DE LA TECHNOSTRUCTURE À LA « CORPORATE GOVERNANCE » ACTIONNARIALE

Jusqu'aux années quatre-vingt, la gestion des entreprises a d'abord été le fait de la « technostructure », constituée de « professionnels » engagés pour administrer les entreprises. Dans le mode de régulation fordiste, le contrôle effectif de l'entreprise n'est pas le fait des actionnaires, mais celui des dirigeants salariés.

Cette situation s'est inversée au cours des années quatre-vingt-dix, ainsi que l'observe notamment Jean Gadrey qui, dans « Nouvelle Economie, nouveau mythe ? »², décrit le déplacement du pouvoir dans l'entreprise de la technostructure à celui des actionnaires.

Au cours des années quatre-vingt-dix, la dérèglementation des marchés financiers favorise la montée en puissance des fonds de placements (fonds de retraite, fonds de performance et fonds mutuels). Cherchant à infléchir le partage de la valeur ajoutée en faveur des profits, ils acquièrent une telle influence sur les entreprises que la « corporate governance » donne désormais la primauté aux « shareholder » : il s'agit d'une gouvernance d'entreprise axée sur la satisfaction des besoins des actionnaires, donc sur le rendement des actions.

Ce faisant, l'entreprise s'allège d'échelons hiérarchiques devenus inutiles et de ses fonctions support, volontiers externalisée, le recours au concept de « **réseau** » permettant alors d'expliquer plus complètement son fonctionnement. L'adoption de ce modèle managérial, parfois dénommé « modèle néo-managérial », est quelquefois dénommée « **reengineering** ».

1. Du cadre hiérarchique au « manager animateur »

Afin de redonner du lustre aux fonctions d'encadrement, de nouveaux modes de gestion sont acclimatés dès les années soixante-dix. Ils consistent

¹ Henri Ford s'inspire des travaux de Taylor pour la parcellisation des activités et y ajoute la pratique de salaires relativement élevés, engendrant de nouveaux débouchés pour sa propre production (la Ford modèle T). La diffusion de salaires plus élevés garantit des débouchés à la production en général et c'est en ce sens, plus macro-économique, qu'on parle de « modèle fordiste ».

² « Nouvelle Economie, nouveau mythe ? », Flammarion, août 2000.

essentiellement à **rendre aux cadres l'autonomie** qu'ils avaient perdue avec la croissance des structures et la multiplication des échelons hiérarchiques.

Selon les promoteurs de la gestion par objectifs, lorsque les projets ou les métiers se complexifient, il devient plus difficile de définir la manière de conduire l'activité et moins risqué de s'entendre sur des objectifs, en laissant aux cadres le soin de s'organiser pour parvenir à les remplir.

Ce processus est analogue à celui qui aboutit à la déconcentration de fonctions complexes peu maîtrisables par le « centre ».

La **direction par objectifs** se trouvera au cœur de cette revalorisation fonctionnelle du métier de **cadre**. **Jugé** désormais sur la **réalisation des objectifs** qui lui sont assignés, son avancement ne devrait plus, idéalement, être lié à son ancienneté, son obéissance, voire son diplôme ou ses relations.

PETER DRUCKER ET LA DPO (DIRECTION PAR OBJECTIFS)

Peter Drucker est considéré comme le fondateur du management par objectifs. Son ouvrage fondamental, publié en **1954**, a pour titre « **The Practice of Management** » (« La pratique de la direction des entreprises »).

Les idées qui y sont développées paraissent aujourd'hui relativement banales, alors qu'elles étaient profondément novatrices il y a un demi-siècle, ce qui atteste *a posteriori* du **succès** considérable de ce livre et surtout de l'ampleur des transformations historiques du management.

Elles provoquèrent chez les employeurs américains des réactions telles que Drucker fut près de considérer qu'il n'avait pas d'avenir dans le management. Mais les Japonais leur réservèrent un accueil enthousiaste et puisèrent dans cet ouvrage nombre d'enseignements.

Celui qui allait devenir « le pape du management » affirmait que les seuls **facteurs** qui font **progresser une entreprise** sont les **hommes**, leur **capacité d'innovation** et la façon dont ils organisent leurs **relations de travail**. Ce qui suppose de **ne pas exiger des ouvriers qu'ils laissent leur intelligence au vestiaire** lorsqu'ils entrent à l'usine, alors que c'était la position officielle, et défendue avec âpreté, des patrons et des leaders syndicaux américains des années cinquante.

Dans sa discipline majeure, le management des organisations, les apports de Peter Drucker sont importants et durables. La **DPO (Direction par objectifs)**, qui l'a rendu célèbre, est encore appliquée dans la plupart des entreprises. De même, les organisations réellement décentralisées, qu'il a toujours défendues, restent l'idéal de nombreux « managers ».

D'après un article de Marc Mousli paru dans le n° 258 d'Alternatives économiques (mai 2007)

Pour autant, le fonctionnement hiérarchique n'est pas remis en cause, et l'usage ne s'instaure pas davantage de licencier des cadres qui, par exemple, seraient jugés inefficaces ou inutiles : le besoin de sécurité apparaît encore primordial.

Les rémunérations demeurent progressives dans le cadre d'une carrière au cours de laquelle leurs niveaux, déterminés sans considération de la productivité marginale de la personne, apparaîtraient souvent, selon les critères actuels, insuffisant en début de carrière et excessif en fin de carrière¹.

Au tournant des années quatre-vingt-dix, la **hiérarchie** dans l'entreprise fait l'objet d'une **remise en cause plus globale** que dans les années soixante, ne concernant plus seulement le management des cadres de l'entreprise mais s'étendant à l'ensemble de ses collaborateurs.

La hiérarchie se rapporte, dans une acception sociologique, à une logique de « domination » qui fait de moins en moins sens avec l'élévation générale du niveau d'éducation et la nécessaire implication professionnelle des salariés que requiert une **logique de projet généralisée**.

Dès lors, **la vie de l'entreprise peut s'envisager comme la déclinaison d'une succession de projet** (comme tendrait à se décliner, par ailleurs, la vie privée) dont les cadres sont chargés de la supervision.

En requérant, autant que possible selon les ressources internes et externes à l'entreprises, non pas des hommes stabilisés dans des structures, mais **des « talents » sélectionnés, mobilisés et motivés pour chaque mission**, cette logique favorise une **qualité maximale au moindre coût**, d'autant plus que les fonctions d'autorité formelle peuvent être, par ailleurs, délaissées (*infra*).

Mobile, créatif, généraliste et attentif aux hommes, le cadre, désormais « **manager** » (appellation réservée les trois décennies précédentes aux seuls cadres dirigeants), s'oppose alors aux cadres du passé, perçus comme hiérarchique, statutaires, conventionnels, cloisonnés et à la froide rationalité gestionnaire. La désignation de « cadre », en tant qu'elle se rattache à une vision arriérée l'entreprise, peu compatible avec une responsabilisation spontanée des employés, est alors délaissée.

Dans une logique de spécialisation, la rupture entre la figure du gestionnaire (le manager) et de l'expert (l'ingénieur) est par ailleurs consommée. A côté du manager, émerge en outre la profession de « **coach** », qui consiste à accompagner chacun dans le développement de son « potentiel ».

¹ Dans la réalité, cette nouvelle façon de voir suppose de ne plus prendre la « carrière », au cours de laquelle salaires et productivité peuvent varier à chaque moment tout en « s'annulant » sur l'ensemble de la carrière, comme un concept utile de management. Mais, la disparition du concept de carrière pose d'autres problèmes, notamment de motivation car disparaît alors la notion de « perspectives de carrière » au sein de l'entreprise et survient avec acuité le problème de la précarité.

2. Un personnel émancipé et mobile, la consécration du « client roi »

Avec la crise économique de la seconde partie des années soixante-dix, le chômage bouleverse les rapports de force, tandis que la capacité des entreprises à répondre aux attentes financières des salariés s'amointrit. L'**amélioration des conditions de travail** et l'**« enrichissement des tâches »** deviennent des objectifs portés par de nombreuses entreprises.

Le **passage du fordisme au toyotisme** dans l'industrie, au cours des années quatre-vingt, a accompagné ce mouvement (voir encadré *infra*), tandis que le **taylorisme** originel, comme toute forme d'organisation reposant sur une **planification**, apparaît désormais comme une figure d'organisation **dépassée**.

Bientôt, la **motivation du personnel** devient inhérente au système de gouvernance, ce qui permet de lui faire **confiance** (mais conduit, en termes sociologique, à un « **auto-contrôle** » renforcé), ce qui est **source d'économies importantes grâce à une augmentation de la productivité, les fonctions d'autorité formelle pouvant être délaissées**.

Le passage d'un **projet** à un autre permet de revendiquer un processus d'accroissement de la **liberté** et de l'**employabilité** des membres de l'équipe. D'aucuns considèrent, en effet, que l'entreprise répond au besoin de sécurité -terme ayant d'ailleurs acquis une connotation moins positive, pour se rapporter à une conception statique et donc dépassée de l'entreprise- lorsque, à défaut de garantir l'emploi, elle accroît l'employabilité de ses collaborateurs. Dans cette optique, l'**entreprise** entend **renforcer les capacités et l'adaptabilité de ses salariés** en leur fournissant des expériences professionnelles variées et présentant une certaine difficulté.

La **mobilité**, vertu nécessaire, devient paradoxalement un **gage de sécurité**, puisqu'elle conditionne largement l'employabilité de la personne dans un « monde en réseau » (*infra*). Luc Boltanski et Eve Chiapello dans « Le nouvel esprit du capitalisme »¹ notent ainsi que « *c'est précisément parce que le projet est une forme transitoire qu'il est ajusté à un monde en réseau : la succession des projets en multipliant les connexions et en faisant proliférer les liens, a pour effet d'étendre les réseaux* ».

Ce schéma entre en parfaite **résonance avec le modèle économique libéral**, qui promeut la disparition des barrières à l'embauche et au licenciement, afin de favoriser *in fine* l'activité économique et l'emploi.

Par ailleurs, la mise en avant généralisée de la **satisfaction du client** aboutit à transférer une partie du contrôle hiérarchique, renforçant l'« auto-contrôle » susmentionné.

Certains estimeront que cette attention -largement ostentatoire- portée au client, sur laquelle la publicité s'emploie à communiquer, parfois à renfort

¹ Gallimard, octobre 1999.

d'« enquêtes de satisfaction », a atteint un certain point de non-retour - et de réalité - depuis le développement de l'Internet où divers forums et lieux d'expression (hébergés ou non par le site du vendeur) permettent à la clientèle de diffuser des retours d'expérience ou des réclamations forgeant une « e-réputation » ayant un impact appréciable, reconnu et parfois géré par les entreprises, sur les intentions d'achat.

Quoi qu'il en soit, cette attention portée au client contribue à détourner l'attention d'un objectif central de l'entreprise, potentiellement source de conflictualité, tout en participant à sa réalisation : **engendrer le meilleur revenu pour ses propriétaires ou actionnaires**¹.

*

Au total, par les gains de productivité qu'elle veut susciter, la présente démarche managériale et d'« émancipation » du personnel s'avère cohérente avec l'exacerbation de la concurrence économique en lien avec la mondialisation et la primauté donnée aux actionnaires, en lieu et place de la « technostructure », dans le cadre d'une « corporate governance » en phase avec la « révolution néolibérale »².

Cette logique s'étend aux rémunérations, qui résultent de la productivité des salariés, des rapports entre l'offre et la demande sur le marché du travail ou du niveau du SMIC, et non plus d'une carrière prévisible en fonction du poste et du diplôme.

3. La métaphore du réseau

Dans « Le nouvel esprit du capitalisme » (*op. cit.*), Luc Boltanski et Eve Chiapello ont mis en avant le concept transverse de « **réseau** » pour caractériser cette nouvelle organisation, qu'elle concerne les hommes ou les entreprises.

Des équipes réduites et pluridisciplinaires, orientées vers la plus grande satisfaction du client, **se forment à l'occasion des projets réussis**. Les « managers » sont les chefs de projets, coordinateurs experts dans l'art d'apparier les compétences et les hommes dans un but commun. Dès lors, la mobilisation des relations personnelles et les **aptitudes relationnelles** font l'objet d'une forte valorisation : le « savoir être » est autant valorisé que le savoir ou le « savoir faire ».

L'entreprise est désormais « allégée », non seulement de quelques échelons hiérarchiques devenus inutiles, mais encore **de fonctions extérieures au « cœur de métier »** et considérées comme annexes. Autour d'elle,

¹ A noter que ces observations ne sous-entendent pas l'existence d'une intentionnalité, mais tendent simplement à élucider l'équilibre d'un système sous forte contrainte économique.

² Dont Milton Friedman constitue une figure souvent citée (« le seul rôle social de l'entreprise, c'est d'enrichir l'actionnaire en maximisant le profit »).

gravitent ainsi un **réseau de fournisseurs, sous-traitants, entreprises alliées** (joint ventures) et **personnel intérimaire**, sollicités en tant que de besoin au rythme de projets successifs.

Cette évolution est à la fois **précipitée par la mondialisation**, car elle permet à l'entreprise de se concentrer sur son **avantage compétitif**, en conservant les fonctions qui lui assurent une situation stratégique dans le réseau, et **permise par la diffusion des NTIC** qui diminuent les coûts de transaction. En particulier, l'introduction d'outils tels que **l'ERP (infra) facilite ce type de pilotage**, en imposant des standards aux filiales, avec lesquelles les échanges sont facilités (et en permettant réciproquement à certaines entreprises de proposer leurs services ou leurs productions à d'autres entreprises dans des conditions d'efficacité et de disponibilité optimales).

4. Chacun « entrepreneur de lui-même » ?

La logique de projet, de mobilité et d'employabilité, en rupture avec celle développée dans la **théorie des besoins** d'Abraham Maslow¹ qui, auparavant, faisait autorité, doit être rapprochée d'une certaine **littérature dévolue au « développement personnel »**.

« **L'entreprise de soi** », ouvrage de Bob Aubrey² -qui avait auparavant mené une réflexion fournie sur l'employabilité- ayant rencontré un large succès dans le milieu du coaching et du management, en fournit une illustration topique.

« L'ENTREPRISE DE SOI »

L'entreprise de soi se fonde sur l'idée que l'individu « *augmente sans cesse sa capacité à se connaître, à s'éduquer, à s'adapter aux contextes sociaux et à développer des stratégies de vie. En un mot : qu'il peut réellement être l'entrepreneur de sa vie* ». Dans cette perspective, à la question « que vais-je faire ? » se substitue une autre, « comment vais-je atteindre mes objectifs ? » (qu'ils soient liés à la vie personnelle ou à l'activité professionnelle). Quelle que soit la conception de l'individu, on en revient finalement toujours au même constat : chacun de nous n'a d'autre choix que devenir son propre maître...

Extrait d'un article de Gilles Marchand, revue « Sciences Humaines », hors-série n° 40 - mars/avril/mai 2003

¹ Abraham Maslow (1^{er} avril 1908 - 8 juin 1970) est un psychologue connu pour son explication de la motivation par la « hiérarchie des besoins » publiée en 1943 (« *A theory of human motivation* »), théorie qu'il a adossée sur une étude du comportement humain. Maslow estime que les besoins élémentaires (physiologiques et de sécurité) d'une personne doivent être comblés avant de pouvoir satisfaire des besoins d'ordre supérieur. En appliquant ce modèle au monde professionnel, il apparaît vain de motiver les salariés aux niveaux de l'estime et de l'accomplissement sans sécurité, c'est à dire sans exclure les menaces de licenciement ni verser des salaires suffisants pour satisfaire pleinement les besoins physiologiques.

² Flammarion, 2000.

L'« entreprise de soi », ou « Me Inc. », est en passe de devenir un objectif énoncé tel quel par de nombreux « coach », qui conseillent volontiers de « se gérer comme une entreprise ». Dans cette veine, s'inscrit la « **marque personnelle** », ou « personal branding », concept mobilisé depuis les années deux mille afin d'aider à construire et promouvoir son image dans une logique de marketing, aussi bien pour les consultants que pour les employés, afin d'optimiser sa propre trajectoire professionnelle. Ce type de démarche implique notamment de recourir à l'Internet et aux sites sociaux.

On ne peut s'empêcher de faire le rapprochement entre ce mouvement d'idée et l'acclimatation du statut d'« autoentrepreneur », qui n'est d'ailleurs pas sans similitudes avec certaines innovations juridiques ayant eu lieu dans d'autres pays industrialisés.

Plus généralement, ce type de représentation se trouve en phase avec le mouvement d'externalisation et de réticulation observé auprès des entreprises, dont l'aboutissement ultime et théorique serait la disparition du squelette de l'entreprise, à laquelle succèderaient des entités mouvantes et informelles apparaissant, évoluant et disparaissant à la faveur de projets économiques successifs, réunissant provisoirement des hommes dont l'engagement n'implique pas de lien de subordination, au bénéfice de la plus grande liberté contractuelle.

**ÉMERGENCE, RÉTICULATION ET DISSOLUTION DE L'ENTREPRISE :
UNE GRILLE D'ANALYSE MICROÉCONOMIQUE AVEC LES CONCEPTS
DE « COÛTS DE TRANSACTION » ET DE « COÛTS D'ORGANISATION »**

Ronald Coase, dans un article intitulé « The Nature of the Firm » (1937), s'est interrogé sur l'existence même de l'entreprise, dont la théorie économique néoclassique ne rend pas compte. En l'absence d'organisation préalable, toute production implique un recours au marché engendrant divers coûts : coûts de recherche et d'information, de négociation (contrats) et de décision, enfin coût de surveillance (prestataires) et d'exécution. Lorsque ces coûts, liés à la coordination marchande, dépassent ceux liés à la coordination hiérarchique, le recours à l'« entreprise » s'avère rationnel.

Dans les années soixante-dix, **Oliver Williamson**, formalise l'approche de Ronald Coase dans la théorie dite des « coûts de transaction ». **Les agents économiques recourent au marché ou recherchent des arrangements institutionnels alternatifs afin de minimiser les coûts de production majorés des coûts de transaction.** Entre le marché et l'entreprise, il identifie de nombreuses formes « hybrides » permettant cette optimisation, telles que la sous-traitance, la concession ou le réseau¹.

En adoptant cette grille d'analyse, force est de constater que, **dans la période récente, les coûts de transaction ont fortement diminué avec le développement d'Internet et des réseaux de communication.** Don Tapscott et Anthony Williams, dans *Wikinomics*², en sont ainsi arrivés à prédire la disparition des hiérarchies d'entreprises et l'avènement de la « **collaboration de masse** » comme nouvelle forme d'organisation économique. Les entreprises tendant à rétrécir leur champ d'activité jusqu'à ce que les coûts de réalisation en interne ne dépassent plus les coûts de réalisation à l'extérieur, ils prévoient, à terme, la diffusion d'un mode de production collaboratif³ où des individus s'organisent temporairement sur une base égalitaire et mutualisent leurs efforts en vue d'un objectif commun.

B. UN TRAVAIL INTENSIFIÉ

De la mesure de la productivité du travail aux enquêtes auprès des salariés sur l'organisation de leur travail et ses conditions, les thermomètres disponibles indiquent une **intensification du travail** concomitante à la **diffusion de nouvelles méthodes de production et de management.**

¹ Dans ses travaux les plus récents, Williamson tend à aborder les entreprises comme un « nœud de contrats » où employés et employeurs sont appréhendés comme des fournisseurs et des clients.

² « *Wikinomics : Wikipédia, Linux, YouTube... Comment l'intelligence collaborative bouleverse l'économie* », 2007, Pearson Education.

³ Les auteurs retiennent Linux et Wikipédia pour exemples pionniers de production par les pairs, expliquant le titre de l'ouvrage.

1. L'ancrage du productivisme toyotiste

a) Du Japon à l'Europe en passant par les Etats-Unis : l'incubation du toyotisme

Dans les années quatre-vingt, l'implantation aux Etats-Unis d'usines Toyota appliquant l'ohnisme (voir encadré *infra*) a constitué auprès des salariés américains concernés une acculturation¹ dont la réussite a surpris de nombreux observateurs. En effet, les performances de ces usines étaient similaires à celles implantées au Japon, la qualité des produits obtenus s'avérant, en conséquence, sans commune mesure avec celle des grands constructeurs généralistes nationaux.

LA DIVISION DU TRAVAIL, D'ADAM SMITH AU TOYOTISME

La **division du travail**, théorisée par **Adam Smith** en 1776 et illustrée par le célèbre exemple de la manufacture d'épingles, s'est généralisée avec la révolution industrielle. Adam Smith y voyait un moyen d'enrichissement, la production croissant si les ouvriers sont spécialisés dans une seule opération.

Le taylorisme

A la suite d'Adam Smith, Frederick Winslow Taylor énonça au début du 20^{ème} siècle les principes d'une **organisation scientifique du travail** (OST) destinée à améliorer la **productivité**. Cette organisation opère non seulement une séparation entre les différentes tâches d'exécution (**division horizontale** du travail), qui aboutit au **travail à la chaîne** (travail posté), mais encore une séparation entre la conception et l'exécution de la production (**division verticale**). L'ouvrier devient alors plus productif.

Une critique fondamentale du système réside dans le constat que le travail devient plus **aliénant** et **déresponsabilisant**. Or, si le taylorisme s'est depuis transformé, il a toujours cours, non seulement sur certaines chaînes de production, mais encore dans les services, que l'on songe, par exemple, aux « call centers » ou aux fast-food.

Le fordisme

Henri Ford, s'inspirant largement des travaux de Taylor, généralise dans ses usines le travail à la chaîne qui impose les cadences et repose sur une parcellisation des activités ; parallèlement, la **standardisation est poussée à l'extrême** (un modèle unique : la Ford T de couleur noire), permettant la production en grande série ; en contrepartie, les ouvriers reçoivent un **saire supérieur** aux moyennes observées dans l'industrie à l'époque (le « five dollars a day »). **Cette hausse des rémunérations engendre de nouveaux débouchés pour la production.**

Le fordisme correspondra ainsi à une période de **capitalisme social** et l'on parle volontiers de « **compromis fordiste** », reposant sur un **partage de la valeur ajoutée avantageux pour les salariés**, jusqu'aux années soixante-dix.

De fait, dès la fin des années soixante, **les salaires ont progressé plus vite que la productivité**, favorisant l'accélération de l'inflation. Or, dans le contexte d'une concurrence accrue, notamment sur le plan international, les salaires pèsent sur les coûts de production et la compétitivité sans garantir, pour autant, de débouchés pour les productions nationales. La nécessité de rétablir les marges s'est bientôt faite sentir dans les pays industrialisés les plus avancés, pesant davantage sur l'évolution de la rémunération du travail, au point de remettre en cause de compromis fordiste.

¹ D'un certain point de vue, l'acculturation n'était pas si grande, si l'on rappelle que la direction par objectifs promue par Peter Drucker dans les années cinquante et sur laquelle repose en partie le toyotisme, est une invention américaine.

Le toyotisme

Le toyotisme constitue un prolongement du taylorisme. Il s'agit d'une OST inventée par l'ingénieur Ohno -on parle indifféremment de toyotisme ou d'**ohnisme**- mise en place par Toyota autour des années cinquante, proposant de garder les mêmes objectifs de productivité que le taylorisme avec un renversement de perspective, l'« aval » -c'est-à-dire **la demande**- ayant désormais, seul, vocation à **enclencher le processus de production**, en lieu et place de l'« amont ». En conséquence, aucune fabrication ne peut commencer tant que le client ne l'a pas demandée.

Largement diffusé au cours des années quatre-vingt, ce modèle apparaît adapté à un contexte d'internationalisation des échanges où la **compétitivité-prix devient cruciale**. Le toyotisme permet de répondre à la demande avec une **flexibilité** maximale, en produisant « **juste à temps** » avec le moins de stocks possible grâce à un personnel beaucoup plus **polyvalent**. Il met alors un terme à une certaine dévalorisation du travail liée à la généralisation des procédés tayloristes, qui se traduisait par un turn-over et un absentéisme important, des conflits ou des malfaçons, augmentant *in fine* les coûts.

Le toyotisme se caractérise par l'observation du « **principe des cinq zéros** » :

- **zéro panne** : les problèmes doivent être anticipés - l'entretien et surveillance des machines sont essentiels – ou traités immédiatement, en cohérence avec la suppression des stocks ;
- **zéro défaut** : pour que le processus de fabrication limite au maximum les défauts de fabrication, le contrôle du processus productif doit être intégré à la chaîne de production ;
- **zéro papier** : les procédures administratives complexes qui ralentissent le processus de décision doivent être limitées au maximum ;
- **zéro délai** : la production doit s'adapter à la demande des clients. Il faut réduire au minimum le délai entre la prise d'une commande et sa satisfaction ;
- **zéro stock** : principe corollaire du précédent, s'auto-justifiant du fait que les stocks de produits finis ou de produits intermédiaires coûtent cher à l'entreprise.

A ces principes, s'ajoute celui de l'« **autonome de la production** » (contraction des termes « autonomie » et « automatisation ») qui réside dans la capacité d'une machine à s'arrêter dès qu'elle rencontre un problème. La tâche de surveillance des machines se réduit et les ouvriers peuvent donc travailler sur plusieurs d'entre elles, ce qui améliore la productivité.

Les ouvriers sont amenés à travailler en **groupes semi-autonomes**, organisant eux-mêmes leur production. Seul un **objectif quantitatif** est fixé par la hiérarchie, ce qui revient à abandonner partiellement le principe de division verticale du travail.

De cet ensemble, il résulte que l'organisation est tournée sur les **besoins** de plus en plus différenciés des **consommateurs**. L'**ouvrier, polyvalent et responsabilisé** en termes de **qualité**, est **davantage impliqué**. La promotion continue et certaines formes de participation aux bénéfices établissent, par ailleurs, un lien de filiation entre fordisme et toyotisme.

Si l'on prétend parfois que l'exigence de qualifications, de polyvalence, de responsabilisation propres au toyotisme ont amélioré le sort des ouvriers dans l'industrie par rapport à l'organisation taylorienne, d'autres critiquent la « surcharge mentale » (voir *infra*) susceptible d'en découler.

Ce succès a entraîné une **diffusion** accélérée des **méthodes toyotistes**, si bien qu'au début des **années quatre-vingt-dix**, environ les deux tiers de l'**industrie américaine** avaient connu un processus de réorganisation s'apparentant au toyotisme.

Les principes du « juste à temps » et du travail en équipes autonomes se sont **diffusés** à tous les niveaux de l'entreprise, y compris au sein des entreprises du **secteur tertiaire**, aux Etats-Unis d'abord, puis, une décennie plus tard, en **Europe**, où la **flexibilité du travail** a apporté une contribution

particulière à la diffusion du modèle, améliorant de façon substantielle le « juste à temps ».

Le potentiel de l'informatique pour les innovations organisationnelles a débouché sur une **diffusion concomitante des TIC** -créatrices d'un vaste marché- et de la « **lean production** » (mot à mot « production allégée », mais on parle généralement de « **production au plus juste** »), qui constitue un **toyotisme « naturalisé » et approfondi aux Etats-Unis**.

De fait, les TIC facilitent la diffusion de normes de production et de qualité dans la perspective d'une « **qualité totale** », ainsi que la **certification de sous-traitants** qui permet « *de structurer la production et de réduire l'incertitude sur les fournisseurs jusqu'au consommateur final* »¹.

Les TIC autorisent encore une forte réactivité face aux attentes du consommateur, suscitant un « **sur-mesure de masse** » (« mass-customisation ») ainsi qu'un renouvellement accéléré de l'offre (cf. l'exemple de la marque de vêtements Zara).

Enfin, il semble réciproquement que, sans réorganisation du travail « au plus juste », le recours aux TIC tend à peser sur la productivité, plutôt qu'à l'améliorer².

b) L'acclimatation incertaine des formes d'« organisation apprenante »

Dans les **pays scandinaves**, l'organisation de la production a suivi un modèle, dit **modèle sociotechnique suédois** (encore qualifié d'Uddevalisme, du nom de l'usine Volvo où elle a été initiée), légèrement différent de celui de la « lean production », fondé sur le principe d'équipes véritablement autonomes qui s'auto-organisent pour réaliser les objectifs établis avec la hiérarchie. Les entreprises s'inspirant de cette forme d'organisation sont aujourd'hui qualifiées d'« **entreprises apprenantes** ».

D'après la quatrième enquête européenne sur les conditions de travail, en 2005, « *les indicateurs relatifs au contenu et à la nature du travail fournissent une vue d'ensemble positive* », la plupart des travailleurs européens étant chargés d'évaluer eux-mêmes la qualité de leur travail (73 %) et de régler eux-mêmes les problèmes imprévus (81 %), tandis que, pour une majorité d'Européens, le travail implique de nouveaux apprentissages (70 %). Seuls 43 % des travailleurs européens estiment que leur travail implique des tâches monotones.

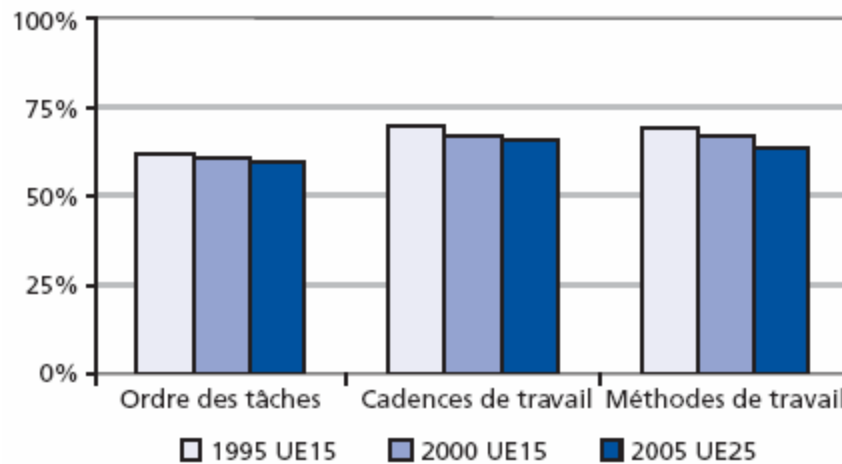
¹ Philippe Askenazy, « Les désordres du travail » (Seuil, 2004).

² Cf. travaux antérieurs de Philippe Askenazy et Christian Gianella.

Mais, outre les problèmes classiques que posent les enquêtes d'opinion en termes de fiabilité des résultats, « *si l'on se penche sur l'évolution de ces indicateurs [de 1995 à 2005], le bilan n'est pas si positif : on observe une réduction lente, mais nette de la part des emplois impliquant une auto-évaluation de la qualité, le règlement des problèmes imprévus et de nouveaux apprentissages (dans les trois cas, la réduction est de près de 5 %)* ».

Corrélativement, **les niveaux d'autonomie des salariés semblent avoir diminué de 1995 à 2005 :**

**PROPORTION DES SALARIÉS DÉCLARANT POUVOIR CHOISIR OU MODIFIER
LES MODALITÉS DE LEUR TRAVAIL**



Source : quatrième enquête européenne sur les conditions de travail de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

En conséquence, **les principes de l'« organisation apprenante » ne semblent pas se généraliser au détriment de la production « au plus juste »** dans la période récente.

QUELLES MÉTHODES DE PRODUCTION AUJOURD'HUI ?

M. Edward Lorenz a dessiné les contours des configurations dominantes d'organisation du travail à partir de la troisième enquête européenne¹ sur les conditions de travail. A partir de quinze variables² reposant sur les déclarations des salariés des établissements d'au moins dix personnes du secteur marchand, il aboutit à une classification des principales formes d'organisation du travail en Europe en quatre classes distinctes. Elles se rattachent, par leurs caractéristiques respectives, à des modèles types couramment mentionnés dans la littérature : les organisations « apprenantes », les organisations « au plus juste », les organisations tayloriennes et les organisations de « structure simple ». Les deux premiers correspondent à des formes « modernes » d'organisation du travail, les deux derniers aux formes « anciennes ».

Les organisations du travail « apprenantes »

Les salariés y disposent d'une forte autonomie dans le travail, autocontrôlent la qualité de leur travail et rencontrent fréquemment des situations d'apprentissage et de résolution de problèmes imprévus. Ils sont relativement nombreux à travailler en équipe. Ils exercent le plus souvent des tâches complexes, non monotones et non répétitives et subissent peu de contraintes de rythme.

Cette classe s'apparente au **modèle sociotechnique suédois**, fondé sur le principe d'équipes autonomes qui s'auto-organisent pour réaliser les objectifs établis avec la hiérarchie.

Les organisations du travail « au plus juste »

Cette catégorie présente une forte diffusion du travail en équipe, de la rotation des tâches et de la gestion de la qualité (autocontrôle de la qualité et respect de normes de qualité précises). Elle correspond typiquement au **modèle de la « production au plus juste » (« lean production »), en filiation directe du toyotisme (supra), qui combine travail en groupe, polyvalence, qualité totale et flux tendus** (Womack et al., 1990). Simultanément, les salariés se voient imposer des contraintes de rythme particulièrement lourdes et exécutent des tâches souvent répétitives et monotones. Si, comme dans les organisations apprenantes, ils sont souvent confrontés à des situations d'apprentissage et de résolution de problèmes imprévus, ils bénéficient en revanche de bien moindres marges d'autonomie dans leur travail. Cette autonomie modérée s'exerce sous de fortes contraintes de rythme et de normes de qualité. Il s'agit donc d'une « **autonomie contrôlée** » que les employeurs suscitent pour concilier contrôle managérial et mobilisation de l'initiative et de la créativité des salariés.

¹ La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail réalise tous les cinq ans des enquêtes sur les conditions de travail. La troisième enquête a été effectuée dans les quinze États membres de l'Union européenne en mars 2000, auprès de 21.703 personnes représentatives de la population active (une quatrième enquête, menée en 2005, a été publiée en 2007). A noter que la Fondation européenne est un organe tripartite de l'Union institué en 1975 dans le but de contribuer à la planification et à la mise en place de meilleures conditions de vie et de travail en Europe.

² Les quinze variables retenues : travail en équipe ; rotation des tâches ; autonomie dans le travail (dans les méthodes, dans les cadences) ; gestion de la qualité (respect de normes de qualité précises, autocontrôle de la qualité du travail) ; contenu cognitif du travail (résolution de problèmes imprévus, apprentissage de choses nouvelles dans le travail, complexité des tâches) ; monotonie des tâches ; répétitivité des tâches ; contraintes de rythme de travail (liées à la vitesse automatique d'une machine ou du déplacement d'un produit, aux normes quantitatives de production, au contrôle direct des chefs, à la dépendance à l'égard du travail fait par des collègues).

Les organisations du travail tayloriennes

Cette catégorie s'oppose dans une large mesure à celle des organisations apprenantes. Comme dans les organisations au plus juste, les individus sont soumis à d'importantes contraintes de rythme, effectuent des tâches répétitives et monotones et sont astreints à des normes de qualité précises. Mais, contrairement à la classe précédente, leur travail présente une faible autonomie, un faible contenu cognitif et l'autocontrôle de la qualité y est peu répandu. Cette classe relève du modèle taylorien d'organisation du travail, dans ses formes classiques, mais aussi dans ses formes assouplies en « taylorisme flexible » (Boyer, Durand, 1993), comme le suggère la fréquence relative des pratiques de rotation des tâches.

Les organisations du travail de structure simple

Elles tendent à s'opposer aux organisations au plus juste. Le travail en équipe, la rotation des tâches et la gestion de la qualité y sont peu diffusés. Le travail y est peu contraint dans ses rythmes et peu répétitif, mais relativement monotone et à faible contenu cognitif. La catégorie des organisations de « structure simple » (Mintzberg, 1982) a été définie par une faible formalisation des procédures et un mode de contrôle par supervision directe.

Source : d'après Centre d'études de l'emploi, Connaissance de l'emploi n°13, mars 2005, « Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe »

Dans une approche comparative, la **France** demeurerait cependant l'un des pays, après ceux de l'Europe du nord, où les **organisations apprenantes** constituent le **quotidien d'une proportion relativement importante de salariés**.

PARTITION DES ORGANISATIONS DANS QUELQUES PAYS D'EUROPE

(en % des salariés concernés)

	Organisation « apprenante »	Organisation « au plus juste »	Organisation taylorienne	Organisation simple
France	47 %	25 %	18 %	11 %
Allemagne	43 %	20 %	18 %	19 %
Royaume-Uni	30 %	33 %	17 %	20 %
Espagne	21 %	25 %	26 %	28 %
Italie	38 %	24 %	21 %	16 %
Danemark	54 %	28 %	8 %	10 %
Suède	67 %	15 %	7 %	11 %
UE à 27	38 %	26 %	19 %	17 %

Champ : salariés d'établissements d'au moins 10 personnes dans les secteurs d'activités économiques à dominante marchande et non agricoles ou domestiques.

Source : Learning organisations - the importance of work organisation for innovation, par Nathalie Greenan et Edward Lorenz, 2010.

Si ces chiffres apportent une information utile pour les comparaisons internationales, ils ont une moindre valeur intrinsèque. Ils reposent en effet sur des statistiques faisant l'impasse sur les structures de moins de 10 salariés ou agricoles, qui correspondent potentiellement à des types d'organisation généralement moins « avancés » que ceux des entreprises plus importantes.

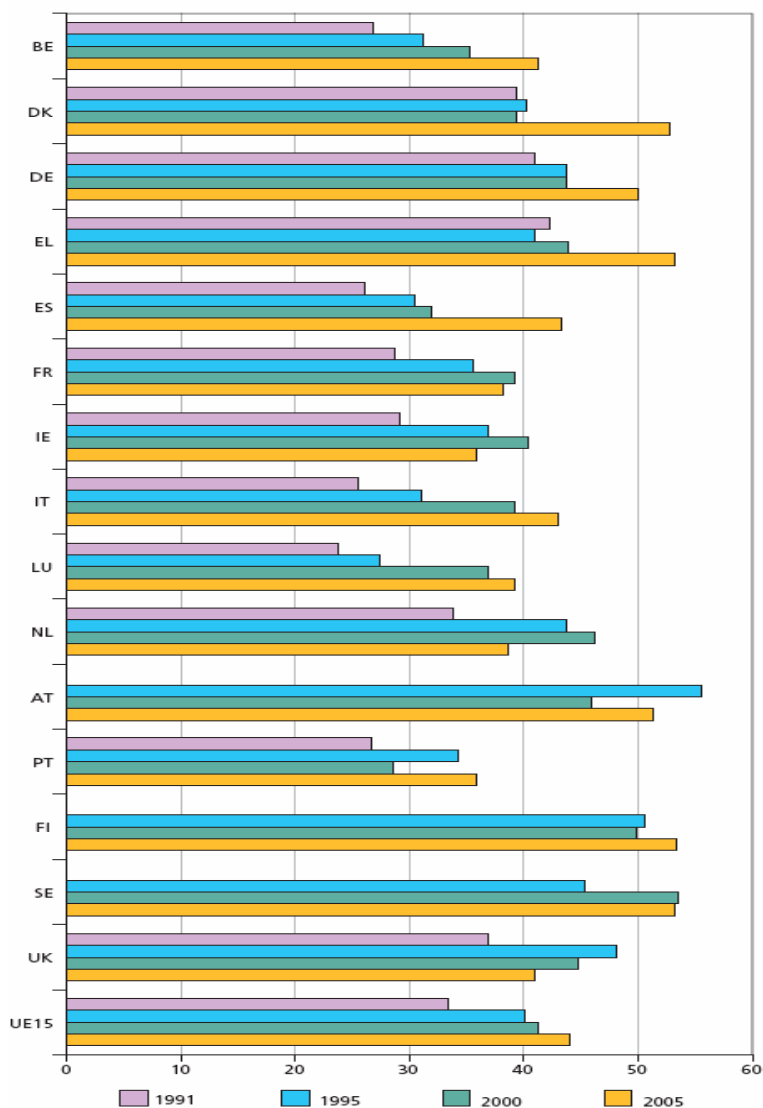
En France, plus de 20 % des salariés travaillent pour des entreprises de moins de 10 salariés, où l'on peut raisonnablement présumer que les « organisations simples » sont, par exemple, plus répandues que les « organisations apprenantes ».

Ainsi, on ne saurait conclure du tableau ci-dessus que près de la moitié des français et plus du tiers des salariés européens travailleraient dans des « organisations apprenantes ».

2. Le constat d'un travail plus intensif et plus flexible

L'hypothèse d'un accroissement des difficultés rencontrées par les salariés dans l'entreprise n'est pas contredite par l'évolution de l'intensité du travail qu'ils ressentent, en constante augmentation sur la période 1991-2005.

ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ DU TRAVAIL¹ UNION EUROPÉENNE À 15, 1991–2005 (%)



Abréviations : DE : Allemagne ; AT : Autriche ; BE : Belgique ; DK : Danemark ; ES : Espagne ; FI : Finlande ; FR : France ; EL : Grèce ; IE : Irlande ; IT : Italie ; LU : Luxembourg ; NL : Pays-Bas ; PT : Portugal ; UK Royaume-Uni ; SE Suède.

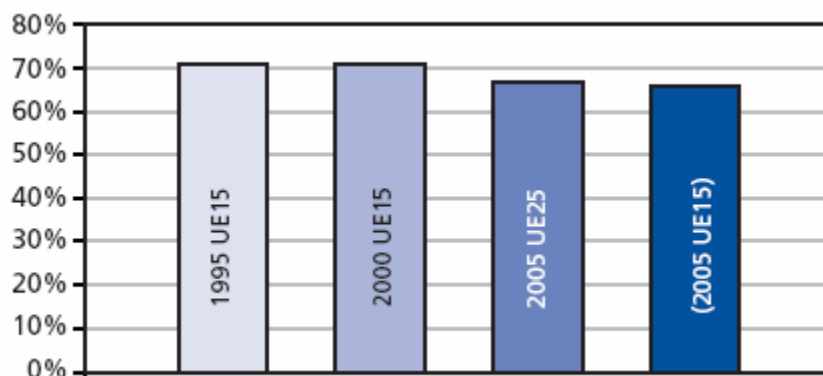
Source : quatrième enquête européenne sur les conditions de travail de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

De 1991 à 2005, l'intensité semble progresser dans une mesure équivalente – l'indicateur augmente d'un peu plus de 10 points – en France comme dans l'Europe à 15.

¹ Indicateur composite, fondé sur deux indicateurs, l'un intitulé « travailler à des cadences élevées » et l'autre, « travailler selon des délais très stricts et très courts ».

Parallèlement, la **flexibilité des horaires**, quoiqu'encore largement minoritaire, **gagne du terrain**, la proportion de salariés ayant des horaires fixes étant passée de 70 % à 67 % ces dix dernières années.

PROPORTION DE SALARIÉS AYANT DES HORAIRES FIXES



Source : quatrième enquête européenne sur les conditions de travail de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

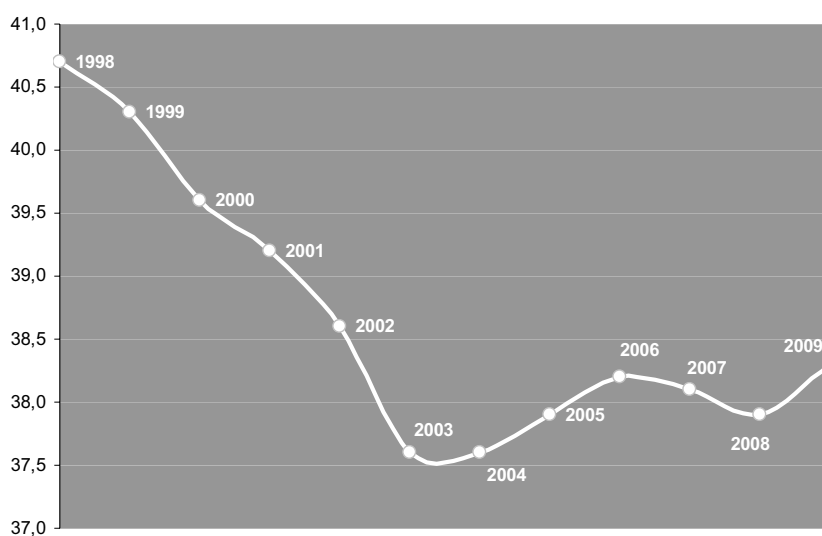
Encore, les indications sur la flexibilité sont-elles fondamentalement ambiguës ; ainsi l'IRES¹ parle-t-il d'« **une flexibilité plus souvent conçue en France comme une réponse aux besoins de l'entreprise (...), alors que dans d'autres pays, elle aménage davantage les contraintes de travail dans un sens favorable à la vie familiale** ». Les conditions de la mise en place des « 35 heures » en France (*infra*) peuvent expliquer cette perception.

3. Une productivité du travail notablement élevée en France

Au tournant des années deux-mille, la France a beaucoup réduit son temps de travail à la faveur des « **35 heures** ». Elles se sont accompagnées d'une **flexibilité accrue** ainsi que d'une certaine **intensification** du travail, dont il était d'ailleurs prévu qu'elles contribuent, en partie, au financement de la réduction du temps de travail grâce aux gains de productivité suscités.

¹ Institut de recherches économique et sociales, in « La France au travail - données, analyses, débats », 2009.

DURÉE HEBDOMADAIRE MOYENNE D'UN EMPLOI SALARIÉ À TEMPS PLEIN EN FRANCE



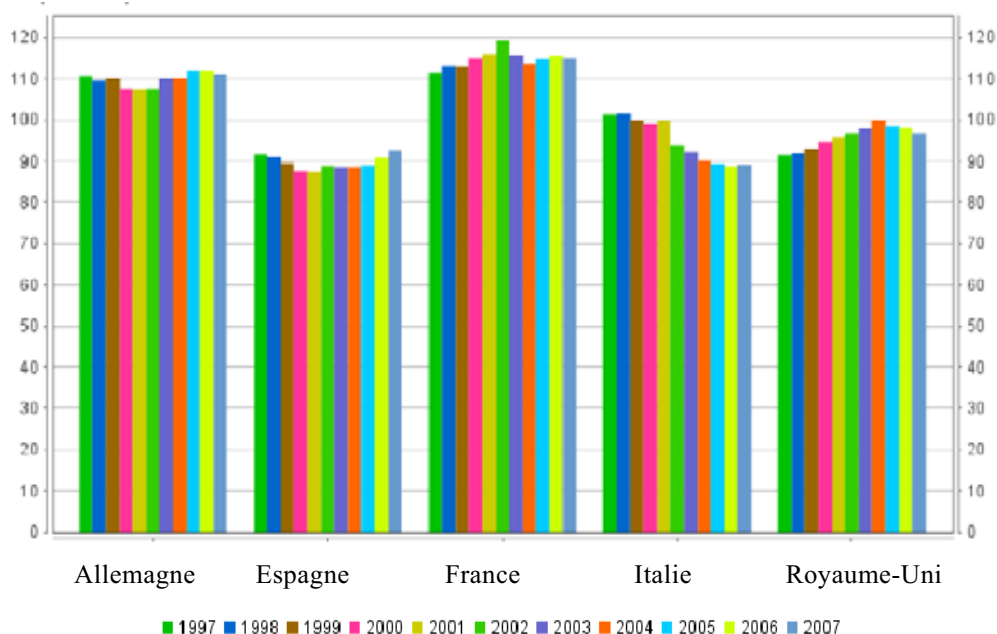
Sources : Eurostat, Service des études économiques du Sénat

Par la suite, du fait d'assouplissements successifs, la durée hebdomadaire moyenne du travail pour un emploi à temps plein s'est légèrement allongée. Cela peut contribuer à expliquer, sur le graphe « ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ DU TRAVAIL » (*supra*), le décalage français avec la tendance européenne¹.

D'une façon générale, la **productivité horaire du travail** est **particulièrement forte en France**. Son évolution comparée avec celle de ses principaux partenaires sur la période récente montre que ce particularisme s'accentuerait, le différentiel de productivité vis-à-vis de la moyenne des pays de l'Union européenne à 15 s'étant plutôt creusé sur la période 1997-2007 :

¹ Un allongement de la durée du travail implique habituellement, toutes choses égales par ailleurs, une diminution de la productivité horaire.

PRODUCTIVITÉ DE LA MAIN D'ŒUVRE PAR HEURE DE TRAVAIL
Différentiel vis-à-vis de l'UE à 15 (base 100 sur la période 1997-2007)



Sources : Données Eurostat

Il est bien possible que cette situation, qui se retrouve aussi au niveau de la productivité par tête (malgré une durée du travail plus faible) ne résulte pas seulement de l'efficacité personnelle des salariés français. Des effets de composition sont souvent cités, comme le fait que la France compte relativement peu d'emplois non qualifiés (et peu productifs), ou encore la sélection des salariés aux âges les plus productifs.

Ces nuances n'empêchent pas que les salariés employés en France réalisent des productions par homme et par tête sans beaucoup d'équivalent dans le monde.

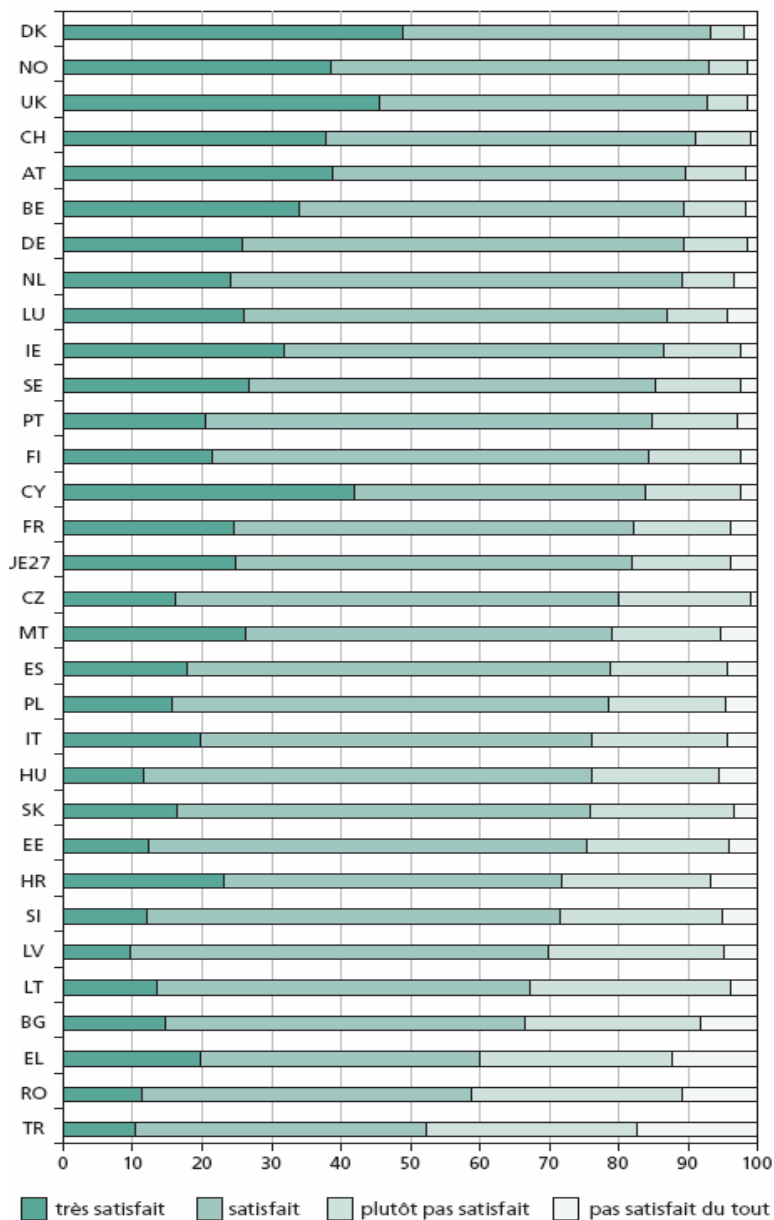
*

En dépit des évolutions qui ont été retracées, l'**insatisfaction au travail des européens** ne serait ni prépondérante, ni même franchement évolutive d'après l'enquête précitée. Du moins en 2005, « *les travailleurs européens affichent des niveaux de satisfaction élevés à l'égard de leurs conditions de travail. Ces niveaux sont similaires à ceux des travailleurs de la plupart des autres économies industrielles avancées* ». En 1995, comme en 2000 ou en 2005, plus de 80 % des travailleurs de l'UE à 15 se sont déclarés « satisfaits » ou « très satisfaits » à l'égard de leurs conditions de travail¹.

¹ La question posée était : « D'une façon générale, êtes-vous très satisfait, plutôt satisfait, plutôt pas satisfait ou pas du tout satisfait des conditions de travail de votre travail principal rémunéré ? »

La **France** apparaît, selon cette grille, dans une **situation médiane** au sein de l'UE à 27 :

SATISFACTION AU TRAVAIL, PAR PAYS



Abréviations : DE : Allemagne ; AT : Autriche ; BE : Belgique ; BG : Bulgarie ; CY : Chypre ; DK : Danemark ; ES : Espagne ; EE : Estonie ; FI : Finlande ; FR : France ; EL : Grèce ; HU : Hongrie ; IE : Irlande ; IT : Italie ; LV : Lettonie ; LT : Lituanie ; LU : Luxembourg ; MT : Malte ; NL : Pays-Bas ; PL : Pologne ; PT : Portugal ; CZ : République tchèque ; RO : Roumanie ; UK : Royaume-Uni ; SK : Slovaquie ; SI : Slovénie ; SE : Suède ; HR : Croatie ; NO : Norvège ; CH : Suisse ; TR : Turquie.

Source : quatrième enquête européenne sur les conditions de travail de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Cependant, sur la base des résultats de l'enquête « International Social Survey Program » (ISSP) de 2005, ainsi que de l'« European Quality of Life Survey », il ressortirait que la **France se positionne comme un des pays où la prévalence du stress au travail est la plus forte**¹.

D'après un sondage² réalisé pour le réseau ANACT³, **le stress touche quotidiennement 4 salariés sur 10** et, parmi ces salariés, 60 % l'attribuent à leur vie professionnelle.

II. UN INCONFORT AU TRAVAIL EN PARTIE CONTRE-PRODUCTIF

Il convient d'apporter des éléments d'explication au « malaise social » dans le monde du travail en France, reflet d'une somme de malaises et de stress individuels.

Le rapport estime que la promesse d'un travail de plus grande qualité, portée par la quasi-totalité des discours managériaux et justifiant une implication professionnelle accrue, n'est pas tenue, tandis qu'il procure une bien moindre sécurité que par le passé.

Cette configuration, qui engendre inconfort et stress chez les salariés, est néfaste pour la productivité. Bien entendu, la diversité des configurations rencontrées d'une entreprise à l'autre ne permet de formuler qu'un diagnostic général, susceptible de nuances et d'exceptions.

Quoi qu'il en soit, les explications d'un nouveau « mal-être », en cohérence avec l'évolution de l'organisation du travail et du management, ne manquent pas.

A. UNE PRÉCARISATION DIFFUSE DANS LE CADRE D'UN ÉQUILIBRE AUTONOMIE/SÉCURITÉ DÉGRADÉ

Si la progression d'un « mal-être » au travail n'est pas générale, et si la médiatisation actuelle de la souffrance au travail participe, comme toute médiatisation, d'un certain effet d'emballement, il serait cependant peu responsable de nier la réalité de ces phénomènes, étayés par un faisceau de statistiques diversifiées et pour lesquels les facteurs explicatifs abondent.

¹ Voir « Les mobilités des salariés », rapport de Mathilde Lemoine et Etienne Wasmer, Conseil d'analyse économique, La documentation Française, juin 2010.

² Sondage conduit par la TNS Sofres auprès d'un échantillon de près de 1.000 actifs sondés entre le 28 janvier et le 2 février 2008.

³ Agence Nationale pour l'amélioration des Conditions de Travail

Les salariés ont vécu, ces quarante dernières années, une certaine « émancipation » reposant sur un **discours managérial** promouvant une **responsabilisation** croissante, avec une **organisation beaucoup moins pyramidale et hiérarchique** que par le passé, en phase avec la diffusion d'une **culture de résultat** à tous les échelons de l'entreprise et un **relèvement général du niveau éducatif et des compétences**.

En contrepartie, la pérennité de l'emploi occupé ne fait plus l'objet d'un « engagement moral » de l'entreprise – le paternalisme n'a plus cours et la main d'œuvre est devenue souvent abondante –, la stabilité n'étant d'ailleurs plus considérée comme un avantage en termes d'employabilité, tandis que les **rémunérations sont dorénavant ajustées à la productivité**, plutôt qu'à l'ancienneté.

Le salarié doit, d'une façon générale **assumer la « responsabilité » de sa carrière**, au sein puis à l'extérieur de l'entreprise.

Les inconvénients de la responsabilisation des salariés excèdent-ils aujourd'hui ses avantages ? Plus précisément, de leur point de vue, **les abandons en termes de sécurité valent-ils les gains (et lesquels ?) obtenus en matière de liberté ?**

En premier lieu, se pose **la question**, centrale, **de la liberté dans le travail**, qui suppose, d'une part, qu'il puisse être effectué avec une autonomie suffisante et, d'autre part, que celui-ci mobilise et valorise le talent de celui qui l'effectue. C'est, selon une désignation usuelle en la matière, la **qualité du travail** qui est ici en cause. Est-elle aussi bien orientée que le laisserait supposer la théorie managériale ?

En second lieu, se pose **la question des abandons en termes de sécurité**. Ces derniers n'apparaissent-ils pas singulièrement excessifs, quand bien même les promesses en termes d'émancipation auraient été tenues ?

1. Une qualité du travail compromise par l'accumulation de contraintes objectives

Les nouvelles méthodes de production et de management peuvent poser problème au regard de la santé physique et psychologique des employés, parfois confrontés à un cumul de contraintes d'une ampleur inédite.

Dans l'attente d'un véritable suivi statistique des risques psychosociaux au travail en France¹, on citera l'enquête Sumer¹ de 2003, qui

¹ A la demande du ministre en charge du travail, un collège d'experts présidé par Michel Gollac a reçu pour mission, en septembre 2008, de formuler des propositions en vue d'un suivi statistique des risques psychosociaux au travail. Les conclusions définitives sont attendues pour le mois de décembre 2010.

concluait qu'entre 1994 et 2003, « *l'exposition des salariés à la plupart des risques et pénibilités du travail a eu tendance à s'accroître. Cette tendance recouvre toutefois des évolutions divergentes, certaines expositions augmentant, d'autres diminuant parfois de manière sensible. Ainsi, les longues journées de travail sont devenues plus rares et le travail répétitif est moins répandu. Mais les **contraintes organisationnelles** se sont globalement accrues, les **pénibilités physiques** également ».*

Du travail mythifié au travailleur mystifié, telle est peut être l'enchaînement désagréable auquel conduit le discours managérial dominant...

a) Une « charge mentale » parfois excessive, cause de stress

Les nouvelles méthodes de production engendrent souvent une « **charge mentale** » accrue, liée à la superposition des contraintes, qui favorise à son tour une plus forte propension au **stress**².

Aux exigences de **productivité** et de **flexibilité**, légitimées par la « dictature du consommateur » (et rendues, le cas échéant, plus directement sensibles par des éléments de rémunération variable), s'ajoute un faisceau de contraintes nouvelles.

Depuis la fin des années 90, la poursuite de la diffusion des NTIC et la mise en pratique de nouveaux concepts de management (ERP, certification, ...) entraînent une **standardisation importante** qui, d'une certaine façon, se trouve **en rupture avec l'octroi -et l'exigence- d'autonomie croissante qui prévaut pour le personnel.**

¹ Enquête surveillance médicale des risques. Copilotée par la Dares et la DGT, cette enquête décrit les contraintes organisationnelles et les expositions professionnelles de type physique, biologique et chimique auxquelles sont soumis les salariés. Une nouvelle enquête est en cours.

² Un état de stress survient lorsqu'il y a un « déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face » (définition de l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail).

LES PROGICIELS DE GESTION INTÉGRÉE (PGI), OU ERP¹

Pour gagner en efficacité à tous les niveaux de fonctionnement, les entreprises cherchent à intégrer les différentes fonctionnalités des logiciels qu'elles utilisent. Les progiciels de gestion intégrés (PGI) satisfont ces besoins. Ils organisent les échanges d'informations à travers une base de données partagée répondant à des codifications standardisées de l'information.

À partir de celle-ci, il devient notamment possible d'automatiser des processus. Par exemple, l'informatisation des achats, selon ces normes, permet au service comptable de déclencher automatiquement un paiement ou encore une mise en production, de mettre à jour automatiquement le stock des matières premières, voire de passer une commande pour renouveler ce stock.

Le caractère très structurant des PGI pour l'organisation et leur coût très élevé en font un outil adopté prioritairement par les grandes entreprises ou celles qui appartiennent à des groupes : 56 % des entreprises de plus de 250 salariés utilisent un PGI. Mais parmi ces dernières, beaucoup n'exploitent que partiellement ces progiciels. En effet, l'objectif d'intégration impliquerait de remplacer les autres logiciels spécialisés ; or une forte majorité des entreprises équipées d'un PGI (70 %) utilise parallèlement d'autres applications informatiques achetées sur le marché ou développées en interne.

Les petites et moyennes entreprises (10 à 249 salariés) sont peu nombreuses à avoir adopté un PGI. En revanche, elles utilisent massivement des progiciels spécialisés ou des applications « maison » (8 sur 10), pouvant recouvrir des fonctionnalités extrêmement variées et répondre à leurs besoins spécifiques.

Aujourd'hui, **93 % des entreprises ont mis en place au moins un type d'application informatique (PGI ou autre)** ne serait-ce que dans un seul service. Les entreprises les moins équipées sont les petites structures des secteurs de l'hôtellerie ou de la restauration, du commerce de détail ou de la construction. Ces entreprises se contentent des logiciels bureautiques standards le plus souvent livrés avec les ordinateurs.

Entre les entreprises, l'**échanges de données informatisées (EDI)** est une technique remplaçant les échanges de documents (commandes, factures, bons de livraison, etc.) et le paiement par des échanges entre ordinateurs, connectés par liaisons spécialisées ou un réseau (privatif) à valeur ajoutée (RVA). Les données sont structurées selon des normes techniques de référence (ex : Edifact, Etebac). Chaque document est ainsi acheminé d'un ordinateur émetteur vers un ordinateur récepteur qui interprète et **intègre le document à son progiciel de gestion intégré**, à la différence d'une réception par fax qui nécessiterait une nouvelle saisie par un opérateur.

Source principale : INSEE (2006), site « logistique Conseil »

Il est, ainsi, fréquent que **les salariés connaissent un cumul de contraintes, concernant aussi bien la productivité, qu'imposées par des normes de qualité et diverses modalités de standardisation**, chaque fonction ayant son propre type de standardisation.

¹ *Enterprise Resources Planning.*

A ces difficultés, peuvent s'ajouter celles engendrées par une **organisation matricielle** de la production, fréquente dans les grandes entreprises qui doivent adapter leur organisation hiérarchique à la conduite de projets successifs, et dont il peut découler pour les salariés des instructions difficilement conciliables.

L'ORGANISATION MATRICIELLE

Le fonctionnement par projets nécessite la mise en place d'une organisation spécifique non permanente qui va se superposer à la structure de l'entreprise.

L'organisation matricielle est une structure croisée : les directions métiers et le directeur de projet sont co-responsables de la performance du projet.

Le directeur de projet désigne, planifie, organise, contrôle son équipe projet. Il a une autorité hiérarchique sur les intervenants du projet. Il peut ainsi donner des priorités dans la réalisation des différentes tâches. Il est responsable de l'utilisation des ressources sur son projet mais les intervenants dépendent hiérarchiquement de leurs directions métier. Ces intervenants consacrent une partie de leur temps de travail au projet et doivent également assumer une partie de leurs tâches quotidiennes.

Ce type d'organisation est régulièrement mis en place dans les entreprises qui travaillent en parallèle sur plusieurs projets de même nature représentant un enjeu fondamental. Elle se rencontre, par exemple, dans les industries pharmaceutiques.

Source : OlsenConseil, adresse : <http://www.journalolsen.org/>.

Outre la gestion difficile d'une **situation de stress durable**, le salarié **peine à développer son professionnalisme** dans un contexte de contraintes croissantes dont certaines peuvent, au surplus, s'avérer ainsi contradictoires.

Ici se trouve une **cause avérée de souffrance au travail**.

La charge mentale peut se trouver encore **aggravée** lorsque le mode de fonctionnement de l'entreprise requiert une mobilité et une **disponibilité** physique, notamment en cas d'**horaires flexibles, peu compatibles avec les exigences de la vie privée, notamment familiale**. Les contraintes et les inquiétudes relevant de l'organisation domestique sont alors renforcées, et peuvent venir s'ajouter aux précédentes.

Si le **télétravail** tend à isoler le salarié du collectif de travail (*infra*), son développement peut, dans une mesure assez significative, contribuer à **pallier** certains des inconvénients qui précèdent, mais il **semble cantonné** non seulement en termes d'activités (certains emplois de cadres et d'ingénieurs, fonctions administratives support...), mais encore, dans une certaine mesure, en termes d'organisation du travail, ses caractéristiques le prédisposant aux organisations apprenantes (le Centre d'analyse stratégique¹ observe ainsi que « le télétravail est d'autant plus aisé à mettre en œuvre que la structure de

¹ Le développement du télétravail dans la société numérique de demain, novembre 2009.

l'organisation est légère, peu hiérarchisée, réactive et que les processus internes font appel aux TIC »).

b) Des contraintes physiques qui évoluent plutôt qu'elles ne s'amointrissent

La tertiarisation de l'économie et les progrès continus de la robotique peuvent laisser supposer que les contraintes physiques subies dans le travail seraient en voie de régression.

Pourtant, dans « Les désordres du travail »¹, Philippe Askénazy estime que le problème de **l'accroissement de la charge physique supportée au travail** serait encore **plus alarmant** que pour la charge mentale. Avec des postures pénibles, des poids à porter, de longs déplacements à pied etc., les **nouvelles méthodes de production**, en favorisant la **polyvalence**, sont en effet **de nature à accroître la charge physique**, leurs exigences en la matière se cumulant ou s'ajoutant à des contraintes mentales.

De fait, une étude de l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles intitulée « Accidents et conditions de travail »² établit que, non seulement l'intensité du rythme de travail, mais aussi son imprévisibilité, accroissent le risque d'accident. En revanche, contrairement à certaines théories managériales, disposer de marges de manœuvre pour organiser son travail ne constitue pas un facteur apparaissant comme nettement protecteur. Par ailleurs, le soutien du collectif de travail –qui tend à s'estomper dans les nouvelles formes d'organisation- et de la hiérarchie protège du risque d'accident.

Prenant, pour sa part, l'exemple, dans les années quatre-vingt-dix aux Etats-Unis, de la multiplication des accidents constatée chez les chefs de rayons, conduits à assumer des tâches de manutention pour rentabiliser le temps gagné grâce aux TIC sur leurs travaux habituels, Philippe Askénazy note que « *l'optimisation passe par l'utilisation de l'ensemble de la disponibilité et des capacités des salariés, qu'elles soient cognitives ou physiques* ».

Au total, les accidents du travail et maladies professionnelles d'ordre physique, qui sont corrélés à la charge physique supportée au travail, ont augmenté ces dernières années, notamment³ sous la forme de **troubles musculo-squelettiques (TMS)** classés en maladies professionnelles, principalement liés à l'usage des terminaux informatiques, en forte augmentation en Europe -même si la tendance recouvre aussi une meilleure

¹ *Seuil, avril 2004.*

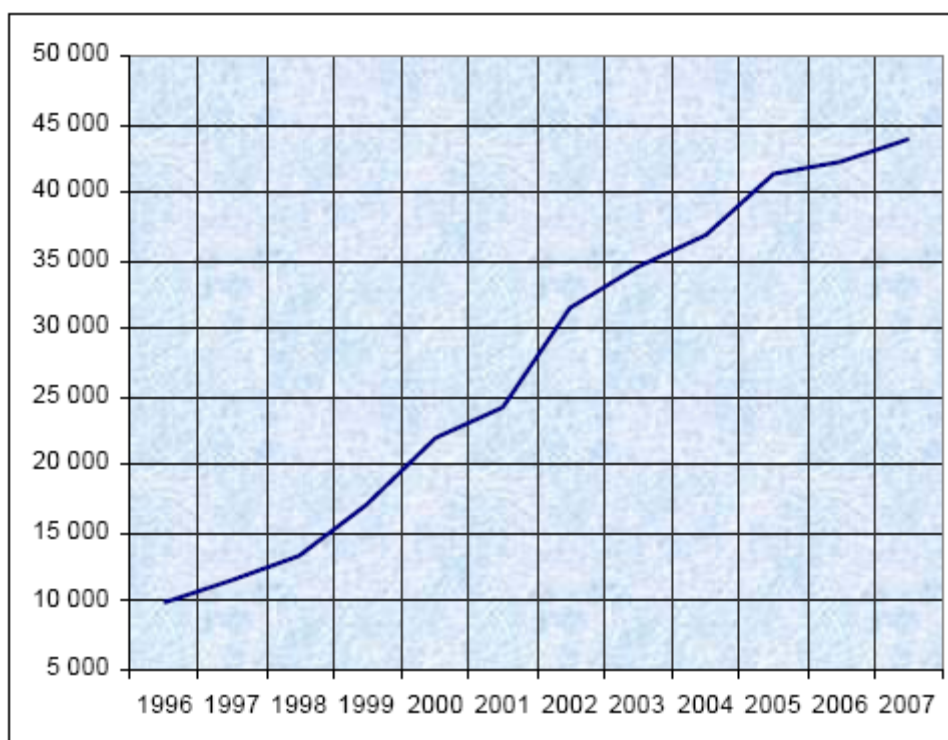
² *INRS, Documents pour le Médecin du travail, n°11, 3^{ème} trimestre 2007.*

³ *Les TMS sont devenus la première cause de déclaration de maladie professionnelle en France (74 % en 2008). En augmentation de 17 % par an depuis 10 ans, 36 900 nouveaux cas de TMS ont été indemnisés en 2008.*

reconnaissance de la maladie. Bien entendu, le stress développé par ailleurs peut aussi contribuer au développement de symptômes physiques, tels que des maladies cardiovasculaires ou, précisément, des TMS.

DE PLUS EN PLUS D'ARRÊTS DE TRAVAIL POUR MALADIE PROFESSIONNELLE

(Nombre de maladies professionnelles ayant donné lieu à un arrêt de travail)



Les maladies professionnelles dont il est tenu compte dans ces statistiques sont celles ayant entraîné une interruption de travail d'un jour complet en sus du jour au cours duquel l'accident est survenu et ayant donné lieu à une réparation sous forme d'un premier paiement d'indemnité journalière.

Le nombre de maladies professionnelles ayant donné lieu à un arrêt de travail a été de 43 832 en 2007 contre 42 306 en 2006 (+ 3,6 %).

Les affections articulaires représentent 71 % des maladies professionnelles enregistrées en 2007, suivies par les maladies provoquées par les poussières d'amiante (12 %), les affections chroniques du rachis lombaire (dos) dues à des charges lourdes ou à des vibrations (6 %), les problèmes provoqués par les bruits (3 %) et les cancers dus à l'amiante (2 %).

Sources : Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS), Repères statistiques sur les dimensions économique, sociale et environnementale de la société française (Conseil économique, social et environnemental, 2009)

La quatrième enquête européenne sur les conditions de travail montre qu'en 2005, près de la moitié des travailleurs (46 %) utilisent un ordinateur pendant au moins un quart de leur temps de travail. Plus généralement, 35% des travailleurs questionnés indiquent que leur travail nuit à leur santé.

**LA QUALITÉ DU TRAVAIL COMPARÉE AU SEIN DE L'EUROPE DES QUINZE :
UNE ÉVALUATION FRANÇAISE**

Nathalie Greenan, Ekaterina Kalugina et Emmanuelle Walkowiak, du Centre d'études de l'emploi, ont réalisé une évaluation de l'évolution de la qualité du travail entre 1995 et 2005 sur la base des études européennes sur les conditions de travail menées en 1995, 2000 et 2005. Leur travail¹ se fonde ainsi sur des données harmonisées, qui leur permettent d'approcher **quatre dimensions de la qualité du travail** jugées essentielles : les **conditions physiques de travail**, qui rejoignent la question de la santé et de la sécurité au travail, l'**intensité** du travail, qui se subdivise en deux dimensions – l'intensité **des contraintes techniques** et l'intensité **des contraintes de marché-** et, enfin, la **complexité du travail**.

Elles partent du postulat que la qualité du travail s'améliore avec celle des conditions physiques de sa réalisation ainsi qu'avec sa complexité, tandis qu'elle se détériore à mesure que les contraintes techniques ou de marché se font plus intenses. Le risque maximal de souffrance au travail se manifeste donc lorsque les conditions physiques sont mauvaises, l'intensité haute et la complexité basse, ce qui est notamment le cas de la Grèce et, dans une moindre mesure, de la Finlande et du Portugal.

D'après cette étude originale, **la situation de la France serait globalement stable** de 1995 à 2005, **tandis que celle de l'Europe des quinze se dégraderait dans son ensemble**, avec une baisse de la qualité, une hausse de l'intensité et une baisse de la complexité ressentie (malgré Lisbonne...), ce dernier mouvement n'étant pas, d'ailleurs, aisément explicable². Il semble que l'Allemagne et l'Italie soient particulièrement concernées par cette tendance globale, néfaste pour les salariés.

c) L'acclimatation souvent peu concertée des nouvelles formes d'organisation

L'impact des nouvelles formes d'organisation de la production sur la pénibilité n'est pas univoque : **la plupart des novations liées aux nouvelles organisations apparaissent comme ambivalentes sur le plan de la satisfaction et de la souffrance au travail** et c'est plutôt le contexte particulier de chaque entreprise qui est de nature à faire pencher la balance d'un côté ou de l'autre.

La diversité des impacts sur les conditions de travail est à l'image de celle des modalités des organisations modernes, qui peuvent se rattacher à la catégorie « vertueuse » des entreprises apprenantes ou à celle, habituellement présentée comme plus dangereuse pour les salariés, de la « production au plus juste », sachant que cette schématisation constitue un outil utile mais

¹ *Trends in quality of work in EU-15: Evidence from the European Working Conditions Survey (1995-2005)*, avril 2010.

² *Une surqualification croissante ou une certaine habitude du changement pourraient contribuer à expliquer ce ressenti.*

nécessairement imparfait pour appréhender une réalité qui est plutôt, malgré une certaine polarisation, celle d'un *continuum* d'entreprises entre ces deux formes.

Il semble en particulier que les **conditions d'acclimatation** des nouvelles organisations – les modalités de la « conduite du changement », selon une terminologie d'usage en la matière - soient un **moment particulièrement sensible** de la vie d'une entreprise quant à la **façon dont les salariés vont « vivre » leurs nouvelles conditions de travail**.

Certes, selon les termes de l'article L. 2323-27 du code du travail, « *le comité d'entreprise est informé et consulté sur les problèmes généraux intéressant les conditions de travail résultant de l'organisation du travail, de la technologie, des conditions d'emploi, de l'organisation du temps de travail, des qualifications et des modes de rémunération* ». A cet effet, « *il étudie les incidences sur les conditions de travail des projets et décisions de l'employeur* » dans les domaines susmentionnés et « *formule des propositions* »¹.

Bien que cette obligation se trouve en outre banalisée, dans le champ européen, par une directive européenne² garantissant notamment « *l'information et la consultation [des représentants des travailleurs] sur les décisions susceptibles d'entraîner des modifications importantes dans l'organisation du travail ou dans les contrats de travail* », **de nombreux observateurs déplorent, en France, un manque de général de concertation**.

Henri Rouilleaut, membre du Centre d'analyse stratégique, auditionné dans le cadre du présent rapport, estime en particulier que **l'instauration autoritaire de nouvelles organisations** - à laquelle aucune prescription juridique ne fait aujourd'hui véritablement obstacle - **est néfaste** : « *on ne réussit pas à réformer durablement quand le sens des missions se brouille, les moyens pour les atteindre font défaut, les repères manquent... La conduite du changement « top down » est génératrice de frustrations et, suivant le cas, de mouvements sociaux, d'attitudes de retrait des salariés nuisibles à la performance, de montée de risques psychosociaux...* ».

¹ L'article L. 2323-27 du code du travail précise encore que le comité d'entreprise « *bénéficie du concours du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans les matières relevant de sa compétence* » et que « *les avis de ce comité lui sont transmis* ».

² Directive 2002/14/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 2002 établissant un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne. La directive s'applique, selon le choix fait par les États membres, aux entreprises employant au moins 50 travailleurs, ou aux établissements employant dans un État membre au moins 20 travailleurs. Cette directive devait être transposée le 23 mars 2007 au plus tard mais, compte tenu de certains retards, une résolution ad hoc du Parlement européen en date 19 février 2009 presse les États membres qui ne l'ont pas transposée « *de le faire dans les plus brefs délais* ».

d) Une gestion managériale des nouvelles contraintes parfois peu prévenante

Les diverses formes d'inconfort ou de souffrance au travail sont loin de se retrouver à l'identique dans des organisations comparables. Il vient que, par delà l'accumulation objective des contraintes, la qualité du management peut être en cause.

Philippe Askenazy, dans l'ouvrage précité, souligne que « *d'une entreprise à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'un pays à l'autre, l'impact des pratiques innovantes sur les conditions de travail est positif ou bien négatif. On aboutit même à une forme de conclusion tautologique : la situation de salariés se détériore dans les entreprises où de bonnes conditions de travail ne sont pas un réel objectif, et elle s'améliore si l'employeur intègre ces conditions. En revanche, il est systématiquement démontré que la dégradation (ou l'amélioration) des conditions de travail est toujours un phénomène collectif de l'établissement ou de l'entreprise* ».

Pour sa part, Pascal Ughetto affirme, au terme d'une enquête qualitative¹, qu'« *il n'est plus possible de parler des conditions de travail en niant toute la prégnance du fait gestionnaire dans l'entreprise, de si grande importance pour apprécier les conditions de travail. Celui-ci est d'un effet considérable : « bien managé », le travail peut exiger beaucoup mais être source de plaisir ; « mal managé », il devient une épreuve... indépendamment des conditions de travail au sens le plus strict* ».

En particulier, les **explications** données aux salariés pour chacune des nouvelles contraintes qui leur sont imposées et l'**accompagnement** proposé pour les aider à surmonter les difficultés qui en résultent, apparaissent fondamentales pour que les salariés trouvent ces contraintes « **légitimes** ».

Aux termes d'un « **pacte social** » **post-tayloriste, fondé sur la pleine responsabilité de « collaborateurs »** devant mobiliser le meilleur de leur intelligence et de leur créativité au service de projets communs, il est évidemment **nécessaire d'expliquer parfaitement toute les contraintes** qui s'imposent au salarié pour les rendre acceptables.

C'est une question d'équilibre : **on ne peut à la fois traiter les salariés comme des adultes responsables pour la réalisation de leurs objectifs ou de leurs projets, et comme des incapables majeurs pour les conditions de cette réalisation.**

¹ « Faire face aux exigences du travail contemporain », Editions du réseau Anact, mai 2007.

e) L'impasse d'un certain « autisme managérial » en cas de recherche exagérée de rentabilité

Il arrive que, dans une gouvernance actionnariale conduite à son paroxysme, le **management par objectif** soit totalement **préempté par des actionnaires** dont l'**appétence à court terme** est telle que leurs **exigences sont formulées sans attention raisonnable portée à l'impact sur la qualité des emplois des objectifs ainsi fixés.**

La mondialisation de l'économie et la concurrence par les prix sont bien évidemment de nature à engendrer ou aggraver ce type de comportement actionnarial.

Dans ces occurrences, l'entreprise doit présenter une rentabilité maximale, quel qu'en soit le prix humain. Cette recherche d'un « ROE » (return on equity¹) maximal constitue une démarche généralement orientée sur le court terme, parfois préjudiciable à la capacité de développement ultérieur de l'entreprise. Et ce qui est vrai des sacrifices qu'elle peut imposer à l'investissement le peut être aussi s'agissant du capital humain.

¹ Rapport entre le résultat net et les capitaux propres investis par les actionnaires.

DU MANAGEMENT PAR OBJECTIF À L'« AUTISME MANAGÉRIAL »

Une confiance excessive des dirigeants dans les systèmes de management par objectifs, combinée à une incompréhension – ou, pis, à un désintérêt – pour l'activité et les différents métiers de l'entreprise peuvent s'avérer dangereuses pour une organisation et ses membres. A l'extrême, les dirigeants peuvent en venir à considérer que l'organisation, ses métiers et ses individus sont totalement adaptables et redéployables.

Dans une telle situation, l'entreprise perd son épaisseur stratégique. **La direction n'est plus un organe où se négocient les objectifs de la firme**, en articulant les demandes externes (des actionnaires, des clients) et ses ressources internes. **Le rôle du top management se résume simplement à traduire et répercuter les objectifs des actionnaires sur les échelons inférieurs de l'organisation**, sans s'interroger sur la capacité de l'organisation à atteindre, supporter, voire enrichir ces objectifs. A trop s'éloigner de l'activité, de ce que les individus sont capables de faire, le top management se désolidarise progressivement de l'entreprise. **En réaction, les salariés s'interrogent et se demandent si les dirigeants jouent pour ou contre l'intérêt de l'entreprise**, détruisant la confiance nécessaire à tout projet collectif. L'entreprise, entendue comme projet et potentiel collectif, est mise à mal.

Mais les effets les plus néfastes sont à craindre lorsque se développe une forme d'« **autisme managérial** », où le **top management fixe des objectifs présentés comme non négociables**, et ne souhaite plus prêter d'attention aux difficultés vécues par les acteurs qui réalisent l'activité. Au-delà du **stress et de la violence que ces mécanismes génèrent pour les individus**, le top management peut rapidement se retrouver pris à son propre piège. En effet, à partir du moment où **tout écart par rapport aux objectifs devient synonyme d'incompétence**, plus aucune information sur les dysfonctionnements ne filtre jusqu'aux organes dirigeants.

Les **opérationnels** – middle managers, techniciens, acteurs projets – deviennent plus **animés** par la **peur de la sanction** et le **culte de l'indicateur** que par le travail bien fait. Ils doivent de plus en plus jongler et prendre des risques pour réaliser leurs objectifs tout en menant à bien leur activité. Dans de telles situations, la direction risque de perdre le contrôle de l'entreprise.

C'est **lorsqu'une crise grave éclate** qu'elle prend **conscience** – trop tardivement – **que les objectifs n'étaient pas tenables et que des dérives graves sont devenues routinières**. De nombreuses crises industrielles récentes s'inscrivent dans un tel système, où l'usage inconsidéré du management par objectifs éloigne les dirigeants de l'activité, et rend invisibles des crises couvant depuis plusieurs mois, voire plusieurs années, dans l'organisation.

Le management par objectifs n'est pas, en soi, un mécanisme malsain. Mais ce n'est ni le seul, ni le meilleur levier de pilotage d'une organisation. **Mobilisé de manière dogmatique, et combiné à une inattention pour l'activité et les opérationnels, il peut aboutir à une perte de contrôle sur l'entreprise qui peut avoir des répercussions catastrophiques sur la dynamique d'une organisation.**

Extrait d'un article d'Aurélien Acquier, Le Monde du 18 décembre 2009

La mise sous tension se communique alors vers les filiales et les sous-traitants ou, plus largement, les **entreprises** en contrat **dans une quelconque situation de dépendance économique**. Ce type de situation est parfois engendré par l'existence d'un monopsonne (une entreprise acheteuse pour de nombreuses entreprises vendeuses) ou d'un oligopsonne (quelques acheteurs pour un nombre important de fournisseurs). La pression exercée à la

baisse, par les centrales d'achat des chaînes de grande distribution, sur les tarifs de leurs « petits » fournisseurs¹, dont le caractère excessif est souvent relevé, est topique de ces situations de concurrence imparfaite.

Quelles qu'en soient les modalités, ces « transferts » de pression à la réalisation de gains de productivité seraient d'autant plus fréquents qu'ils permettent - au moins dans un premier temps - de préserver la qualité de vie et le niveau de rémunération des salariés de l'entreprise donneuse d'ordre tout en parvenant à remplir ses objectifs de rentabilité.

Il est à noter que le risque de maximisation exagérée des objectifs augmente notablement dans le cadre d'opérations de LBO (leverage buyout)² ou lorsque le capital d'une entreprise s'ouvre largement à des fonds spéculatifs ou à des fonds de pension.

Afin d'éviter l'écueil d'une intensification insupportable du travail, à laquelle une pure logique de gouvernance actionnariale peut conduire, il conviendrait (à la faveur - ou malgré ? - la crise actuelle) de modérer cette logique pour **promouvoir le facteur social dans les déterminants stratégique de l'entreprise.**

Auditionné par votre Délégation à la prospective, Francis Mer s'est déclaré « *effaré par le cas de France Telecom, où les personnes se sont vues appliquer aveuglément certaines méthodes* ». Selon lui, « *le management doit être un état d'esprit positif, que porte volontiers le « **manager de terrain** », hélas trop souvent évincé au profit du « **manager d'entreprise** », en proie aux exigences de la financiarisation. Il convient aujourd'hui de créer un environnement pédagogique conduisant le « **top management** » à **changer de paradigme** ».*

Lorsque les actionnaires seraient eux-mêmes convaincus de la pertinence financière à long terme d'une telle démarche, les modalités concrètes de la valorisation du facteur social interne à l'entreprise resteraient à inventer. L'introduction de mécanismes conduisant à indexer une partie de la rémunération variable de management supérieur non plus exclusivement sur des résultats financiers, mais aussi sur des indicateurs « sociaux », constituerait une piste³ particulièrement novatrice.

Naturellement, les auteurs du rapport réalisent pleinement, en matière de gouvernance d'entreprise, la « révolution copernicienne » que supposeraient de telles évolutions, sans mésestimer, en particulier, la difficulté à identifier et renseigner les indicateurs pertinents.

¹ La situation tend à s'inverser vis-à-vis des multinationales détenant des marques à très forte notoriété, dont la grande distribution tendrait plutôt à subir, lors des négociations tarifaires, la situation de monopole.

² Rachat d'une société en ayant massivement recours à l'endettement bancaire, avec la perspective d'une revente à terme générant fort effet de levier au regard de la faiblesse des capitaux propres initialement exposés.

³ Ainsi que le suggère M. Marcel Grignard, secrétaire général adjoint de la CFDT, auditionné le 6 mai 2010 dans le cadre du présent rapport.

L'**enjeu** n'est pourtant rien moins que celui d'une certaine **réconciliation entre les salariés et le management**.

2. Une vulnérabilité sensiblement accrue

Indifférence du management aux difficultés rencontrées, incertitudes autour de la carrière et de l'emploi, délitement des collectifs de travail... : alors qu'il est soumis à un faisceau de contraintes de plus en plus dense, le salarié paraît démuné.

a) La fin des carrières prévisibles, sans contreparties en termes d'employabilité

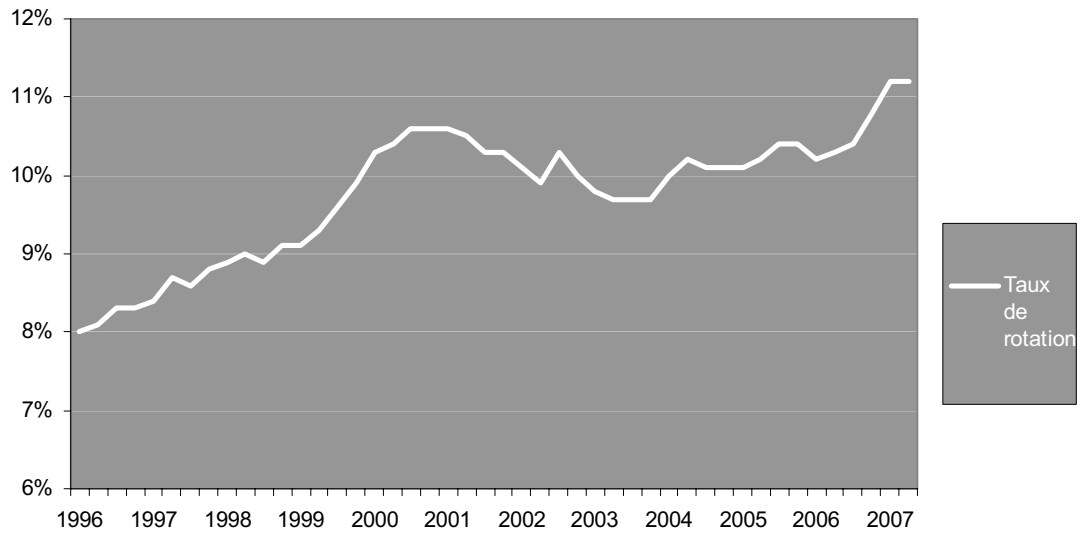
La prise en compte de plus en plus exclusive du mérite, de la performance et des aptitudes réelles afin de pourvoir aux différents postes dans l'entreprise et, parallèlement, la tendance croissante des salariés à prendre en main leurs carrières – attitude que leur suggère aussi bien la remise en cause effective des carrières linéaires (*supra*), l'obsolescence plus rapide des productions et des postes ainsi qu'un certain discours managérial au sein et hors de l'entreprise¹ -, débouche sur une imprévisibilité croissante des trajectoires professionnelles, au sein puis hors de l'entreprise.

Il est un fait que **le taux de rotation du personnel**² – ou « turn over » – **tend à augmenter**.

¹ Cf. *supra* l'« entreprise de soi ».

² Le taux de rotation est la demi-somme du taux d'entrée et du taux de sortie. Pour un trimestre donné, le taux d'entrée (respectivement de sortie) est le rapport entre le nombre total d'entrées (respectivement de sorties) du trimestre et l'effectif de début de trimestre (source DARES).

**TAUX DE ROTATION DE PERSONNEL DEPUIS 1996
DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE 10 SALARIÉS ET PLUS**

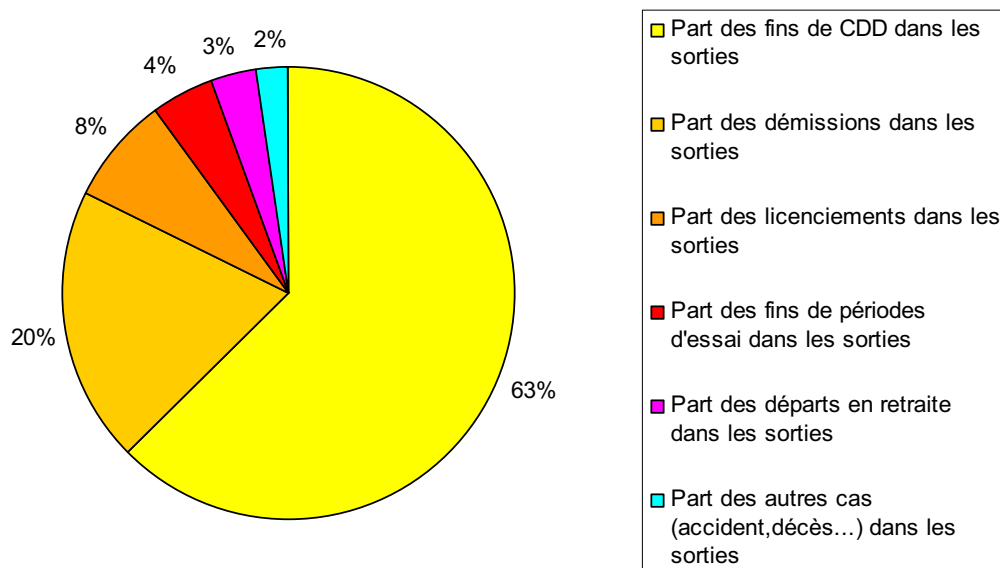


Source : Service des études économiques du Sénat, données DARES

Ce phénomène concernerait au premier plan les « outsiders » (*infra*), notamment les intérimaires et les personnes en contrats à durée déterminée, ces derniers représentant 9,4 % des salariés¹. L'examen des causes de sortie de l'entreprise, dont les fins de CDD représentent 63 % (contre 8 % pour les licenciements), ne contredit pas ce diagnostic :

¹ Chiffres 2007, données INSEE.

**SORTIES SELON LES PRINCIPAUX MOTIFS
DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE 10 SALARIÉS OU PLUS (2007)**



Source : Service des études économiques du Sénat, données DARES

Contrepartie d'une liberté théorique qui permettrait d'être, avec bonheur, le continuel inventeur de sa vie professionnelle, cette incertitude peut déboucher sur une inquiétude réelle (même si, sous un autre angle, qui pourrait être celui des promoteurs de cette liberté, « Ce n'est pas le doute, c'est la certitude qui rend fou »¹).

Les termes du débat ne sont probablement pas les mêmes selon les profils et le niveau d'études. Il semble, en effet, *a priori* plus facile à un salarié diplômé et « adaptable », habitué aux travaux de conception, de parvenir, précisément, à « concevoir » sa carrière, qu'à un travailleur cantonné dans des tâches d'exécution peu variées, ne disposant pas des mêmes réseaux d'information, et probablement moins enclin à réfléchir à ses « aspirations » dans le travail, dès lors que ce dernier, parfois vécu comme une fatalité, ne valoriserait pas particulièrement celui qui l'exécute.

Ainsi, les remises en cause professionnelles pourraient apparaître comme plus fréquemment décidées chez les cadres, et davantage subies chez les moins diplômés.

Quoi qu'il en soit, **la remise en cause des carrières linéaires emporte pour tous – par delà l'aléa majeur du chômage – une imprévisibilité géographique et financière d'autant plus fragilisante que les salariés se trouvent « installés » dans la vie – ou le souhaitent.** Par

¹ Nietzsche.

ailleurs, le raccourcissement des perspectives dans le cadre de la suppression de la carrière au sens d'une trajectoire globalement prévisible au sein d'une entreprise fait écho au problème plus général de crise de l'avenir de la mobilité sociale ascendante.

Malgré l'acclimatation des quelques éléments de « flexisécurité », de la GPEC¹ ainsi que de nouveaux **droits à formation** visant à préserver ou améliorer l'**employabilité** des personnes et leur capacité à assumer les diverses situations de mobilité (*infra*), l'ensemble formé par les dispositifs existants **ne parvient en aucun cas à remplacer la « carrière » dans son rôle assurantiel**, ainsi que d'ascension sociale.

Concernant la formation, la Cour des comptes² constate ainsi que *« les bénéficiaires de formation professionnelle sont pris en charge par des interlocuteurs différents en fonction de leur situation : l'Etat pour l'enseignement professionnel, les régions et les entreprises pour l'apprentissage, les entreprises et les branches professionnelles pendant les périodes d'activité salariée, la région et les organismes du service public de l'emploi en cas de recherche d'emploi. Cette situation n'est pas satisfaisante dans la mesure où elle s'oppose à un suivi individualisé des besoins de formation tout au long de la vie. De plus, les inconvénients engendrés par ce fonctionnement se concentrent sur ceux qui, peu formés ou mal qualifiés, connaissent la plus grande instabilité sur le marché du travail et sont le plus souvent exposés au risque de chômage. Il apparaît donc que, par son organisation même, le système de formation professionnelle tend à accuser les inégalités entre les mieux formés, qui bénéficient en général d'un accès aisé et régulier aux formations se révèle plus irrégulier et difficile ».*

L'**employabilité des salariés** constitue aujourd'hui la principale piste de sécurisation des salariés qui soit compatible avec les mutations, toujours plus rapide, de l'appareil de production (*infra*).

b) La hantise du chômage dans un marché du travail dual, où les mobilités sont essentiellement subies

Comme le soutient Eric Maurin dans « La peur du déclassement »³, le pacte social français peut être décrit en termes d'accès et de garantie en matière de statuts.

¹ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

² Rapport public thématique « La formation professionnelle tout au long de la vie », septembre 2008.

³ Seuil, 2009.

Le « statut », bien que perçu comme contraire à l'idéal républicain¹, jouit en France d'un prestige et d'une diffusion qui, *de facto*, excède largement le champ des professions règlementées. Depuis la seconde guerre mondiale jusqu'aux années 70, s'est déployée une société de salariés « à statut », plus ou moins protégés de l'« arbitraire » patronal. La montée en puissance du salaire minimum donne, selon l'auteur, une illustration de ce mouvement.

Paradoxalement, la crise de 1974 puis les « trous d'airs » de la croissance que nous avons connus depuis se sont souvent traduits par une nouvelle rigidification des statuts, que l'on songe, par exemple, à l'autorisation administrative de licenciement en 1974, ou à l'encadrement des contrats à durée déterminée (CDD) en 1982.

En 2009, comme dans les années quatre-vingt ou quatre-vingt-dix lorsqu'il s'est manifesté, le **recul de l'emploi** se traduit par les **mêmes effets sur les mêmes catégories de personnes** :

- les « **insiders** »², c'est-à-dire **les personnes travaillant en CDI** et les fonctionnaires, sont **globalement épargnés**, tandis qu'ils défendent avec conviction un statut chèrement acquis contre toute velléité d'y atteindre ;

- les « **outsiders** » payent la crise au prix fort : **les personnes en CDD sont les premières licenciées**, les nouveaux venus sur le marché du travail, c'est-à-dire les **jeunes**, sont relégués, tandis que les **chômeurs** voient leurs perspectives de retour à l'emploi s'éloigner encore.

Depuis la fin des années quatre-vingt dix, s'observe en Europe une **segmentation accrue des marchés du travail** entre « **insiders** et « **outsiders** », avec des emplois précaires concentrés sur les jeunes et les femmes peu qualifiés, qui sont les moins armés dans la concurrence pour l'accès aux emplois stables et sur lesquels se concentrent les conséquences de la flexibilité.

En France, la part des **contrats temporaires** (contrats à durée déterminée, intérim, stages et contrats aidés, apprentissage) est passée de **9,6 % en 1990 à 15,3 % en 2007**, l'essentiel de la hausse ayant eu lieu au cours des années quatre-vingt-dix. Désormais, **la « couche de flexibilité »**³ **composée des CDD et de l'intérim serait largement mobilisée pour s'ajuster aux cycles économiques** : l'élasticité de la croissance du nombre de chômeurs aux variations du PIB a fortement augmenté, étant passée de -1,4

¹ En France, l'accès restreint à certaines professions, que manifeste l'existence d'un *numerus clausus*, est souvent perçu comme une survivance plus ou moins archaïque de l'Ancien Régime. Cela dit, il n'est pas indifférent de constater qu'en dépit des nombreuses tentatives de réforme ayant eu lieu à l'époque contemporaine, les professions règlementées présentent une remarquable stabilité.

² Terme désignant les personnes bénéficiant des formes d'emplois les plus protégées, qui s'oppose à celui d'*outsider*, qui désigne les personnes connaissant les diverses formes d'emploi précaire et les chômeurs.

³ Expression ayant cours aux Pays-Bas.

durant la période 1990-1993 à -7,5 actuellement¹. En termes de flux, la grande majorité des embauches s'effectue aujourd'hui sur la base de contrats courts : en **2007**, la **part des CDI dans les embauches** a pu être estimée par la DARES à **28 %**².

Le Conseil d'orientation pour l'emploi³ observe que **les contrats courts ne permettent pas toujours d'accéder facilement à un emploi stable** : seuls trois salariés sur dix en CDD ou en intérim une année donnée accèdent à un CDI l'année suivante et si, toutes choses égales par ailleurs, les personnes en contrat court accèdent plus facilement à l'emploi stable que les chômeurs, on remarque, pour les débutants, que les contrats temporaires ont moins souvent débouché sur un CDI à la fin des années 1990 qu'au début des années 1980.

Il semble donc que **certains salariés se trouvent durablement enfermés dans le chômage ou les emplois courts**, même si ces derniers répondent aussi à d'autres objectifs que celui d'une flexibilité accrue⁴, dont il semble, d'ailleurs, que la recherche puisse s'accommoder du recours à des CDI⁵.

En définitive, **les mobilités** résultant du **recours à des contrats temporaires**, qui permettent de fluidifier le marché du travail, apparaissent comme **en partie subies** par des **salariés** qui, par ailleurs, se caractérisent par un **plus faible accès à la formation**⁶, ce qui entraîne une **déperdition de leur capital humain** (*infra*).

¹ Ces chiffres sont avancés dans le rapport intitulé « Les mobilités des salariés » de Mathilde Lemoine et Etienne Wasmer (Conseil d'analyse économique, La documentation Française, juin 2010), qui en précise ainsi la signification : « Au moment de la récession de 1993, une baisse d'un point de pourcentage de la croissance annuelle du PIB entraînait une augmentation de 1,4 point de pourcentage de la croissance annuelle du nombre de chômeurs après un trimestre. Pendant la récession actuelle, après un trimestre, une réduction d'un point de pourcentage de la croissance du PIB sur un an conduit à une hausse de 7,5 points de pourcentage de la croissance annuelle du nombre de chômeurs ».

² « Forte augmentation des mouvements de main-d'œuvre en 2007 », Premières informations n° 24.2 (juin 2009), DARES.

³ Dans son rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles du 16 septembre 2009.

⁴ Matthieu Bunel (document de travail n° 82 du Centre d'étude de l'emploi intitulé « Analyser la relation entre CDD et CDI : emboîtement et durée des contrats » de mars 2007) note ainsi que les CDD « ne sont pas qu'un instrument, peu coûteux, d'adaptation aux variations de la conjoncture. Les entreprises utilisent les CDD simultanément comme mode de gestion interne et externe de la main-d'œuvre. Ainsi, c'est la polyvalence de ce type de contrat qui intéresse les entreprises. Enfin, les CDD constituent une étape dans l'accès à un emploi stable. Ce résultat milite contre la mise à l'écart définitive du modèle de file d'attente. Dans ce processus de transition, il apparaît que la durée de la période pendant laquelle un salarié occupe un CDD affecte positivement la probabilité de s'insérer durablement sur le marché du travail lorsque celle-ci n'est pas interrompue par une période de chômage ou d'inactivité ».

⁵ Dans ce sens : « Le Contrat à Durée Indéterminée dans la tourmente de la firme flexible », par Alain Pichon, Revue des Sciences de Gestion, n°230 – spécial stratégie, mai 2008.

⁶ « Si la branche « travail temporaire » laisse les salariés cumuler l'ancienneté acquise au cours des contrats de mission effectués dans différentes entreprises pour le congé individuel de formation, le congé de bilan de compétences, la validation des acquis d'expérience ou le droit individuel à la formation, cela ne suffit pas à leur garantir le même accès à la formation que les autres salariés » (rapport précité en note).

Selon certaines approches, la **France** ferait figure d'exception pour ce qui est de l'intensité de la **protection résultant du contrat de travail**, avec un degré de protection de la « législation protectrice de l'emploi » (LPE), non seulement **relativement élevé**, mais encore **en augmentation** sur les dernières décennies (1985-2003)¹.

Or, **la France serait un des pays où le sentiment d'insécurité de l'emploi est le plus marqué**. Fabien Postel-Vinay et Anne Saint-Martin observent plus généralement que « (...) *la protection de l'emploi, telle qu'elle est conçue dans les pays d'Europe (...), ne serait pas une bonne protection contre le sentiment d'insécurité de l'emploi, rôle protecteur que semblerait bien jouer, en revanche, l'assurance-chômage*² ».

Comment expliquer le paradoxe d'une LPE s'avérant, dans une certaine mesure, contre-productive ? D'après les mêmes auteurs, « *Il est théoriquement et empiriquement bien établi qu'une LPE plus stricte tend à allonger la durée moyenne du chômage en même temps qu'à allonger la durée moyenne en emploi. Du point de vue des salariés et du risque de perte d'emploi auquel ils font face, c'est donc un instrument à double tranchant : d'un côté, la LPE « joue son rôle » en diminuant le risque individuel de perte d'emploi, mais de l'autre, elle augmente le coût lié à la perte d'un emploi en diminuant les chances de retour à l'emploi. Une interprétation possible des résultats (...) est que ce second effet domine le premier* ».

Quoi qu'il en soit, c'est d'abord le niveau très élevé du chômage en France qui crée une peur de la précarisation, la LPE pouvant avoir, dans ce contexte de fond, un impact effectivement ambivalent.

c) Une plus forte adhésion aux tâches exigeant un management attentif

• Autant la motivation de la personne, en mobilisant ses capacités et son intelligence, constitue un aspect positif des nouvelles méthodes de management, autant peut être perçu négativement l'engagement de toute la personne, non seulement dans ses dimensions physique et intellectuelle, mais aussi psychologique, lorsqu'il s'avère nécessaire de faire sien l'objectif ou le projet sans distanciation raisonnable.

Dans le cadre d'un nouveau projet, l'enthousiasme et une implication maximale apparaissent souvent comme la norme et la condition de la réussite collective. On demande d'apporter sa créativité, lorsqu'on ne fait pas appel, sous l'influence de « gourous » du management, à l'émotivité de la personne. Sous l'impulsion du manager ou du chef de projet, dont il est attendu une importante capacité d'entraînement, une adhésion plus ou moins forte finit par

¹ OCDE, *Rigueur de la LPE – séries temporelles (1985-2003)*.

² « *Comment les salariés perçoivent-ils la protection de l'emploi ?* » par F. Postel-Vinay et A. Saint-Martin, *Économie et statistique* n° 372, 2004.

se manifester, d'autant plus qu'il se révèle psychologiquement avantageux de souscrire aussi intimement que possible aux objectifs au regard des contraintes réelles que leur réalisation implique.

Le reproche de manipulation ou d'exploitation, parfois formulé en de pareilles circonstances, pourrait être réfuté au motif qu'il n'y a pas d'intentionnalité évidente qui prendrait le masque de l'autonomie et de la responsabilité offertes.

Il n'empêche qu'au nom du respect des temps sociaux, sinon d'une certaine conception de la dignité humaine, certaines personnes se sentent en décalage avec un mode de fonctionnement exigeant une adhésion jugée trop intime et envahissante au « projet » et supposant même parfois la mobilisation, alors ressentie difficilement, d'un tissu de relations mêlant intérêts professionnels et affinités.

Quoiqu'il en soit, il semble que **les Français attachent une importance particulière au travail**. Ainsi que le rappelle Dominique Méda¹, « *Au Danemark et en Grande Bretagne, les personnes interrogées ne sont que 40 % à dire que leur travail est important. Elles sont 50 % dans un groupe de pays constituant une sorte de ventre central, avec l'Allemagne et la Grèce. Enfin, dans une série de pays dont fait partie la France, les taux sont extrêmement élevés* ».

Au vu des enquêtes disponibles, les explications pouvant être avancées résident notamment, outre la peur de perdre son emploi, dans « l'intérêt intrinsèque accordé au travail » : « **Les Français seraient (...) attachés à la dimension expressive du travail et auraient des attentes extrêmement fortes en matière de réalisation de soi et d'expression de soi dans le travail** ».

Cet attachement est peut être l'expression de l'insatisfaction ressentie au travail.

• Il arrive que, pour des raisons quelconques (dont les difficultés précédemment énoncées peuvent être à l'origine), **un salarié ne donne pas satisfaction**. Un tel fait, souvent étayé par des « indicateurs de performance » individuels, ne manquera pas d'être rapidement révélé à l'intéressé, tant l'organisation du travail en flux tendus ne supporterait pas le maintien de « maillons faibles ».

Alors, en raison d'une plus forte adhésion à sa tâche, **une remise en cause de la qualité ou de l'efficacité du travail**, fût-elle parfaitement légitime, **tend à devenir plus fragilisante**. Cette observation vaut aussi collectivement : si un projet réussi crée un fort sentiment de satisfaction, son échec est symétriquement de nature à engendrer une frustration importante. Aussi, le **management doit-il redoubler de précautions pour marquer une quelconque déception** ou désapprobation, et **donner** le cas échéant au salarié,

¹ « *Travail : la révolution nécessaire* », éditions de l'aube, février 2010.

par exemple au moyen de formations ou de conseils, **les moyens de s'améliorer.**

Plus généralement encore, l'implication du personnel rend **difficilement supportable** une **simple absence de reconnaissance** des objectifs tenus, du projet réalisé ou, tout simplement, du travail bien fait ou seulement fait.

Ainsi, en toute hypothèse, un **management inattentif aux hommes** présente une **capacité de nuisance redoublée** lorsqu'il est requis, par ailleurs, une forte adhésion à sa tâche, adhésion à laquelle les Français seraient, semble-t-il, prédisposés.

d) Une « atomisation » du personnel fragilisante

Sans revenir sur les multiples causes de la désyndicalisation en France, le salarié qui se trouve en difficulté connaît une nouvelle solitude résultant d'une parcellisation des collectifs de travail au sein de l'entreprise.

(1) Un délitement des collectifs de travail objectivement préjudiciable

Dans les **nouvelles formes d'organisation**, le travail au sein d'équipes successives, la polyvalence et un plus fort turn-over **favorisent un certain délitement des « collectifs de travail »**, surtout lorsqu'ils s'accompagnent d'un **mouvement de filialisation et d'externalisation** concernant des fonctions auparavant exercées par l'entreprise.

Par contraste, il apparaît d'ailleurs que, d'une certaine façon, **le taylorisme « faisait » le collectif de travail...**

Les conditions de travail et de rémunération apparaissent aujourd'hui comme généralement moins favorables dans la nébuleuse des PME sous-traitantes que dans les entreprises donneuses d'ordre, les premières recourant d'ailleurs moins fréquemment au contrat à durée indéterminée.

Les personnels concernés, peu syndiqués et portés à une attitude plus résignée, apparaissent moins à même d'exercer une pression utile pour l'amélioration de leurs conditions de travail.

Par ailleurs, les objectifs de performance, souvent libellés collectivement au sein d'« équipes », peuvent aboutir, d'une part, à une « concurrence » entre salariés d'une même entreprise et, d'autre part, à une surveillance accrue entre salariés d'une même « équipe ».

Enfin, on notera que l'**instauration des « 35 heures »** a débouché, dans de nombreuses entreprises, sur la remise en cause ou la **réduction de nombreux « temps interstitiels »** (pauses café etc.) afin de permettre l'acclimatation de la RTT sans perte de compétitivité. Or, il s'agit de temps

privilegiés pour tisser du « lien social » et consolider ainsi le « collectif de travail ».

De même, les **modifications organisationnelles**, parfois fréquentes, en recomposant les équipes, fragilisent les collectifs de travail, surtout lorsqu'elles s'assortissent d'un changement d'établissement, dans un contexte marqué par une augmentation de leur nombre au sein de l'entreprise (*infra*) corrélé à une diminution de leurs effectifs. Le développement du télétravail participe, par ailleurs, de ce mouvement.

(2) Des situations de « souffrance au travail » plus vivement ressenties

Rien n'indique qu'au sein de l'entreprise fordiste, qui prévalait encore dans les années soixante-dix, les risques de souffrance au travail furent objectivement moins importants qu'aujourd'hui.

En effet, dans le contexte d'un travail parcellisé et fortement hiérarchisé, les ouvriers, en particulier, avaient un encadrement rapproché, potentiellement « caporaliste » et parfois coupable de harcèlement, pour l'exécution de tâches répétitives parfois accablantes.

Pourtant, ainsi que le souligne Danièle Linhart¹, la souffrance au travail n'était pas un sujet « de société », du fait d'une certaine **prise en charge par le collectif de travail**, qu'il s'agisse d'entraide ou de veille organisationnelle, dans le sens d'une rotation du personnel sur les postes les plus pénibles.

Par ailleurs, l'engagement politique et syndical permettait aux travailleurs de s'identifier à une classe sociale selon un référentiel partagé. D'une part, cet engagement pouvait servir d'exutoire à certaines formes de **souffrance**, susceptibles d'être **vécues comme collectives plutôt qu'individuelles** (cf. l'attente de la « fin du capitalisme » par la CGT). D'autre part, les perspectives d'améliorations, dans le contexte d'une progression continue des droits des salariés, qu'elles soient d'origine légale ou conventionnelle, n'étaient pas invraisemblables.

Aujourd'hui, **les salariés en situation de souffrance au travail ne trouvent pas de sens collectif à leur histoire**, et ont davantage le sentiment d'être victime d'une injustice personnelle ou de ne pas être à la hauteur de la tâche qui leur est impartie. Par ailleurs, l'amélioration constante des droits ainsi que des conditions matérielles et financières de salariés ne semble plus constituer une tendance de fond irrépressible.

¹ Voir le lien : <http://videos.senat.fr/video/videos/2010/video4116.html>

e) *Une prévention et une sanction encore insuffisantes des risques psychosociaux¹ encourus dans l'entreprise*

(1) Un droit émergent

Le stress et le harcèlement ont récemment fait l'objet d'accords nationaux qui prennent acte, d'une certaine façon, de l'existence de risques associés aux nouvelles formes de management et d'organisation du travail. Mais ces accords, qui transposent des accords-cadre signés par les partenaires sociaux européens, demeurent largement « déclaratifs » et donc sans effets directs si employeurs et syndicats ne s'en saisissent pas.

• **Stress au travail**

L'accord cadre européen sur le stress au travail de 2004 a été transposé en France par l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 relatif au stress au travail.

L'ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU 2 JUILLET 2008 RELATIF AU STRESS AU TRAVAIL

*« L'identification d'un **problème de stress au travail** doit passer par une analyse de facteurs tels que :*

– l'organisation et les processus de travail (aménagement du temps de travail, dépassement excessifs et systématiques d'horaires, degré d'autonomie, mauvaise adéquation du travail à la capacité ou aux moyens mis à disposition des travailleurs, charge de travail réelle manifestement excessive, des objectifs disproportionnés ou mal définis, une mise sous pression systématique qui ne doit pas constituer un mode de management, etc.) ;

– les conditions et l'environnement de travail (exposition à un environnement agressif, à un comportement abusif, au bruit, à une promiscuité trop importante pouvant nuire à l'efficacité, à la chaleur, à des substances dangereuses, etc.) ;

– la communication (incertitude quant à ce qui est attendu au travail, concernant les orientations et les objectifs de l'entreprise, une communication difficile entre les acteurs, etc.) ;

– et les facteurs subjectifs (pressions émotionnelles et sociales, impression de ne pouvoir faire face à la situation, perception d'un manque de soutien, difficulté de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, etc.).

L'existence des facteurs énumérés peut constituer des signes révélant un problème de stress au travail.

Dès qu'un problème de stress au travail est identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou à défaut le réduire. La responsabilité de déterminer les mesures appropriées incombe à l'employeur. Les institutions représentatives du personnel, et à défaut les travailleurs, sont associées à la mise en œuvre de ces mesures ».

¹ « Les **risques psychosociaux** sont souvent résumés par simplicité sous le terme de « **stress** », qui n'est en fait qu'**une manifestation de ce risque en entreprise**. Ils recouvrent en réalité des risques professionnels d'origine et de nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle "psychosociaux" car ils sont à l'interface de l'individu (le "psycho") et de sa situation de travail » (site du ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique).

Etendu par un arrêté du 6 mai 2009 et donc applicable à l'ensemble des employeurs, mais sans force contraignante, l'accord relatif au stress au travail n'avait été que rarement décliné au niveau des branches et des entreprises lorsqu'en octobre 2009, le ministère du travail décida d'enjoindre¹ les entreprises de plus de 1 000 salariés d'engager, avant février 2010, des négociations en vue d'aboutir à un accord ou à un plan d'action sur le stress au travail.

Il n'a pas été prévu davantage de sanction², mais une liste distinguant les entreprises étant parvenues à un accord, celles ayant engagé des négociations et celles n'ayant rien fait, a été publiée le 18 février 2010. Cette méthode anglo-saxonne du « name and shame »³, introduisant un élément de « soft law »⁴, a fait l'objet de quelques controverses, aussi bien quant à l'exactitude des listes qu'à la pertinence de la méthode, si bien que, seule, a été maintenue et actualisée la « liste verte » des entreprises ayant signé un accord.

Il est à noter qu'un accord d'entreprise sur le stress au travail a été signé à France Télécom en mai 2010. Insistant sur les facteurs de stress pouvant être liés à l'organisation du travail, aux méthodes de management, à l'environnement de travail, aux conditions de travail, au contenu du travail et à ses exigences, cet accord prévoit la création d'un Comité national de prévention du stress, où siègeront syndicats, direction et conseillers en prévention chargés de faire des propositions à la direction pour un « plan d'actions pluriannuel ».

• **Harcèlement et violence au travail**

L'accord du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail, qui constitue la transposition de l'accord cadre européen sur le harcèlement et la violence au travail de 2007, vient compléter la démarche initiée par l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail. Ses dispositions abordent les aspects organisationnels, les conditions et l'environnement de travail.

¹ Cette décision s'inscrit dans un « Plan d'urgence pour la prévention du stress au travail », présenté le 9 octobre 2009, organisant par ailleurs des réunions au niveau régional afin que les entreprises ayant de bonnes pratiques puissent les exposer aux partenaires sociaux, ainsi qu'une information des PME et TPE.

² « La sanction, c'est la transparence », a déclaré, le 14 février 2010, Xavier Darcos, alors ministre du travail.

³ Nommer et faire honte.

⁴ Droit mou. La « soft law » se caractérise par l'absence de contrainte. Relativement fréquente en droit international, son caractère incitatif repose souvent sur la réputation.

L'ACCORD DU 26 MARS 2010 SUR LE HARCÈLEMENT ET LA VIOLENCE AU TRAVAIL

Le document rappelle l'obligation de l'employeur de protéger les salariés contre le harcèlement. S'il ne reconnaît **pas de lien de causalité direct¹ entre l'organisation du travail ou le mode de management et les situations de harcèlement et de violence**, il admet que « ***l'environnement de travail** peut avoir une influence sur l'exposition des personnes » à ces situations. En revanche, l'accord explique que les phénomènes de **stress découlant « de facteurs tenant à l'organisation du travail, l'environnement de travail ou une mauvaise communication dans l'entreprise, peuvent conduire à des situations de harcèlement et de violence au travail plus difficiles à identifier »**.*

Selon l'accord, « *les mesures visant à améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail et à donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail participent à la prévention des situations de harcèlement et de violence au travail.*

En cas de réorganisation, restructuration ou changement de périmètre de l'entreprise, celle-ci veillera à penser, dans ce nouveau contexte, un environnement de travail équilibré ».

Concrètement, « *l'employeur, en concertation avec les salariés ou leurs représentants, procédera à l'examen des situations de harcèlement et de violence au travail lorsque de telles situations sont constatées, y compris au regard de l'ensemble des éléments de l'environnement de travail : comportements individuels, modes de management, relations avec la clientèle, mode de fonctionnement de l'entreprise, ... ».*

Bien que l'accord, signé à l'unanimité des syndicats, ait été étendu par un arrêté publié le 31 juillet 2010, son **impact** semble **dépendre essentiellement de la bonne volonté des entreprises**, auxquelles il offre un cadre d'analyse et l'amorce d'une méthode. En termes de potentiel d'amélioration des situations critique et surtout de responsabilité effective de l'employeur, l'avancée pourrait demeurer ténue.

Heureusement, depuis 1992, le harcèlement sexuel puis, depuis 2002, le **harcèlement moral**, sont **directement prohibés par le code du travail²**. Les mesures individuelles (affectation, formation, sanction, licenciement...) trouvant leur origine dans un comportement de harcèlement moral sont annulables, la responsabilité, tant du salarié harceleur que de l'employeur³, peut être engagée, et des sanctions pénales sont encourues.

¹ Ce que souhaitaient en revanche les syndicats de salariés.

² Par ses articles L. 1153-1 et 1152-1.

³ L'article L. 1152-4 du code du travail dispose que « l'employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral ».

La jurisprudence civile estime que le harcèlement peut être constitué en l'absence d'intention malveillante¹ et que la proscription du harcèlement moral permet même de **condamner une méthode managériale faisant peser un risque psychosocial sur un salarié**² : « *peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ».

Sur la base de cette jurisprudence, le rapport de Mme Sylvie Catala, inspectrice du travail, sur France Telecom, constate que cette entreprise recourt à des « *méthodes de gestion caractérisant le harcèlement moral* ».

¹ Cass. Soc., 10 novembre 2009, *Moret contre société HSBC*, n° 08-41.497. A noter qu'en toute hypothèse, un élément intentionnel demeure requis pour les sanctions pénales.

² Cass. soc. 10 novembre 2009, *Association Salon Vacances Loisirs contre Marquis*, n° 07-45.321.

**UN INSPECTEUR DU TRAVAIL RELÈVE QUE FRANCE TELECOM PRATIQUE
DES « MÉTHODES DE GESTION CARACTÉRISANT LE HARCÈLEMENT MORAL »**

Dans un rapport de plus de 80 pages transmis au procureur de la République le 4 février 2010, l'inspection du travail accuse la société de « *méthodes de gestion caractérisant le harcèlement moral* ».

Rappelant les réorganisations intervenues depuis la privatisation de l'opérateur historique, l'inspectrice du travail Sylvie Catala s'attarde sur le plan ACT - le volet ressources humaines du plan NexT mis en œuvre par le PDG Didier Lombard peu après son arrivée en 2005 - et ses 22.000 suppressions d'emploi.

Elle observe que « *lorsqu'une entreprise supprime 22.000 emplois et fait changer de métier 10.000 personnes, elle s'inscrit normalement dans le cadre réglementaire prévu à cet effet, à savoir la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi ou d'un accord de gestion prévisionnel des emplois et des compétences. Or ni l'un ni l'autre de ces dispositifs n'ont été mis en œuvre* » au sein de France Télécom.

Caractère pathogène de la politique

Elle note ensuite que « *de 2006 à 2009, des événements se sont produits au sein des établissements de France Télécom répartis sur tout le territoire national, démontrant le caractère pathogène de la politique de réorganisation et de management mise en œuvre par FT.* »

S'appuyant sur une citation du DRH Olivier Barberot lors d'une convention (« le déclic se fait sur un projet, sur l'envie d'une vie nouvelle, sur une frustration que l'on ressent chez France Télécom »), l'inspectrice conclut : « *c'est donc sur le sentiment de frustration des travailleurs de FT que la direction compte s'appuyer pour qu'ils se réorientent dans le cadre des espaces de développement ou qu'ils quittent la société.* »

Au bord de la route

« *Soulignons que dès la phase de mise en route du plan ACT, la direction de France Télécom savait que certains salariés resteraient « au bord de la route »* », écrit l'inspectrice entre guillemets, reprenant une déclaration de Louis-Pierre Wenes, l'ex-patron de la France.

« *La direction a été alertée à maintes reprises non seulement par les CSCHT, les médecins du travail de l'entreprise mais aussi dans certains cas par l'inspection du travail et les Centres régionaux d'Assurance maladie* », déplore le rapport. Or les réponses apportées par le groupe à ces alertes, comme les cellules d'écoute, n'ont « *pas permis une démarche de prévention* » et les autres mesures pour l'essentiel n'ont « *pas été déclinées dans les établissements.* »

Harcèlement moral

Dans la rubrique « Qualification juridique » de son rapport, l'inspectrice relève que « *les réorganisations, restructurations et les méthodes de management mises en œuvre au sein de France Télécom sont de nature à provoquer des troubles de la santé mentale* », ce qui constitue une infraction aux dispositions du code pénal, ajoutant que « *dans les cas les plus graves, l'organisation du travail conduit au suicide ou y contribue* ».

Au regard du droit du travail, l'inspectrice met en cause l'entreprise pour harcèlement moral : « *il ressort des différents cas étudiés et du rapport Technologia que l'employeur a mis en œuvre des méthodes de gestion de personnel qui ont eu pour effet de fragiliser psychologiquement les salariés et de porter atteinte à leur santé physique et mentale* ».

(...)

Source : La tribune du 10 avril 2010

Malgré ces avancées, la **réflexion** théorique sur la nature du travail et son organisation ne semble **pas suffisamment aboutie** pour **parvenir à une qualification juridique stabilisée des diverses situations envisageables**. Dès lors, il semble encore difficile de parvenir à un équilibre entre protection des salariés et sécurité juridique des employeurs, ces derniers devant garder la liberté fondamentale de faire évoluer leurs méthodes sans risquer de se voir condamnés de manière aléatoire sur la base de critères ambigus.

- **Défaut de sécurité**

L'article L. 4121-1 du code du travail dispose que « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour **assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs*** », ces mesures comprenant des actions de prévention, d'information et de formation, ainsi que « *la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés* ».

Sur ce fondement de ce concept, qui semble fécond¹, la jurisprudence estime que l'employeur a une « *obligation de sécurité de résultat* »², dont le défaut peut résulter de l'organisation collective de l'entreprise³. Le rapport précité de l'Inspection du travail relève, pour sa part, que les mesures pour protéger la santé mentale des travailleurs n'ont pas été prises et que « *la prévention des risque d'atteinte à la santé (...) n'a pas été planifiée en prenant en compte l'organisation du travail* ».

(2) Des institutions efficacement mobilisées ?

Pour une meilleure prise en compte des « risques psycho-sociaux », des institutions représentatives du personnel, particulièrement le CHSCT⁴, la médecine du travail, voire l'inspection du travail, peuvent avoir un rôle clé.

Le **CHSCT**, qui se réunit normalement chaque trimestre, doit être **consulté** avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de santé, en particulier **avant toute transformation importante des postes de travail** découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, et avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail.

¹ Voir le rapport de la Mission d'information sur le mal-être au travail et de la commission des affaires sociales du Sénat, déposé le 7 juillet 2010.

² Arrêts « amiante » de 2002.

³ Cass. soc., 5 mars 2008, société Snecma, n° 06-45.888.

⁴ Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

ARTICLE L. 4612-8 DU CODE DU TRAVAIL

« Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail ».

D'une façon générale, il analyse les conditions de travail et les risques professionnels auxquels peuvent être exposés les travailleurs ainsi que, le cas échéant, les circonstances et les causes des accidents du travail ou des maladies professionnelles ou à caractère professionnel. Le CHSCT peut proposer des actions d'information et de prévention.

Les **médecins du travail** pratiquent une médecine exclusivement préventive dont l'objet est d'éviter toute altération de la santé des salariés du fait de leur travail. Ainsi, ils agissent en vue d'améliorer globalement les conditions de travail.

La mission des **inspecteurs du travail** consiste, pour ce qui les concerne, à contrôler l'application du droit du travail (code du travail, conventions et accords collectifs) dans tous ses aspects (santé et sécurité, fonctionnement des institutions représentatives du personnel, durée du travail, contrat de travail, travail illégal...). Les inspecteurs du travail recueillent de nombreuses plaintes liées à des cas de harcèlement.

Le **deuxième plan Santé au travail 2010-2014** vise à développer une politique de prévention active contre l'ensemble des risques professionnels y compris les risques psycho-sociaux et musculo-squelettiques. Si les objectifs et les axes d'intervention paraissent à la hauteur des enjeux¹, certaines difficultés persistantes, qui tiendraient notamment aux moyens de l'inspection du travail et à l'indépendance du CHSCT ou de la médecine du travail, n'iraient pas dans le sens d'une prévention optimale des risques psycho-sociaux. Nous renvoyons ici à la lecture du rapport précité de la Mission d'information sur le mal-être au travail et de la commission des affaires sociales du Sénat.

¹ Voir le rapport de la Mission d'information sur le mal-être au travail et de la commission des affaires sociales du Sénat, déposé le 7 juillet 2010.

B. UNE PRODUCTIVITÉ EN DEÇÀ DES ATTENTES

A titre de mise en perspective, on rappelle ici la sous-optimalité des performances économiques résultant à long terme (*via* une moindre importance accordée à l'investissement en capital humain ou physique) de fortes exigences actionnariales de rentabilité, qui entretiennent souvent un rapport de connexité avec l'acclimatation des nouvelles organisations du travail.

En effet, ces dernières sont généralement adoptées dans la perspective d'améliorer la productivité. Mais, à moyen terme, ces gains directs peuvent, de même, s'avérer en partie hypothétiques lorsque les salariés sont stressés par trop de sollicitations psychologiques et physiques, en arrivant parfois à se poser la question du sens de leur engagement professionnels. Ces personnels ne sauraient donc contribuer, à hauteur des espérances, à la performance de l'entreprise.

1. Coûts objectifs de l'inconfort et sous-optimalité de la performance des entreprises

Les organisations du travail et les modes de management nocifs peuvent contribuer au développement de maladies et à la survenance d'accidents du travail qui débouchent sur des coûts importants pour les entreprises et la société.

L'émergence du **stress**, qui est **fortement lié aux nouvelles modalités de l'organisation productive**, a pu donner lieu à des **chiffrages** qui, pour être marqués par d'importantes marges d'incertitude, montrent que le phénomène est rien moins qu'anodin pour les comptes publics ainsi que ceux des entreprises. Nous reprenons ici les observations de la récente mission d'information sur le mal-être au travail du Sénat.

LE COÛT EXORBITANT DU STRESS POUR L'ÉCONOMIE

Le stress semble avoir un coût élevé pour l'économie. L'INRS a, en partenariat avec Arts et Métiers Paris Tech, mené une étude sur le coût du stress professionnel en France. La première évaluation, réalisée en 2002, sur la base de données datant de 2000, faisait état d'un coût compris entre 830 millions et 1,6 milliard d'euros.

Une actualisation de cette évaluation a été entreprise en 2009 à partir des chiffres datant de 2007. L'estimation du coût a considérablement augmenté puisque celui-ci serait compris entre 1,9 milliard et 3 milliards d'euros. Comme l'a indiqué Valérie Langevin, psychologue du travail à l'INRS lors de son audition¹, ces chiffres, qui intègrent à la fois les coûts directs (dépenses de soins) et les coûts indirects (liés à l'absentéisme, aux cessations d'activité et aux décès prématurés), constituent une évaluation a minima. Les coûts réels du stress sont vraisemblablement nettement supérieurs et ce, pour deux raisons :

- les chercheurs n'ont pris en compte qu'un seul facteur de stress, le « job strain » ou « situation de travail tendue » définie par la combinaison d'une forte pression subie et d'une absence d'autonomie dans la réalisation du travail. Or, le « job strain » représente moins d'un tiers des situations de travail fortement stressantes ;

- parmi les pathologies liées au stress, les auteurs n'ont retenu que celles qui font l'objet de nombreuses études : les maladies cardio-vasculaires, la dépression et certains troubles musculo-squelettiques (TMS). D'autres maladies sont donc exclues du champ de l'étude.

Rapport d'information n° 642 (2009-2010) de M. Gérard DÉRIOT, fait au nom de la Mission d'information sur le mal-être au travail et de la commission des affaires sociales du Sénat, déposé le 7 juillet 2010

Sans déboucher sur un quelconque « chiffrage », le rapport « Lachmann »², intitulé « Bien-être et efficacité au travail »³, estime que, d'une façon générale, **plus de « bien-être » au travail débouche sur une amélioration de la performance globale des entreprises** : « *Parce que social, santé, organisation et management sont indissociables, nous n'avons pas souhaité entrer dans le sujet sous l'angle du seul traitement de la souffrance : pour nous, l'amélioration de la santé psychologique au travail ne doit pas se limiter à la gestion du stress professionnel. Le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise* ».

¹ Audition de Stéphane Pimbert, directeur général, et Valérie Langevin, psychologue du travail, de l'INRS, mercredi 24 février 2010, par la Mission d'information sur le mal-être au travail.

² Rapport coécrit par Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, Christian Larose, vice-président du Conseil économique, social et environnemental et Muriel Penicaud, directrice générale des ressources humaines de Danone.

³ « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail – », février 2010.

Ainsi, la prévention des risques psychosociaux n'est qu'un élément d'un enjeu plus large, celui de la « *valorisation du bien-être* » des salariés dans l'entreprise.

Les propositions de ce rapport pour améliorer le « bien être et l'efficacité au travail » se rattachent d'ailleurs à un certain nombre de problèmes se recoupant assez largement avec ceux qui ont été identifiés dans les pages qui précèdent.

LISTE DES PROPOSITIONS DU RAPPORT « LACHMANN »

1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable.

L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.

2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.

Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail.

Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.

4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.

Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.

5. La mesure induit les comportements.

Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.

6. Préparer et former les managers au rôle de manager.

Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.

7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.

Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.

8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements.

Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise.

L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.

10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes.

Accompagner les salariés en difficulté.

Source : rapport intitulé « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », février 2010.

2. Un climat de défiance contre-productif pour l'entreprise

Les **nouvelles formes d'organisation du travail**, lorsqu'elles s'assortissent d'un management dévoyé, sont susceptibles de conduire, en termes de qualité du travail, à **une situation fort dégradée au regard de l'idéal plus ou moins libérateur d'accomplissement et de dépassement de soi dans le travail** véhiculé par le discours managérial dominant.

Cependant, **les abandons en termes de sécurité**, au regard de la situation qui prévalait dans la régulation fordiste, apparaissent **conséquents**, voire disproportionnés.

Le **déséquilibre** qui en résulte est, en certaines circonstances, **flagrant**. La **crise** économique actuelle est de nature à **l'aggraver** encore, en crispant les détenteurs du capital de l'entreprise sur le « return on equity » tout en accroissant la peur du chômage des « insiders ».

Dès lors, il suffit de peu pour que **l'insatisfaction des salariés ne se dégrade en défiance générale vis-à-vis de l'entreprise**.

Un **management** autoritaire et une gestion humaine et salariale inattentive aux efforts des salariés, est constitutive d'un **manque de considération**, voire de confiance envers le personnel qui suscite, en retour, une certaine forme de **défiance envers l'entreprise**.

Par ailleurs, le **spectacle** réitéré, d'une part, de licenciements massifs associés à des délocalisations opérées en dépit de la réalisation de bénéfices et du versement de certaines rémunérations très élevées aux dirigeants et, d'autre part, de suicides de salariés mettant en cause certaines pratiques managériales, donnent aux Français la **vision, sans doute caricaturale, de grandes entreprises dont le comportement est aussi peu édifiant qu'elles peuvent être exigeantes envers leur personnel**.

Certes, une telle **représentation**, qui devient **familière** à la faveur de la **médiatisation** de mouvements de personnels successifs liés à la fermeture d'unités de production sur le territoire national ou de gestions humaines susceptibles de pousser certains salariés au désespoir, ne saurait correspondre, en réalité, à une pratique courante.

Mais il semble que, par **l'indignation** suscitée auprès de très nombreux Français, ce type de représentation, volontiers véhiculé par les médias, parvient à **diffuser et entretenir**, d'une façon générale, une véritable **défiance** de la part des salariés vis-à-vis de l'entreprise, alors même qu'elle ne résulterait pas objectivement de l'expérience vécue (à laquelle elle peut cependant donner une *coloration* particulière, entretenant cette défiance).

Quoi qu'il en soit, un sondage réalisé en octobre 2009 de la SOFRES intitulé « salarié et sortie de crise » conclut ainsi que « **La rupture du lien entreprise-salarié semble consommée** », cette rupture pouvant d'ailleurs être

analysée comme s'inscrivant dans le cadre plus général d'une « société de défiance »¹...

Puis, dans le contexte d'une crise confirmée, qui devrait susciter un resserrement de toutes les parties prenantes autour d'un objectif de survie économique, un sondage IFOP-Le Monde-Michael Page, publié mardi 8 juin 2010, sur la prise en compte du capital humain dans la gestion des grandes entreprises françaises, conclut au contraire à une **défiance accrue des salariés vis-à-vis de leur management**.

Certes, la « valeur travail » ne semble pas compromise, avec des salariés toujours très « investis » dans des entreprises dont ils partagent globalement les valeurs. Mais **une majorité des salariés interrogés estiment ne pas comprendre ou adhérer à la stratégie de l'entreprise (51 %) et ont le sentiment de ne pas être écoutés (55 %)**.

Or, d'une façon générale, **la défiance est contre-productive**. Elle favorise des comportements exclusivement orientés par la préservation des avantages individuels, au mépris de l'intérêt collectif. La perte d'esprit d'initiative, le scepticisme quant au bien-fondé des instructions données par la hiérarchie et une moindre adhésion à la culture de l'entreprise sont autant de comportements de nature à compromettre sa compétitivité. Structurellement, elle constitue un frein à l'acclimatation d'organisations apprenantes.

C. UN DIAGNOSTIC À DIFFÉRENCIER

Le propos qui précède, inspiré par la lecture de statistiques globales et l'élucidation de logiques socio-économiques qui s'appliquent typiquement aux grandes entreprises capitalistes, en prise avec la mondialisation, mérite assurément d'être nuancé et décliné selon le type et le contexte particulier aux différentes entreprises.

Dans cette perspective, certains facteurs susceptibles d'alimenter le « déséquilibre » constaté en défaveur des salariés méritent *a priori* d'être isolés : le type d'organisation du travail, le secteur concerné, l'architecture et le positionnement de l'entreprise dans son environnement productif, la taille des établissements, enfin la catégorie socioprofessionnelle.

1. Selon le type d'organisation ? Une explication en partie tautologique

La distinction établie entre les différents types d'organisation (« apprenantes », « au plus juste », taylorienne et de structure simple¹) permet

¹ « La société de défiance - Comment le modèle social français s'autodétruit », par Yann Algan et Pierre Cahuc, éditions rue d'Ulm, 2007.

de figurer une sorte d'« échelle des risques » de l'inconfort au travail, l'organisation « au plus juste », de par sa diffusion, étant potentiellement la plus nocive pour les salariés, qui se trouvent placés en situation d'« autonomie contrôlée » avec, d'une part, des objectifs de performance et de qualité très ambitieux et, d'autre part, un faisceau de contraintes et de contrôles particulièrement pesant, les rémunérations étant, par ailleurs, tirées par le bas en raison d'une forte exposition à la concurrence.

Le potentiel d'inconfort au travail des organisations tayloriennes, davantage lié aux contraintes physiques, n'est pas moins élevé, mais il ne constitue pas à proprement parler un effet des nouvelles formes d'organisation du travail.

PERSISTANCE ET AFFRES DU TAYLORISME

« Souvent considéré comme dépassé, le taylorisme n'a pourtant pas complètement disparu du monde industriel, si l'on en croit les témoignages recueillis lors des auditions. La psychologue Marie Pezé², en charge de la consultation « Souffrance et travail » au centre d'accueil et de soins hospitaliers de Nanterre, a évoqué le cas de ces ouvrières d'usine qui vivent vingt-sept bouchons à la minute.

« Pour tenir cette cadence infernale, les ouvrières doivent renoncer à toute activité mentale et se concentrer sur la seule répétition de leur geste de travail. Leur rage et leur frustration sont entièrement tournées vers l'accélération du geste. Lorsque la tension devient trop forte, les ouvrières font des crises de nerfs dans l'atelier, s'allongent sur les brancards prévus à cet effet, prennent des ansiolytiques et retournent au travail une fois la crise passée ».

Rapport d'information n° 642 (2009-2010) de M. Gérard DÉRIOT, fait au nom de la Mission d'information sur le mal-être au travail et de la commission des affaires sociales du Sénat, déposé le 7 juillet 2010

L'impact des organisations de « structure simple » peut être considéré comme neutre a priori, les qualités humaines de l'employeur faisant alors la différence dans un environnement globalement peu qualifié. Quant aux organisations apprenantes, si elles procurent une authentique liberté dans le travail, elles paraissent ne pouvoir fonctionner, à l'inverse, que dans un environnement relativement qualifié.

Cette grille de lecture, utile à la compréhension du sujet, s'avère au demeurant peu opérationnelle dès lors qu'on ne connaît pas l'organisation interne d'une entreprise, ou qu'on ignore sa cause. En outre, elle peut apparaître tautologique : si je définis la production « au plus juste » comme

¹ On rappelle que ces quatre types d'organisation concerneraient en France respectivement 47 %, 25 %, 18 %, et 11 % des salariés d'établissements d'au moins dix personnes (supra).

² Audition de Marie Pezé, psychologue en charge de la consultation « Souffrance et travail » au centre d'accueil et de soins hospitaliers de Nanterre, mercredi 20 janvier 2010, dans le cadre de la mission d'information sur le mal-être au travail du Sénat.

une épure organisationnelle présentant toutes les caractéristiques d'une structure potentiellement nocive pour les salariés (cf. l'encadré *supra* concernant les quatre types d'organisation), dois-je vraiment m'étonner qu'il en soit ainsi ?

Mais ce n'est pas la seule approche envisageable. D'autres critères permettent d'étalonner le jugement global formulé sur l'évolution des conditions de travail, et de présumer utilement de l'organisation et de l'intensité du travail.

2. Selon le secteur ? Une incidence moindre qu'attendu

Vos rapporteurs ne peuvent que rejoindre les conclusions de la mission d'information¹ sur le mal-être au travail et la commission des affaires sociales du Sénat, selon lesquelles « *le phénomène du mal-être est général.*

*« Il est répandu tant dans le **secteur public** que dans le **secteur privé** et touche les salariés de l'**industrie** comme des **services**. Il concerne les **jeunes**, qui rencontrent souvent des difficultés d'insertion professionnelle, comme les **seniors**, dont la capacité de résistance peut être émoussée.*

*« La situation des **agriculteurs** est l'une des mieux étudiée au travers de l'enquête Eva (Vieillesse en agriculture), menée par la mutualité sociale agricole (MSA) auprès des salariés agricoles. Elle a établi un lien entre l'insuffisance ressentie de la reconnaissance du travail accompli, la consommation de psychotropes et la fréquence des consultations médicales.*

*« Le mal-être ne concerne **pas seulement les salariés** mais **également les chefs d'entreprise**, qui peuvent eux-aussi être soumis à un stress intense ou épuisés par le travail ».*

Si l'industrie se prête plus spontanément que les services à des organisations du travail en flux tendu, l'**application des principes toyotistes au secteur tertiaire** a effectivement tendu à se généraliser depuis les années quatre-vingt-dix (*supra*).

Il en résulte aujourd'hui, suivant une terminologie adoptée par certains observateurs, un nouveau « **taylorisme des services** », dont les centres d'appel fournissent une illustration emblématique. La standardisation y passe généralement par l'obligation faite aux salariés de suivre un script pendant leurs conversations avec les clients, leur expression se trouvant dépersonnalisée et « mécanisée », parfois jusqu'à l'absurde².

¹ Rapport d'information n° 642 (2009-2010) de M. Gérard DÉRIOT, fait au nom de la Mission d'information sur le mal-être au travail et de la commission des affaires sociales du Sénat, déposé le 7 juillet 2010

² Rapport *op. cit.* de M. Gérard DÉRIOT.

3. Selon l'appartenance socio-professionnelle ? Un déséquilibre d'ampleur comparable

Il semble qu'employés et cadres soient potentiellement tout aussi vulnérables, le curseur étant simplement placé différemment sur l'échelle de l'autonomie et des contraintes organisationnelles et de performance.

Toutes les catégories de personnels peuvent souffrir des conséquences de la « lean production », avec un rapport « contraintes de résultat et organisationnelles / autonomie » également défavorable, numérateur et dénominateur tendant à se trouver simultanément majorés pour les cadres.

Cependant, ces derniers sont plus particulièrement amenés à souffrir du stress résultant de la superposition des contraintes professionnelles, qui tendent en outre, pour ces derniers, à engendrer une certaine confusion des temps sociaux. En revanche, seuls les ouvriers et les employés du tertiaire peuvent être amenés à composer avec une organisation taylorienne

4. Le noyau de l'entreprise préservé moyennant une entropie croissante à la périphérie

Au terme d'un **calcul économique rigoureux**, dont la pratique est de plus en plus systématique, **l'entreprise a tendance à externaliser les fonctions étrangères à son « cœur de métier »**, pour lequel elle bénéficie des meilleurs avantages comparatifs.

Fournisseurs et sous-traitants, filiales et entreprises alliées sont ainsi sollicités en tant que de besoin au rythme de la production et des projets successifs. Or, nous savons que les conditions de travail sont globalement moins favorables dans les entreprises dépendantes que dans les entreprises donneuses d'ordre, les premières se signalant d'ailleurs par un recours moins fréquent au contrat à durée indéterminée.

Un véritable « déplacement » de la pression au résultat peut alors se faire du centre vers la périphérie de l'entreprise, ses dirigeants pouvant juger plus expédient de demander des efforts supplémentaires à une entité juridique distincte (l'entreprise sous-traitante ou fournisseur) soumise à une concurrence accrue par la mondialisation, qu'à ses propres salariés, souvent plus syndiqués et moins résignés à des concessions concernant leurs conditions de travail.

5. Des conditions de travail sensibles à la taille des établissements

Si, à mesure qu'elle augmente, la taille de l'entreprise semble jouer *a priori* en faveur des salariés (rémunérations supérieures en moyenne, accords

collectifs parfois plus favorables, meilleure surveillance de l'application du droit du travail, instances représentatives du personnel), c'est aussi à partir d'une certaine « taille critique » qu'il devient intéressant d'introduire les nouvelles formes, potentiellement néfastes, d'organisation du travail et de management, car elles nécessitent des investissements importants. On rappelle ici le coût très élevé des progiciels de gestion intégrés (*supra*).

Mais, par delà la taille de l'entreprise, la taille de l'établissement a une incidence notable sur la qualité du « collectif de travail » (*supra*). Au sein d'une entreprise, **plus l'établissement au sein duquel on travaille est petit, plus les risques d'isolement et de dégradation des collectif de travail sont grands.**

Or, selon l'INSEE, **les salariés français travaillent dans des entreprises de plus en plus grandes, mais sur des lieux de travail de plus en plus petits.**

Cette tendance paradoxale, amorcée depuis les années soixante-dix, s'observe dans tous les secteurs de l'économie française. Ainsi, en 2006, 33 % des salariés français du privé¹ étaient employés dans une entreprise de plus de 1 000 salariés, contre 27 % en 1985. Mais 38 % des actifs salariés appartiennent à un établissement de moins de 20 salariés en 2006, contre 34 % en 1985. Pour sa part, le Conseil économique, social et environnemental² relève **qu'en trente ans³, la part des salariés travaillant dans des établissements de moins de 50 salariés est devenue majoritaire**, passant de 43 % à 53 %.

Cette situation résulte d'une **concentration des unités décisionnelles doublée d'un morcellement de la production**. Cette tendance se retrouve dans tous les secteurs de l'économie française, et particulièrement dans les services aux entreprises, l'industrie et le commerce de détail.

Elle est de nature à accroître les tensions entre, d'une part, les impératifs de productivité, formulés à partir du centre de décision de l'entreprise et, d'autre part, des difficultés grandissantes pour faire respecter collectivement un seuil d'exigence raisonnable.

* *

*

¹ Hors agriculture.

² *Repères statistiques sur les dimensions économique, sociale et environnementale de la société française, 2009* ; source UNEDIC et calculs du Conseil économique, social et environnemental.

³ De 1976 à 2008.

De nombreux salariés seraient fondés à considérer que leurs conditions de travail, de réalisation personnelle et de rémunération ne sont pas à la hauteur de leur investissement professionnel et des risques accrus qu'ils encourent désormais dans l'entreprise et sur le marché du travail.

La question se pose, à leur endroit, d'un rééquilibrage des termes du « contrat tacite » qui lierait ainsi le personnel (abandonnant un volant de liberté) à son entreprise (apportant sécurité et rémunération). Mais peut-il seulement y avoir, dans l'entreprise ou ailleurs, un contrat sans confiance ?

CHAPITRE III

LA GOUVERNANCE : UN DÉSÉQUILIBRE DES POUVOIRS

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Il n'existe **pas un modèle unique de pacte social** dans l'entreprise, comme en témoigne l'évolution du concept d'entreprise au cours des deux derniers siècles et la persistance de multiples avatars de cette notion.

On observe néanmoins **quelques grandes tendances** :

- au cours du vingtième siècle, en conséquence de la nécessité d'accumuler du capital en vue de l'industrialisation, le pouvoir est passé progressivement de l'entrepreneur familial au manager technocrate, puis aux actionnaires et investisseurs financiers : il en a résulté une progressive **dépersonnalisation des relations dans l'entreprise** ;

- la tertiarisation n'a pas freiné ce processus, au contraire : les salariés travaillent aujourd'hui en moyenne dans des entreprises plus grandes qu'il y a trente ans, mais au sein d'établissements plus petits ce qui accroît le sentiment de **distance par rapport aux lieux de décision** ;

- l'émergence d'entreprises fonctionnant **en réseaux** (réticulation), sur fond d'externalisation à des fins productives, a aussi modifié les relations entre parties prenantes, les relations interentreprises devenant un facteur déterminant de réalisation du pacte social.

La gouvernance des entreprises s'est-elle adaptée à ces évolutions ?

- La participation des salariés à la gestion des entreprises s'est développée, en France, grâce à des mécanismes de représentation, d'information et de consultation, plutôt que par l'association aux instances décisionnelles. Parallèlement, le taux de syndicalisation est passé d'environ 30 % à environ 8 % des salariés depuis l'après-guerre. Or, alors que le thème de la réhabilitation de l'entreprise, comme lieu de poursuite de finalités partagées se développait, **les excès du capitalisme financier ont au contraire mis l'accent sur les divergences d'intérêts** des parties prenantes, divergences qui peinent à s'exprimer et à se résoudre de façon pragmatique, dans la négociation.

- Les salariés ont en effet été « **oubliés** » **de la gouvernance**, au nom de l'efficacité économique. Tandis que la cogestion apparaît comme un « serpent de mer » du débat politique, la suprématie actionnariale s'est instaurée. **Cette suprématie est pourtant contestée tant du point de vue de sa pertinence juridique que de celui de son efficacité économique.** Dans ce contexte, les ouvertures réalisées en direction des salariés s'inscrivent davantage dans le sens d'une reconnaissance de la place de l'actionnariat salarié que dans celui d'une prise en compte des intérêts du facteur de production que constitue le travail.

I. L'ENTREPRISE ET SES PARTIES PRENANTES : VARIATIONS THÉORIQUES ET HISTORIQUES

« Les spéculateurs peuvent être aussi inoffensifs que des bulles d'air dans un courant régulier d'entreprise. Mais la situation devient sérieuse lorsque l'entreprise n'est plus qu'une bulle d'air dans le tourbillon spéculatif. Lorsque dans un pays le développement du capital devient le sous-produit de l'activité d'un casino, il risque de s'accomplir dans des conditions défectueuses. »

J.M. Keynes, Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie

L'entreprise n'est pas un concept juridique précisément défini, mais plutôt **une construction doctrinale en devenir**. Comme la notion de pacte social, celle d'entreprise est à la croisée de plusieurs disciplines : les relations entre ces notions sont d'autant plus difficilement appréhendables que le contenu de chacun des concepts est susceptible d'interprétations diverses. S'il est admis qu'une forme de contrat social légitime la souveraineté de l'État et partant, l'ordre juridique étatique, ce schéma n'est pas directement transposable au monde de l'entreprise, qui ne fonctionne ni avec les mêmes objectifs ni selon les mêmes modalités que la société politique. Néanmoins, on peut supposer que **le fonctionnement et l'organisation de chaque entreprise repose bien sur un « pacte social »** dont l'équité et l'efficacité peuvent être discutées.

L'entreprise a connu **de multiples avatars historiques**, depuis l'abolition des corporations par la loi Le Chapelier en 1791, jusqu'à l'avènement de la grande multinationale cotée sur les marchés financiers. Ce concept désigne toujours aujourd'hui des réalités multiples : entreprise familiale ou financiarisée, locale ou mondiale, agricole, industrielle ou de services, sans que l'une des facettes de ces alternatives soit forcément exclusive des autres, ce qui complique l'analyse.

Avant d'envisager l'avenir de l'entreprise, et des entreprises, se pencher sur leur passé permet de mesurer le chemin parcouru depuis l'avènement concomitant de la démocratie et du capitalisme. Ce chemin peut être caractérisé de deux manières :

- d'une part, **le concept d'entreprise a progressivement émergé comme lieu de définition d'un pacte social régulé par la puissance étatique ;**

- d'autre part, **l'évolution des entreprises réelles, en conséquence de mutations économiques structurelles, a modifié la relation des parties prenantes à l'entreprise.**

A. UN CONCEPT ECONOMIQUE ET JURIDIQUE DE CONSTRUCTION RÉCENTE

Le concept d'entreprise, considéré comme ayant longtemps été un « *point aveugle* » de la théorie, ou encore une « *boîte noire* », « *insaisissable et incontournable* »¹, a pourtant progressivement émergé au vingtième siècle, tant dans les disciplines économiques que juridiques.

1. Entreprise et marché

Le concept d'entreprise fut tout d'abord ignoré de l'analyse économique néoclassique, dans laquelle les ressources sont allouées par le marché. Dans ce schéma, les entreprises, lieu de combinaison des facteurs de production, sont **un élément transparent du système économique**.

La première tentative d'identification de l'apport économique de l'entreprise est celle de l'économiste né au Royaume-Uni **Ronald Coase**². Coase conteste le présupposé d'un système économique coordonné par les prix, fonctionnant comme un « organisme » plutôt que comme une « organisation », ce qui ne correspond pas d'après lui au « monde réel ». Citant son collègue DH Robertson, il évoque l'existence d' « *îlots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente* ». A l'extérieur de la firme, la production dépend des mouvements de prix, la coordination étant assurée par le marché. A l'intérieur de la firme en revanche, on trouve, en lieu et place de la structure de marché, une structure dans laquelle c'est l'entrepreneur qui coordonne l'activité, alloue les ressources et contrôle la production.

L'entrepreneur joue dans l'entreprise le rôle que les prix jouent sur les marchés, car **ce rôle de coordination permet une réduction des coûts**. La régulation par les prix engendre en effet **de forts coûts de collecte d'information, que l'existence de l'entreprise permet de diminuer**. Celle-ci **réduit par ailleurs le nombre de contrats nécessaires** pour combiner les différents facteurs de production, et permet **d'inscrire l'activité de l'entreprise dans la durée**. L'entrepreneur optimise ses coûts en arbitrant en permanence entre internalisation et externalisation des tâches, en sorte d'égaliser les coûts de ces deux types de fonctionnement, étant entendu que la fiscalité peut introduire des incitations supplémentaires en faveur de tel ou tel type d'organisation.

L'entreprise, selon cette analyse, est par conséquent le « *système de relations qui apparaît lorsque l'allocation des ressources dépend de l'entrepreneur* ».

¹ « *L'entreprise en droit* », Jean-Philippe Robé, *Droit et société* 29-1995

² *The nature of the firm*, *Economica*, *New Series* 1937, vol. 4, N° 16 p. 386-405.

Au sein de ce système de relations, **le contrat de travail est un maillon essentiel**. Ce contrat se distingue d'une relation de marché par l'existence du **lien de subordination**, qui est l'expression du pouvoir de direction de l'entrepreneur.

L'émergence du concept d'entreprise dans la théorie économique s'est accompagnée de constructions doctrinales visant à acclimater ce concept en droit.

2. Entreprise et droit

L'entreprise repose sur **de multiples supports juridiques**, mais n'a longtemps pas été en soi un concept de droit.

Elle trouve la légitimité dans les principes constitutionnels de **droit de propriété** et de **liberté d'entreprendre**, énoncés par les articles 2 et 4 de la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen, complétés par la jurisprudence du Conseil constitutionnel.

LA LIBERTÉ D'ENTREPRENDRE

La jurisprudence du Conseil constitutionnel sur la liberté d'entreprendre a fluctué au cours des vingt dernières années. Ces tâtonnements ne portent pas sur le fondement de cette liberté (art. 4 de la Déclaration de 1789), mais sur son degré de protection, ainsi que sur l'intensité du contrôle de sa limitation par le Conseil.

Pour résumer cette évolution, on peut dire qu'à partir d'une formulation initiale protectrice (1982), le Conseil a eu tendance à minorer progressivement la protection de la liberté d'entreprendre.

Ce n'est que depuis 1997 que s'opère une évolution inverse, débouchant sur le considérant très ferme figurant dans la décision de janvier 2001 relative à l'archéologie préventive. Désormais, la liberté d'entreprendre n'occupe plus de rang subalterne au sein des libertés et le Conseil vérifie que la conciliation opérée par le législateur entre cette liberté et d'autres exigences constitutionnelles ou des motifs d'intérêt général antagonistes n'est pas excessivement ou inutilement déséquilibrée.

Décision n° 81-132 DC du 16 janvier 1982

"(...)Considérant que, si postérieurement à 1789 et jusqu'à nos jours, les finalités et les conditions d'exercice du droit de propriété ont subi une évolution caractérisée à la fois par une notable extension de son champ d'application à des domaines individuels nouveaux et par des limitations exigées par l'intérêt général, les principes mêmes énoncés par la Déclaration des droits de l'homme ont pleine valeur constitutionnelle tant en ce qui concerne le caractère fondamental du droit de propriété dont la conservation constitue l'un des buts de la société politique et qui est mis au même rang que la liberté, la sûreté et la résistance à l'oppression, qu'en ce qui concerne les garanties données aux titulaires de ce droit et les prérogatives de la puissance publique ; que la liberté qui, aux termes de l'article 4 de la Déclaration, consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui, ne saurait elle-même être préservée si des restrictions arbitraires ou abusives étaient apportées à la liberté d'entreprendre (...)"

Source : services du Conseil constitutionnel (2001)

Par la suite, la loi a progressivement instauré un cadre commun de relations sociales, enraciné dans les circonstances historiques nationales, dont la fonction première fut **d'instaurer des protections pour remédier à l'inégalité économique entre employeurs et salariés**. L'après-guerre fut propice au développement de l'État providence, comme en témoignent en France les principes du **préambule de la Constitution de 1946**, relatifs à la liberté syndicale, au droit de grève et à la participation des travailleurs à la gestion des entreprises. L'économie de marché est ainsi fondée sur des États de droit, instaurant des règles indispensables au bon fonctionnement du système économique.

PRÉAMBULE DE LA CONSTITUTION DE 1946 (EXTRAITS)

- Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi. Nul ne peut être lésé, dans son travail ou son emploi, en raison de ses origines, de ses opinions ou de ses croyances.
- Tout homme peut défendre ses droits et ses intérêts par l'action syndicale et adhérer au syndicat de son choix.
- Le droit de grève s'exerce dans le cadre des lois qui le réglementent.
- Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises.

Le pacte social vécu dans l'entreprise est fondé par conséquent sur un lien de subordination, conséquence du pouvoir de direction qui s'exerce dans l'entreprise, compensé par l'existence de diverses protections légales. Il se fonde aussi sur *l'affectio societatis* qui doit animer les propriétaires de son capital.

Dans ce cadre, l'entreprise est d'abord **une addition de contrats**, encadrés par des dispositions légales d'ordre public. Ces contrats sont notamment les suivants :

- le **contrat de société** : « *La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter* »¹ ;

- le **contrat de travail**, qui existe dès l'instant où une personne (le salarié) s'engage à travailler, moyennant rémunération, pour le compte et sous la direction d'une autre personne (l'employeur) ;

¹ Article 1832 du code civil.

- les contrats permettant à l'entreprise de détenir des actifs, de s'endetter, de choisir des sous-traitants, de définir ses relations avec ses distributeurs, ses clients, etc.

Chaque partie-prenante participe ainsi à la vie de l'entreprise moyennant l'existence de contrats qui fixent les contreparties de ce concours et sont en constante évolution.

La doctrine a toutefois complété cette approche purement contractuelle de l'entreprise par **une dimension institutionnelle**. Dans cette perspective, l'entreprise est analysée comme une organisation c'est-à-dire comme une communauté dotée de règles de fonctionnement. **Cette perspective aboutit inéluctablement à poser la question de la démocratisation de l'entreprise.**

L'analyse institutionnelle, complétée par l'examen des multiples retombées des actions des entreprises, bien au-delà de la sphère de leurs cocontractants, peut aboutir à considérer l'entreprise comme **un ordre juridique propre, émanant de l'exercice d'un pouvoir privé, parallèlement et parfois en concurrence avec les États :**

« Les problèmes posés par la globalisation de l'économie ne peuvent être traités que s'ils sont abordés dans le cadre d'une théorie juridique qui reconnaisse l'existence, à un niveau différent de celui des États, d'ordres juridiques déterritorialisés ayant une rationalité propre, qui n'entrent pas dans le cadre confortable d'une vision de la société régulée de manière souveraine par les États »¹.

La concurrence entre pouvoirs publics et privés a de multiples conséquences sur le long terme. Elle modifie les modes de fonctionnement respectifs des États et des entreprises, induisant **de nouvelles formes de droit moins autoritaires et plus partenariales**, comme l'avait souligné un colloque de votre Délégation à la planification en date du 23 janvier 2007².

Le concept d'entreprise a ainsi progressivement émergé, d'abord comme communauté, puis comme institution, voire comme ordre juridique.

Cette évolution vers l'institutionnalisation de l'entreprise est aujourd'hui contrebalancée par **l'insertion de celle-ci au sein de réseaux, conçus comme une voie d'optimisation entre institutions et contrats**. Ces réseaux instaurent de nouvelles formes de hiérarchies plus souples et plus informelles, sur des fondements contractuels plutôt qu'institutionnels. Cette tendance a permis d'introduire davantage de **flexibilité** dans l'organisation des entreprises. De fait, elle diminue **l'effectivité des branches du droit fondées sur l'entreprise comme institution**, notamment le droit du travail. Ce processus de réticulation affecte d'ailleurs non seulement les relations des

¹ *L'entreprise en droit*, Jean-Philippe Robé, *Droit et société* 29-1995

² « *Etat ou entreprises : qui gouvernera le monde demain ?* », *Actes du colloque du 23 janvier 2007, Rapport de M. Joël Bourdin n° 262 (2006-2007)*.

entreprises entre elles, mais aussi leur organisation interne, comme en témoignent l'évolution récente du management.

L'entreprise cherche ainsi sa voie entre deux impératifs pour partie contradictoires :

- la **stabilité qu'elle a pour objet d'introduire dans les relations économiques** : Ronald Coase la considérait comme un mode de « planification » permettant de faire l'économie d'un certain nombre de coûts résultant du recours au marché ;

- et la **flexibilité** que les fluctuations inhérentes à l'économie de marché rendent nécessaire.

Cette évolution du concept d'entreprise n'est pas séparable de l'**histoire** qui a contribué à sa formation. Par ailleurs, elle ne doit pas conduire à négliger la **diversité des entreprises**, qui demeure importante, au-delà des idéaux-types utiles à la réflexion.

B. DES RÉALITÉS DE PLUS EN PLUS CONTRASTÉES

L'entreprise a connu, et continue de connaître, de multiples avatars.

1. Du capitalisme familial à l'actionnariat de masse

Dans le modèle de l'**entreprise familiale**, le patron agit dans l'intérêt de la famille et, dans une version un peu apologétique, des employés, considérés comme membres d'une **famille élargie**.

Dans ce système, le dirigeant fondateur connaît **quatre limites** à son pouvoir¹ :

- il doit **assurer la pérennité d'une entreprise**, dont le nom se confond généralement avec celui de la famille : au-delà de son destin personnel, le dirigeant suit une stratégie de long terme visant la survie de l'entreprise et du groupe familial ;

- il doit afficher des **valeurs morales** manifestant son exemplarité tant à sa famille qu'à son environnement social local ;

- il a le devoir **d'organiser une succession viable**, ce qui le place là encore dans la **longue durée** ;

- il doit **maintenir l'indépendance** de son entreprise, c'est-à-dire gérer la croissance de celle-ci tout en contrôlant son actionnariat.

¹ *L'entreprise dans la démocratie, Pierre-Yves Gomez et Harry Korine, éditions de Boeck (2009).*

Or le modèle familial s'est justement heurté à la nécessité d'accumuler toujours davantage de capitaux pour accompagner la révolution industrielle. **L'industrialisation** a modifié les conditions de réalisation du pacte social.

Les sociétés du dix-neuvième siècle étaient très majoritairement des sociétés de personnes, dans lesquelles le patrimoine de l'entreprise se confondait avec celui de son propriétaire. L'entrepreneur répondait des dettes de l'entreprise, au besoin par ses biens personnels. L'entreprise et son fondateur étaient alors indissolublement liés. La forme de la société en commandite par actions, réformée en France par une loi de 1856, a permis de répondre aux besoins croissants de capitaux, avant la libéralisation de la société anonyme par la loi du 24 juillet 1867, qui supprima l'autorisation préalable à leur création et permit l'essor de cette forme juridique jusque là très minoritaire en France.

Ce modèle, marqué par son origine familiale, est celui de l'actionnaire apporteur de fonds mais reconnaissant la légitimité et le pouvoir de l'entrepreneur.

Ce modèle fut bouleversé par l'élargissement de l'actionnariat, en réponse à l'accroissement de la taille des entreprises, dont les effets apparurent progressivement, la figure de l'entrepreneur étant remplacée par celle du manager technocrate, dont la légitimité est fondée sur le savoir, tandis que les actionnaires sont considérés comme des rentiers, passifs car non légitimes à « gouverner » l'entreprise.

Cette évolution est décrite dans l'ouvrage classique d'Adolf Berle et Gardiner Means, *The modern corporation and private property* (1932) : constatant l'accroissement de la taille des entreprises américaines depuis la fin du dix-neuvième siècle, et le fractionnement de leur capital, les auteurs en déduisent une modification de la nature des entreprises capitalistes. D'après Berle et Means, **la séparation de la propriété de l'entreprise et de sa direction fait qu'il n'y a plus confusion nécessaire des intérêts de l'entreprise et de ses dirigeants.** La dilution de l'actionnariat entraîne sa passivité et empêche la formation de contre-pouvoirs efficaces à la poursuite des intérêts privés des managers.

A la suite de la crise des années 1970, c'est le pouvoir des managers qui a été remis en cause, parallèlement à la massification de l'actionnariat. Les actionnaires et investisseurs financiers ont progressivement revendiqué un retour sur investissement prédéterminé et un pouvoir de contrôle sur la stratégie (cf chapitre consacré à la gouvernance).

Au-delà de cette succession d'idéaux-types, la multiplicité des figures de l'entreprise a perduré. Cette diversité ne saurait être négligée. Elle n'exclut toutefois pas une évolution générale, vers une dépersonnalisation des rapports à l'entreprise.

2. Une modification du rapport à l'entreprise

En conséquence de l'accroissement de la taille des entreprises, on observe **une concentration de plus en plus importante des emplois dans les plus grandes**, ce qui ne signifie pas pour autant que les salariés travaillent au sein d'unités de taille accrue.

La **tertiarisation** a au contraire favorisé **l'émergence de groupes fonctionnant en réseaux**, ce qui implique **une modification du rapport des parties prenantes, notamment des salariés, à l'entreprise.**

a) La diversité des entreprises

La France compte **environ 3 millions d'entreprises, dont environ 1,2 million ont au moins un salarié.** 1,8 millions d'entreprises n'ont pas de salariés.

990 000 entreprises ont entre 1 et 9 salariés.

487 entreprises ont plus de 2 000 salariés.

**LA NOTION D'ENTREPRISE D'APRÈS LA NOMENCLATURE DE L'INSEE
ET LA LOI DE MODERNISATION DES ENTREPRISES (LME)**

D'après le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008, pris en application de l'article 51 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME), et conformément au règlement (CEE) du Conseil n° 696/93 du 15 mars 1993 relatif aux unités statistiques d'observation et d'analyse du système productif dans la Communauté, l'entreprise se définit comme : « *la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes* ».

Les entreprises sont réparties en quatre catégories, en fonction de leur taille, de leur chiffre d'affaires annuel et de leur total de bilan. Ces catégories sont les suivantes :

- les microentreprises occupent moins de 10 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros ;
- les petites et moyennes entreprises (PME) occupent moins de 250 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros ;
- les entreprises de taille intermédiaire (ETI) occupent moins de 5 000 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1 500 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 000 millions d'euros ;
- les grandes entreprises (GE) sont celles qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes.

La notion d'entreprise doit être distinguée de deux autres concepts : l'unité légale et le groupe d'entreprises.

- l'unité légale désigne la société au sens juridique du terme ;
- le groupe d'entreprises est le rassemblement des entreprises tenues par des liens juridico-financiers.

Le dénombrement des entreprises concerne les unités inscrites au REE (Répertoire des entreprises et des établissements - SIRENE) qui exercent une activité économique réelle. Il englobe des entreprises telles que les définit EUROSTAT, mais aussi des organismes dont le fonctionnement n'est pas financé par une activité marchande.

Selon la définition retenue par l'Office statistique des Communautés européennes, EUROSTAT, une entreprise est « *une unité organisationnelle de production de biens et services marchands jouissant d'une autonomie de décision* ».

Trois points fondamentaux caractérisent l'entreprise :

- Une entreprise exerce une activité économique réelle ;
- Une entreprise produit des biens et/ou des services marchands ;
- Une entreprise dispose de l'autonomie de décision.

ENTREPRISES SELON L'ACTIVITÉ ET LA FORME JURIDIQUE (au 1^{er} janvier 2008)

	Taille en nombre de salariés							Total	dont entreprises de 10 à 249 salariés
	0	1 à 9	10 à 49	50 à 199	200 à 499	500 à 1999	2 000 ou plus		
Industries agricoles et alimentaires	20 880	35 620	6 238	1 053	265	120	16	64 192	7 376
Industries hors IAA	86 841	62 696	26 776	6 129	1 402	627	121	184 592	33 370
Construction	198 103	171 215	27 609	2 172	259	139	18	399 515	29 874
Commerce	378 151	248 730	38 495	5 452	829	317	83	672 057	44 225
Transports	51 044	26 687	9 677	2 033	398	126	32	89 997	11 840
Activités financières	31 742	17 689	2 072	560	179	192	63	52 497	2 690
Activités immobilières	147 842	39 788	3 475	499	121	38	2	191 765	4 024
Services aux entreprises	352 203	151 929	28 081	4 364	894	414	116	538 001	32 723
Autres services	545 899	235 057	25 858	3 697	419	111	36	811 077	29 698
Total	1 812 705	989 411	168 281	25 959	4 766	2 084	487	3 003 693	195 820

ENTREPRISES SELON LE NOMBRE DE SALARIÉS ET L'ACTIVITÉ (au 1^{er} janvier 2008)

Secteur d'activité	Personnes physiques		Personnes morales			Total
	dont commerçants	Total	dont SARL	dont SA	Total	
Industries agricoles et alimentaires	2 115	34 813	22 815	1 479	29 379	64 192
Industrie (hors IAA)	3 614	60 727	90 176	10 910	123 865	184 592
Construction	1 359	203 155	180 599	3 397	196 360	399 515
Commerce	191 554	289 612	321 571	14 668	382 445	672 057
Transports	14 114	44 178	36 845	2 303	45 819	89 997
Activités financières	7 766	21 703	14 758	3 244	30 794	52 497
Activités immobilières	20 873	59 389	85 410	5 946	132 376	191 765
Services aux entreprises	18 566	188 978	247 387	17 337	349 023	538 001
Autres services	99 135	557 008	205 542	5 307	254 069	811 077
Total	359 096	1 459 563	1 205 103	64 591	1 544 130	3 003 693

Source : INSEE

b) La modification du rapport à l'entreprise

Les salariés du secteur privé travaillent aujourd'hui dans **des entreprises plus grandes qu'il y a trente ans**. Cette évolution s'est faite au détriment des entreprises de taille moyenne, alors que les petites entreprises concentrent toujours autant de salariés.

Cet accroissement de la concentration de l'emploi s'est accompagné d'une **diminution moyenne de la taille des lieux de travail** (établissements).

Les principaux déterminants de cette situation sont à rechercher dans la **modification de la nature des emplois** :

- d'une part, l'emploi a fortement diminué dans les grands sites industriels ;

- d'autre part, il a progressé dans le secteur des services, au sein de petits établissements¹ appartenant souvent à de grandes entreprises.

RÉPARTITION DE L'EMPLOI EN FONCTION DE LA TAILLE DES ÉTABLISSEMENTS ET DES ENTREPRISES

Nombre de salariés	en %				
	Établissement		Entreprise		
	1985	2006	1985	2006	Effectifs en 2006 (milliers)
1-9	24	26	22	21	3 300
10-19	10	12	9	9	1 450
20-49	18	18	15	13	2 000
50-250	25	26	18	15	2 350
250-1 000	15	14	10	8	1 250
1 000-5 000	6	4	10	12	1 900
5 000 et +	2	1	17	21	3 300
Total	100	100	100	100	15 550

Lecture : en 2006, 21 % des salariés du secteur privé travaillaient dans une entreprise de moins de 10 salariés, ce qui représente environ 3,3 millions de salariés.

Champ : salariés des entreprises privés hors agriculture et ex-GEN (encadré) de France métropolitaine.

Source : UNEDIC, traitement Insee

Les salariés travaillent aujourd'hui, en moyenne, **dans des lieux de production plus petits, mais dépendant de structures plus grandes** (société ou groupe). La taille moyenne des établissements tertiaires est en effet, en moyenne, plus petite que celle des établissements industriels.

¹ Source : « Depuis trente ans, les grandes entreprises concentrent de plus en plus d'emplois », Vincent Cottet, INSEE Première (avril 2010).

Ces évolutions ont conduit progressivement à une modification du rapport des parties prenantes, notamment les salariés, à l'entreprise. **L'éloignement des sièges sociaux, combiné au contrôle accru d'un actionnariat anonyme**, précédemment évoqué, a créé un fossé entre l'entreprise et ses salariés, contribuant à **la crise du pacte social**.

L'entreprise peine de plus en plus à fournir repères et identité à ses salariés. **Le trio actionnaires-dirigeants-salariés semble davantage marqué par les conflits d'intérêts qui le traversent, que par la communauté qui devrait l'animer.**

Les repères traditionnels ne permettent pas de répondre au défi ainsi posé, dans la mesure où **la référence aux classes sociales ne répond que très imparfaitement à la question de la définition des parties prenantes** : par exemple, l'actionnariat s'est dilué au point de concerner, non seulement les dirigeants et les salariés d'une entreprise, mais plus largement l'ensemble des ménages.

Le trio actionnaires-dirigeants-salariés n'est, au demeurant, pas un cadre d'analyse exhaustif, en conséquence de multiples évolutions, notamment l'émergence de problématiques mondiales, telles que l'environnement, auxquelles les États ne peuvent apporter, seuls, de réponse satisfaisante. Il existe à l'évidence des niveaux de responsabilité multiples, dont la désignation, problème par problème, est lourde d'enjeux.

Par ailleurs, ces constats militent pour une réflexion renouvelée sur la gouvernance des entreprises.

Le préambule de la Constitution de 1946, qui dispose que « *tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises* », a été mis en œuvre, en France, **en développant les mécanismes de représentation collective, d'information et de consultation des salariés dans l'entreprise, plutôt que par association de ceux-ci aux instances de gouvernement de l'entreprise.**

S'agissant de la gouvernance, la doctrine a oscillé depuis un siècle entre :

- une **vision « contractuelle »**, qui fait prévaloir **l'hétérogénéité des intérêts** des acteurs de l'entreprise ;

- et une **vision « institutionnelle »**, considérant l'entreprise comme une entité autonome, poursuivant des finalités partagées par l'ensemble des parties prenantes.

La première approche, insistant sur l'antagonisme des intérêts entre apporteurs de capital et de travail, **fut longtemps et demeure pour une large part celle des organisations professionnelles tant patronales que syndicales.**

La **seconde approche**, dont les racines sont à rechercher dans le courant personnaliste chrétien, est plutôt de nature doctrinale et politique. Elle **préconise en quelque sorte une « troisième voie » associant l'ensemble des acteurs dans un projet commun**, sans remise en cause de la propriété privée¹.

Les auditions effectuées par vos rapporteurs ont témoigné de la persistance de cette ligne de partage.

Pour l'avenir, il est tentant de penser que **la chute des régimes communistes** d'une part, et **la mise en évidence des excès du capitalisme financier** d'autre part, pourraient conduire à **privilégier un retour de balancier vers une conception plus solidaire de l'entreprise**, impliquant une certaine « démocratisation » de son fonctionnement. Cette démocratisation n'entrerait pas nécessairement en contradiction avec les objectifs de productivité et de compétitivité de l'entreprise.

II. LA PLACE DES SALARIÉS DANS L'ENTREPRISE : UNE REPRÉSENTATION COLLECTIVE N'ASSURANT QU'UNE PARTICIPATION RÉSIDUELLE À LA GESTION

Depuis 1936, les dispositifs législatifs visant à renforcer la négociation collective et à accroître l'information et la consultation des salariés ont été multipliés.

Cette multiplication n'est-elle pas toutefois le symptôme de leurs faiblesses intrinsèques ?

La réforme du droit syndical et du droit des élections professionnelles pourrait, à l'avenir, renforcer la légitimité du dialogue social dans l'entreprise, et accroître l'utilité des mécanismes de représentation collective.

Il convient de rappeler ici les principaux mécanismes de représentation collective des travailleurs mis en place depuis 1936 et régulièrement réajustés pour tenir compte des mutations économiques et sociales. Ce droit résulte de la **combinaison historique de dispositions relevant tantôt de la conception électorale, tantôt de la conception syndicale de la représentation, qui convergent aujourd'hui.**

¹ « Le rôle des salariés dans la gouvernance des entreprises en France : un débat ancien, une légitimité en devenir », Catherine Sauviat, Document de travail n° 06.02, IRES (avril 2006).

A. LE PAYSAGE SYNDICAL : ADHÉSIONS ET IMPLANTATIONS

FONDEMENTS DU DROIT SYNDICAL

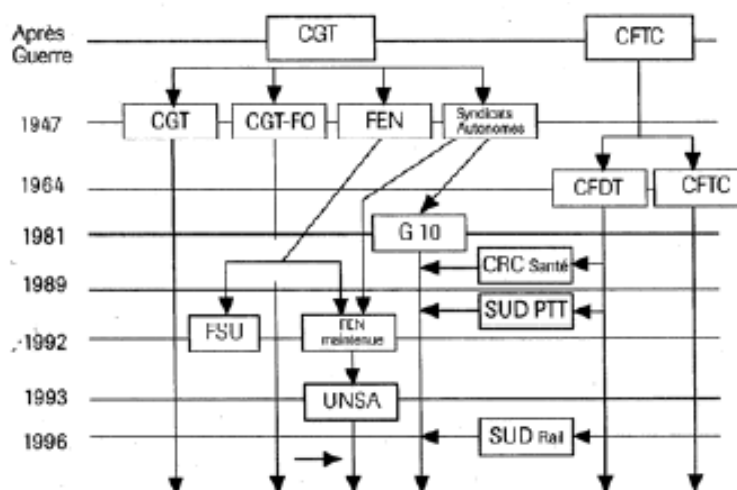
Constituant un délit pénal entre 1791 (décret d'Allarde, loi le Chapelier) et 1864 (abolition du délit de coalition), les syndicats professionnels furent légalisés par la loi du 21 mars 1884 (loi Waldeck-Rousseau), correspondant à un « retour à la vie juridique du fait collectif¹ ». Le préambule de la constitution de 1946 fit de cette liberté un droit constitutionnel : « Tout homme peut défendre ses droits et ses intérêts par l'action syndicale et adhérer au syndicat de son choix ». Les accords de Grenelle (1968) reconnurent la représentation syndicale dans l'entreprise et furent suivis de la proclamation d'un droit à la négociation collective (1971), rendue obligatoire dans les branches et dans les entreprises par les lois Auroux (1982).

Aujourd'hui, l'article L. 2131-1 du code du travail dispose : « Les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels, des personnes mentionnées dans leurs statuts ».

1. Le déclin de la syndicalisation

Depuis l'après-guerre, le paysage syndical français s'est progressivement diversifié sous l'influence de plusieurs courants idéologiques. Il en résulte **un nombre élevé d'organisations syndicales**, en contraste avec la situation des autres pays européens, généralement dominés par un petit nombre d'organisations syndicales.

L'ÉVOLUTION HISTORIQUE DU PAYSAGE SYNDICAL

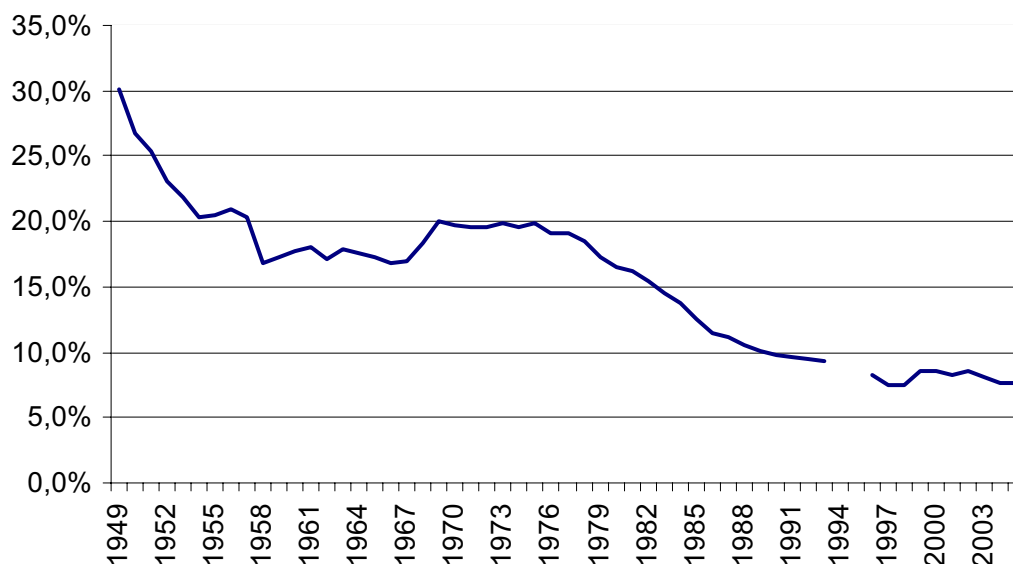


Source : Hadas-Lebel (2006)

¹ Le droit du travail, Alain Supiot (Que sais-je ?, 2009)

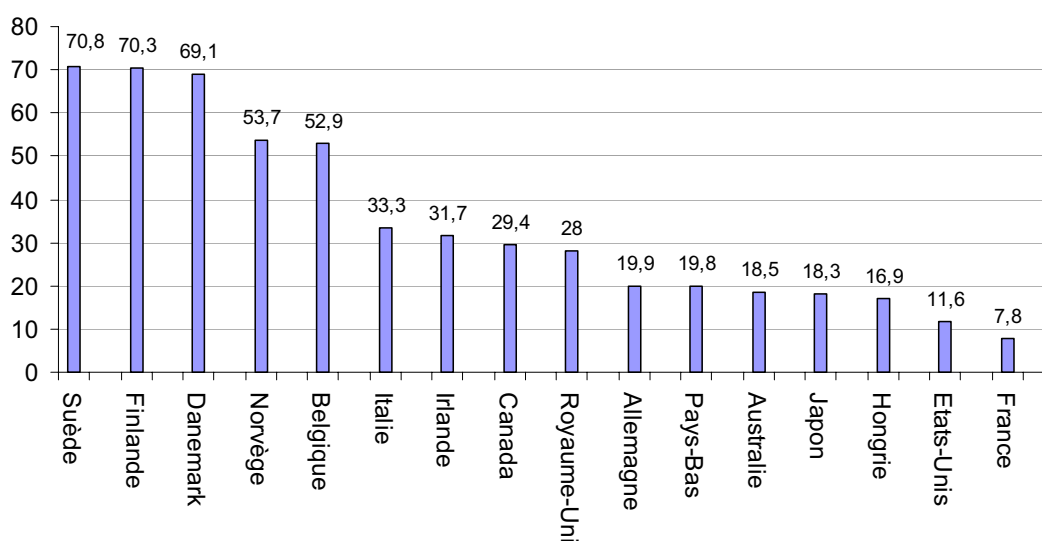
Au cours de la même période, **le taux de syndicalisation est passé d'environ 30 % à environ 8 % des salariés et 5 % dans le secteur privé.**

ÉVOLUTION DU TAUX DE SYNDICALISATION EN FRANCE DEPUIS L'APRÈS-GUERRE



Par comparaison, **le taux de syndicalisation moyen en Europe (UE à 25) est estimé à 25 %**. La France a le taux de syndicalisation le plus faible de tous les pays de l'Union européenne à 25. Ces divergences sont en partie le reflet de modèles distincts de représentation des salariés, puisque dans certains pays l'adhésion est obligatoire pour obtenir le bénéfice de certaines contreparties. En Suède, par exemple, où le taux de syndicalisation est de 71 %, les syndicats négocient des avantages pour leurs seuls adhérents ; en Belgique, où 53 % des salariés sont syndiqués, le versement des allocations chômage est conditionné à une adhésion syndicale préalable.

TAUX DE SYNDICALISATION (2007)



Source : OCDE

Le déclin du syndicalisme n'est pas propre à la France, mais commun à l'ensemble des pays de l'OCDE. En Allemagne, par exemple, il a chuté de 27 % à 20 % entre 1997 et 2007.

Ce déclin est lié à celui de la société industrielle : la tertiarisation, l'individualisation des relations de travail et la diversification des emplois, ainsi que l'augmentation du chômage ont été des facteurs de ce déclin.

Parmi les **principaux déterminants de l'adhésion syndicale et de la présence syndicale sur le lieu de travail**, on distingue en effet¹ :

- la **nature publique ou privée** de l'employeur (la syndicalisation est supérieure dans les collectivités publiques) ;
- la **taille de l'établissement** (la syndicalisation plus forte dans les grands établissements que dans les petits) ;
- le **secteur d'activité** (la présence syndicale est forte dans les secteurs de l'industrie, de l'énergie, des transports, de l'éducation...);
- le **niveau de qualification** (les cadres et professions intellectuelles sont plus syndiqués que les ouvriers et employés) ;
- le **niveau de revenu** (les mieux rémunérés sont plus syndiqués);
- le **sexe** (les hommes adhèrent plus souvent à un syndicat que les femmes) ;
- l'**âge** (plus l'âge augmente plus le taux de syndicalisation est élevé);

¹ « La transformation du paysage syndical depuis 1945 », Thomas Amossé, Maria-Teresa Pignoni, Données sociales édition 2006.

- le **statut de l'emploi** (les formes flexibles d'emploi représentent un obstacle à la syndicalisation).

Ainsi par exemple :

- S'agissant des variations en fonction du statut de l'emploi, le taux de syndicalisation est de :

- 16,7 % pour les titulaires de la fonction publique
- 6,5 % pour les salariés sous CDI à temps complet
- 5,8 % pour les salariés sous CDI à temps partiel
- 3 % pour les travailleurs sous CDD
- 0,9 % pour les intérimaires.

- En distinguant en fonction de la taille de l'établissement, le taux de syndicalisation est de :

- 4,1 % dans les établissements d'au plus 5 salariés
- 11,4 % dans les établissements de 100 salariés et plus.

2. La progression de l'implantation syndicale

Le constat du déclin syndical doit néanmoins être nuancé par un examen de **l'implantation syndicale, qui a, pour sa part, progressé**. Ainsi, en 2005 :

- **56 %** des salariés déclarent qu'un ou plusieurs syndicats sont présents dans leur entreprise ou leur administration, contre 50,3 % en 1996 ;

- **41 %** des salariés des entreprises et des administrations déclarent être couverts par un syndicat sur leur lieu de travail, contre 37,5 % en 1996.

Par ailleurs, **90 % des salariés en France sont couverts par une convention collective**, ce qui signifie que de nombreux salariés profitent des avantages du syndicalisme sans en payer le prix, **le modèle français de représentation des salariés incitant à des comportements de « passagers clandestins »**.

LA SYNDICALISATION DANS LE SECTEUR PRIVÉ (PÉRIODE 2001-2005)

	% de salariés syndiqués	% de salariés avec syndicat sur le lieu de travail
Industrie	6,1	53,4
BTP	2,2	17,5
Commerce	2,8	20,4
Transports, télécommunications	5,6	44,4
Banque, assurance	8,9	47,4
Services aux entreprises	4,2	24,5
Éducation, santé, action sociale (secteur privé)	7,0	37,9
Hôtels, cafés, restaurants, services aux particuliers	4,6	11,8

Source : INSEE, DARES

Si la France a le plus faible taux de syndicalisation observé dans l'UE, **le pourcentage de salariés pour lesquels un syndicat est présent dans l'entreprise** (ou l'administration) y est en revanche **supérieur à la moyenne européenne**.

Les **disparités de taux de syndicalisation** en Europe, largement dépendantes des contextes historiques et juridiques nationaux, **doivent donc être interprétés avec prudence**.

Le faible taux de syndicalisation français résulte pour partie du fait que **la France n'a pas opté pour un syndicalisme de services**, comme celui des pays scandinaves et de Belgique, par exemple. Ainsi, en France, les syndicats négocient pour l'ensemble des salariés et non pour leurs seuls adhérents. Les règles de représentativité instaurées dans l'après guerre (1950), limitant le pluralisme syndical, et permettant la signature d'accords par des syndicats minoritaires, n'ont pas favorisé la recherche par les syndicats de nouveaux adhérents. Ceux-ci ont privilégié un développement par l'implantation dans le plus grand nombre d'entreprises, plutôt que par l'adhésion du plus grand nombre de salariés.

Aux facteurs économiques et sociaux du déclin syndical il faut donc ajouter les déterminants institutionnels, dont le rôle est probablement essentiel.

B. LES INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL FACE AUX MUTATIONS ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

1. Panorama des institutions représentatives du personnel (IRP)

Les institutions représentatives du personnel (IRP) ont connu des adaptations constantes depuis leur instauration en 1936 puis 1946. Elles sont encore l'objet, en 2010, de négociations en vue d'une réforme.

La loi prévoit l'élection de deux institutions représentatives du personnel (IRP) :

- les **délégués du personnel (DP)**, élus dans les établissements de plus de 10 salariés ;

- les **comités d'entreprise (CE)**, élus dans les entreprises de plus de 50 salariés.

Depuis 1993, dans les entreprises de moins de 200 salariés, ces deux institutions peuvent être fusionnées en une **délégation unique du personnel**.

Par ailleurs, la **constitution d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)**, chargé de veiller à la santé et à la sécurité des salariés sur leur lieu de travail, est obligatoire dans tous les établissements occupant au moins 50 salariés. Il est composé du chef d'établissement et d'une délégation de représentants du personnel désignés par les membres du CE et les délégués du personnel.

En réponse aux mutations induites par l'internationalisation des entreprises et leurs restructurations, l'existence des CE a été complétée par la mise en place de **comités de groupe**, par la loi du 28 octobre 1982, qui ont pour fonction d'assurer la représentation des salariés au niveau où les orientations majeures sont décidées. Ils ne sont pas nécessaires dans les entreprises qui ont mis en place un **comité d'entreprise européen**, en application de la directive 94/4/CE du 22 septembre 1994 *concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure dans les entreprises de dimension communautaire et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs*.

Quant à la représentation du personnel dans les petites entreprises, la loi prévoit depuis 1982 la possibilité d'élire des « délégués de site » dans les établissements employant habituellement moins de onze salariés et dont l'activité s'exerce sur un même site où sont employés durablement cinquante salariés et plus (article L. 2312-5 du code du travail) mais cette disposition s'est révélée ineffective.

CE et DP sont élus tous les quatre ans au scrutin proportionnel de liste à deux tours, les syndicats ayant un monopole de présentation des candidats au premier tour.

2. Les attributions économiques des Comités d'entreprise (CE)

D'après l'article L. 2323-1 du code du travail, dans les entreprises occupant au moins 50 salariés, « *le comité d'entreprise a pour objet d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production.* ». En conséquence, « *le comité d'entreprise est informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise et, notamment, sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle.* » (article L. 2323-6 du même code).

Pour exercer leurs missions, les représentants du personnel au CE bénéficient d'un crédit d'heures mensuel de 20 heures et d'une formation économique de cinq jours. Ils peuvent recourir à des experts (notamment experts-comptables).

Le CE dispose, par ailleurs, d'un droit d'alerte auprès de l'employeur ou du conseil d'administration lorsqu'il a connaissance de faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise.

LES ATTRIBUTIONS ÉCONOMIQUES DU CE

Information obligatoire	Consultation obligatoire
<ul style="list-style-type: none"> - Situation économique, juridique et financière de l'entreprise : rapports d'ensemble, documents comptables, communications et copies auxquelles ont droit les actionnaires, évolution générale des commandes et de la situation financière, documents relatifs aux opérations de concentration, d'OPA, d'OPE... - Rémunérations et participation ; - Temps de travail et congés : heures supplémentaires, bilan annuel du travail à temps partiel... ; - Emploi : méthodes de production, méthodes de recrutement, analyse de la situation de l'emploi, contrats d'apprentissage, emploi de travailleurs handicapés, contrats aidés, CDD, travail temporaire, GPEC... - Droits collectifs : modifications apportées aux conventions et accords collectifs, droit d'expression des salariés... ; - Bilan annuel en matière de santé et sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> - sur les mesures économiques affectant le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle du personnel - sur les modifications de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise (fusion, cession, modification des structures de production, acquisition ou cession de filiales, prise de participation dans une société...) - sur des questions relatives à l'emploi (mise en place d'un plan d'égalité professionnelle, conclusion de certains CDD et temporaires, introduction du télétravail, projets de conclusion de conventions relatives à l'aide à l'emploi...) - sur les modalités d'exercice du droit d'expression des salariés - sur la modification du temps de travail, des congés, la mise en place de mesures de chômage partiel, l'organisation et le fonctionnement de la médecine du travail - sur la mise en place et les modifications du règlement intérieur - sur les accords de participation, d'intéressement, PERCO, PEE qui n'auraient pas été conclus par le CE - sur les licenciements économiques et les licenciements de salarié protégés - sur diverses mesures relatives à la formation professionnelle, la politique de recherche et développement...
<p>Rapport unique : Dans les entreprises de moins de 300 salariés, l'employeur remet pour avis au CE, une fois par an, un rapport unique qui se substitue à certaines informations et documents à caractère économique, social et financier soumis au comité pour information ou pour avis. Dans les entreprises de 300 salariés et plus, la remise d'un rapport unique est également possible à condition qu'un accord collectif le prévoie.</p>	

Source : Les institutions représentatives du personnel, Ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville (La Documentation française, 2009)

En contrepartie de la connaissance des problèmes généraux de l'entreprise que permettent les dispositions en vigueur, les membres du comité et les représentants syndicaux sont tenus à une **obligation de discrétion** à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et présentées comme telles par l'employeur.

C. LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

La négociation collective demeure l'un des principaux moyens pour les salariés de faire entendre leur voix. Elle prend une part croissante comme source de droit. Dans l'entreprise, elle est le monopole des délégués syndicaux, lorsqu'ils existent.

1. Négociation de branche et d'entreprise

La **convention de branche**, qui couvre plus de 90 % des salariés français par le système de l'extension, jouait traditionnellement un rôle de régulation économique en permettant de limiter les distorsions de concurrence. Ce niveau, particulièrement adapté pour les **PME**, est devenu aujourd'hui secondaire. Les « lois Auroux » (1982) ont initié la montée en puissance de la négociation d'entreprise, en introduisant le mécanisme de l'accord dérogatoire dans le cas de la négociation du contingent annuel d'heures supplémentaires. La faculté de conclure des accords dérogatoires a ensuite été étendue à d'autres éléments de la négociation. Afin de combler les lacunes des règles de représentativité syndicale, un **droit d'opposition** a été mis en place, au profit des syndicats non signataires de l'accord ayant obtenu 50 % des voix des inscrits aux élections professionnelles.

Puis la **loi du 4 mai 2004**¹ a autorisé les accords d'entreprises à déroger aux normes de la convention de branche sauf lorsque celle-ci l'interdit expressément². Depuis 2004, dans le silence de la convention de branche, un accord d'entreprise peut donc comporter des dispositions moins favorables. Cette faculté est toutefois exclue dans certains domaines : salaires minima, classifications, garanties collectives et mutualisation des fonds de la formation professionnelle.

La **loi du 20 août 2008**³ confirme cette évolution. Elle rend l'accord de branche subsidiaire s'agissant des questions relatives au temps de travail.

¹ *Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social*

² *Plus exactement, « une convention de branche ou un accord professionnel ou interprofessionnel peut comporter des stipulations moins favorables aux salariés que celles qui leur sont applicables en vertu d'une convention ou d'un accord couvrant un champ territorial ou professionnel plus large, sauf si cette convention ou cet accord stipule expressément qu'on ne peut y déroger en tout ou partie » (article L. 2252-1 du Code du travail).*

³ *Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail*

Les lois de 2004 et 2008 ont parallèlement **généralisé et simplifié le droit d'opposition**, qui n'est plus limité aux seuls accords dérogeant *in pejus*, et qui peut être exercé par des organisations syndicales ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés (et non des inscrits) au premier tour des dernières élections professionnelles¹.

A court terme, la faculté ouverte par la loi de 2004 n'a toutefois pas été mise en œuvre :

*« La complexité ressentie comme excessive du nouveau cadre légal, l'inadéquation du dispositif au regard des pratiques et des enjeux de la négociation collective dans les entreprises, l'existence d'une incertitude juridique forte autour de la notion de dérogation, et le verrouillage du dispositif par les acteurs des branches conventionnelles, sont autant de raisons identifiées expliquant le non-usage de la faculté de déroger. »*².

A long terme, **la tendance à la décentralisation de la négociation au niveau des entreprises et des établissements a probablement vocation à s'amplifier au cours des années à venir**. Il n'est pas certain que la négociation de branche puisse résister longtemps à cette évolution, même s'il semble, pour l'heure, que la loi ait produit l'effet inverse de celui qui était recherché :

« On constate (pour l'instant) un renforcement du pouvoir des branches professionnelles sur le statut des salariés de la branche. En stipulant de multiples clauses de « verrouillage », les branches affirment (et révèlent en même temps) leur hégémonie sur les matières qu'elles traitent, et ne laissent finalement aux accords et conventions ayant un champ moins large qu'un rôle complémentaire et non un rôle de substitution »³.

L'évolution vers une plus grande autonomie des acteurs pourrait **priver toutefois la négociation collective d'une de ses fonctions, à savoir la régulation sectorielle de la concurrence**. Notre collègue député Jean-Frédéric Poisson a d'ailleurs souligné **l'intérêt de la négociation de branche**, dans son rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles⁴ : entre l'accord national interprofessionnel et l'accord d'entreprise, qui ont tous deux pris une place croissante au cours des années récentes, l'accord de branche a le mérite de prendre en compte la diversité des organisations productives et des modèles de relations professionnelles, tout en ne laissant pas les entreprises isolées face aux enjeux qui leur sont communs. Ce rôle ne peut toutefois être joué utilement **qu'à condition que les branches soient construites pour être efficaces**, et non, par exemple, inutilement dispersées.

¹ Élections des titulaires au comité d'entreprise ou de la délégation unique du personnel ou, à défaut, des délégués du personnel, quel que soit le nombre de votants.

² « Évaluation de la loi du 4 mai 2004 sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises », Document d'études de la DARES n° 140 (août 2008).

³ Document d'études de la DARES précité.

⁴ Rapport au Premier ministre sur la négociation collective et les branches professionnelles de M. Jean-Frédéric Poisson, député (La Documentation française, 2009).

LA NÉGOCIATION OBLIGATOIRE

Au niveau de la branche	Au niveau de l'entreprise
<p><i>Tous les ans</i> - sur les salaires, l'évolution économique et la situation de l'emploi dans la branche</p>	<p><i>Négociation annuelle obligatoire dans toutes les entreprises où existent une ou plusieurs sections syndicales représentatives avec nomination de délégués syndicaux</i></p>
<p><i>Tous les 3 ans</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes - sur les conditions de travail et la gestion prévisionnelle des emplois des seniors et sur la prise en compte de la pénibilité du travail - sur les mesures tendant à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés - sur les priorités, les objectifs et les moyens de la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - salaires effectifs - durée effective et organisation du temps de travail - évolution de l'emploi et du travail précaire - objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ainsi que sur les mesures permettant de les atteindre - création d'un régime de prévoyance maladie, dès lors que les salariés ne sont pas couverts par un tel accord
<p><i>Tous les 5 ans</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - sur les classifications professionnelles - sur l'institution d'un ou plusieurs plan d'épargne interentreprises (PEI) ou plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) interentreprises lorsqu'il n'existe aucun accord conclu à ce niveau en la matière 	<ul style="list-style-type: none"> - épargne salariale s'il n'existe aucun autre accord - accès et maintien dans l'emploi des salariés âgés et leur accès à la formation professionnelle (300 salariés et plus) - éventuellement, la formation et la réduction du temps de travail

2. Négociation nationale et institutionnalisation du dialogue social

La loi n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social tend à systématiser le dialogue social, en initiant **une espèce de « décentralisation » sociale**.

Elle dispose que toute réforme dans les domaines des relations du travail, de l'emploi ou de la formation professionnelle doit être précédée d'une concertation avec les organisations patronales et syndicales, les partenaires sociaux pouvant alors faire connaître au Gouvernement leur intention d'ouvrir une négociation sur le thème considéré.

En réalité, comme l'a montré l'étude de M. Dominique-Jean Chertier¹, les partenaires sociaux étaient déjà, avant 2007, largement consultés en amont de la loi, par le biais d'instances consultatives diverses ou en

¹ « Pour une modernisation du dialogue social », rapport de M. Dominique-Jean Chertier (mars 2006).

conséquence des interactions entre loi et négociation collective, par exemple la reprise par la loi du contenu d'un accord national interprofessionnel qui est devenue, au fil des années, une pratique courante. La réforme a visé à donner un caractère systématique à la concertation pour l'ensemble des réformes du droit social, selon des modalités harmonisées. Cette réforme s'inspire de la notion d' « **agenda partagé** », avancée par le rapport Chertier, qui préconisait l'inscription de l'action des pouvoirs publics dans un cadre clair, connu à l'avance et prévoyant un partage des tâches et des calendriers entre Gouvernement, Parlement, partenaires sociaux et acteurs de la société civile.

Selon les termes du président de la République, il s'est agi de « *placer les partenaires sociaux au cœur de l'élaboration des normes et des réformes sociales* »¹.

La loi de modernisation du dialogue social n'a toutefois pas retenu la proposition du rapport Chertier tendant à insérer dans la Constitution un renvoi vers une loi organique dédiée à la procédure d'élaboration des textes sociaux. Le rapport Chertier proposait qu'en cas d'échec des négociations, le Gouvernement puisse reprendre l'initiative. En cas d'accord en revanche, le Gouvernement et le Parlement n'auraient eu qu'une alternative : approuver l'accord en totalité ou le rejeter, sans aucune possibilité d'amendement.

Accroître le rôle des partenaires sociaux dans l'élaboration des normes rendait nécessaire de consolider leur légitimité, ce qu'a fait la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail (cf. chapitre III de la troisième partie).

*

Quoi qu'associés à la marche de l'entreprise au moyen de mécanismes de représentation et de négociation, les salariés peuvent toutefois être considérés comme « oubliés » de la gouvernance.

¹ Discours de M. Jacques Chirac, président de la République, devant le Conseil économique et social le 10 octobre 2006.

III. LES SALARIÉS, OUBLIÉS DE LA GOUVERNANCE AU NOM DE L'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE

Le **modèle de gouvernance par les actionnaires** (*shareholders*), qui est le plus communément accepté aujourd'hui, s'oppose au modèle de **gouvernance par les parties prenantes** (*stakeholders*) qui tend à associer aux orientations de l'entreprise l'ensemble des acteurs concernés, notamment les salariés. La question ici posée est indirectement celle de savoir **à qui appartient l'entreprise**.

En France, le modèle standard de gouvernance actionnariale est tempéré, mais de façon résiduelle, par **des dispositifs d'association des salariés à la gouvernance**. Ces dispositifs, qui ont fait l'objet de réflexions théoriques nombreuses depuis un demi-siècle, ont été introduits en pratique dans le sillage des nationalisations.

A. UNE GOUVERNANCE DOMINÉE PAR LES ACTIONNAIRES

Le gouvernement actionnarial peut **se fonder sur l'idée d'un droit de propriété des apporteurs de capitaux sur l'entreprise** : cette idée, **issue du capitalisme individuel et familial**, a été transposée dans le contexte d'un financement sur les marchés financiers, s'accompagnant d'une massification de l'actionariat.

Loin d'être remis en cause par ces évolutions, **ce présupposé a été, au contraire, conforté par les réformes intervenues depuis les années 1990**.

1. La suprématie actionnariale contestée par la doctrine

La suprématie actionnariale est juridiquement contestable ; en outre, son efficacité économique est également remise en cause.

a) Une suprématie juridiquement contestable

Le modèle de gouvernance actionnariale repose sur l'idée contestable selon laquelle **l'actionnaire serait propriétaire de l'entreprise**. Or « *les actionnaires ne sont propriétaires que des actions émises par les sociétés commerciales qui servent de support juridique aux entreprises, pas de l'entreprise en soi* »¹.

« *Il ne fait pas de doute que les actionnaires ne sont pas les propriétaires des actifs de la société. Ils n'ont aucun droit direct sur ceux-ci.*

¹ « *A qui appartiennent les entreprises ?* », Jean-Philippe Robé, *Le Débat* n° 155 (mai-août 2009)

Seule la société, personne morale, peut en user, en percevoir les fruits et en disposer, conformément aux décisions prises par les dirigeants sociaux »¹.

Si l'on admet que les actionnaires ne sont pas propriétaires mais créanciers de l'entreprise, il reste à examiner si cette créance est d'une nature particulière, ou si elle est similaire à d'autres créances. Dans cette optique, la logique du gouvernement actionnarial repose sur l'idée selon laquelle les actionnaires seraient les **créanciers résiduels** de la société, leur rémunération n'intervenant qu'après celle de tous les autres créanciers (prêteurs, salariés etc.). Ils ne sont rémunérés que si l'entreprise est profitable, après l'ensemble des autres parties prenantes et seraient donc les principaux preneurs de risques. En outre, **leur intérêt et celui de l'entreprise convergeraient dans la recherche du profit maximal²**, et le gouvernement actionnarial serait donc le plus efficace d'un point de vue économique.

Ce raisonnement peut toutefois être inversé, en fonction des circonstances historiques, économiques et sociales : **lorsque les actionnaires sont puissants et que l'entreprise est gouvernée principalement en fonction de leurs exigences de profitabilité, ne deviennent-ils pas *de facto* les créanciers principaux, c'est-à-dire les premiers en mesure de réaliser leurs actifs, les autres créanciers de l'entreprise, notamment les salariés, devenant résiduels ?**

Les salariés sont en effet peu mobiles, leur information est disparate et leurs revenus faiblement diversifiés, en sorte qu'ils assument aussi une partie importante du risque. Ce risque est d'autant plus élevé que le chômage est massif et la mobilité réduite en raison des coûts de transport et de logement. On peut même dire que c'est le risque le plus considérable tant les capacités respectives du capital et du travail de se prémunir contre une diminution de leur rendement sont inégales.

b) Une suprématie dont l'efficacité économique est contestée

La convergence des intérêts financiers des actionnaires avec ceux de l'entreprise est discutable, en raison **d'horizons temporels susceptibles d'être différents.**

Le **souci de liquidité des actionnaires** peut conduire à une attitude court-termiste défavorable à l'investissement. Cette attitude devient celle des dirigeants, grâce à la mise en place **d'incitations également court-termistes** consistant en des modes de rémunération alignant leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

¹ « *A quoi servent les actionnaires ?* », sous la direction de Jean-Philippe Touffut (Albin Michel, 2009).

² L'idée que le profit maximal est le profit optimal est analysée dans la partie du présent rapport consacrée à la valeur ajoutée et à son partage.

A l'inverse, des travaux montrent que des actionnaires possédant des blocs de contrôle importants, tels que les actionnaires familiaux, considèrent le rendement de leur actif à plus long terme¹.

Les salariés pourraient, eux aussi, avoir des intérêts qui convergent avec l'intérêt de long terme de l'entreprise, s'ils ne privilégient pas leurs revenus à court terme, mais plutôt la pérennité de leur emploi, grâce à des stratégies en faveur de l'investissement et des gains de parts de marché. L'Allemagne est souvent citée en exemple de ce compromis.

Plus généralement, **le lien entre gouvernance et performance économique de l'entreprise est discutable**. Certes, on trouve des études établissant une corrélation entre la place de l'actionnaire dans le gouvernement d'entreprise et la performance financière et boursière de celle-ci². Toutefois évaluer la performance de l'entreprise sur le fondement de ses performances boursières constitue en soi une mise en application du modèle actionnarial. Dans une perspective plus large, il faudrait prendre en compte, pour juger la performance, les intérêts sur le long terme d'un plus grand nombre de parties prenantes, et construire un indicateur prenant en compte notamment **les questions d'emploi, de parts de marché, de relations avec les clients et fournisseurs, d'impact environnemental et local**.

2. La suprématie actionnariale consacrée par la pratique

Bien qu'elle soit fondée sur des présupposés discutables, la suprématie actionnariale a été consacrée par la pratique, qui a tendu à promouvoir des formes de « démocratie actionnariale » en améliorant les droits d'information et la transparence à l'égard des actionnaires, notamment minoritaires, dans les sociétés cotées, à l'image de la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis (2002), qui a rendu les dirigeants pénalement responsables des comptes publiés.

En France, plusieurs travaux ont préconisé d'améliorer l'information des actionnaires et de renforcer l'indépendance des administrateurs. Il s'agit notamment des rapports Viénot I (1995) et II (1999) et du rapport Bouton (2002). La loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) et la loi n°2003-706 du 1^{er} août 2003 de sécurité financière (LSF) ont traduit ces évolutions sur le plan législatif, en introduisant **de nouvelles obligations de transparence pour les dirigeants et de nouveaux droits pour les actionnaires**.

¹ Anderson et Reeb (2003), cité dans : « L'enjeu de l'actionnariat des grandes entreprises cotées en France », Jean-Louis Beffa, Xavier Ragot in « A quoi servent les actionnaires ? » précité.

² « Corporate governance and equity prices », Paul Gompers, Joy Ishii et Andrew Metrick (*Quarterly Journal of economics*, février 2003). Selon cette étude, les performances des entreprises assurant une bonne protection de leurs actionnaires sont supérieures de 8,5 % sur la décennie 1990 à celles des autres entreprises.

Cette évolution en faveur des actionnaires s'est par exemple traduite par l'éviction des dirigeants d'Eurotunnel par l'assemblée générale de cette entreprise le 7 avril 2004, sur la base des dispositions de la loi NRE, qui avait autorisé les représentants de 5 % du capital seulement d'une entreprise à convoquer une assemblée générale. Cet événement a aussi montré que **le gouvernement des entreprises n'était pas à l'abri d'une certaine dérive démagogique.**

Les préconisations des principaux rapports de référence précités sur le sujet, ainsi que de recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées, ont été reprises dans le cadre du **code AFEP¹-MEDEF relatif au gouvernement d'entreprise des sociétés cotées**, dont la première édition date d'octobre 2003. Ce code peut être désigné par les sociétés cotées comme étant leur code de référence en application de la loi du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire (DDAC). A défaut d'appliquer ce code, elles doivent fournir des explications, en application du principe anglo-saxon « *comply or explain* ».

Au plan international, **Les Principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE (2004)** relèvent que « *le gouvernement d'entreprise est l'un des principaux facteurs d'amélioration de l'efficacité et de la croissance économiques et de renforcement de la confiance des investisseurs* ». Ce gouvernement est défini comme faisant « *référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes* ». Les salariés sont reconnus au nombre de ces parties prenantes, l'OCDE préconisant de « *permettre le développement des mécanismes de participation des salariés qui sont de nature à améliorer les performances* » et l'amélioration de la transparence et de la diffusion de l'information. Si l'OCDE reconnaît les salariés comme parties prenantes, ce qui constitue une avancée par rapport à la conception strictement « *shareholder* » de la gouvernance d'entreprise, **elle ne préconise toutefois pas leur participation avec voix délibérative aux conseils.**

Dans ce contexte favorable à la gouvernance actionnariale, la place des salariés tend à être reconnue mais de façon résiduelle, et davantage dans le sens d'un développement de l'actionnariat salarié que dans le sens d'une prise en compte des intérêts du facteur de production que constitue le travail.

B. LE « SERPENT DE MER » DE LA COGESTION À LA FRANÇAISE

La question de la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise se pose en effet différemment selon que l'on envisage la place des

¹ Association française des entreprises privées

salariés actionnaires, c'est-à-dire apporteurs de capitaux, ou celle des salariés apporteurs de leur seule force de travail. Dans la problématique de la cogestion, c'est bien de la participation des travailleurs à la gouvernance de l'entreprise qu'il s'agit.

1. Un débat ancien

Le programme du Conseil national de la Résistance prévoyait *le droit d'accès, dans le cadre de l'entreprise, aux fonctions de direction et d'administration, pour les ouvriers possédant les qualifications nécessaires, et la participation des travailleurs à la direction de l'économie.*

L'instauration des CE en 1946 s'est accompagnée de dispositions prévoyant **la participation de 2 ou 4 de ses membres avec voix consultative au conseil d'administration (ou conseil de surveillance).**

Dans les années 1960, le général de Gaulle a renouvelé la problématique de l'association du capital et du travail dans le cadre de la **relance de la participation**, qui n'était pas seulement financière dans son esprit¹.

Inspirés par les principes gaullistes, deux rapports ont, à cette époque, préconisé une meilleure association des salariés aux instances décisionnelles de l'entreprise.

L'ouvrage de **François Bloch-Lainé**, « *Pour une réforme de l'entreprise* » (1963), qui évoque déjà le « *gouvernement de l'entreprise* », propose une gestion collégiale et la réalisation d'une démocratie industrielle en instaurant, dans les grandes entreprises, une « commission de surveillance » composée de représentants du capital et du personnel, chargée de contrôler un « collège de directeurs ».

Le rapport de **Pierre Sudreau**, « *La réforme de l'entreprise* » (1975), réalisé à la demande du président de la République Valéry Giscard d'Estaing, préconisait notamment d'accorder aux représentants des salariés un tiers des

¹« Il y a une troisième solution : c'est la participation, qui, elle, change la condition de l'homme au milieu de la civilisation moderne. Dès lors que des gens se mettent ensemble pour une œuvre économique commune, par exemple, pour faire marcher une industrie, en apportant soit les capitaux nécessaires, soit la capacité de direction, de gestion et de technique, soit le travail, il s'agit que tous forment ensemble une société, une société où tous aient intérêt à son rendement et à son bon fonctionnement et un intérêt direct. Cela implique que soit attribuée de par la loi, à chacun, une part de ce que l'affaire gagne et de ce qu'elle investit en elle-même grâce à ses gains. Cela implique aussi que tous soient informés d'une manière suffisante de la marche de l'entreprise et puissent, par des représentants qu'ils auront tous nommés librement, participer à la société et à ses conseils pour y faire valoir leurs intérêts, leurs points de vue et leurs propositions. C'est la voie que j'ai toujours cru bonne. C'est la voie dans laquelle j'ai fait déjà quelques pas; par exemple en 1945, quand, avec mon gouvernement, j'ai institué les comités d'entreprises, quand, en 1959 et en 1967, j'ai, par des ordonnances, ouvert la brèche à l'intéressement. C'est la voie dans laquelle il faut marcher. » Charles de Gaulle (1968)

postes dans les conseils d'administration des entreprises dotés des seuls droits d'information et de contrôle.

Ces propositions n'ont toutefois pas trouvé de débouché concret avant la mise en œuvre des nationalisations.

A la même époque, **l'Allemagne a mis en place le système de la codétermination**, consistant en une représentation paritaire, depuis 1976 dans les entreprises de plus de 2.000 salariés, ou minoritaire des salariés dans le conseil de surveillance de l'entreprise.

LA CODÉTERMINATION À L'ALLEMANDE

Type d'entreprise	Nombre de représentants des travailleurs au Conseil de surveillance (CS)
500 à 2.000 salariés	1/3 du CS
> 2.000 salariés	½ du CS Le Président est nommé par les représentants des actionnaires au CS. Il a voix prépondérante
Secteurs métallurgie/charbon > 1.000 salariés	½ du CS + une « personne externe neutre » Le président est nommé par les représentants des actionnaires au CS

Le système allemand est aujourd'hui remis en question en particulier sur les points suivants : l'évaluation controversée de ses effets économiques et sociaux, le maintien de la parité dans les conseils de surveillance des grandes entreprises, l'interaction entre conseils d'entreprise et d'établissement, la possibilité d'introduire une option permettant à chaque entreprise de négocier individuellement la forme concrète de la codétermination. Il est généralement admis que **l'objectif de la loi sur la codétermination de 1976 n'était pas d'augmenter la compétitivité des entreprises, mais de donner aux salariés une possibilité de participation démocratique** aux décisions de l'entreprise les concernant. La codétermination est donc fondée sur une perception de l'entreprise comme une instance sociale dans laquelle propriétaires, direction d'entreprise et salariés collaborent en vue de la réalisation d'objectifs communs¹. Cette vision est remise en cause par le patronat allemand, au nom de l'efficacité économique. Les principales confédérations de patrons

¹ Rapport de la Commission gouvernementale pour la modernisation du système allemand de codétermination au niveau de l'entreprise présidée par M. Kurt Biedenkopf (2006) <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Archiv16/Artikel/2006/12/Anlagen/2006-12-20-mitbestimmungskommission.property=publicationFile.pdf>

Résumé en français (par la fondation Hans Böckler, proche de la Confédération allemande des syndicats DGB) : : http://www.boeckler-boxen.de/files/Zusammenfassung_BiKo-FR.pdf

allemands¹ proposent ainsi de laisser davantage de liberté aux entreprises dans la détermination des formules de codétermination : parité ou représentation minoritaire (1/3), transfert de la cogestion vers un système consultatif... ou, à défaut, application d'une législation contraignante ne retenant pas la cogestion paritaire, dont les patrons allemands soulignent le caractère unique au monde, comme pierre angulaire².

Les experts de la commission précitée présidée par Kurt Biedenkopf ont toutefois estimé que la codétermination ne constituait pas un frein à la compétitivité allemande. Au contraire :

*« C'est précisément dans une époque de tensions économiques que la codétermination au niveau de l'établissement comme la codétermination des salariés au conseil de surveillance ont rempli leur mission de servir d'outil efficace de médiation entre les intérêts différents des employeurs et des salariés. L'approche coopérative de la codétermination n'a pas seulement des effets positifs sur la motivation et le sens de responsabilité des salariés, mais en contribuant à la paix sociale elle a aussi d'importants effets politiques sur la société. **Les entreprises peuvent et devraient utiliser la productivité de la coopération dans la compétition.** »³*

2. Les dispositifs mis en place

Provoquant l'hostilité tant des organismes patronaux que syndicaux, la participation des salariés aux instances de décision des entreprises a connu un commencement d'application en France, par strates successives.

a) La représentation du CE dans les instances décisionnelles

Depuis la création des CE en 1946, la loi prévoit la présence, avec voix consultative, d'une délégation de représentants du CE aux séances du **conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS)** des sociétés.

La loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) a permis, en outre, aux CE d'être représentés dans les **assemblées générales d'actionnaires**.

¹ BDA (confédération des associations d'employeurs allemands) et BDI (confédération de l'industrie allemande)

² Mitbestimmung modernisieren, Bericht des Kommission Mitbestimmung (BDA, BDI) : [http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/res/547B1EE4EA194F30C12574EF0053DBFF/\\$file/Mitbestimmung_Modernisieren.pdf](http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/res/547B1EE4EA194F30C12574EF0053DBFF/$file/Mitbestimmung_Modernisieren.pdf)

³ Rapport précité de la Commission Biedenkopf, pages 19-20.

LA REPRÉSENTATION DU CE AU CA, AU CS ET À L'AG

Représentation du CE au CA/CS des entreprises

Le CE est représenté au CA ou au CS de l'entreprise par **deux de ses membres**, appartenant respectivement au premier collège (ouvriers, employés) et au second (agents de maîtrise, cadres). Lorsqu'un collège distinct a été institué pour les cadres, le nombre de représentants au CA ou au CS est porté à quatre, dont deux cadres. Ce nombre passe à un seul représentant dans les sociétés où le conseil comprend des administrateurs élus par les salariés et choisis parmi les salariés (dispositif peu pratiqué, cf ci-après).

Les représentants ainsi désignés sont soumis à l'**obligation de discrétion** prévue par l'article L. 225-37 du code de commerce pour toutes les personnes appelées à assister aux réunions du conseil d'administration pour les informations présentant un caractère confidentiel et présentées comme telles par le président du conseil d'administration. La notion de confidentialité trouve ses limites dans la mesure où la diffusion serait de nature à compromettre « la survie de l'entreprise ».

Les représentants du CE n'ont qu'un **rôle consultatif**. Ils peuvent soumettre au conseil des vœux, sur lesquels le conseil doit donner un avis motivé. Ils ont droit pour cela aux mêmes communications que les autres membres du conseil à l'occasion des réunions.

Représentation à l'AG

La loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) permet aux comités d'entreprises de disposer d'une **représentation aux assemblées générales d'actionnaires**. Elle ouvre aussi le droit au comité d'entreprise de demander en justice la désignation d'un mandataire chargé de convoquer l'assemblée générale des actionnaires « en cas d'urgence ». Le comité s'est également vu reconnaître le droit de requérir l'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour des assemblées.

Les représentants du CE à l'AG des actionnaires ne disposent pas du droit de vote. Ils doivent être entendus, s'ils le souhaitent, lors de toute délibération requérant l'unanimité des associés.

b) La représentation facultative aux conseils avec voix délibérative

La loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public généralise la **présence d'administrateurs salariés dans les CA ou CS des entreprises contrôlées majoritairement par la puissance publique**. Dans les entreprises publiques de 200 à 1.000 salariés, deux sièges sont attribués aux représentants élus des salariés tandis que dans celles de plus de 1.000 salariés, un tiers des sièges leur est réservé. Les représentants des salariés ont les mêmes droits et obligations que les autres membres du conseil d'administration ou de surveillance.

Dans le sillage des privatisations, l'ordonnance n° 86-1135 du 21 octobre 1986 a introduit une représentation facultative des salariés, avec voix délibérative, au sein du CA ou du CS des sociétés commerciales. Cette forme de cogestion doit être inscrite aux statuts de l'entreprise par une assemblée générale extraordinaire. Le nombre d'administrateurs ou membres

du conseil de surveillance élu par le personnel salarié ne peut être supérieur à quatre ni excéder le tiers du nombre des autres administrateurs ou membres du conseil de surveillance. Dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, le nombre d'administrateurs peut être porté à cinq. Cette dérogation ne s'applique pas aux membres du conseil de surveillance.

Ce dispositif demeure peu usité : si les salariés non actionnaires sont représentés dans quelques entreprises privatisées, seuls sont représentés les salariés actionnaires dans les autres sociétés faisant l'expérience de la représentation des salariés.

c) La représentation des salariés actionnaires

La loi n° 94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise, a institué un dispositif concernant la représentation des salariés actionnaires lorsque ceux-ci possèdent au moins 5 % du capital de la société.

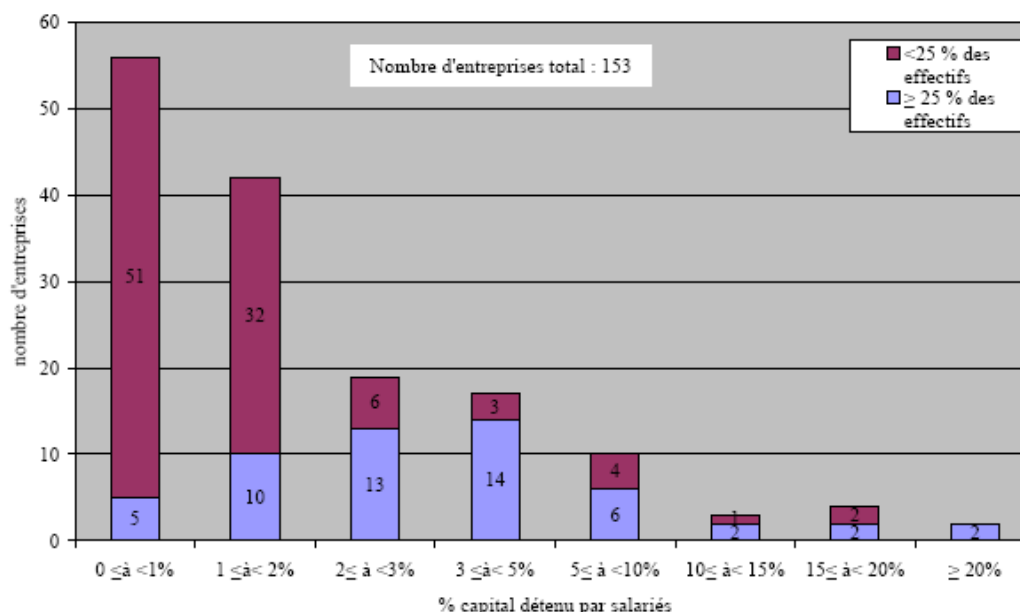
Facultatif lors de sa création, ce système a été rendu obligatoire, lorsque les salariés actionnaires possèdent plus de 3 % du capital, par la loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale.

On estime en 2008 à **environ 2,5 à 3 millions le nombre de salariés détenteurs d'actions de leur entreprise.**

En 2009, 153 entreprises du SBF 250¹ ont un actionnariat salarié. 36 seulement ont au moins 3 % de leur capital détenu par les salariés.

¹ *Indice regroupant les 250 plus fortes capitalisations boursières inscrites au premier et au second marchés de la Bourse de Paris.*

ACTIONNARIAT SALARIÉ DANS LES ENTREPRISES COTÉES DU SBF 250



Note de lecture : 56 entreprises ont moins de 1 % de leur capital aux mains des salariés. Dans 51 d'entre elles, l'actionnariat salarié représente moins de 25 % de l'effectif total. Par ailleurs, dans 2 entreprises dont plus de 25 % de l'effectif salarié est actionnaire, plus de 20 % du capital est ainsi détenu.

Source : Benhamou (2010)

En conclusion, le choix de la coopération entre parties prenantes, dans le cadre d'une « démocratie entrepreneuriale » renforcée, peut être favorable à la compétitivité des entreprises, à condition de s'accompagner de **modifications des comportements et attentes, ce qui ne relève pas seulement de la loi.**

Tant la crise actuelle du capitalisme financier, que la chute des régimes communistes et l'entrée dans l'Union européenne des pays qui en sont issus, pourrait insuffler à terme une vision moins antagonique de l'entreprise, considérée moins comme un lieu de conflits que comme un lieu de coopération. Les gains économiques qui en résulteraient **représentent un potentiel de croissance difficilement mesurable, mais sans doute significatif dans un pays tel que la France où les relations sociales sont traditionnellement conflictuelles.**

Si la participation des travailleurs à la vie de l'entreprise s'est développée en France sur le modèle de la représentation collective des intérêts, par le biais de mécanismes de consultation, d'information et de négociation, la participation aux instances de décision a progressé depuis les années 1980, plaçant la France en « milieu de peloton » européen dans ce domaine. Des progrès peuvent être réalisés dans les deux voix précédemment évoquées :

- D'une part, s'agissant des IRP et de la représentation collective des travailleurs, les réformes en cours sont de nature à en améliorer la légitimité et

à en accroître les prérogatives. Il faut toutefois s'interroger sur d'éventuels **effets économiques contradictoires de la tendance à la décentralisation de la négociation**, qui permet certes de prendre les décisions au plus près des situations réelles, mais qui **ne devrait pas occulter une réflexion sur le « juste » niveau de négociation, c'est-à-dire celui permettant d'atteindre un optimum du point de vue des coûts de transaction.**

- D'autre part, si la participation des salariés français aux instances de décision de l'entreprise a progressé, les salariés actionnaires en demeurent les principaux bénéficiaires et **la question de la participation à la décision des travailleurs en tant que tels demeure posée.**

Comment aller plus loin, pour dépasser le « modèle shareholder », sans imposer aux entreprises des formalités supplémentaires qui ne modifieraient pas la nature de la prise de décision sur le fond ?

CHAPITRE IV

UN SYSTÈME DE DROIT SOCIAL DU TRAVAIL DANS UNE TRANSITION INACHEVÉE

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Le pacte social dans l'entreprise repose sur des **règles** de droit dont le respect s'impose aux employeurs et aux salariés (droit du travail et de la sécurité sociale et droits fondamentaux de la personne humaine) mais aussi sur un **réseau conventionnel** qui va de l'accord national interprofessionnel au contrat individuel de travail.

Les normes légales et réglementaires sont principalement destinées à protéger les travailleurs et elles sont hiérarchisées, chacune d'entre-elles se trouvant validée par sa conformité à celle qui lui est supérieure.

Les conventions étaient traditionnellement soumises à cette hiérarchie et en formaient elles-mêmes une, allant du niveau interprofessionnel (accords nationaux) à la branche et à l'entreprise et s'imposant au contrat de travail.

Progressivement, cet ordonnancement a été remis en cause par des évolutions juridiques « justifiées » par les exigences liées aux progrès de l'intégration européenne, de nouvelles attentes de la société (éthiques et environnementales), ainsi que par des changements de l'économie (mondialisation, modifications du fonctionnement et des structures des entreprises...) :

- formellement, les **sources communautaires** (règlements et directives) ont une importance de plus en plus grande dans le droit social français puisque les traités et le droit européen dérivé l'emportent désormais sur une loi nationale même postérieure¹ ;

- l'irruption, depuis les années soixante, de la « **soft law** » dans le droit des entreprises (codes de bonnes pratiques environnementales et sociales) et ses implications sur les règles qui régissent le pacte social sont venues, par ailleurs, compliquer encore davantage la situation.

Certes les dispositions en question, qui correspondent à des engagements unilatéraux pris par de grands groupes, n'ont pas le caractère contraignant des lois et des traités. Néanmoins, leur non-respect par des « parties prenantes » de l'entreprise, salariés, filiales, partenaires ou fournisseurs, peut entraîner des ruptures de contrats, donc des actions en justice.

¹ Toutefois, la jurisprudence française accorde actuellement à la constitution une valeur supérieure à celle du droit international, dans l'ordre interne, mais cette suprématie, en ce qui concerne le droit communautaire, fait l'objet d'un débat doctrinal important (la Cour de justice des communautés européennes pose, pour sa part, le principe de la primauté absolue des normes communautaires).

• l'ordonnancement juridique a, en outre, été profondément modifié, ces dernières années, par le législateur, **dans l'ordre juridique interne**, en ce qui concerne le droit **négocié** (issu des conventions collectives et des accords entre partenaires sociaux).

L'importance de ce droit par rapport à la loi a été promue. Il a ainsi été autorisé que des accords de rang inférieur puissent déroger, sous certaines conditions, à ceux de rang supérieur d'une façon qui ne soit pas nécessairement plus favorable aux travailleurs. Les accords d'entreprise, **notamment**, sont désormais prioritaires par rapport à ceux conclus au niveau de la branche, en ce qui concerne l'**aménagement du temps du travail**.

Cependant, même dans ce domaine, les nouvelles possibilités de dérogation paraissent encore peu utilisées, les syndicats ne souhaitant pas, en particulier, que les négociations de branche perdent de leur importance.

Le nombre des accords d'entreprise est cependant élevé et progresse (27 100 accords en 2008, + 10 % par rapport en 2007). Cette tendance correspond à la décentralisation de la gestion des groupes et s'inscrit dans le cadre de la volonté des pouvoirs publics, depuis les lois Auroux de 1982, de renforcer le dialogue social à ce niveau.

Au total, **le droit social s'est considérablement complexifié**, notamment le droit de la négociation collective – à propos duquel on peut lire dans un document récent du ministère du travail¹ – qu'il laisse les parties prenantes, **y compris les professionnels et spécialistes de la matière**, dans l'incapacité d'en comprendre la logique et d'en saisir les potentialités.

Ce droit apparaît comme moins hiérarchisé, moins pyramidal, articulé, de façon différente, entre ses différents niveaux.

Si ceci est conforme à la réticulation du monde de l'entreprise, ces évolutions ne favorisent pas la pérennité d'un ordre public social, socle protecteur du salariat, non plus que l'homogénéité d'un monde du travail de plus en plus segmenté.

¹ Document d'études n° 140. Août 2008. *Évaluation de la loi du 4 mai 2004*. DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques). Ministère du Travail, des relations sociales et de la solidarité.

I. HISTORIQUE – LES NORMES DU DROIT SOCIAL DU TRAVAIL, UNE STRUCTURATION PAR LE MIEUX-DISANT SOCIAL...

Le pacte social dans l'entreprise repose sur un ensemble de règles de droit dont le respect s'impose aux employeurs et aux salariés (droit du travail et de la sécurité sociale et droits fondamentaux de la personne humaine). Elles sont principalement destinées à prévenir et à sanctionner d'éventuels abus de pouvoir des premiers à l'encontre des seconds.

Les sources de ce droit sont variées : lois, règlements, accords collectifs des partenaires sociaux, pour l'ordre juridique interne, auxquels s'ajoutent les traités internationaux, le droit communautaire...

Il s'agit de normes hiérarchisées, chacune d'elles se trouvant validée par celle qui lui est supérieure, ce qui correspond à l'approche positiviste du droit qui s'est imposée dans l'ensemble du monde occidental durant le XXème siècle.

A. LA CONSÉCRATION D'UNE APPROCHE POSITIVISTE DU DROIT

1. L'idée de faire du droit une science

La notion de hiérarchie des normes a d'abord été formulée par le juriste et théoricien du droit austro-américain Hans Kelsen (1881-1973). Selon sa *théorie pure du droit*, à l'origine du positivisme juridique, le droit devait s'apparenter à une science, c'est-à-dire s'affranchir de tout fondement idéologique ou moral. Il fallait pour cela que chaque norme ne soit légitimée que par sa compatibilité avec la norme supérieure, l'ensemble, appelé « pyramide des normes », constituant un ordre hiérarchisé.

2. Une cohérence reposant sur une norme fondamentale

La cohérence de cette théorie du droit supposait la reconnaissance, au sommet de cette hiérarchie, d'une « norme fondamentale » (jouant, en droit, le rôle d'un axiome en philosophie ou en mathématiques), généralement la Constitution.

Toutefois, dans certains Etats¹, la loi peut avoir une valeur identique et constituer, elle aussi, la « norme suprême ».

¹ Lorsque la Constitution peut être modifiée par une loi ordinaire.

B. UN ÉDIFICE STRATIFIÉ

1. Une structuration pyramidale des règles du droit...

Selon l'approche positiviste, le droit est donc constitué d'une pyramide des normes strictement hiérarchisées.

Dans les grandes lignes, ceci est encore vrai pour un pays comme la France.

Le règlement doit être conforme à la loi qui, elle-même doit respecter la Constitution ; celle-ci (en son article 55) reconnaît la supériorité des traités internationaux sur les textes législatifs nationaux.

2. dont le respect est contrôlé par le juge

La hiérarchie des normes juridiques suppose un contrôle par le juge de la conformité de chacune d'entre elles à celle qui lui est supérieure, notamment en ce qui concerne la constitutionnalité des lois.

Cette dernière est appréciée en France, depuis 1958, par le Conseil constitutionnel¹.

C. DES PRINCIPES QUI S'APPLIQUENT AU PACTE SOCIAL MAIS DANS UNE PERSPECTIVE DE MIEUX-DISANT SOCIAL

Le principe de hiérarchie des normes s'applique à celles qui régissent le pacte social dans l'entreprise avec cette particularité notable que le droit social ne comprend pas seulement des lois votées par le Parlement et des règlements pris par l'exécutif mais aussi des conventions collectives, négociées et conclues par les partenaires sociaux, elles aussi structurées de façon pyramidale avec au sommet les accords interprofessionnels, puis les accords de branche et enfin, à la base, les accords d'entreprise.

1. Un système normatif qui suit le droit commun moyennant un fort particularisme

Les normes constitutives du pacte social comprennent une partie élaborée par le législateur et l'administration (pour la part réglementaire) et une partie issue des accords conclus par les partenaires sociaux, enfin une partie d'origine internationale (droit communautaire et traités) ou

¹ Il s'agit d'un contrôle qui, étant exercé par un organe habilité, est dit « par voie d'action » par opposition au contrôle « par voie d'exception » qui relève du juge ordinaire. Depuis juillet 2008, existe aussi un recours au Conseil constitutionnel par voie de « question préjudicielle » transmise par le Conseil d'Etat ou la Cour de cassation à l'occasion d'une instance en cours devant une juridiction.

correspondant à ce qu'on appelle « soft law » (engagements pris par les multinationales).

a) Un schéma d'ensemble classique

En principe, les normes constitutives du pacte social demeurent structurées de façon pyramidale.

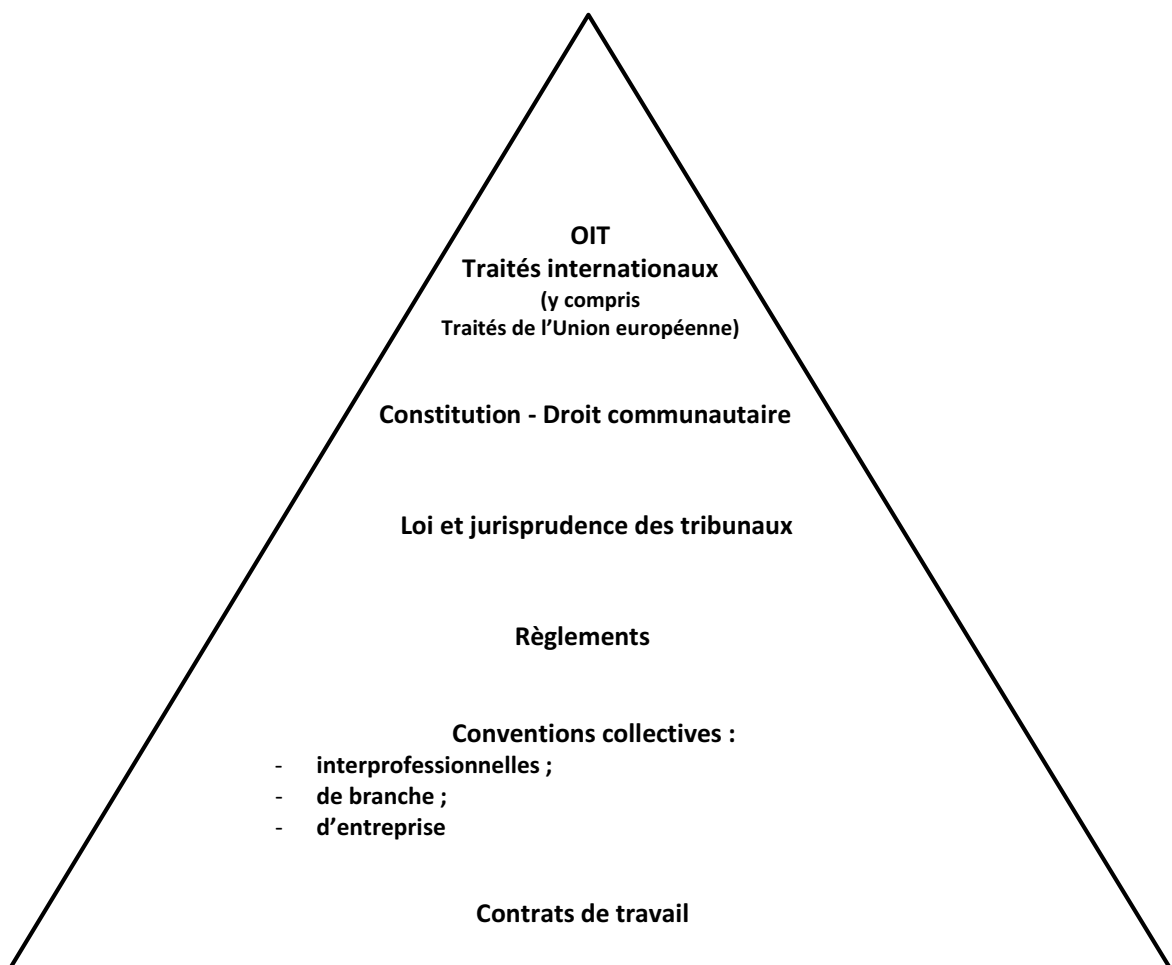
La soumission aux traités, à la Constitution et à la loi est la règle. Ce qui pose problème, c'est :

- les possibilités de déroger à la norme supérieure dans le corpus conventionnel (voir II) ;

- la détermination des rangs hiérarchiques respectifs de la Constitution et du droit communautaire ;

- le statut et l'autorité de la « soft law ».

Très schématiquement, la pyramide des normes du droit du travail peut être présentée de la façon suivante :



b) La prééminence contestée de la Constitution

La jurisprudence française accorde actuellement à la constitution une valeur supérieure à celle du droit international, dans l'ordre interne, mais cette suprématie, en ce qui concerne le droit communautaire, fait l'objet d'un débat doctrinal important (la Cour de justice des communautés européennes pose, pour sa part, le principe de la primauté absolue des normes communautaires).

Ce n'est pas seulement le texte de la Constitution lui-même qui prime mais tous ceux qui sont inclus dans ce qu'on appelle le « bloc de constitutionnalité » (préambule de 1946, déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, grands principes issus des décisions du Conseil constitutionnel...).

La Constitution, et plus précisément le préambule de 1946, est donc la référence la plus importante, notamment pour la Cour de Cassation, s'agissant de déterminer les règles du pacte social dans l'entreprise.

Le Conseil constitutionnel veille au respect de la hiérarchie des normes, notamment entre la loi et les conventions collectives : il a ainsi jugé conforme à celle-ci le rôle de pré-législateur ou de quasi-pouvoir réglementaire des partenaires sociaux¹, tout en précisant que la primauté du Parlement, en matière législative, et son droit d'amendement ne devaient pas s'en trouver limités.

Dans une décision récente², le Conseil a, par ailleurs, rappelé, à propos de la contrepartie obligatoire en repos des heures supplémentaires que s'il était loisible au législateur de renvoyer aux accords collectifs le soin de préciser les modalités concrètes d'application du droit du travail, il devait au préalable en définir les conditions de mise en œuvre (selon l'article 34 de la Constitution, la loi détermine les principes fondamentaux du droit du travail).

Il a ainsi fait prévaloir à la fois la supériorité de la Constitution par rapport à la loi et celle de la loi sur les conventions collectives.

Cependant, il a jugé excessive une disposition du même projet de loi tendant à annuler toutes les clauses relatives aux heures supplémentaires des conventions existantes, estimant qu'une telle atteinte au droit conventionnel n'était pas justifiée par un motif d'intérêt général suffisant.

La rigidité de la hiérarchie des normes, selon le juge constitutionnel, a donc ses limites. Toutefois, s'agissant de l'articulation entre les différents niveaux de normes conventionnelles, le Conseil a précisé que la primauté des accords d'entreprise par rapport aux accords de branche, même antérieurs, était d'application immédiate.

¹ Décision n° 99-423 DC du 13 janvier 2000.

² Décision n° 2008-568 DC du 7 août 2008.

2. L'importance croissante du droit européen

Le droit du travail français est par ailleurs profondément marqué¹ par le droit communautaire et la jurisprudence de la Cour de justice des Communautés Européennes (CJCE).

Mais dans l'Europe à 27, « le plus petit commun multiple est souvent préféré au plus grand commun dénominateur » (cf. Jean-Emmanuel Ray : « Droit du travail, droit vivant »).

En témoignent, entre autres :

- le minimalisme des dispositions du traité de Lisbonne relatives au droit du travail ;

- les restrictions apportées par la directive sur les services (ex-« directive Bolkestein »), et par la CJCE, à l'application aux travailleurs détachés des dispositions les plus favorables des conventions collectives du pays où est exécutée une prestation.

a) La prééminence théorique du droit social européen

Dans la hiérarchie des normes définissant le pacte social dans l'entreprise, le droit social européen occupe une place plus élevée que le droit légal national, qu'il s'agisse :

- du droit originel de l'UEO (Union de l'Europe occidentale)² et du Conseil de l'Europe, notamment la charte sociale européenne de 1961 (dite « de Turin »), révisée en 1996³ ;

- du droit de l'Union européenne, d'une part, avec la charte communautaire des droits sociaux fondamentaux de 1989, inspirée de la charte de Turin, à laquelle se réfèrent, depuis le traité d'Amsterdam du 2 octobre 1997, tant le préambule du traité sur l'Union européenne (UE) que plusieurs articles du traité instituant la Communauté européenne (CE)⁴, et avec, d'autre part, les différentes directives prises en matière sociale.

L'article 55 de la Constitution reconnaît la primauté des traités internationaux sur les lois internes qui s'applique aux conventions auxquelles la France a adhéré dans le cadre de l'UEO ou du Conseil de l'Europe.

La spécificité du droit communautaire, en outre, est d'être, selon les termes de l'arrêt Costa, rendu par la Cour de justice des Communautés

¹ Dans un arrêt du 2 août 1993, la CJCE a souligné la primauté absolue, reconnue par le Conseil constitutionnel, le 15 juin 2004, dans sa décision Costa, du droit communautaire sur tout autre système juridique national ou international.

² C.f. convention du 17 avril 1950 concernant les travailleurs frontaliers, l'UEO est en cours d'intégration dans l'UE.

³ C.f. code européen de la sécurité sociale et convention européenne relative au statut du travailleur migrant.

⁴ Traité (UE) de Maastricht du 7 février 1992.

Traité (CE) de Rome (1957) refondu par les traités de Maastricht puis de Lisbonne (2007).

européennes (CJCE), un système juridique à la fois autonome et intégré aux droits des Etats membres en ce qu'il est d'applicabilité directe et que ses dispositions peuvent être invoquées en justice par les particuliers devant les tribunaux nationaux.

A côté du droit primaire (traités) et du droit dérivé (règlements et directives), la jurisprudence occupe une place essentielle parmi les sources du droit social communautaire.

Néanmoins, certains Etats, dont la France, considèrent (cf. supra) que la prééminence du droit social communautaire par rapport aux droits nationaux ne concerne pas la Constitution qui demeure la norme suprême¹.

b) Une contribution non négligeable à la défense des travailleurs français

Un des avantages les plus évidents, pour les salariés français, de l'existence d'un droit social européen est, cependant, de leur ouvrir des voies de recours supplémentaires pour la défense de leurs intérêts.

Ainsi :

- la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) veille, en ce qui concerne les droits sociaux fondamentaux, à l'application de la convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales² ;

- la charte sociale européenne, pour sa part, est accompagnée d'un « protocole additionnel » prévoyant un système de réclamations collectives.

Enfin, la Cour de justice des Communautés européennes (CJCE) peut jouer un rôle important, à l'occasion de renvois préjudiciels, pour éclairer les juges nationaux sur l'interprétation de certaines dispositions de droit communautaire. Elle encadre notamment, au profit des travailleurs concernés, la mise en concurrence par les dirigeants d'entreprises multinationales (compagnies aériennes *lowcost* en particulier) des systèmes juridiques nationaux des différents Etats membres de l'UE³.

Ainsi, les droits européens des travailleurs de l'Union sont-ils non seulement des droits fondamentaux théoriques et abstraits découlant des principes généraux du droit communautaire mais aussi des **droits de procédure**, pratiques et concrets, mobilisés devant des instances nationales ou européennes.

Initialement axé en priorité sur la libre circulation des salariés et l'absence entre eux de discrimination fondée sur la nationalité au sein de l'Union, en vue de favoriser l'intégration économique de celle-ci, le droit

¹ Ainsi, le Conseil constitutionnel a estimé que la ratification par la France du traité de Maastricht impliquait une révision préalable de la Constitution.

² Les tribunaux se réfèrent souvent aux droits fondamentaux s'agissant pourtant d'affaires très spécifiques, il en est ainsi de notre chambre de cassation et du préambule de la constitution de 1946.

³ Arrêts *Mulox* (1993) et *Ratten* (1997).

communautaire a progressivement diversifié ses ambitions et légèrement élevé leur niveau.

En même temps qu'un droit de liberté et de procédure, il est devenu un droit d'égalité formelle, se préoccupant de lutter contre les discriminations fondées non seulement sur la nationalité, mais aussi d'abord sur le sexe¹, puis sur la race, les origines ethniques ou sociales, l'âge, le handicap...

Echappent désormais à la règle de l'unanimité, l'adoption des textes n'intéressant plus uniquement la santé et la sécurité des travailleurs mais également, en vertu du traité d'Amsterdam :

- l'intégration des personnes exclues du marché du travail ;
- les conditions de travail ;
- l'information et la consultation des salariés, etc.

En ce qui concerne les partenaires sociaux, non seulement ils **doivent** être consultés par la commission, avant qu'elle ne présente une proposition dans le domaine de la politique sociale mais ils peuvent lui demander de prier le conseil de **transformer en norme législative** un accord conclu par eux². Ces dispositions n'ont été reprises que récemment par le droit français à la suite du vote de la loi du 31 janvier 2007 sur la modernisation du dialogue social.

Mérite aussi d'être signalée, l'institution par la directive du 22 septembre 1994 d'un comité d'entreprise européen ou de procédures spécifiques d'information et de consultation des travailleurs dans les entreprises ou les groupes de dimension communautaire.

Au total, le droit communautaire ne se contente pas d'exiger des nouveaux membres de l'Union, à la suite de leur adhésion, le respect d'un minimum de prescriptions sociales.

Le traité de Rome, tel qu'il a été modifié par l'accord européen du 7 février 1992 sur la politique sociale (en vertu du traité d'Amsterdam de 1997 qui l'y a intégré) a désormais pour objectif une harmonisation, **dans le progrès** - et non un alignement par le bas - des législations sociales nationales.

La charte communautaire des droits sociaux fondamentaux s'intéresse à tous les aspects, tant individuels que collectifs, des relations de travail qu'elle est susceptible d'affecter par sa portée générale.

« Elle exerce sur les droits nationaux de travail une pression.... aux normes nationales, un effort d'adaptation supplémentaire peut être ainsi imposé » (Bernard Teyssie – Droit européen du travail).

¹ Article 141 du traité CE, directives du 10 février 1975 et du 9 février 1976.

² Disposition de la charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs de 1989 intégrée dans le traité de Rome (CE) par le traité d'Amsterdam en 1997.

Par exemple, la pression de la norme communautaire a élargi le champ d'application des dispositions du code du travail protégeant les travailleurs à temps partiel.

Pour équilibrer les effets de la « flexibilisation » croissante des activités et des structures des entreprises, le législateur européen s'est préoccupé « des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises, d'établissements ou de parties d'entreprises ou d'établissements » (directive du 12 mars 2001).

La CJCE a interprété de façon extensive cette notion de transfert dans son abondante jurisprudence sur la question. Le maintien des contrats de travail en cours a été érigé au rang de principe général de droit du travail. Une directive précédente (du 20 juillet 1998) s'était intéressée, de son côté, aux licenciements collectifs pour motif économique, s'efforçant d'encadrer les procédures et de prévoir des mesures d'accompagnement de la rupture des contrats de travail.

Il reste cependant que les principes communs de flexisécurité préconisés par la Commission (voir plus loin) ne sont, par exemple, pas traduits juridiquement : assouplissement et sécurisation des contrats de travail¹ et mesures en faveur des exclus du marché du travail, stratégies d'apprentissage tout au long de la vie, politiques actives du marché du travail tendant à assurer « l'employabilité des salariés » et modernisation, en conséquence, des systèmes de sécurité sociale.

c) Un apport à la protection des salariés qui peut toutefois sembler limité

De prime abord, la contribution du droit européen à la protection des salariés, recherchée par le pacte social dans l'entreprise, risque de se trouver limitée en raison :

- de la priorité accordée à l'intégration économique des Etats membres de l'Union par rapport à l'harmonisation de leurs législations sociales ;

- de l'application assez large, dans ce domaine, du principe de subsidiarité et de la règle de l'unanimité pour la prise de décisions ;

- du caractère, au départ, très fondamental des droits sociaux pris en considération qui peut sembler conférer au droit européen un simple rôle de filet de protection ou de plus petit dénominateur commun social.

Beaucoup des dispositions protectrices de textes adoptés dans ce cadre du Conseil de l'Europe semblent, en effet, ne rien apporter à celles qui figurent déjà dans notre droit social (la convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales du 4 novembre 1950, par exemple, et la

¹ D'ores et déjà, une directive du 28 juin 1999 interdit, sauf raisons objectives, de traiter les travailleurs à durée déterminée (sous CDD), d'une manière moins favorable que ceux à durée indéterminée (CDI).

charte, précitée, de Turin, proclament la liberté syndicale et le droit de grève ou le droit à la sécurité sociale...).

La charte communautaire, susmentionnée, des droits sociaux fondamentaux a également, de son côté, un caractère basique, se fixant comme objectifs le dialogue social, une protection adéquate, l'amélioration des conditions de travail...

La charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, dont le texte a été proclamé à l'issue du sommet de Nice, en décembre 2000, est demeurée pour sa part dépourvue d'autorité juridique jusqu'à l'entrée en vigueur du Traité de Lisbonne.

3. La primauté des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT)

La Cour de cassation, s'alignant sur une décision du Conseil d'Etat du 19 octobre 2005 relative au contrat « nouvelles embauches » (CNE) a estimé, le 29 mars 2006, que certains articles des conventions de l'OIT sont « d'application directe » devant les juridictions nationales¹.

C'est ainsi que ce nouveau type de contrat mis en place par une ordonnance de 2005, a été jugé par les tribunaux français² non conforme à la convention 158 de l'OIT, donc contraire au droit international du travail³, ce qui a entraîné son abrogation par la loi du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail.

4. Le rôle toujours essentiel de la loi

La loi qui a été, à l'origine, la source essentielle du droit du travail français continue, d'autre part, de jouer, en la matière, un rôle primordial, malgré la montée en puissance des sources négociées.

¹ Les quatre droits fondamentaux que doivent respecter les signataires de la déclaration de juin 1989 de l'OIT sont :

- la liberté d'association et le droit de négociation collective ;
- l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- l'abolition effective du travail des enfants ;
- l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Dans un pays au droit social évolué comme la France, seuls le premier et le quatrième de ces droits ont parfois besoin d'être rappelés et défendus.

² Décisions du Conseil d'Etat, suite à des recours syndicaux, puis de plusieurs conseils de prud'hommes, confirmées par les cours d'appel de Bordeaux et de Paris et, enfin, par la Cour de cassation.

³ Selon cette convention, un salarié ne peut être licencié sans qu'il existe un motif valable et avant que les moyens de se défendre lui aient été donnés. Or il était prévu une période d'essai de deux ans, durant laquelle l'employeur n'aurait pas à justifier un licenciement.

C'est elle qui définit tout d'abord le contenu de l'**ordre public absolu**, auquel nulle convention collective ne peut déroger s'agissant par exemple des compétences des inspecteurs du travail ou des conseils de prud'hommes.

Seule une loi peut, par ailleurs, autoriser un texte conventionnel à déroger à une norme légale (ou à un autre accord de rang hiérarchique supérieur) dans un sens **moins favorable**¹ au salarié (ces exceptions concernent, essentiellement, la durée et l'aménagement du temps de travail).

C'est également la loi², qui crée une obligation pour les entreprises de négocier chaque année des accords sur des thèmes tels que les salaires effectifs, l'égalité entre les hommes et les femmes (rémunérations), la durée effective du travail (temps partiel, temps choisi), l'organisation du temps de travail, l'insertion des travailleurs handicapés...

La transformation en loi d'un accord interprofessionnel, enfin, est facultative et ne limite pas (cf. supra) l'usage par le Parlement de son droit d'amendement.

La loi conserve donc une prééminence certaine, dans la hiérarchie des normes, ce qui limite l'autonomie des accords d'entreprise.

5. Les branches au cœur du dispositif conventionnel

Cette autonomie se trouve également restreinte par le rôle des branches. Parfois déclarées en déclin, celles-ci conservent une grande importance dans le droit social français. Grâce à leur extension par la puissance publique, les conventions de branche couvrent, en effet, 97 % des salariés français (les accords d'entreprise 30 %). Elles définissent leurs garanties sociales essentielles, notamment en matière de salaires minima et de classifications. Elles permettent de s'affranchir des contraintes de la gestion de court terme des entreprises sans en être trop éloignées, donc sans les méconnaître.

Certes elles suppléent seulement les accords d'entreprises lorsqu'il s'agit de temps de travail. Mais elles peuvent toujours, autrement, interdire expressément à ces accords de leur déroger.

¹ Dans l'ordre public dit « social » ou « dérogeable », un accord collectif peut toujours comporter des dispositions plus favorables aux salariés que celles des lois et règlements en vigueur, en application du « **principe de faveur** » consacré par la Cour de Cassation et le Conseil d'Etat.

Une norme inférieure peut aussi toujours déroger, dans les mêmes conditions, à une norme supérieure dans la hiérarchie des textes collectifs.

² D'abord les lois Auroux de 1982, puis la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 (obligation triennale). La loi du 3 décembre 2008 pénalise les employeurs qui ne satisfont pas à cette obligation.

Les auteurs d'un rapport de 2007 sur l'évaluation de l'application du volet « dialogue social » de la loi « Fillon » du 4 mai 2004 soulignent, en outre, que le recours à la dérogation, qui devrait être pourtant devenue la règle de droit commun, « s'est heurtée à la pratique des acteurs ». Les accords autorisant la dérogation ne représentent, en effet, finalement moins de 20 % de l'ensemble des accords signés au niveau de la branche. Très peu d'entreprises se sont donc saisies des possibilités éventuelles de dérogation¹ qui leur étaient offertes (mais elles n'en ont peut-être pas moins signé des accords qui « diffèrent » des conventions de branche), les syndicats ayant veillé au maintien du « principe de faveur » et du rôle « pivot » des branches en droit social (entre le niveau interprofessionnel et celui des entreprises).

Au total, l'équilibre entre les différentes normes qui fondent le pacte social en France subit des modifications en profondeur.

Celles-ci ne sont pas aussi radicales qu'on le présente parfois mais elles sont indéniables :

- diminution du rôle de la loi, qui demeure important, au profit des traités au-dessus d'elle, et du droit négocié, au dessous ;

- accroissement progressif de l'importance des conventions et des accords d'entreprise, limitée par la place encore occupée par la loi et les textes négociés au niveau des branches.

¹ De 2004 à 2007, les accords potentiellement dérogatoires ont porté sur les thèmes suivants :

- éléments du salaire (autres que minima) :	35 %
- contrat de travail et droit des salariés :	35 %
- aménagement du temps de travail et congés :	27 %
- formation professionnelle :	15 %

II. ... MAIS, UN ORDONNANCEMENT QUI S'EST TROUVÉ REMIS EN CAUSE

A. DES CHANGEMENTS DONT TÉMOIGNE L'ÉVOLUTION RÉCENTE DU PAYSAGE CONVENTIONNEL FRANÇAIS

1. Un système particulier

Chaque année, la Direction générale du travail (Bureau des relations collectives du travail) du Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité de la Ville, dresse un bilan de la négociation collective en France, par niveau et par thèmes, en prenant en considération le point de vue des différentes organisations professionnelles et le rôle de l'Etat.

Le rapport pour 2008 rappelle que « le système français de relations professionnelles présente la particularité d'articuler **trois niveaux actifs de négociation collective, celui de l'entreprise, celui de la branche et celui de l'interprofession** ».

Notre système se caractérise également, d'après la lecture de ce document, par une intervention importante de l'Etat, non seulement en tant que législateur et à travers l'extension et l'élargissement des textes conventionnels, mais aussi dans le processus de négociation lui-même : sur des thèmes importants, la loi oblige en effet les partenaires sociaux à négocier ou les y invite de façon pressante¹ ; les négociations nationales interprofessionnelles se déroulent, note la CGT, « sous une pression constante du pouvoir politique, tant sur les objectifs assignés que sur les échéances », avec le recours à des « lettres d'orientation »². Enfin, en cas de difficulté ou de blocage, des commissions mixtes paritaires présidées par un représentant de l'Etat sont constituées, avec le concours du Ministère chargé du Travail³.

Le système français de relations professionnelles est également celui d'un pays centralisé. Pourtant, le rapport du Ministère du Travail semble se féliciter d'une évolution tendant à renforcer, au niveau surtout de la branche, le dialogue social territorial, notamment dans le bâtiment, les travaux publics, la métallurgie ou les industries des carrières et matériaux et les entreprises d'architecture. Cependant, deux textes sur trois environ sont conclus au niveau national. En outre, une large majorité de conventions

¹ cf. Lois Auroux d'octobre 1982 (obligation annuelle concernant les salaires et le temps de travail) + emplois de séniors (2003) + handicapés (2005) + égalité salariale entre les femmes et les hommes (2006) + consultation du comité d'entreprise sur les conséquences de la stratégie de l'entreprise (GPEC), selon des modalités à négocier tous les trois ans (loi de cohésion sociale de janvier 2003), etc. L'obligation de négocier peut aussi découler d'un accord national interprofessionnel conclu sous l'égide de l'Etat.

² Par exemple, une impulsion a été donnée par les pouvoirs publics en matière de revalorisation des bas salaires conventionnels (négociations de branche).

³ Le rapport évoque le cas des transports publics urbains. Selon ses termes, l'implication, particulièrement forte dans ce secteur, de l'Etat dans la négociation sociale « laisse planer un doute » sur la qualité bilatérale de celle-ci.

régionales (et a fortiori départementales ou locales) ne sont pas actualisées par la conclusion d'accords ou d'avenants¹. Des textes nationaux viennent ainsi suppléer ou compléter les textes locaux, même sur les questions salariales que ces derniers ont vocation à préciser. Ainsi, la négociation nationale apparaît comme un élément essentiel de régulation susceptible de compenser une certaine tendance à l'« émiettement conventionnel » au niveau de la branche.

Un autre enseignement qu'il est possible de tirer de la lecture de ce rapport concerne les **carences du dialogue social dans les petites entreprises** :

Plus la proportion de petites entreprises dans un secteur est grande, plus le dialogue social y est réduit².

La loi du 4 mai 2004³ qui permet, en l'absence de délégués syndicaux, la négociation avec des élus (dans les entreprises de moins de 200 salariés) ou avec des salariés mandatés (dans celles de moins de 50 salariés, dépourvues de comités d'entreprise), sur d'autres sujets que l'épargne salariale, « ne semble avoir qu'une application réduite », selon les rédacteurs du rapport.

Une autre innovation institutionnelle importante et récente tarde elle aussi à être mise en pratique. Il s'agit de la possibilité offerte aux accords d'entreprise de déroger aux accords de branche en ce qui concerne l'organisation et l'aménagement du temps de travail⁴. Cette priorité, désormais conférée aux accords d'entreprise, est regrettée par les syndicats. La CFTC observe la faible utilisation actuelle des nouvelles possibilités de dérogation en question. Elle émet l'hypothèse que ce pourrait être la conséquence d'un manque de légitimité des nouveaux interlocuteurs qui sont, à présent, habilités à intervenir dans les négociations concernées.

Pourtant les délégués syndicaux demeurent les négociateurs légitimes au sein de l'entreprise dans le cadre rénové de la négociation collective. En outre, un nouvel acteur syndical non représentatif, le représentant de la section syndicale, peut négocier et conclure des accords, à condition qu'ils soient validés par les suffrages des salariés, lorsqu'aucun autre mode de négociation ne trouve à s'appliquer. Enfin, la loi récemment promulguée sur la démocratie sociale⁵, envisage la mesure de l'audience des syndicats dans les très petites

¹ Les accords et avenants représentent environ 95 % des textes conventionnels conclus chaque année. Les branches dont les effectifs salariés sont les plus nombreuses sont celles qui ont l'activité conventionnelle la plus régulière. L'industrie est particulièrement dynamique : alors qu'elle ne représente que 20 % des salariés, 40 % des accords d'entreprise y sont conclus.

² 14 % seulement des entreprises de 10 salariés ou plus ont ouvert au moins une négociation en 2007, cette proportion passe à 50 % dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Les conventions de branches compensent en partie les inconvénients de la rareté des négociations d'entreprises dans les secteurs les plus atomisés.

³ Loi relative à la formation professionnelle et au dialogue social.

⁴ Cf. rapport précité de 2007 sur l'application du volet « dialogue social : de la loi Fillon susvisée du 4 mai 2004.

⁵ Loi complétant des dispositions relatives à la démocratie sociale issues de la loi du 20 août 2008.

entreprises (moins de onze salariés) en vue de leur participation à des commissions paritaires tendant à concourir à l'élaboration et à l'application, dans ces entreprises, d'accords collectifs.

2. Un cadre rénové mais non lisible

Le bilan qu'il est possible de dresser de la négociation collective en France en 2008 doit tenir compte de ces changements de contexte importants soulignés tout au long du rapport, avec en particulier deux tendances :

- tendance au renforcement de la négociation collective par rapport à la loi, tout d'abord, qui implique une légitimation de l'activité des syndicats selon de nouveaux critères de représentativité ;

- tendance, d'autre part, à ce que soit privilégiée la détermination au niveau de l'entreprise, des règles relatives à l'organisation et à l'aménagement du temps de travail.

L'avant-propos du rapport souligne que la négociation collective ne doit pas se développer au détriment de l'ordre public social. D'un côté, si la législation du travail ne peut plus désormais être modifiée sans concertation préalable avec les partenaires sociaux et si un accord national interprofessionnel peut préfigurer une loi, rien n'empêche, de l'autre côté, que le domaine de l'ordre public social soit agrandi. C'est ainsi que la loi de modernisation du marché du travail du 25 juin 2008 encadre dorénavant de façon plus précise la période d'essai préalable à l'embauche d'un salarié.

Toutefois, concernant l'organisation et l'aménagement du temps de travail, la loi du 20 août 2008 a été plus loin que la position commune préalable du 9 avril 2008 des partenaires sociaux. Elle ne s'est pas contentée, en effet, de donner plus d'espace à la négociation collective en la matière, s'agissant notamment du contingent d'heures supplémentaires et du repos compensateur. Les prérogatives de la loi, sont désormais cantonnées à la garantie du respect des règles essentielles nécessaires à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Mais encore le texte considéré a, en plus, inversé la hiérarchie des normes entre celles fixées par les conventions de branche et celles déterminées par **les accords d'entreprises**. Ce sont à présent ces dernières qui priment, y compris sur d'éventuels accords de branche antérieurs (cf. décision n° 2008-568 du Conseil constitutionnel du 7 août 2008).

Il existe **d'autres domaines de prédilection, pour les accords d'entreprises**, notamment l'épargne salariale, qui fait l'objet de négociations particulières, les salaires et primes (en coordination avec les branches), l'emploi (seniors, handicapés, GPEC¹) et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

¹ *Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (Loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale).*

Le **niveau de la branche** est, en revanche, celui où se négocient principalement les salaires minima conventionnels (ils peuvent être inférieurs au SMIC, leur assiette en est plus proche ou plus large), ainsi que des dispositions relatives à la formation professionnelle, ou aux régimes de retraite complémentaire et de prévoyance. Sont également traités à cet échelon, les problèmes de classifications ou de contrats de travail et, plus généralement, tout ce qui nécessite une vision plus large que le point de vue de l'entreprise.

Les **accords interprofessionnels**, qui sont, quant à eux, de portée nationale, ont évidemment un caractère plus exceptionnel et sont donc moins nombreux, ce qui ne signifie pas pour autant que les discussions qui se déroulent à ce niveau ne soient pas particulièrement intenses.

3. Une négociation dynamique en 2008

Le rapport-bilan de la négociation collective souligne que 2008 apparaît comme une année durant laquelle la négociation, à tous les niveaux professionnels, a été particulièrement dynamique.

Les deux tableaux suivants, qui en sont extraits, rendent compte de l'évolution thématique des accords conclus aux niveaux, respectivement, des branches et des entreprises.

**PRINCIPAUX THÈMES ABORDÉS PAR LES AVENANTS
ET LES ACCORDS SIGNÉS EN 2008 ET 2007 AU NIVEAU DES BRANCHES**

Rang 2008	Thèmes	2008	2007	Rang 2007
1	Salaires	549	526	1
2	Système et relèvement de primes	150	159	3
3	Formation professionnelle / apprentissage	119	162	2
4	Retraite complémentaire et prévoyance	104	88	4
5	Temps de travail	73	60	6
6	Contrat de travail	59	47	7
7	Classifications	54	61	5
8	Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	52	37	8
9	Conditions de conclusion des accords	25	28	9
10	Congés	22	18	10

Lecture : ce tableau présente la fréquence des différents thèmes, sachant qu'un texte peut en aborder plusieurs.

Source : ministère du Travail, des relations sociales de la famille, de la solidarité et de la Ville – DGT

**LES THÈMES DE NÉGOCIATION EN 2008 DANS LES ENTREPRISES
PARMI LES ACCORDS SIGNÉS PAR DES DÉLÉGUÉS SYNDICAUX OU SALARIÉS MANDATÉS**

THÈMES DES ACCORDS SIGNÉS PAR DES SYNDICATS	Nombre d'accords ^(a) 2008 <i>(Chiffres provisoires)</i>	Fréquence de chaque thème ^(b) <i>(Moyens provisoires)</i>	Rappel : fréquences en 2007, 2006, 2005 et 2004 <i>(Moyens révisés et définitifs)</i>			
			2007	2006	2005	2004
Total des accords ^(a)	22 115		26 794	29 847	25 270	19 324
Salaires et primes	8 026	36,3 %	35,5 %	37,3 %	36,2 %	29,7 %
Temps de travail	6 325	28,6 %	25,5 %	26,2 %	29,3 %	24,3 %
Droit syndical, institutions représentatives du personnel (IRP), expression des salariés	1 037	4,7 %	7,0 %	11,4 %	8,4 %	6,6 %
Conditions de travail	338	1,5 %	1,7 %	1,6 %	2,2 %	3,1 %
Emploi	1 173	5,3 %	5,3 %	3,4 %	3,7 %	2,9 %
Classification	299	1,4 %	1,4 %	1,5 %	1,3 %	1,5 %
Formation professionnelle	335	1,5 %	2,0 %	2,1 %	2,3 %	0,7 %
Égalité professionnelle	1 235	5,6 %	4,3 %	2,1 %	1,3 %	Nd
Prévoyance collective, couverture complémentaire santé, retraite supplémentaire	1 686	7,7 %	8,3 %	6,3 %	6,0 %	3,4 %
Participation, intéressement, épargne salariale	4 079	18,4 %	18,0 %	14,4 %	12,9 %	15,3 %

Lecture : en 2008, 8 026 textes signés par des délégués syndicaux ou salariés mandatés ont abordé le thème de salaires et primes, soit 36,3 % de l'ensemble des accords conclus par des délégués syndicaux ou des salariés mandatés.

- (a) *Il s'agit des accords, avenants, procès-verbaux de désaccord et des dénonciations d'accords signés en 2008 par des délégués syndicaux ou des salariés mandatés. Les accords relatifs à la prime exceptionnelle de 1 000 euros et au déblocage exceptionnel de la participation sont exclus de ce décompte.*
- (b) *Dans ce tableau on compte la fréquence des différents thèmes sachant qu'un texte peut en aborder plusieurs. Le total des thèmes est donc nécessairement supérieur à 100 %.*

Source : ministère du Travail, des relations sociales de la famille, de la solidarité et de la Ville – DARES

Les **salaires et primes** apparaissent comme le principal sujet de discussion en ce qui concerne aussi bien les branches que les entreprises. Dans ces dernières, le **temps de travail** constitue la deuxième préoccupation des négociateurs, conséquence de la loi TEPA de 2007, en attendant les effets de celle du 20 août 2008 sur la démocratie sociale et le temps de travail, qui ne pouvaient pas être encore pleinement mesurés par les auteurs du rapport. L'épargne salariale (plan et dispositifs d'intéressement) demeure le troisième thème le plus souvent évoqué par les partenaires sociaux dans l'entreprise.

Au niveau des branches, c'est la **formation professionnelle et l'apprentissage** qui occupent cette place, devant les questions de **retraites complémentaires et de prévoyance** (au quatrième rang) qui retiennent aussi l'attention des négociateurs dans l'entreprise.

Le rapport souligne, par ailleurs, l'accélération et le développement de la négociation sur des thèmes soutenus par des incitations légales : **l'égalité entre les femmes et les hommes** (professionnelle et, plus particulièrement, salariale), traitée aussi bien au niveau de la branche (avec une certaine latence) que de l'entreprise ; les **contrats de travail** (en application de la loi du 25 juin 2008 de modernisation du marché du travail) et la **participation financière** (accords de branche et d'entreprise), en application *des mesures en faveur du pouvoir d'achat* prévues par les lois du 8 février et du 3 décembre 2008.

Deux nouveaux accords nationaux interprofessionnels ont, enfin, été signés en 2008 :

- le premier, le 11 janvier, transformé en loi, sur la modernisation du marché du travail ;
- le deuxième, du 2 juillet, sur le stress au travail.

Ce dynamisme de la négociation interprofessionnelle en 2008 s'est amplifié en 2009, notamment en ce qui concerne l'emploi (en application de l'accord national interprofessionnel du 8 juillet 2009 sur la gestion des conséquences de la crise économique sur l'emploi). Ce thème est également traité de façon croissante au niveau de l'entreprise (emploi des seniors, ...).

En revanche, le nombre des accords sur le temps de travail diminue de façon assez nette. Les salaires restent le sujet de discussion le plus important (un tiers des accords d'entreprises) malgré une diminution du nombre global de signatures au niveau tant de la branche que des entreprises.

B. L'IMPORTANCE GRANDISSANTE DONNÉE AU DROIT CONVENTIONNEL ET AUX ACCORDS D'ENTREPRISE

Au départ, d'un point de vue historique, les salariés se trouvent dans l'entreprise en situation de subordination hiérarchique vis-à-vis de leur employeur qui détermine librement le règlement intérieur de l'entreprise. Ils n'ont aucun pouvoir de décision en ce qui concerne l'utilisation de l'appareil de production dont ils ne sont pas propriétaires.

Pour compenser ce déséquilibre, leur sont octroyés une rémunération, une protection et des avantages qui sont déterminés soit individuellement, par contrat, soit de façon collective, par des conventions ou des accords négociés par les partenaires sociaux (représentants des employeurs et du personnel).

L'entreprise d'aujourd'hui est créée, de plus en plus, sous la forme d'une petite unité. Elle s'insère dans des groupes qui fonctionnent désormais davantage en réseau que de façon centralisée. La taille moyenne des établissements diminue.

La fragmentation du processus de production dans l'économie mondialisée actuelle et le développement des services aux particuliers et aux entreprises diversifient et accentuent, de façon différenciée, les contraintes auxquelles doit se soumettre chacun des acteurs concernés dans un contexte où, globalement, la pression concurrentielle s'accroît.

Dans ces conditions, l'entreprise, par sa proximité avec le marché, n'est-elle pas l'échelon le plus approprié pour la définition, dans l'intérêt commun des parties concernées, des normes du pacte social qui régissent son fonctionnement ?

Ne faut-il pas lui laisser un maximum de souplesse pour lui permettre de s'adapter à l'environnement plus complexe et différencié qui est aujourd'hui le sien ?

Ce qui est évident en matière d'aménagement du temps de travail ne l'est pas nécessairement s'agissant, notamment, de concilier flexibilité des entreprises et garantie de l'« employabilité » des salariés.

Ainsi, l'autonomie plus grande laissée aux entreprises dans la production des normes du pacte social ne conduit pas à renoncer à toute forme d'encadrement de ces dernières, par le législateur ou au niveau des branches.

De toute façon, la loi et le règlement continuent à jouer en France un rôle plus important que dans d'autres pays dans la détermination des règles du pacte social, du fait des carences historiques du dialogue social dans notre pays.

1. Une volonté d'implication croissante, voulue par le législateur, des partenaires sociaux dans l'élaboration du droit du travail

La place du droit conventionnel s'est progressivement agrandie aux dépens de celle du droit légal, ce qui rapproche notre droit social de celui, notamment, de nos partenaires de l'Union européenne.

- Ainsi, les lois Auroux de 1982, tout d'abord, ont permis aux partenaires sociaux, en ce qui concerne la durée du travail, de négocier des accords d'entreprise contenant des dispositions différentes, voire moins favorables, donc dérogatoires à celles de la loi.

- Puis, la loi du 31 janvier 2007 sur la modernisation du dialogue social a rendu possible la reprise, sous la forme d'un projet de loi, d'accords nationaux interprofessionnels signés par les partenaires sociaux, tout texte

législatif envisagé devant faire l'objet, en outre, d'une concertation préalable obligatoire avec ces derniers.

2. Une facilitation des possibilités de déroger à la hiérarchie des normes au profit, notamment, des entreprises

Par ailleurs, le droit conventionnel a été assoupli par une remise en cause des liens de subordination hiérarchique entre les accords conclus à différents niveaux.

La loi Fillon du 4 mai 2004 sur la formation professionnelle et le dialogue social a ainsi autorisé, tout d'abord, les accords d'entreprise à déroger, sous certaines conditions, aux accords de branche (qui, eux-mêmes, peuvent différer, de la même façon, des accords interprofessionnels).

La loi du 20 août 2008, a ensuite privilégié l'accord d'entreprise pour les négociations concernant l'aménagement du temps de travail pour lequel la branche n'intervient en principe que « par défaut ».

Sur toute autre question, l'accord d'entreprise ou d'établissement peut déroger à un accord couvrant un champ territorial ou professionnel plus large, sauf si celui-ci l'interdit ou lorsqu'il s'agit de certaines matières¹ que l'entreprise ne semble pas apte à traiter.

Les partenaires sociaux peuvent décider si un accord concerne tout ou partie de entreprises constitutives d'un groupe, cet échelon étant reconnu pertinent pour négocier sur la question de la « gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences » (GPEC).

3. Un ensemble de normes désormais moins hiérarchisées et davantage articulées

Les normes qui régissent le fonctionnement du pacte social à l'intérieur de l'entreprise sont définies aujourd'hui plus largement au sein de cette dernière. Mais elles résultent aussi d'accord négociés par les partenaires sociaux à une plus vaste échelle, pour répondre à des besoins variés, l'accord interprofessionnel constituant un quasi règlement ou une pré-loi, à caractère national, et la branche définissant les conditions économiques et sociales de l'exercice d'une profession, notamment en ce qui concerne les PME et la concurrence.

¹ Salaires minima, classification, garanties sociales (art. L.912-1 du code de la sécurité sociale), mutualisation des fonds de la formation professionnelle continue.

Le tout constitue un ensemble désormais moins hiérarchisé, plus articulé, dans lequel devraient régner, dans l'idéal, la subsidiarité et la suppléance entre les différents niveaux.

En contrepartie de l'accroissement du rôle des conventions collectives en général et des accords d'entreprises en particulier dans l'élaboration des normes du pacte social, les exigences de représentativité des syndicats pour la négociation et la validation des conventions ont été renforcées à tous les niveaux.

Le tableau suivant rend compte de ces nouvelles règles et détaille la hiérarchie des normes au sein des conventions collectives.

CONVENTIONS COLLECTIVES

NIVEAU	DOMAINE	CONCLUSION		DÉROGATION/NORME SUPÉRIEURE	
		<i>Qui négocie ?</i>	<i>Conditions de validité</i>	<i>Condition</i>	<i>Modification apportée</i>
Interprofessionnel (ANI : accord national interprofessionnel)	Chômage, formation au long de la vie, seniors, stress, modernisation du marché du travail, gestion sociale des conséquences économique de la crise sur l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Jusqu'en 2013, les « cinq grands » - Au-delà : syndicats ayant obtenu plus de 8 % des suffrages exprimés aux élections 	<p>Signataires : au moins 30 % des suffrages</p> <p>Absence d'opposition de syndicats représentant au moins 50 % des suffrages (ou, jusqu'en 2013, de trois des « cinq grands »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conformité à l'ordre public social défini par la Constitution et par la loi - Autorisation par une loi 	<ul style="list-style-type: none"> - Un ANI préalable peut être transformé en loi¹ puis modifié par celle-ci - Principe de faveur (+)
Branche (CCB : Convention collective de branche)	Garanties sociales essentielles et régulation économique au sein de quelques 700 branches	<ul style="list-style-type: none"> - Jusqu'en 2017, les « cinq grands » - Au-delà : 8 % des suffrages exprimés au niveau de la branche 	<ul style="list-style-type: none"> - Jusqu'en 2013, absence d'opposition de la majorité des syndicats représentatifs dans la branche. La loi de 2004 permettait aussi à la branche d'opter pour des élections spéciales ou pour la référence aux résultats des dernières élections professionnelles. - A partir de 2013 30 % pour, absence d'opposition de 50 %, selon les résultats des élections 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformité à l'ordre public social défini par la Constitution et par la loi - Autorisation par une loi 	<p>Plus favorable (+)</p> <p>Moins favorable (-) ou complémentaire (≠)</p>

¹ Alors que l'initiative des lois appartient, normalement, au Premier ministre et au Parlement (art. 39 de la Constitution).

NIVEAU	DOMAINE	CONCLUSION		DÉROGATION/NORME SUPÉRIEURE	
		Qui négocie ?	Conditions de validité	Condition	Modification apportée
Entreprise	Temps de travail + toute autre question (salaires, participation...) pour laquelle la dérogation n'est pas interdite et l'entreprise s'avère un échelon de négociation pertinent, notamment seniors, handicapés, égalité homme/femme... Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) du ressort des groupes.	> 10 % des suffrages	> 30 % favorables < 50 % s'opposant à l'accord En cas d'anomalie (carence, absence de dépouillement, ...): référendum : $\geq 50\%$	Les mêmes que pour les ANI et les CCB (respect de l'ordre public et de la loi) + Interdiction de déroger aux ANI et CCB concernant : - les salaires minima - les classifications - les garanties sociales - la formation professionnelle continue (fonds mutualisé) + Absence de clauses d'une CCB et d'un ANI interdisant la dérogation	+ - ≠
PME TPE (?)	Identique à celui des autres entreprises	En l'absence de DS ¹ (200 salariés) ou de DP ² désigné comme tel (50) : - Elus du CE ou DP - Salariés mandatés - RSS ³ (10 salariés)	50 % des suffrages	Les mêmes que pour les autres entreprises	+ - ≠

¹ DS : délégué syndical

² DP : délégué du personnel

³ RSS : Représentant de la section syndicale

C. LA DIVERSIFICATION PEU CONTRÔLÉE DES SOURCES DE PRODUCTION DE RÈGLES JURIDIQUES : L'EXEMPLE DE LA « SOFT LAW »

Dans son bilan de l'année 2006, le Conseil d'Etat voit dans la multiplication des sources du droit, externes et internes, l'une des principales raisons de la complexité croissante des normes qui, selon lui, **menace l'Etat de droit** (voir titre II de ce rapport).

Il met en cause, notamment, les récents développements du droit communautaire et la création continue d'un réseau complexe de conventions internationales.

Ces observations générales s'appliquent aux normes juridiques relatives au pacte social dans l'entreprise.

L'importance des conventions de l'OIT et le développement d'un droit social européen ont déjà été analysés dans ce chapitre. Il reste à rendre compte de l'essor d'un droit nouveau au statut incertain, la soft law, tâche particulièrement délicate !

1. Tentative de définition

La « soft law » est un ensemble de règles et de conventions dont il est difficile de préciser les contours, le contenu et les effets juridiques. Comme son nom l'indique, c'est un droit « mou », qui trouve plus facilement sa place dans un système de « common law » que dans celui des pays de droit écrit, héritiers du droit romain, attachés, comme la France, à la clarté et à la précision des règles juridiques.

La soft law peut se définir en fonction des personnes qui l'établissent, généralement des entités non étatiques, multinationales ou organisations non gouvernementales...

On peut se référer aussi, pour préciser le concept en question, aux domaines auxquels il s'applique (droits sociaux fondamentaux, préservation de l'environnement ou respect de principes éthiques), ou à la portée des dispositions considérées, généralement dépourvues d'effet juridique direct et contraignant.

S'il s'agit seulement de caractériser par ce terme des règles imprécises, alors certains articles des conventions de l'OIT ou de lois françaises¹ font partie de la soft law lorsqu'ils se contentent d'afficher des objectifs souhaitables ou des principes à respecter sans indiquer ni les moyens

¹ En principe, la loi a pour vocation, en France, d'énoncer des règles de droit suffisamment précises et doit être revêtue d'une portée normative. Mais certaines dispositions, qui se contentent de formuler de vœux pieux, échappent à la censure du Conseil constitutionnel.

d'y parvenir ni les sanctions encourues en cas d'échec ou de manquement aux obligations définies.

La soft law fait partie des règles du pacte social, au sens le plus large de la notion, en ce qu'elle concerne les normes concernant non seulement les relations entre les « parties prenantes » de l'entreprise mais aussi les droits et devoirs de cette dernière vis-à-vis de la société, en réponse aux exigences et aux attentes nouvelles des citoyens, notamment en matière environnementale et sur le plan éthique.

En ce sens, la notion est très proche de celle de la responsabilité sociétale (ou sociale) de l'entreprise (RSE), sorte de déclinaison de ce qu'implique pour cette dernière le respect des principes du développement durable dans ses trois composantes, environnementale, sociale ou économique.

2. Un phénomène incontournable ?

Indéniablement, le développement de la « soft law » participe d'une complication croissante des normes. Mais on peut considérer que si ce phénomène doit être maîtrisé, il est cependant inévitable car inhérent à la complexité de la société post moderne, mondialisée et décentralisée, dont le fonctionnement requiert une certaine souplesse mais aussi des garde-fous passant par l'affirmation de nouvelles formes de définition et d'adjudication du droit.

La « soft law » présente incontestablement, à cet égard, l'avantage de la flexibilité. Ne nécessitant pas l'intervention du Parlement, pour sa rédaction ou sa ratification, elle peut être élaborée et révisée plus facilement et plus rapidement qu'une loi ou un traité.

Elle ne connaît pas non plus les limites qui sont celles de l'intervention des Etats et peut donc s'imposer simultanément dans tous les pays, même si leurs systèmes juridiques diffèrent sensiblement, dans lesquels une entreprise multinationale est implantée. Elle permet ainsi, notamment, d'homogénéiser le niveau de protection sociale des travailleurs concernés, au profit de ceux au départ les plus défavorisés.

La soft law, quand elle n'est pas « autodéterminée » par l'entreprise mais « codéterminée », est aussi un moyen de faire participer à la définition des normes des personnes qui, bien qu'intéressées, n'y sont généralement pas associées (ONG, associations de consommateurs et de défense de l'environnement ou des droits de l'homme...).

Dans le meilleur des cas, le cadre dans lequel se négocie ainsi la soft law peut constituer une sorte de laboratoire juridique d'où émergent des normes aux effets, dans l'immédiat, moins contraignants que les lois ou les traités mais qui préfigurent le droit de demain.

Même en cas d'autorégulation, la soft law permet de soumettre aux mêmes exigences non seulement l'entreprise elle-même mais ses fournisseurs et ses sous-traitants à travers le monde, sous la surveillance et la sanction du juge.

Rien n'empêche, par ailleurs, les syndicats de s'impliquer sur les thèmes mis en avant par les entreprises en ce qui concerne la RSE. Il est d'ailleurs parfois prévu de les faire participer au contrôle du respect par celles-ci de leurs engagements en la matière.

Certaines entreprises comme Reebok ou Levi Strauss (Levi's) vont même jusqu'à confier cette tâche à leurs propres salariés en ce qui concerne, par exemple, la fidélité de leurs sous-traitants.

Les accords cadres internationaux (ACI) entre les firmes multinationales et les syndicats internationaux sont, dans un cadre plus large, une occasion pour ces derniers de se saisir du concept de RSE et d'en faire un objet de négociation.

Ainsi, la soft law peut être vue comme un instrument adapté à une économie mondialisée dans laquelle les Etats et les organisations internationales ne sont plus en mesure d'être les seuls créateurs de règles de droit.

Le développement de la soft law, au total, participe de plusieurs tendances qui caractérisent l'évolution du droit social :

- **décentralisation** dans la définition des règles du pacte social avec un recul du rôle des Etats et un essor des sources de droit négociées ;

- **assouplissement** de certaines contraintes juridiques mais extension par ailleurs du champ des obligations imposées aux entreprises ;

- **complexité** accrue du droit applicable du fait, notamment, d'une prolifération de normes dont l'ensemble constitue un subtil dégradé.

Si, à ce stade, elle peut témoigner d'un affaiblissement de l'état de droit, il n'est pas sûr que ses potentialités étant mieux exploitées elle ne réussisse pas à inverser ces effets.

3. Aperçus critiques

Malgré son essor, la soft law apparaît, en l'état, comme un instrument soumis à la critique.

De nombreux reproches ont été adressés à la soft law par des tenants de l'ordre juridique établi : sa prétention à créer des normes de source non étatique, ses effets juridiques de ce fait indéterminés qui introduisent ainsi une incertitude dans le droit existant, le fait que son application pose de difficiles

problèmes d'interprétation, pour le juge, et d'évaluation pour les experts chargés de vérifier le respect des engagements pris en son nom...

Un éminent spécialiste du droit public français, Prosper Weil, s'est inquiété notamment, dès les années quatre-vingt, de ce que la soft law portait atteinte à la hiérarchie des normes en droit international.

La création de références par des organisations ou des collectivités dépourvues de personnalité juridique provoquait selon lui le passage d'une normativité graduée à une normativité diluée, d'un droit établi à un droit désiré. Cette relativisation de la normativité antérieure tendait à affaiblir, d'après ses analyses, le droit international dans son ensemble.

On pouvait légitimement s'inquiéter de ce que le droit international public ne soit pas seul en cause, les entreprises ayant, elles aussi, eu recours de plus en plus à la soft law.

S'agissant de la RSE, les obligations faites aux sociétés cotées par la loi NRE (nouvelles régulations économiques) de 2001 ont été étendues par les lois Grenelle I et surtout Grenelle II aux sociétés non cotées, s'agissant de la publication, en même temps que de leurs comptes annuels, d'informations sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Les multinationales peuvent souscrire aussi, en la matière, des engagements volontaires, formalisés notamment dans des chartes rendues publiques ou des codes de bonnes pratiques.

Pour certains¹, la RSE n'est qu'une tentative de nature politique tendant à permettre aux dirigeants d'entreprise de gérer, dans le nouveau contexte post-Fordien, leurs relations avec leurs actionnaires, leurs clients et leurs partenaires, sans que la situation des salariés s'en trouve transformée de façon évidente.

De fait, se conformer à des engagements environnementaux, éthiques ou autres, déterminés de façon unilatérale ou avec des partenaires ou des organisations de consommateurs, implique généralement, pour l'encadrement et les employés, des contraintes supplémentaires, voire de nouveaux motifs de licenciement éventuel pour faute grave².

Se pose aussi le problème de l'objectivité de l'évaluation du respect par l'entreprise de ses engagements, surtout lorsqu'il s'agit d'auto-réglementation, plutôt que d'une réglementation négociée (« co-réglementation »), selon la distinction à laquelle la Commission européenne tient à se référer.

¹ *Revue de la régulation* n° 1. Juin 2007. *La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle.*

² *Cf. jurisprudence de la Cour de cassation.*

Il règne un flou certain en ce qui concerne aussi bien les critères et les méthodes de cette évaluation qu'il s'agisse des personnes qui en sont chargées ou des sanctions encourues par les entreprises en cas de manquement à leurs obligations d'information et d'action.

Les agences de notation sociale et environnementale, clientes de l'entreprise, ne vont-elles pas se montrer trop complaisantes envers celle-ci ?

La priorité, en tout cas pour les dirigeants, est de donner au consommateur, dans le monde entier, la meilleure image possible de leur société qui doit apparaître comme irréprochable sur le plan environnemental et éthique. Les préoccupations sociales peuvent sembler davantage « externes » (respect des droits les plus fondamentaux des travailleurs dans les filiales des pays les plus pauvres) que tournées réellement vers l'amélioration des relations professionnelles dans les sociétés mères.

La RSE risque ainsi d'être récupérée pour devenir essentiellement un instrument de la politique de communication de l'entreprise, sans autre ambition.

Au total, il paraît dangereux que la « soft law » puisse dessaisir le législateur de ses prérogatives et faire apparaître comme la poursuite d'objectifs d'intérêt général, la satisfaction des intérêts privés de l'entreprise.

DEUXIÈME PARTIE :
LE SCÉNARIO DU PIRE

CHAPITRE I

UNE RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE JOUANT DE PLUS EN PLUS CONTRE LA CROISSANCE ?

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

La faible progression des salaires aboutit à ce que la part des revenus de la production distribuée aux salariés est à un point historiquement bas. Ainsi, même quand on raisonne dans les conventions de comptabilité nationale, qui n'appréhendent pas complètement les phénomènes de richesses, la part de celles-ci allant au travail est à l'étiage. Ce constat est encore plus net quand on s'intéresse à la quasi-totalité des salariés (99 % d'entre eux) étant donné la concentration des salaires au profit du centième le mieux payé d'entre eux.

Mais, ce diagnostic ne serait pas complet sans une recherche des causes de cette situation. En matière de prospective, cette recherche étiologique est d'autant plus nécessaire qu'elle conditionne la vision du futur et informe sur les leviers d'action à mobiliser, ce qui est tout l'objet de la prospective.

Dans les approches des économistes classiques, des évolutions du partage de la valeur ajoutée peuvent se produire sous l'effet de variations des prix relatifs des facteurs de production. Mais théoriquement, la répartition de la valeur ajoutée est stable sur longue période, les effets des évolutions des coûts relatifs des facteurs de production n'étant que transitoires. Ainsi, la forte hausse du coût du travail intervenue au moment du premier choc pétrolier, après s'être traduite par une hausse de la part salariale dans la valeur ajoutée, a été suivie d'une modération salariale qui en a entraîné le reflux, en deçà de sa position initiale.

Pourtant, la persistance de la modération salariale n'a pas permis de rétablir celle-ci, l'intensification capitaliste (rapport du stock du capital au travail) se poursuivant et les dynamiques salariales continuant d'être contenues par une série de facteurs au premier rang desquels le chômage. Tout se passe comme si la combinaison productive ne répondait plus à l'évolution des coûts relatifs des facteurs de production, ce qui conduit à atténuer la portée de l'explication par les coûts des facteurs. Cet enseignement peut être utile pour l'action publique en ce qu'il atténue la portée normative des mécanismes de marchés et invite à en approfondir les déterminants.

En ce sens, d'autres explications ont donc été avancées : l'existence d'un nouveau régime technologique réservant structurellement une place plus grande au capital, la mondialisation qui pèserait sur les salaires des non-qualifiés (mais certaines études en concluent que ce sont les qualifiés qui sont les plus touchés), des recompositions de la structure productive...

Prises une à une, ces explications peinent à convaincre, chacune d'entre elles peuvent être assorties d'objections, plus ou moins dirimantes, venant en limiter la significativité. Pourtant, elles ont individuellement une certaine portée et, réunies, dessinent un décor qui suggère qu'un affaiblissement du pouvoir de négociation des salariés pourrait expliquer la répartition actuelle de la valeur ajoutée, d'autant qu'il se combine avec une hausse sans précédent des revenus versés aux détenteurs du capital, en lien avec le renforcement conséquent de l'organisation de la gestion de l'épargne et avec la libération de plus en plus complète des flux de capitaux.

Parmi les causes de cet affaiblissement, qui n'est pas homogène (certains salariés défendent plus efficacement leurs positions que d'autres), il faut faire toute sa place à la restructuration des entreprises où les phénomènes d'externalisation s'accompagnent d'une multiplication des situations de domination dans l'organisation des chaînes productives.

Un scénario noir se dessine : celui d'un cercle vicieux où la répartition de la valeur ajoutée serait de plus en plus déséquilibrée au détriment des rémunérations du travail. En outre, des facteurs exogènes majeurs vont intervenir en relation avec le vieillissement démographique qui pourrait peser significativement sur la part du revenu national dédié au travail. Ce processus pourrait être justifié s'il s'accompagnait d'un réemploi de la valeur susceptible d'aboutir à une élévation du potentiel de croissance réel. Malheureusement, outre qu'il s'est accompagné d'excès financiers susceptibles de remettre en cause la soutenabilité de la croissance (l'effet de levier de l'endettement), le taux d'investissement n'a pas suivi l'essor des capacités potentielles d'épargne des entreprises. D'un côté, la **concentration** des revenus des ménages a débouché sur des bulles d'actifs. De l'autre, le **supplément de richesses** attiré par les entreprises a, au mieux, servi à élargir leurs actifs étrangers, au pire, été consacré à entretenir des plus-values purement financières.

Dans un tel contexte, la croissance économique ralentirait sous l'effet d'une demande de plus en plus atone tandis que l'épargne relativement abondante, notamment pour des motifs de précaution, s'investirait de moins en moins dans l'appareil productif national. Elle se porterait sur des actifs patrimoniaux qui connaîtraient des bulles déstabilisantes ou sur les zones étrangères de croissance dynamique. L'Etat courrait après l'équilibre budgétaire et serait amené à sacrifier le financement de biens publics pourtant essentiels à une croissance potentielle dont les déterminants naturels sont en voie d'attrition.

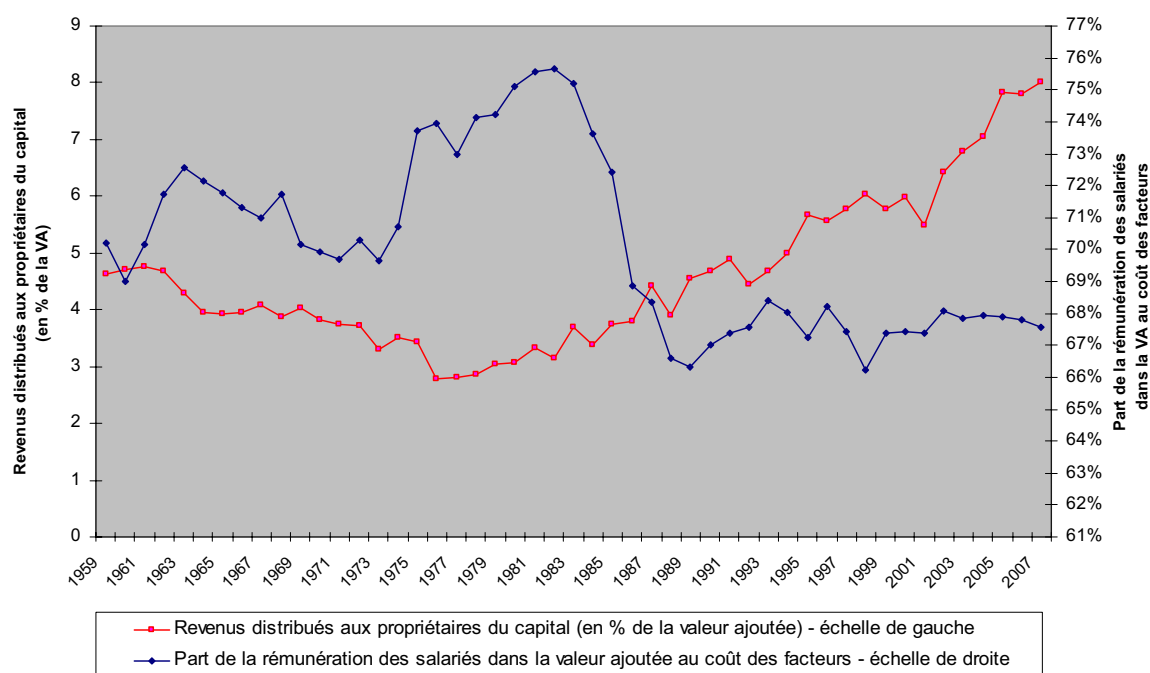
I. LA PART DES SALAIRES DANS LA VALEUR AJOUTÉE À UN POINT HISTORIQUEMENT BAS

Même en s'en tenant aux indicateurs de la comptabilité nationale un constat s'impose : la part des salaires dans la valeur ajoutée a rétrogradé si bien qu'elle se situe aujourd'hui à un point bas.

Ce constat est souvent assorti de l'observation selon laquelle ce recul n'est pas significatif et que, depuis des années, la répartition de la valeur ajoutée est stabilisée.

Outre que ce dernier diagnostic est, comme on l'a indiqué, tributaire de trop d'incertitudes de méthode pour être accueilli sans de sérieuses réserves, il reste à souligner que **la part des salaires dans la valeur ajoutée est aujourd'hui à un point historiquement bas quand celle des revenus versés aux actionnaires est à un sommet, historique lui aussi.**

ÉVOLUTION DES REVENUS DISTRIBUÉS AUX PROPRIÉTAIRES DU CAPITAL (EN % DE LA VA) ET DE LA PART DES SALARIÉS AU COÛT DES FACTEURS DE 1959 À 2007



Au bas niveau atteint par les salaires dans la valeur ajoutée correspond une faible progression du pouvoir d'achat des revenus du travail dont la perception n'est pas entièrement restituée par les indicateurs usuellement mobilisés : le salaire net croît moins que le salaire brut ; la concentration des salaires accroît les inégalités, la relative résistance des bas salaires cédant devant la montée des emplois atypiques et la récurrence, pour certains, des périodes de chômage.

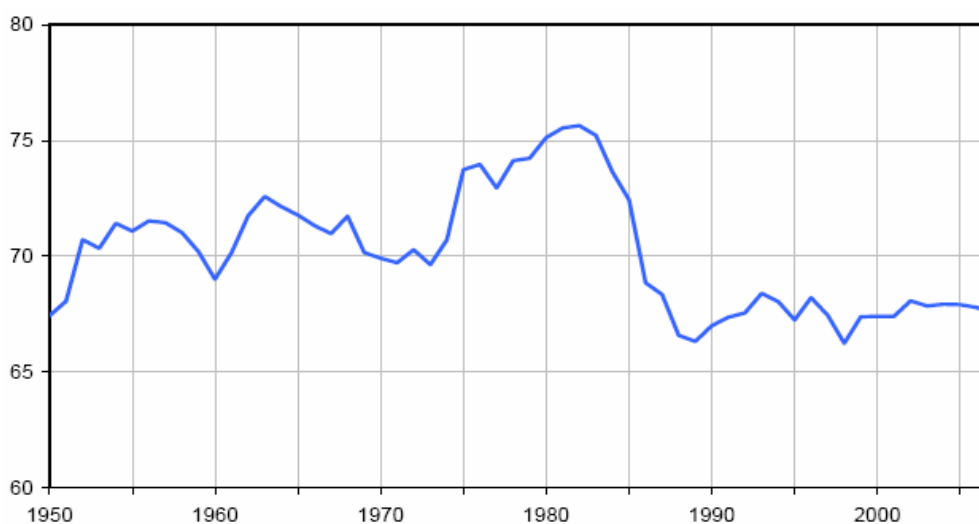
L'érosion globale du salariat est ainsi souvent amplifiée quand on considère les rémunérations réellement perçues par les salariés individuellement.

Sans prétendre expliquer complètement la déformation du partage de la valeur ajoutée, on en propose en annexe quelques **interprétations**, utiles dans la réflexion sur l'avenir de la répartition de la valeur ajoutée.

Même dans le cas où l'on tient pour acquise la stabilité du partage de la valeur ajoutée depuis vingt ans, ce qu'on ne peut faire étant donné les problèmes posés par le concept et la mesure de la répartition de la valeur ajoutée, force est de reconnaître que la part des salaires dans la valeur ajoutée se situe à un point historiquement bas.

A. UNE FORTE BAISSÉ DE LA PART DES SALAIRES DANS LA VALEUR AJOUTÉE

PART DES SALAIRES DANS LA VALEUR AJOUTÉE DES SOCIÉTÉS NON FINANCIÈRES



Source : INSEE. Mai 2009

La période de stabilité du partage de la valeur ajoutée commencée au début des années 1990 a succédé à une phase (débutée au début des années 80), où la part des salaires dans la valeur ajoutée a connu une chute considérable, **de l'ordre de 10 points dans le champ des entreprises non financières**, et même au-delà quand on considère l'ensemble de l'économie (dans certaines estimations).

Inversement, l'excédent brut d'exploitation (EBE) a progressé de sorte que le taux de marge des entreprises non financières (rapport entre l'EBE et la valeur ajoutée) dépassait 30 % en 2007 contre moins de 25 % au début des années 80.

De nombreuses analyses considèrent que la baisse de la part de la valeur ajoutée revenant aux salaires peut être vue comme un processus de normalisation.

Le poids des salaires dans la valeur ajoutée se serait accru brutalement au cours des chocs pétroliers de la seconde moitié des années 70 en raison d'une rigidité des salaires qui se seraient alignés sur l'inflation provoquée par l'augmentation du prix du pétrole. Un décrochage entre les salaires et la productivité du travail serait intervenue, d'autant plus net que les entreprises n'auraient pas bien anticipé le ralentissement de l'activité économique. Leur taux de marge se serait contracté dans des proportions non soutenables.

Le processus de décrue de la part des salaires dans la valeur ajoutée qui a suivi ne serait qu'un phénomène de normalisation prédit par la théorie .

Ces analyses comportent à la fois une observation des faits et des jugements de valeur qui proposent sur les faits observés un jugement économique normatif souvent implicite.

A sa base se trouve l'idée selon laquelle il existe un partage de la valeur ajoutée « quasiment naturel » qui, reflétant la situation des marchés des facteurs de production et des biens, garantit un optimum économique.

Face à ces présupposés, il apparaît utile de décomposer l'analyse pour se demander successivement :

- si les faits décrits rendent pleinement compte de ce qui s'est produit ;

- quels sont les facteurs qui ont pu influencer les évolutions observées ;

- et, enfin, si ces évolutions rapprochent ou non d'une situation économique souhaitable.

B. QUELQUES FAITS STYLISÉS COMPLÉMENTAIRES

Sur le plan des faits, il convient de compléter la description qui vient d'en être proposée par quelques constats.

- Le **premier** d'entre eux est que **la France est probablement le pays qui a subi la plus forte baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée** au cours de cette période. Autrement dit, même en tenant pour valide le constat d'une relative stabilité de la valeur ajoutée ces dernières années, on pourrait voir dans celui-ci la simple cessation d'une forte décrue de la part salariale réalisée plus tôt que dans de nombreux pays.

- **Deuxième constat** : si, dans le champ des seules entreprises non financières, la France appartient au groupe des pays où la part des salaires dans la valeur ajoutée est plutôt élevée, elle est accompagnée dans ce groupe par des pays aux institutions aussi différentes que les Etats-Unis¹ et la Suède et a été rattrapée par le pays souvent décrit (mais sans doute à tort) comme le moins réglementé d'Europe, le Royaume-Uni. Ceci conduit à relativiser considérablement les hypothèses d'une influence décisive des institutions sur la répartition de la valeur ajoutée et, plus encore, l'idée que la France se caractériserait par une rigidité qui nuirait (et dans quel sens ?) à un partage de la valeur ajoutée compatible avec un rendement élevé du capital.

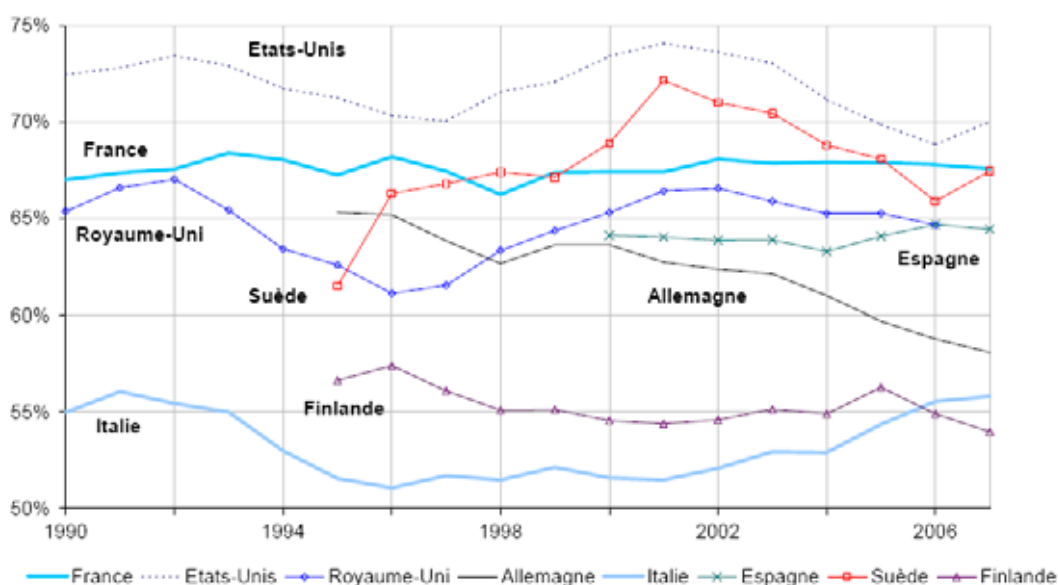
Il est vrai que les comparaisons internationales sur cette question sont particulièrement fragiles ainsi qu'on l'a indiqué plus haut.

¹ *L'extrême concentration des salaires dans ce pays ôte à ce constat une grande partie de sa portée.*

**COMPARAISONS INTERNATIONALES : CERTAINES CONVERGENCES
MAIS DES SITUATIONS DIVERSIFIÉES, NOTAMMENT EN ALLEMAGNE**

Les comparaisons internationales – qui sont fragiles du fait de la diversité qualitative des données – montrent que les pays développés connaissent des situations et des évolutions différenciées sur le plan du partage global.

**COMPARAISON INTERNATIONALE – PART DE LA RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS
DANS LA VALEUR AJOUTÉE (AU COÛT DES FACTEURS)
DES SOCIÉTÉS NON FINANCIÈRES**



Source : Calculs INSEE pour la France, BEA pour les Etats-Unis, ONS (Blue Book 2008) pour le Royaume-Uni, OCDE pour les autres pays

S'agissant des pays figurés dans le graphique à peu près comparables sous l'angle des données utilisées, on observe un écart de 12 points entre l'Allemagne et les Etats-Unis s'agissant de la part des salaires. Les Etats-Unis sont le pays où celle-ci est à son niveau le plus élevé et ce phénomène est structurel. Il contredit l'opinion commune qui associe au « capitalisme américain » singulièrement « financiarisé » un sacrifice systématique des salariés.

Dans le même esprit, on peut relever que si le Royaume-Uni n'est pas le pays européen où la part des salaires est la plus élevée, il n'en est pas très loin n'étant séparé de la Suède et de la France que de deux points. Du reste, si l'on raisonnait au niveau de l'ensemble de l'économie, on observerait que le Royaume-Uni a une part de sa valeur ajoutée revenant aux salaires sensiblement supérieure à celle de nombreux pays d'Europe continentale. Le poids des services financiers au Royaume-Uni où la proportion prise par les salaires dans la valeur ajoutée est plus forte est relativement important ce qui explique cette situation.

Les données italiennes n'étant pas du même ordre que les autres, **la singularité de l'Allemagne ressort du graphique** : la part des salaires dans la valeur ajoutée y est beaucoup plus basse que dans les autres pays.

Par ailleurs, la répartition globale de la valeur ajoutée a évolué différemment. Dans les pays où elle était relativement élevée (Etats-Unis, Suède), elle s'est repliée dans les années 2000 mais vers un niveau qui reste plutôt haut. Au Royaume-Uni elle a, au contraire, progressé (de près de 4 points entre 1996 et 2006). Stable en France, **la part des salaires dans la valeur ajoutée des entreprises non financières a, en revanche, beaucoup diminué en Allemagne** (- 7,2 points par rapport au niveau de 1995).

**PART DES SALAIRES DANS LA VALEUR AJOUTÉE DES ENTREPRISES NON FINANCIÈRES
EN 2007 (EN %)**

France	67,6
Etats-Unis	70,0
Royaume-Uni	64,7 (en 2006)
Allemagne	58,1
Italie	55,8
Espagne	64,4
Suède	67,2
Finlande	54,0

**PART DES SALAIRES DANS LA VALEUR AJOUTÉE DES ENTREPRISES NON FINANCIÈRES
ÉVOLUTION (2007-2000) – (en points de la valeur ajoutée)**

France	+ 0,3
Etats-Unis	- 3,4
Royaume-Uni	+ 0,3
Allemagne	- 5,5
Italie	+ 4,2
Espagne	+ 0,3
Suède	- 1,7
Finlande	- 0,6

Une **première observation** s'impose : les évolutions relevées ici confirment que **le partage de la valeur ajoutée n'est pas nécessairement stable contrairement aux prédictions de certaines théories économiques** qui lui attribuent cette propriété (les économistes classiques). Manifestement, les forces qui le déterminent n'ont pas l'automatisme décrite.

Seconde observation : si les évolutions observées manifestent **une certaine convergence** des conditions de partage de la valeur ajoutée, qui pourrait traduire l'existence des contraintes communes auxquelles se seraient trouvées confrontées les différentes économies, **des pays peuvent se singulariser**. Ainsi, **l'Allemagne, première économie européenne, diverge nettement**. Cette dernière évolution qui concerne le premier « partenaire économique » de la France et l'économie la plus influente d'Europe n'est évidemment pas sans poser de problèmes. La désinflation compétitive (qui passe en Allemagne par une compression des salaires) appelle, pour le futur, des développements dont certains pourraient se solder par une baisse prononcée de la part des salaires dans la valeur ajoutée dans l'ensemble des pays européens.

PART CORRIGÉE DES SALAIRES DANS LA VALEUR AJOUTÉE AU COÛT DES FACTEURS – ENSEMBLE DE L'ÉCONOMIE (2007-2001)

	Belgique	Allemagne	France	Italie	Pays-Bas	Suède	Royaume -Uni	Norvège	Etats- Unis	Japon	Canada	Australie
1991	70,4	66,8	68,1	68,2	67,8	70,8	75,8	59,7	68,4	69,5	70,7	65,6
1992	70,7	68,0	67,7	67,9	68,9	69,2	75,5	60,4	68,0	69,8	71,3	65,0
1993	71,6	68,0	68,1	67,1	69,7	67,2	73,5	59,1	67,8	69,8	70,6	64,9
1994	70,9	66,7	67,3	65,0	68,1	66,0	72,1	59,2	67,2	70,7	68,1	64,9
1995	70,3	66,3	67,3	63,2	67,6	63,9	71,2	58,7	67,1	71,0	66,8	65,6
1996	70,7	66,0	67,4	63,2	67,2	67,1	69,3	57,3	66,3	70,2	66,5	66,0
1997	70,5	65,2	66,9	63,8	66,4	67,3	69,1	57,3	66,1	70,1	66,5	65,2
1998	69,9	65,0	66,1	62,9	66,9	68,0	70,2	61,9	67,3	71,2	67,4	65,3
1999	70,8	65,5	66,7	62,6	66,8	67,8	70,7	60,4	67,5	70,5	65,9	64,9
2000	69,7	66,3	66,2	61,7	65,9	69,0	71,9	52,6	68,6	69,4	64,2	64,9
2001	70,8	65,9	66,0	61,4	66,2	71,1	72,5	53,6	68,2	69,4	64,5	63,4
2002	71,1	65,5	66,3	61,6	66,6	70,5	71,5	56,2	67,8	68,0	64,7	63,1
2003	70,3	65,4	66,2	61,9	66,9	69,9	71,3	55,2	67,3	66,8	64,1	62,2
2004	68,8	64,5	66,2	61,7	66,7	68,9	71,2	52,9	66,5	65,1	63,5	62,5
2005	67,9	63,6	66,2	62,3	65,0	68,3	71,3	50,0	66,0	65,0	63,1	62,3
2006	67,5	62,6	65,8	63,0	64,7	67,1	71,2	49,2	65,8	65,1	63,5	61,9
2007	67,4	62,2	65,4	62,4	64,9	68,3	70,1	51,7	65,8	63,8	63,7	Nc
Différence 2007-1991	- 3,0	- 4,6	- 2,7	- 5,8	- 2,9	- 2,5	- 5,7	- 8,0	- 2,6	- 5,7	- 7,0	- 3,7 (2006-91)

Troisième constat : le niveau des salaires dans la valeur ajoutée est aujourd'hui à un **échelon historiquement bas**, inférieur à ce qu'il était avant les chocs pétroliers des années 70 et 4 à 5 points plus bas que pendant les Trente Glorieuses.

Autrement dit, le soi-disant processus de retour vers un état « naturel » de partage de la valeur ajoutée n'a pas abouti à une convergence des salaires vers un point d'équilibre du partage de la valeur ajoutée analogue à ce qu'il était sur longue période en France mais vers un point d'équilibre plus bas de l'ordre de 5 points de PIB.

Enfin, **quatrième constat** : le processus de concentration des salaires vers le haut de l'échelle salariale, à supposer même qu'on l'appréhende dans les termes conventionnels restrictifs généralement utilisés, établit que la part de la quasi-totalité des salariés dans la valeur ajoutée a baissé en France.

Ces constats conduisent à considérer que le point d'équilibre du partage de la valeur ajoutée est singulièrement bas aujourd'hui en France par rapport aux valeurs historiques qui ont été les siennes. Ils montrent aussi que le point d'équilibre du partage de la valeur ajoutée n'est pas nécessairement « naturel » et que la considération de quelques variables institutionnelles (comme le niveau de réglementation du marché du travail) ne suffit pas à expliquer le partage constaté.

C. LA RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE AU CONFLUENT D'INFLUENCES DIVERSES QUI, À L'AVENIR, RISQUENT DE PROLONGER LA BAISSÉ DE LA PART SALARIALE DANS LA VALEUR AJOUTÉE

On évoque parfois une « loi d'airain » du partage de la valeur ajoutée au terme de laquelle les parts respectives des revenus du travail et du capital atteindraient un niveau invariant.

Or, cette référence nous paraît moins exacte que celle qui voit dans la répartition de la valeur ajoutée et son évolution une forme d'énigme dont la résolution passe par un effort patient d'élucidation.

De « loi d'airain » il n'y aurait qu'à la condition, ou que les relations sociales soient entièrement dominées par les entrepreneurs (le salaire de subsistance serait alors la règle), ou que les conditions régnant sur les marchés soient de concurrence pure et parfaite (les revenus des facteurs de production seraient alors déterminés par leur productivité).

Alors seulement, il pourrait y avoir, à la limite, stabilité de la répartition de la valeur ajoutée. L'histoire récente montre que tel n'a pas été le cas et elle invite à comprendre les ressorts du partage tels qu'ils ont fonctionné.

On trouvera en annexe la présentation technique des principales explications avancées dans les études réalisées sur ce thème. Chacune d'entre elles a suscité des objections.

Vos rapporteurs retirent de cet entrelacs d'explications que la détermination du partage de la valeur ajoutée est multifactorielle.

Surtout, il leur apparaît improbable que ces facteurs s'inversent de façon spontanée suffisamment pour limiter la décreue de la part salariale dans la valeur ajoutée.

Si les **explications par le coût des facteurs de production** ne suffisent pas, elles sont partiellement éclairantes. Mais, elles ne sont guère rassurantes dans un monde où la constitution de segments mondialisés du marché du travail et les écarts de rendement du capital sont un défi pour les pays les plus développés.

A cet égard, si la rigidité salariale n'est évidemment pas une solution adaptée, la flexibilité des salaires ne le serait qu'à la condition d'accepter des baisses de rémunération qui ne correspondent pas à la vocation des salariés et ruinaient la cohésion sociale.

Mais, à son tour, **la mondialisation** n'explique pas tout, la capacité des Nations économiques à s'y adapter comptant sans doute beaucoup plus comme en témoigne le niveau relativement élevé de la part salariale aux Etats-Unis. De ce point de vue aussi, il y a une source d'inquiétudes si l'on considère que ni le travail, ni le capital mis en œuvre en Europe n'ont suffisamment atteint la **frontière technologique**, qui permet les performances de productivité nécessaires à la perspective d'une forte rétribution des facteurs de production. La probabilité importante de transitions difficiles pour s'adapter à l'économie mondialisée s'ajoute à ce panorama, alors même que le besoin d'investissement pour rejoindre la frontière technologique est grand.

Enfin, **la financiarisation des économies** a certainement joué mais plus comme une contrainte que comme une opportunité. Le redressement de la rentabilité du capital qu'elle a favorisé n'a pas été suivi des investissements productifs que cette forme de prélèvement sur les revenus du travail aurait dû financer.

Face à ces phénomènes très puissants, le risque encouru est qu'une attrition plus ou moins rapide de la base productive de Nations dominées par des facteurs de production et des revenus mobiles se produise.

Au total, de ce que l'équilibre de la répartition de la valeur ajoutée est, sans aucun doute, un état obéissant à des déterminations multifactorielles qui peuvent être lues comme résultant les unes les autres d'un système (qui les englobe), on peut tirer plusieurs conséquences :

- les chances de succès de mesures qui ne modifieraient pas le contexte du système lui-même et se contenteraient d'agir à l'intérieur de celui-ci sont faibles ;

- en outre, comme ce contexte est international, les marges de manœuvre strictement nationales sont des plus réduites ; à cet égard, les politiques salariales conduites au cœur de l'Europe dont, au premier rang, celle de notre voisin allemand pose un problème majeur à toute politique refusant de pratiquer la déflation des salaires à des fins compétitives ;

- enfin, à supposer qu'il reste des marges de manœuvre dans le système économique qui s'est mis en place, il est douteux que promouvoir une orientation

donnée, isolément d'autres éléments, permette d'agir efficacement sur le partage de la valeur ajoutée. L'action publique appelle, en ce domaine aussi, la mobilisation d'une diversité de leviers d'action : enrichissement du capital humain à travers l'objectif d'employabilité, négociations salariales de bon niveau qui n'est plus toujours celui de l'entreprise ou de la branche mais plutôt de la chaîne de production, affectation de l'épargne prélevée sur la valeur ajoutée pour accroître le potentiel de croissance, redistribution secondaire du revenu dans la mesure d'une identification fine des externalités qu'elle permet...

D. LES PERSPECTIVES D'UN VIEILLISSEMENT DÉMOGRAPHIQUE

Le ralentissement des gains moyens de pouvoir d'achat du salaire brut a été amplifié au niveau du salaire net par l'augmentation des prélèvements sur les salaires destinés principalement à financer les dépenses sociales.

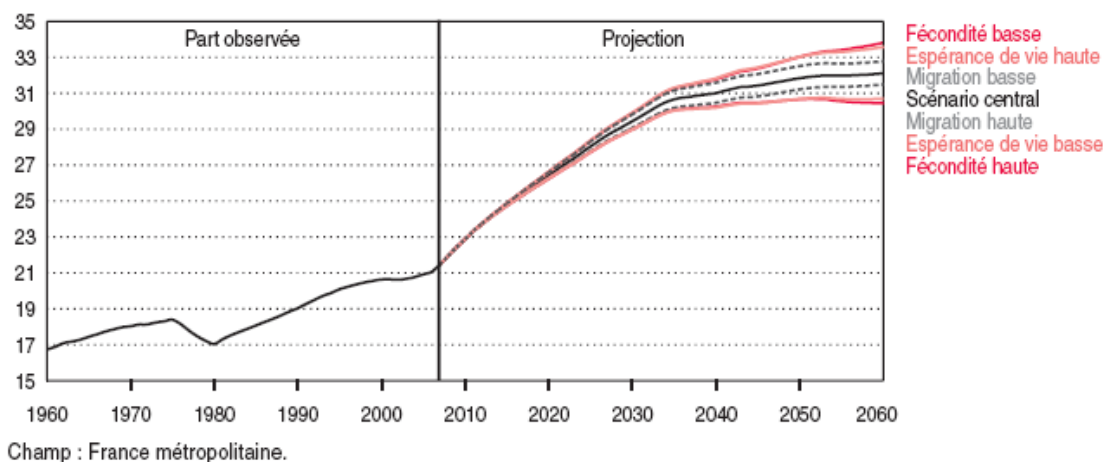
A rendement constant des cotisations sociales, les prélèvements sur les salaires bruts peuvent être considérés comme de purs salaires différés. Ainsi, la répartition du salaire brut entre le salaire net réellement perçu par les salariés à l'instant « T » et les cotisations sociales peut-elle être analysée comme le résultat d'un choix (plus ou moins) implicite entre la perception immédiate et la perception différée du revenu d'activité.

Encore faut-il que le rendement des cotisations soit constant et uniforme pour les salariés, ce qui n'a que peu de chances d'être le cas s'agissant de systèmes dont les variables sont naturelles (la nature change comme le montre le vieillissement démographique) ou/et institutionnelles (les institutions font l'objet de choix politiques qui n'ont pas de constance nécessaire).

A cet égard, le vieillissement démographique prévu à l'horizon 2060 et l'augmentation du ratio de dépendance économique qui en découlerait sont deux tendances susceptibles d'augmenter les besoins sociaux sur fond de ralentissement de la croissance potentielle des économies concernées.

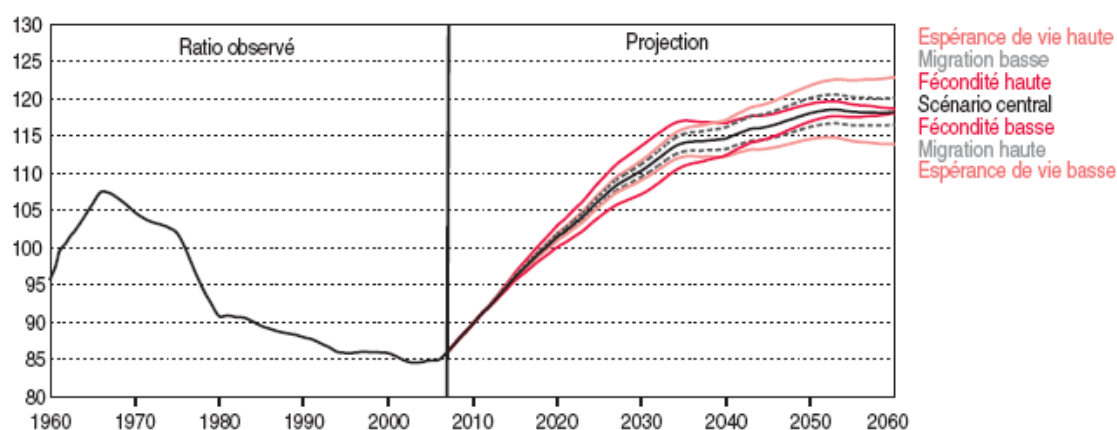
Pour la France, les prévisions démographiques de l'INSEE, d'octobre 2010, peuvent être résumées par les deux graphiques ci-dessous :

ÉVOLUTION DE LA PART DES 60 ANS OU PLUS



Source : Insee, estimations de population et projection de population 2007-2060

ÉVOLUTION DU RATIO DE DÉPENDANCE ÉCONOMIQUE



Lecture : il y a, en 2007, 86 personnes d'âge « inactif », (c'est-à-dire de moins de 20 ans ou de plus de 60 ans) pour 100 personnes d'âge « actif » (de 20 à 59 ans). Selon le scénario central de la projection, ce ratio atteindrait 118 en 2060.
Champ : France métropolitaine.

Source : Insee, estimations de population et projection de population 2007-2060

Dans le scénario central, la part des 60 ans et plus augmenterait de 80 % contre une diminution de la population des 20-59 ans (la plus active) qui passerait de 53,8 à 45,8 % du total.

Pour la France, le ratio de dépendance économique qui rapporte les personnes d'âge inactif (les moins de 20 ans et les plus de 60 ans) aux personnes d'âge actif s'élèverait de 0,86 en 2007 à 1,18 en 2060.

Ces prévisions s'accompagnent de la perspective d'une augmentation des dépenses liées à l'âge des populations.

Le tableau ci-après récapitule les projections réalisées en ce domaine par la Commission européenne.

AUGMENTATION DES DÉPENSES LIÉES À L'ÂGE 2010-2060 (EN % DU PIB)

	Pensions		Santé		Dépendance		Chômage et éducation		TOTAL		
	2010	Variation de 2010 à 2060	2010	Variation de 2010 à 2060	2010	Variation de 2010 à 2060	2010	Variation de 2010 à 2060	2010	2060	Variation de 2010 à 2060
Belgique	10,3	4,5	7,7	1,1	1,5	1,3	7,3	-0,3	26,8	33,4	6,6
Bulgarie	9,1	2,2	4,8	0,6	0,2	0,2	3,0	0,2	17,1	20,3	3,2
République tchèque	7,1	4,0	6,4	2,0	0,2	0,4	3,3	0,0	17,0	23,3	6,3
Danemark	9,4	-0,2	6,0	0,9	1,8	1,5	8,0	0,1	25,2	27,4	2,2
Allemagne	10,2	2,5	7,6	1,6	1,0	1,4	4,6	-0,4	23,3	28,4	5,1
Estonie	6,4	-1,6	5,1	1,1	0,1	0,1	3,2	0,3	14,8	14,7	-0,1
Irlande	5,5	5,9	5,9	1,7	0,9	1,3	5,3	-0,2	17,5	26,2	8,7
Grèce	11,6	12,5	5,1	1,3	1,5	2,1	3,8	0,1	21,9	37,9	16,0
Espagne	8,9	6,2	5,6	1,6	0,7	0,7	4,8	-0,2	20,0	28,3	8,3
France	13,5	0,6	8,2	1,1	1,5	0,7	5,8	-0,2	29,0	31,2	2,2
Italie	14,0	-0,4	5,9	1,0	1,7	1,2	4,3	-0,2	26,0	27,6	1,6
Chypre	6,9	10,8	2,8	0,6	0,0	0,0	5,8	-0,6	15,5	26,2	10,7
Lettonie	5,1	0,0	3,5	0,5	0,4	0,5	3,3	0,3	12,3	13,6	1,3
Lituanie	6,5	4,9	4,6	1,0	0,5	0,6	3,5	-0,4	15,1	21,1	6,0
Luxembourg	8,6	15,3	5,9	1,1	1,4	2,0	4,0	-0,3	19,9	38,1	18,2
Hongrie	11,3	2,6	5,8	1,3	0,3	0,4	4,5	-0,3	21,8	25,8	4,0
Malte	8,3	5,1	4,9	3,1	1,0	1,6	5,0	-0,7	19,2	28,4	9,2
Pays-Bas	6,5	4,0	4,9	0,9	3,5	4,6	5,6	-0,2	20,5	29,9	9,4
Autriche	12,7	1,0	6,6	1,4	1,3	1,2	5,2	-0,2	25,7	29,0	3,3
Pologne	10,8	-2,1	4,1	0,8	0,4	0,7	3,8	-0,6	19,1	18,0	-1,1
Portugal	11,9	1,5	7,3	1,8	0,1	0,1	5,6	-0,4	24,9	27,8	2,9
Roumanie	8,4	7,4	3,6	1,3	0,0	0,0	2,7	-0,2	14,7	23,2	8,5
Slovénie	10,1	8,5	6,8	1,7	1,2	1,7	5,1	0,7	23,1	35,8	12,7
Slovaquie	6,6	3,6	5,2	2,1	0,2	0,4	2,9	-0,6	14,9	20,4	5,5
Finlande	10,7	2,6	5,6	0,8	1,9	2,5	6,4	0,0	24,7	30,6	5,9
Suède	9,6	-0,2	7,3	0,7	3,5	2,2	6,6	0,0	27,1	29,8	2,7
Royaume Uni	6,7	2,5	7,6	1,8	0,8	0,5	4,0	0,0	19,2	24,0	4,8
UE-27	10,2	2,3	6,8	1,4	1,3	1,1	4,9	-0,2	23,2	27,8	4,6
Zone euro-16	11,2	2,7	6,8	1,3	1,4	1,3	5,0	-0,2	24,5	29,6	5,1

Le tableau suivant, extrait des travaux de l'OCDE, montre que ces perspectives d'augmentation (des seules dépenses publiques ici) sont déjà assez nettes à l'échéance 2025.

**PROJECTION DES AUGMENTATIONS DES DÉPENSES PUBLIQUES LIÉES AU VIEILLISSEMENT
DANS CERTAINS PAYS DE L'OCDE**
Variation 2005-2025, en points de pourcentage du PIB

	Soins de santé	Soins de longue durée	Retraite	Total
Autriche	1.2	0.4	0.7	2.3
Australie	1.3	0.4	0.8	2.5
Belgique	1.0	0.4	2.7	4.1
Canada	1.4	0.5	0.6	2.5
Finlande	1.3	0.6	2.7	4.6
France	1.1	0.3	0.4	1.8
Allemagne	1.1	0.6	0.8	2.5
Grèce	1.2	1.0	3.2	5.4
Irlande	1.2	1.1	1.5	3.9
Italie	1.2	1.0	0.3	2.5
Japon	1.5	0.9	0.2	2.5
Luxembourg	1.0	0.9	3.5	5.5
Pays-Bas	1.3	0.5	1.9	3.7
Nouvelle-Zélande	1.4	0.5	2.4	4.2
Portugal	1.2	0.5	0.7	2.4
Espagne	1.2	0.8	1.2	3.2
Suède	1.1	0.2	-0.2	1.1
Royaume-Uni	1.1	0.5	0.5	2.0
États-Unis	1.2	0.3	0.7	2.1

Note : Les projections des augmentations des coûts des soins de santé et des soins de longue durée dans les pays de l'OCDE ont été calculées en supposant que les politiques et les tendances structurelles demeurent inchangées. Les hypothèses correspondantes sont décrites en détail in OCDE (2006) sous le titre « scénario de pression des coûts ». Les projections relatives aux dépenses du régime public de retraites, sont tirées de l'étude du document du Comité des politiques économiques de l'UE pour les États de l'UE, de Visco (2005) pour le Canada, le Japon, la Suisse et les États-Unis, et de Dang et al. (2001) pour l'Australie, la Corée et la Nouvelle-Zélande

Source : OCDE

On voit que **la France ne serait pas le pays le plus touché**. Avec un accroissement des dépenses de 2,2 points de PIB (à l'horizon 2060) et de 1,8 point de PIB (à l'horizon 2025), la France est, par exemple, loin derrière l'Allemagne (+ 5,1 points de PIB en 2060 et + 2,5 points en 2025).

Il n'empêche « qu'à législation inchangée », les perspectives de croissance du salaire net seraient limitées par celles des dépenses nécessitées par le vieillissement de la population, même si l'ampleur du freinage n'est pas considérable. Toutefois, la France resterait dans le peloton de tête des pays où les

dépenses liées à l'âge sont les plus élevées, étant donné un point de départ relativement important. En 2060, ces dépenses atteindraient 31,2 points de PIB (contre 29 points en 2010) contre 28,4 points de PIB en Allemagne (23,3 points de PIB en 2010). Une certaine convergence interviendrait entre les Etats européens mais des écarts parfois importants demeurerait.

Face à ces perspectives, il existe sans doute des marges de manœuvre. Elles sont différenciées :

- la réduction de la dynamique des dépenses par une inflexion des besoins (diminution des rythmes de croissance des dépenses de pension, de soins...)

- l'augmentation de la croissance potentielle qui, comptablement, dépend du taux de croissance de la population active et des gains de productivité.

Si certaines mesures peuvent agir sur les deux termes de l'équation (l'augmentation du taux d'emploi), d'autres mesures, favorables pour l'un ne le sont pas pour l'autre. Par exemple, la réduction des dépenses de santé peut contrarier l'objectif d'élévation de la croissance potentielle si l'état de santé de la population se détériore ou/et si elle entraîne un ralentissement du progrès technique.

Par ailleurs, des marges de manœuvre qui sont évidemment difficiles à mobiliser n'ont pas nécessairement l'efficacité qu'on est tenté de leur prêter.

S'agissant de l'élévation du taux de croissance potentielle, il n'est pas certain que, même couronnée de succès, elle puisse conduire à elle seule à une baisse des dépenses de pension¹, sauf, par exemple, à consentir à une baisse des taux de remplacement.

De même, les actions sur les dépenses peuvent buter sur des résistances. Ainsi, l'augmentation de l'âge de liquidation des pensions n'est une alternative crédible à l'inflexion des salaires nets qu'occasionnerait une augmentation des cotisations et/ou à la baisse du taux de remplacement qu'impliquerait une réduction du taux de liquidation qu'à la condition que le taux d'emploi de la population active augmente à due proportion.

Au-delà de ces interrogations importantes, il existe une assez forte probabilité pour que, quoi qu'il en soit, la pression des dépenses résultant du vieillissement exerce une contrainte sur la dynamique des salaires nets. Dans ces conditions, le conflit de répartition prévisible serait d'autant moins douloureusement ressenti que la croissance serait forte, ce qui implique d'accorder une priorité aux politiques la croissance.

En effet, l'alternative, que paraissent choisir certains grands Etats européens qui serait de faire porter l'effort de financement des besoins prévisibles par les espaces économiques extérieurs, comporte des risques considérables et suppose des sacrifices qui peuvent être cumulatifs. Il faut, en effet, alors, à la fois financer les besoins des générations déjà vieilles et ceux des futures générations âgées.

¹ *Qu'elles soient publiques ou privées.*

A cet égard, les conditions dans lesquelles les pays européens s'adaptent aux perspectives de vieillissement démographique, et celles-ci en elles-mêmes, devaient être considérées comme des questions d'intérêt commun. Par leur ampleur, elles ne sont pas loin de représenter un choc analogue à celui subi par ces économies à l'occasion de l'actuelle crise globale.

II. LA RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE TOUJOURS PLUS UN OBSTACLE À LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ?

Constater une déformation du partage de la valeur ajoutée en défaveur des salaires ne suffit pas à poser le constat d'une anomalie.

Sans doute, le freinage des dynamiques salariales qu'une telle déformation implique pose-t-il un problème en soi.

Mais ce phénomène pourrait tout aussi bien être vu comme nécessaire et souhaitable s'il devait déboucher sur un niveau plus élevé de croissance, ce qui pourrait être le cas si le partage de la valeur ajoutée devait favoriser l'investissement et, plus globalement, l'augmentation de la productivité.

Ainsi, pour juger si le partage de la valeur ajoutée est ou non optimal, il faut encore examiner s'il peut être justifié économiquement et si ses conséquences sont ou non favorables.

SALAIRES ET COÛT DU CAPITAL, OÙ SONT LES RIGIDITÉS ?

La baisse de la part salariale dans la valeur ajoutée en France (très probablement sous-estimée du fait des conventions de mesure utilisées) fait l'objet de deux interprétations théoriques radicalement contradictoires.

Elle peut être vue, ou comme une confirmation, ou comme un démenti à l'idée souvent proposée d'une rigidité excessive du travail (qu'on désigne par cette idée les difficultés que rencontrent les chefs d'entreprise à ajuster la main d'œuvre ou les salaires).

Empiriquement, les évolutions du taux de marge des entreprises au terme desquelles celui-ci a progressé, de façon parfois très spectaculaire, accréditent plutôt le sentiment que ce sont les rémunérations du capital qui présentent une rigidité exclusivement imputée, généralement, aux salaires.

La hausse importante du taux de marge des entreprises, comme celle qui est intervenue dans les années 80, est venue de ce que les gains de productivité du travail, plutôt que d'être entièrement distribués aux salariés ou utilisés pour réaliser des gains de compétitivité-prix, ont été « captés » par les profits.

Ce processus historique peut être vu comme le résultat d'une « normalisation » des salaires par le jeu des mécanismes de marché après la hausse des salaires dans la valeur ajoutée intervenue au moment du choc pétrolier de la moitié des années 70 mais cette explication « naturaliste » n'est pas pleinement convaincante comme on l'a indiqué précédemment.

L'idée d'un équilibre entre productivité marginale et salaire procède d'une conception plutôt abstraite de la façon dont se forment les équilibres économiques.

Au demeurant, les approches théoriques de la formation des salaires ont été profondément renouvelées pour mieux rendre compte de réalités plus complexes que celles que peut appréhender le cadre formel classique et il est rare que les équations de salaires n'intègrent pas des paramètres qui induisent des écarts par rapport au sentier idéal que ce cadre dessine.

En économie ouverte et dans un contexte de **chômage persistant**, l'équilibre entre productivité marginale et salaire paraît imposer un plafond aux salaires mais nullement un plancher du moins pour une part grandissante du salariat.

S'il est finalement assez peu éclairant d'évoquer une « normalisation » des salaires pour rendre compte du processus de baisse de la part salariale dans la valeur ajoutée, l'idée connexe d'une « normalisation » de la part des profits ne l'est pas davantage.

Elle suppose de se référer à un rendement économique naturel du capital alors que les tentatives théoriques de détermination d'un tel rendement ne sont que partiellement consensuelles. Tout juste peut-on avancer l'idée que le profit est justifié comme rémunération d'un renoncement à d'autres emplois du revenu et comme prime au risque pris par l'investisseur, idée sans doute féconde mais dont l'énoncé doit être précisé.

Car cette idée, si elle impose une sorte de profit minimum, ne borne plus guère le profit par le haut dans un monde économique largement décloisonné et où le capital a pour lui d'être rare (et donc recherché) et mobile. Malgré tout, elle permet d'analyser, à travers l'écart entre le taux plancher et le taux observé, le degré d'influence exercé par les épargnants sur la répartition du revenu. Dans cette dernière analyse, il faut bien sûr faire une place particulière au diagnostic selon lequel une éventuelle « escalade » des taux de marge est associée à un défaut de concurrence sur le marché des biens et services au terme duquel, plutôt qu'à une hausse de la production, on assiste à la constitution de profits excessifs.

Enfin, l'hypothèse d'un ajustement de la répartition du revenu selon un état d'équilibre « naturel » des marchés jure notamment avec les évolutions nettement plus contrastées des taux d'intérêt dont les inflexions n'ont pas toujours été suivies des évolutions attendues de la répartition du revenu. En particulier, ainsi qu'on l'exposera, **la baisse des charges d'intérêts, qui diminue le coût microéconomique du capital, n'en a pas allégé le coût macroéconomique, les investisseurs se substituant aux créanciers, et au-delà, dans le prélèvement opéré sur les revenus issus de la production.**

En conclusion, plutôt donc que d'en appeler exclusivement à un cadre théorique de formation idéale des revenus des facteurs de production qui négligerait les écarts avec les conditions concrètes du partage du revenu, il paraît nécessaire également de tenir compte des réalités.

Or celles-ci sont, comme d'habitude, complexes et ambivalentes.

D'un côté, la concurrence ne peut être niée comme élément structurel qui joue sur les mécanismes de marché. Elle s'est accentuée entre espaces géographiques, sur un marché du travail qui s'élargit et sur le marché du capital où se déroule une course à l'attraction de l'épargne¹.

D'un autre côté, les firmes s'efforcent d'échapper aux rigueurs de la concurrence et ceci ouvre la piste d'**un défaut de concurrence comme explication plausible du partage de la valeur ajoutée.**

Dans ce sens, la restructuration des entreprises aurait entraîné une tendance à la constitution, sinon toujours de monopoles du moins d'oligopoles, qui aurait favorisé l'attribution d'une part plus importante de revenus de la production aux profits, du moins aux profits de certaines entreprises. A cet égard, la dissociation entre les grandes entreprises multinationalisées et les autres entreprises est une observation fondamentale.

Mais, l'augmentation du taux de marge des entreprises, qui accompagne une déformation de la valeur ajoutée aux dépens des salariés, n'équivaut pas nécessairement à une modification des **conditions du partage de la valeur ajoutée** au profit du capital.

Pour que ce dernier processus soit vérifié, il faudrait que le surcroît de valeur ajoutée attribué au capital ne soit pas seulement le reflet d'une augmentation de la quantité de capital mobilisé pour la production. Si le taux de marge augmente parallèlement aux investissements totaux, la déformation du partage de la valeur ajoutée n'est pas attribuable à une croissance de la rémunération unitaire du capital et ne traduit que l'intensification capitaliste, c'est-à-dire l'augmentation du stock de capital dans l'économie nationale. Il y a alors déformation du partage de la valeur ajoutée mais sans déformation des conditions de ce partage.

A supposer que tel soit le cas², cela n'établirait pas pour autant que la part des richesses créées allant au capital soit justifiée :

- l'intensification capitaliste n'est pas nécessairement un processus obéissant à un plan rationnel³;

- mais surtout, la stabilité de la rémunération unitaire du capital n'équivaut pas à sa normalité, s'il en ressort que le rendement du capital est supérieur (ou inférieur) à un niveau d'équilibre garantissant une perspective de croissance économique soutenue et durable.

¹ On peut analyser l'accentuation de la concurrence dans le processus de mondialisation comme une mise à l'épreuve des différentes rentes existant dans des cadres moins concurrentiels. Dans une telle analyse, l'issue de l'épreuve dépend de la capacité plus ou moins forte à défendre sa rente. La maturation de l'industrie financière pourrait alors répondre au double objectif d'ordonner cette mise à l'épreuve et d'en tirer le meilleur parti.

² Sur ce point, l'analyse par les comptes de surplus mentionnée plus haut paraît indiquer qu'un processus de ce genre s'est déroulé. Sous réserve de la robustesse de cette analyse, on serait conduit à estimer que le partage de la valeur ajoutée s'est adapté aux propriétés mouvantes de la combinaison productive.

³ Elle peut par exemple provenir d'une obsolescence accélérée d'une fraction du salariat dans un processus de maximisation du rendement du capital indépendant d'un quelconque objectif de croissance économique.

Or, dans un scénario noir, la répartition de la valeur ajoutée nuirait à plus d'un titre à la croissance :

- la demande pâtirait de la contraction des dynamiques salariales ce qui pèserait sur la production et les perspectives d'investissement ;

- l'épargne relativement abondante du fait de la hausse du taux de marge des entreprises et de l'essor d'une épargne de précaution des ménages s'investirait de moins en moins dans l'appareil productif national au profit d'actifs patrimoniaux qui connaîtraient des bulles déstabilisantes ou d'investissements dans les zones émergentes de forte croissance ;

- le revenu national ne progresserait que de façon très ralentie quand, dans le même temps, les besoins sociaux augmenteraient sous l'effet du vieillissement et des restructurations d'un système de production s'ajustant aux nouvelles spécialisations internationales ;

- l'Etat courrait après l'équilibre budgétaire et sacrifierait les investissements indispensables à la maximisation de la croissance potentielle.

A. MICROÉCONOMIE ET MACROÉCONOMIE, DEUX APPROCHES THÉORIQUES DIFFÉRENTES POUR UNE MÊME CONCLUSION : LE PROFIT OPTIMUM N'EST LE PROFIT MAXIMUM QUE SOUS CERTAINES CONDITIONS

Il a pu exister une tendance, probablement assez forte encore si l'on en juge par les objectifs assignés par les marchés financiers aux entreprises et par les engagements pris par leurs dirigeants lors de leurs tournées de communication, à considérer comme un objectif primordial de maximaliser les profits.

Or, les économistes qu'ils soient microéconomistes, plutôt classiques, ou macroéconomistes, plutôt keynésiens, n'ont jamais validé cette approche du profit que sous la réserve que d'autres conditions soient réunies.

LE PROFIT : REGARDS MICROÉCONOMIQUES ET MACROÉCONOMIQUES

Deux approches complémentaires de la question du profit coexistent. L'une, **microéconomique**, s'interroge sur le **rôle incitatif du taux de profit** sur l'investissement des producteurs. L'autre, plutôt **macroéconomique**, complète cette approche par une analyse des **incidences de la rémunération du capital sur la répartition du revenu, sur la demande des agents et sur la croissance**.

Le taux de profit (mesuré par le rapport de l'excédent brut d'exploitation des entreprises à leur valeur ajoutée) représente le gain que le capital investi **dans** une économie donnée – et non le capital investi **à partir** d'une économie donnée¹ – peut espérer. Il en est donc la rémunération.

En tant que tel, **il joue a priori tous les rôles que jouent les prix dans un système économique** : source de revenus, guide de l'allocation des ressources, révélateur des préférences...

Comme pour tout prix, la question est de savoir si le taux de profit obéit à des déterminations telles qu'il existerait un prix idéal, c'est-à-dire un prix tel que les agents économiques adopteraient des comportements économiques souhaitables.

Question évidemment difficile, et approche autrement plus complexe, que celle qui consiste simplement à constater les faits empiriques et à en déduire un principe de normalité. Autrement dit, il s'agit ici de ne pas se contenter de l'observation que le rendement du capital atteint un niveau donné pour conclure que c'est vers ce niveau qu'il faut tendre².

Les analyses microéconomiques – c'est-à-dire celles qui se placent du point de vue des agents individuellement – **insistent sur le rôle du taux de profit dans la décision d'investissement** de chaque détenteur de capital. Elles tendent, en général, à conclure à un **lien positif entre rémunération du capital et investissement** et incitent à déduire que le taux de profit est positivement corrélé avec la croissance économique.

Toutefois, cette dernière conclusion pose un problème en ce sens qu'elle suppose que les analyses microéconomiques peuvent servir de fondements utiles à la macroéconomie.

Or, il existe un hiatus entre la rationalité individuelle et la rationalité collective. Les interactions entre les différents acteurs d'un ensemble économique peuvent modifier le point de vue auquel la considération de l'action d'un agent isolé peut conduire.

Sans doute, les microéconomistes s'attachent-ils à corriger les limites d'une analyse centrée sur les agents économiques individuellement en envisageant les conséquences de l'agrégation de comportements individuels. Mais c'est, généralement, en considérant les comportements des seuls agents relevant de la même catégorie que cette correction intervient : pour ce qui occupe ici, on prendra en compte les effets sur un investisseur des comportements des autres investisseurs mais beaucoup moins ceux des salariés par exemple alors que ceux-ci influencent évidemment les investisseurs.

¹ Du fait de la libéralisation des flux de capitaux, le capital investi à partir d'une économie peut l'être dans d'autres espaces économiques.

² Cette approche est favorisée par l'existence d'une concurrence internationale dans l'attraction du capital. Mais si elle permet d'identifier une contrainte elle ne devrait pas pour autant être considérée comme normative.

C'est pourquoi le raisonnement macroéconomique doit être pris en considération. Ceci ne signifie évidemment pas qu'il faille en exclure tout « ingrédient » microéconomique, au contraire. Mais, comme en l'état de la connaissance économique cette dissociation des approches n'a pas été entièrement surmontée, il est à recommander de varier les points de vue.

La microéconomie a pour elle de restituer le jeu des forces mais il lui manque la cohérence que seule apporte une approche macroéconomique.

Une sorte de conciliation intervient entre les deux analyses autour d'une conclusion commune et fondamentale : le profit optimum n'est pas le profit maximum¹ ou, plus précisément, il n'est le profit maximum que sous réserve que d'autres conditions de l'équilibre économique (équilibre du marché du travail et de biens dans un contexte de concurrence pure et parfaite pour la microéconomie classique ; équilibre de la demande pour le keynésianisme) soient respectées.

Que ce soit microéconomiquement ou macroéconomiquement, il existe un niveau de profit justifié : le dépasser c'est s'exposer à des pertes de bien-être (pour le microéconomiste) ou à des pertes de croissance (pour le macroéconomiste), en tout cas, à des pertes.

A cet égard, la macroéconomie keynésienne procède essentiellement à un enrichissement de la microéconomie classique qu'elle ne remet que marginalement en cause, faisant essentiellement valoir que la répartition du revenu et son utilisation ne sont pas nécessairement conformes à un équilibre économique garantissant le plein emploi des facteurs de production.

Dans le monde contemporain, ces deux approches ressortent comme plus complémentaires que concurrentes si l'on veut bien considérer que la constitution d'oligopoles – voire de monopoles – et le renforcement des positions dominantes sont une tendance structurelle qui déséquilibre les marchés (école classique) et les conditions d'égalisation de l'offre et de la demande (école keynésienne).

Sans doute, l'une et l'autre approche aboutissent à des recommandations de politique économique qui, en partie, leur sont propres : pour la microéconomie, l'instauration de conditions de concurrence plus tangibles ; pour la macroéconomie, la réorientation du partage de la valeur ajoutée si nécessaire.

Mais, il existe également des recoupements notamment dans l'analyse des conséquences d'une répartition de la valeur ajoutée éloignée de conditions équilibrées : le danger est que les surprofits viennent rompre la dynamique de la croissance économique par un désajustement, conjoncturel ou structurel, entre offre et demande qui peut miner les perspectives de croissance à long terme.

¹ Voir annexe n°1.

En bref, **pour les uns (les classiques)** il s'agit de restaurer des conditions de concurrence plus tangibles. Cela passe par la lutte contre les monopoles sur le marché des biens mais aussi par davantage de flexibilité. Celle-ci peut concerner le capital dont l'allocation doit être libérée de sorte qu'il puisse être apporté aux activités les plus efficaces économiquement. La flexibilité concerne aussi le marché du travail où productivité et salaires doivent mieux s'apparier. Il vaut de souligner que toutes ces mesures doivent être entreprises ensemble sans quoi l'équilibre économique ne serait pas atteint. Par exemple, la flexibilité d'un salaire déréglementé ne servirait pas la croissance économique si elle n'était accompagnée d'un démantèlement des possibilités offertes à un employeur d'en abuser.

En bref, les conditions de validité de l'équilibre économique classique qui consacrent l'efficacité théorique des mécanismes de marché sont exigeantes notamment parce qu'elles sont holistes (c'est-à-dire qu'elles doivent être toutes réunies).

Les **approches moins orthodoxes** conduisent à s'inquiéter du réalisme d'une fiction classique au formalisme qui, au demeurant, pour être presque impeccable ne l'est point complètement. Fondamentalement, l'imperfection de ce modèle réside dans les effets de la distribution du revenu et de la concurrence entre firmes et salariés sur les conditions mêmes de validité d'un modèle théorique appelé à s'altérer nécessairement. Autrement dit, la vision classique de l'économie repose sur une condition, la concurrence, qui ne saurait résister au fonctionnement concret du modèle. Cette critique débouche sur la recommandation de privilégier un réalisme des analyses et des pratiques qui, sans oublier l'horizon idéal dessiné par les auteurs classiques, ne négligent pas les inconvénients d'ignorer les écarts entre idéal et réalité.

Les agents économiques ne sont pas atomisés et certains ont plus de pouvoir que d'autres. La distribution du revenu, inégalitaire parce que l'efficacité est inégale et parce que des processus de domination existent, pose un problème constant d'équilibre. La demande peut être insuffisante pour placer l'offre au niveau justifié qui permettrait le plein emploi. Ainsi, la répartition du revenu, qu'elle obéisse à la nature des choses ou qu'elle soit biaisée par des asymétries de position, peut perturber la dynamique de la croissance économique (et ainsi de suite, dans un cercle négatif).

Dans cette perspective, la répartition du revenu est un enjeu de politique économique. Celle-ci peut certes s'attacher à restaurer les conditions de concurrence – encore que l'innovation, source du progrès économique, suppose, dans une vision à la Schumpeter, quelques entorses à ce modèle –, mais elle doit surtout se préoccuper de promouvoir un objectif d'emploi des revenus au service de la croissance économique.

Or, cette question implique de trouver le meilleur couple entre demande et investissement et cette bonne union suppose d'identifier un niveau de profit et des utilisations de l'épargne qui la permettent :

- le profit ne doit pas réduire à l'excès les bases de la demande et les incitations au travail ;

- le profit doit être suffisant pour inciter à l'investissement et ses usages ne doivent pas perturber l'équilibre de la demande (par exemple, en créant des bulles de prix d'actifs) tout en respectant un programme d'essor économique (par l'investissement, qu'il soit matériel ou immatériel).

Il existe donc une répartition équilibrée du revenu (au service d'un équilibre économique de croissance) dont les mécanismes de marché n'assurent pas nécessairement la réalisation.

Les modalités de répartition du revenu national qu'il importe d'observer sont :

- la répartition entre les salaires et les profits ;
- la répartition des revenus primaires (salaires et profits) au sein de la population ;
- la répartition des revenus entre les classes d'âge (du fait notamment des effets du cycle de vie sur l'affectation des revenus entre consommation et épargne).

*

* *

En bref, il existe des répartitions du revenu national plus ou moins favorables à la croissance économique, et si le rendement du capital doit être suffisant pour que les incitations à investir soient préservées, il ne doit pas être excessif. Tel serait le cas s'il traduisait l'existence de surprofits ou si la demande devait en être affectée au point que l'investissement productif serait découragé, en même temps qu'apparaîtraient des surcapacités de production.

Il va de soi que ce souci d'équilibre est perturbé par l'existence d'une globalisation renforcée.

B. ACTUALITÉ ET PROSPECTIVE : QUELS PEUVENT ÊTRE AUJOURD'HUI LES PROLONGEMENTS PRATIQUES DE CE CONSENSUS DANS UNE ÈRE DE GLOBALISATION ?

Si, sur le plan théorique, un consensus existe sur l'idée que le profit optimal n'est pas le plus élevé (tout juste peut-il être le plus élevé qui se puisse), les prolongements pratiques de ce consensus¹ ne sont pas évidents, en dépit du point de référence que représente le taux de croissance d'une économie, dans un contexte où les possibilités d'arbitrages financiers sont fortes, incitant les dirigeants d'entreprise à donner la priorité à l'affichage d'un profil financier favorable.

¹ Consensus qui vaut aussi pour le niveau des salaires.

Ce problème a toujours existé mais il est **plus aigu – voire change de nature – dans les économies ouvertes sur l’extérieur que sont les économies contemporaines.**

En outre, ce qui est vrai au niveau microéconomique du choix des détenteurs de capital peut aussi être vrai au niveau macroéconomique. Certaines nations peuvent faire des choix de modèles de croissance tirée par l’extérieur ou reposant sur la constitution d’un patrimoine étranger. Or, ces choix s’imposent à leurs partenaires, notamment dans des espaces économiques aussi intégrés que l’Europe.

1. Le capital, un facteur de production dont la mobilité favorise un niveau de rémunération relativement élevé

UN PROBLÈME STRUCTUREL

L’activité économique et le taux de croissance d’une économie s’accompagnent d’une grande diversité des performances microéconomiques des agents sans compter le fait que certaines productions sont plus exigeantes en capital que d’autres.

Il est *a priori* justifié que la part du profit dans la valeur ajoutée de chaque entreprise varie microéconomiquement. Cette variété des taux de profit pose un problème de cohérence, mais qui apparaît transitoire dans une économie fermée. Théoriquement, ce problème y est réglé par l’égalisation de la rentabilité du capital. Celui-ci s’investit dans les activités les plus prometteuses. Dans ce processus, les productions les moins efficaces sont éliminées faute de capitaux pour s’y investir. Par ailleurs, survient une égalisation des rendements offerts par les entreprises subsistantes puisque le capital des plus efficaces voit sa valeur augmentée du fait de la demande qui se porte sur lui jusqu’au niveau qui permet aux entreprises moins efficaces, mais subsistantes, de trouver du financement.

Dans une économie fermée, ces enchaînements ne sont pas sans poser des problèmes d’adaptation successive, mais ces problèmes sont considérablement amplifiés dans un monde ouvert mettant en relation des espaces économiques de niveaux de développement différents et connaissant des modalités de répartition de la valeur ajoutée hétéroclites ainsi que des rythmes de croissance inégaux.

Dans une économie ouverte, les choix d’allocation de ce facteur rare qu’est le capital sont considérablement élargis. Le capital y devient presque complètement mobile ce qui représente, en soi, un atout, notamment dans les « négociations » qui président aux processus d’attribution du revenu. Par ailleurs, il faut ajouter les effets de la diversité des économies.

Sans doute, est-il vrai que, dans un monde globalisé, l'égalisation des taux de rendement ne se produit pas nécessairement¹. Mais, il est toujours possible, tant que la convergence des économies n'est pas réalisée, d'arbitrer l'allocation du capital vers des zones où son rendement et ses perspectives sont supérieurs. Il en résulte, théoriquement, **une pression constante à rapprocher les rendements du capital où il est comparativement faible du niveau élevé des zones où les structures économiques tendent à ce niveau élevé.**

2. Quelles voies d'adaptation aux exigences des détenteurs du capital ?

Dans ce contexte, **il est primordial de s'interroger sur les réponses données par les agents économiques aux tensions qu'exerce la mobilité du capital.**

Les effets de la mondialisation sur les conditions de formation des revenus du capital ont pu être discutés notamment parce que les évolutions du partage de la valeur ajoutée et celles des indices de mondialisation n'ont pas été toujours parallèles.

Mais, une certaine corrélation existe malgré tout entre ces phénomènes et, surtout, la globalisation financière n'a pas attendu la mondialisation pour produire des changements structurels du type de ceux engendrés par la mondialisation et qu'il paraît difficile de considérer comme n'étant pas encore amplifiés par elle.

Par exemple, le marché unique européen n'est pas strictement un élément de la mondialisation (c'est un phénomène de régionalisation économique) mais ses effets sont proches de ceux que la mondialisation produit, même si celle-ci en accroît l'intensité.

La réallocation mondiale du capital peut être l'**une de ces réponses**, avec une affectation du capital dans les zones de rentabilité comparativement élevée.

Sans doute, pourrait-on être rassuré par les observations empiriques, et les réflexions des théoriciens de l'économie industrielle. Elles conduisent à penser qu'une partie des investissements financiers est complémentaire des investissements physiques, de sorte que les prises de participation dans un but de croissance externe répondant à la même logique que l'investissement physique (à savoir assurer le développement de l'entreprise), il y aurait, plutôt que concurrence entre ces investissements, une complémentarité. De fait, lorsqu'on exclut du montant des investissements financiers les placements en valeurs mobilières correspondant à une logique de court terme, on observe une corrélation positive entre investissements financiers et investissements physiques. Autrement dit, **les entreprises qui investissent le plus en prises de participations externes sont aussi celles qui dépensent le plus pour leurs investissements physiques.**

¹ *Théoriquement, il devrait y avoir convergence vers un niveau de rendement du capital donné, mais il peut y avoir des primes de risque (ou, à l'inverse des facilités de risque) en lien avec la situation intrinsèque des agents ou la volonté de diversification prudentielle des placements.*

Mais, **il n'est pas sûr que ces observations aient résisté à la globalisation croissante**, qu'elle s'exerce dans un cadre régional ou dans un cadre mondial.

Sur le plan mondial, par exemple, d'un côté, on remarque que les flux d'épargne mondiaux voient les pays émergents financer les pays développés ce qui correspond *a priori* à une inversion des flux de capitaux par rapport à ce que le processus de rattrapage laisse présager. Mais, d'un autre côté, une analyse plus fine des capitaux en cause montre que les flux sortants des pays émergents financent les dettes souveraines des pays développés dont les flux sortants vers les pays émergents financent davantage les entreprises qui font concurrence aux établissements localisés dans les pays d'origine.

En bref, les opérations patrimoniales nourries par les financements des entreprises du Nord (qu'ils viennent de leur épargne ou des dettes qu'elles contractent) contribuent à une **recomposition de la localisation de la valeur ajoutée à l'échelle mondiale au terme de laquelle le produit de la valeur ajoutée territorialisée dans les pays du Nord est de plus en plus consacré au financement du développement de valeurs ajoutées à l'extérieur.**

D'autres processus peuvent intervenir qui passent par l'élévation de la rentabilité du capital dans les zones concurrencées.

Celle-ci peut emprunter des voies financières comme l'exploitation de l'effet de levier (fondé sur l'écart entre les charges d'endettement externe – les taux d'intérêt – et la rentabilité du capital investi) ou des voies plus « réelles ». Il s'agit alors d'attribuer davantage de valeur ajoutée au capital, ce qui passe par une réduction de la part des salaires, autrement dit par une augmentation du rendement économique du capital.

Le contexte de mobilité des capitaux à l'intérieur ou à l'extérieur accentue les probabilités de déséquilibres d'autant qu'il se combine avec une autonomisation – du moins une autonomisation imaginée¹ – de la sphère financière.

A cet égard, la quasi-totalité des chefs d'entreprise auditionnés par vos rapporteurs se sont inscrits dans le courant actuel des réflexions théoriques sur le capitalisme qui s'interroge sur sa cohérence.

En théorie, le profit est justifié par les risques pris par le capital et permet aux capitalistes d'en prendre de nouveaux en investissant.

On connaît la phrase du chancelier allemand Helmut Schmidt justifiant le profit en faisant valoir que : « *les profits d'aujourd'hui sont les investissements de demain qui sont les emplois d'après-demain* ».

Au demeurant, cet enchaînement n'est pas une simple promesse visant à justifier les profits pour le potentiel d'épargne qu'ils contiennent (du reste, l'épargne peut aussi bien être prélevée sur les salaires), c'est une condition

¹ *Les excès d'endettement à laquelle conduit ce fantasme d'autonomie ont buté sur le réel.*

nécessaire à la justification des profits dans une économie où existe un objectif de croissance¹.

Quoi qu'il en soit, pour les personnalités auditionnées par vos rapporteurs, y compris pour les chefs d'entreprise, l'horizon temporel semble s'être tellement rétréci que les profits d'aujourd'hui ne riment plus qu'avec eux-mêmes, les investissements étant désormais considérés comme des ennemis d'un profit de court terme qui, dans le capitalisme financier, seul compterait.

Cette suggestion aboutit à considérer un problème de cohérence du capitalisme qui, pour être microéconomique au départ, concerne au-delà les équilibres macroéconomiques dans leur ensemble.

3. Le problème au niveau macroéconomique

Schématiquement, le problème macroéconomique posé par la répartition est le suivant. Pour que la répartition du revenu soit cohérente avec un objectif d'équilibre économique et de croissance forte, il faut, d'une part, que la production crée sa propre demande et, d'autre part, que l'investissement soit suffisant pour élever le potentiel de croissance.

La condition que la production crée sa demande n'est pas nécessairement respectée dans un contexte où il est possible de thésauriser ou d'affecter ses revenus à consommer des biens étrangers ou à une épargne destinée au désendettement ou à l'achat d'actifs étrangers.

Or, il faut envisager que la concentration des salaires sur les plus hauts revenus et la déformation du partage de la valeur ajoutée au détriment des salaires puissent favoriser ces fuites hors du circuit économique national.

Par ailleurs, le gonflement de l'épargne auquel aboutit un mode de répartition de la valeur ajoutée devenant de plus en plus inégalitaire peut entraîner une attrition de la consommation sans pour autant être suivie d'une utilisation de l'épargne correspondante pour investir dans l'économie dont cette épargne est issue.

La question de l'optimalité de la répartition du revenu est entièrement reposée dans un contexte de globalisation économique.

Certains pays peuvent faire le choix d'un modèle de croissance tirée par l'extérieur. Puisqu'ils comptent sur la demande étrangère, ils peuvent être indifférents aux ressorts de la demande domestique. Plus encore, ils peuvent estimer avoir intérêt à ce que ces ressorts soient les moins tendus qu'il se peut. Ils gagnent en compétitivité-prix à une décréue des coûts salariaux et ils comptent sur le fait que le prix à payer en termes de croissance économique de la faiblesse de la demande

¹ *Lorsqu'on ne se préoccupe pas de la croissance, on peut justifier les profits par la nécessité de constituer une base de rentes. Mais alors les profits ne sont plus justifiés économiquement mais par des considérations sociales, qui à l'examen, sont évidemment contestables.*

domestique peut être compensé par la dynamique d'une demande étrangère d'autant plus forte qu'ils escomptent des gains de parts de marché.

Il existe, avec l'Allemagne, au cœur de l'Europe, un pays qui a fait ce choix. La soutenabilité de ce modèle de croissance sans salaires internes dépend de la dynamique des demandes adressées à ce pays par ses partenaires. Mais, des déséquilibres commerciaux sont la résultante de cette stratégie. Sa pérennité dépend de la soutenabilité de ces déséquilibres mais aussi de l'hypothèse d'un maintien de l'écart de salaires entre l'Allemagne et le reste du monde (et, tout particulièrement, de ses partenaires européens).

Par ailleurs, la stratégie allemande occasionne un creusement nécessaire des inégalités internes. En effet, les salaires sont comprimés et le taux de profit augmente. L'Allemagne est le pays d'Europe où ces dernières années le partage de la valeur ajoutée s'est le plus déformé aux dépens des salaires. Dans un tel modèle, la question de l'utilisation des profits est décisive. On ne voit pas les raisons pour lesquelles ces profits pourraient s'investir localement dans le système productif. Il est sans doute plus rentable de les investir à l'étranger, à la source même de la croissance économique. Cependant, les mécanismes de marché et les inégalités qu'ils engendrent entre ménages peuvent aussi s'accompagner d'investissements locaux, mais dans des actifs patrimoniaux. Sauf si des surcapacités existent, il est alors à prévoir que des bulles d'actifs traditionnelles (sur l'immobilier, en particulier), surviennent tôt ou tard¹. L'Etat peut lui aussi tirer bénéfice de l'augmentation des profits à travers des recettes fiscales élevées. C'est une des raisons pour lesquelles, malgré des comportements de concurrence fiscale passant notamment par une baisse du taux d'imposition des sociétés, l'Allemagne a pu résorber son déficit public. Cette dernière performance financière permet à l'Allemagne de supporter de bas taux d'intérêt sur sa dette publique.

Une question ultime est cependant de savoir à quoi sert à un pays qui se désendette de disposer de bas taux d'intérêt et, au-delà, à quoi sert de disposer d'excédents budgétaires.

Une réponse vient : une telle stratégie n'est justifiable que par une volonté de constituer un patrimoine. Pour l'Etat allemand, cela peut aller dans le sens d'une sorte de fonds souverain. Cet objectif est d'ailleurs assez cohérent avec la perspective d'un vieillissement important du pays et d'une baisse drastique de sa croissance potentielle en lien avec le déclin de sa population.

Quoi qu'il en soit, le modèle allemand pose un problème majeur à ses partenaires, dont notre pays. Calquer la stratégie allemande, ce qui serait très préjudiciable à notre voisin d'outre-Rhin, reviendrait à accepter de renoncer à des perspectives justifiées de croissance interne, ce qui entraînerait une forte augmentation du chômage. Continuer à s'en démarquer serait sans doute favorable à l'Allemagne mais entraînerait des déséquilibres commerciaux et financiers

¹ Cela ne s'est pas encore vérifié en Allemagne. Mais l'absence de bulle immobilière y semble due à l'existence de surcapacités immobilières dont la persistance est à prévoir dans un pays démographiquement exsangue.

intenable sauf à ce que les excédents de ce pays soient recyclés pour financer la croissance de ses partenaires.

Une chose est sûre : la stratégie conduite par notre premier partenaire commercial, du point de vue économique mais aussi pour tout ce qui concerne son propre pacte social, est, pour la France notamment, une variable tout à fait décisive pour le futur de son pacte social. La prolongation des tendances actuelles conduirait à des troubles sans précédents.

*

* *

En bref, le contexte de globalisation financière affaiblit considérablement la portée des approches traditionnelles du profit, dans le sens d'un renforcement de la position des détenteurs du capital, mieux à même de maximaliser son rendement.

En même temps, elle amplifie les problèmes d'équilibre économique en augmentant la probabilité d'occurrence de désajustements entre la valeur créée par un espace économique et la répartition de sa contrepartie dans cet espace.

A cet égard, on devrait mieux tenir compte de ce que le niveau élevé des rendements du capital dans les économies émergentes s'accompagnent d'un taux d'investissement également élevé qui ne paraît pas exclusif de la constitution d'actifs sur le reste du Monde.

A l'inverse, dans certains pays avancés, le rendement du capital ne semble pas s'accompagner d'une dynamique satisfaisante de l'investissement productif mais plutôt d'investissements directs à l'étranger dans le « meilleur » des cas ou, dans le pire, de bulles d'actifs.

C. DANS LES FAITS, LA RESTAURATION DU TAUX DE MARGE DES ENTREPRISES NE S'EST PAS ACCOMPAGNÉE D'UNE RELANCE DE L'INVESTISSEMENT

La baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée s'est accompagnée d'une hausse du taux de marge des entreprises. Elle peut être analysée comme une **restauration de la rentabilité économique du capital** et comme une source potentielle de financement d'un surcroît d'investissement.

Par ailleurs, les conditions monétaires se sont significativement détendues avec la baisse des taux d'intérêt qui a permis un redressement de la profitabilité du capital.

Ces événements auraient dû déboucher sur une élévation du rythme de l'investissement qui aurait pu contribuer à hausser le rythme de la croissance effective mais aussi de la croissance potentielle.

Mais, les données empiriques ne permettent pas de vérifier cet enchaînement.

La déformation du partage de la valeur ajoutée n'a pas débouché sur une relance de l'investissement des entreprises non financières, malgré des conditions financières et monétaires devenues particulièrement favorables.

De plus, elle n'a permis d'alléger l'endettement des entreprises que transitoirement, celles-ci ayant largement recouru à l'effet de levier d'endettement, et la baisse des charges d'intérêt a été plus que compensée par la hausse des dividendes versés aux propriétaires du capital.

**L'UTILISATION DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)
RAPPELS DE MÉTHODE**

En comptabilité nationale, la différence entre la valeur ajoutée et les salaires est appelée excédent brut d'exploitation. Comme la part de la valeur ajoutée n'allant pas à la rémunération des salariés et donc au travail doit bien être rattachée à l'autre facteur de production, le capital, on considère que l'EBE rémunère celui-ci, autrement dit, qu'il est le profit qui va aux détenteurs du capital.

La réalité est plus complexe.

- L'EBE n'est pas le seul revenu allant aux détenteurs du capital. Il faut lui ajouter des revenus de la propriété (intérêts, dividendes...) pris pour leur valeur nette (les intérêts reçus moins les intérêts versés par exemple...). D'autres opérations doivent également être prises en compte comme lorsque des régimes d'employeurs existent au titre de la protection sociale (les prestations versées nettes des cotisations prélevées) ou les opérations liées aux assurances contre les dommages.

Ainsi, outre les profits de l'exploitation courante, l'EBE, les revenus du capital, comportent des revenus ou des charges qui ne peuvent pas toujours être rattachés directement à cette exploitation, soit qu'ils correspondent à des actifs ou passifs longs, soit qu'ils soient pluriannuels.

- Par ailleurs, lorsqu'on mentionne que « l'EBE va aux détenteurs du capital », il faut se garder de prendre cette expression dans un sens étroit. Une série de prélèvements sont effectués sur l'EBE (impôts sur les sociétés, prestations sociales des régimes d'employeurs...) qui « virtualisent » un peu l'expression. De même, les paiements d'intérêts pourraient plutôt être considérés comme « allant aux créanciers » des détenteurs du capital de l'entreprise qu'à ces derniers. Enfin, la part de l'EBE (dénommée « épargne ») utilisée pour financer les investissements de l'entreprise (ou autofinancement) ne « va pas » directement aux détenteurs du capital.

En réalité, l'expression doit être comprise non dans le sens que l'EBE serait versé aux capitalistes mais dans celui que l'EBE accroît la valeur de leurs actifs et donc de leur patrimoine.

Encore faudrait-il réserver :

- la partie de l'EBE qui correspond à la dépréciation des actifs de sorte que seul l'excédent net d'exploitation (ENE) soit considéré car seul il accroît la valeur du patrimoine des détenteurs du capital (à qui cependant incombent les charges de compenser la dépréciation de leurs actifs) ;

- certaines opérations prises en compte au niveau de l'utilisation de l'EBE (les régimes d'employeurs, les assurances-dommages) dont le lien avec la valeur du capital n'est pas évident ;

- l'impôt sur les sociétés en ce sens, que, sauf à considérer qu'il ne finance que des « retours » vers les entreprises, il réduit la rémunération du capital.

Etant précisé que, **par convention**, l'EBE ne comporte pas les profits qui sont redistribués aux salariés¹, il se répartit entre cinq grands usages :

- le paiement de l'impôt sur les sociétés (IS) ;
- le versement d'intérêts, net des intérêts reçus ;
- la distribution de revenus aux propriétaires du capital, nette des mêmes revenus reçus ;
- diverses autres opérations (prestations sociales versées au titre des régimes d'employeurs, nettes des cotisations reçues, primes d'assurance-dommage, nettes des indemnités reçues, autres transferts courants divers) regroupées en une seule catégorie ;
- l'épargne, solde de ces opérations, reste disponible pour l'autofinancement des investissements ou la réalisation d'opérations financières de bilan.

¹ *Qui sont, conventionnellement, imputés à la part de la valeur ajoutée allant aux salaires, convention qui peut être discutée.*

COMPOSANTES DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION, EN % DE L'EBE

	1950	1955	1959	1967	1972	1973	1974	1975	1976	1981	1987	1988
Revenus distribués aux propriétaires du capital	16,3	21,5	16,0	14,4	12,6	11,0	12,0	13,2	10,8	13,9	14,2	11,9
Intérêts nets versés	6,1	5,1	8,8	11,2	16,8	18,1	22,7	23,2	23,1	30,3	16,4	16,0
Impôt sur les sociétés	11,5	13,5	16,3	11,1	10,8	11,3	14,2	10,3	13,9	13,5	10,9	11,2
Autres opérations	9,2	9,9	9,4	9,4	10,8	10,7	11,4	12,2	12,3	12,8	8,1	7,3
Épargne	57,0	50,0	49,5	53,9	49,1	48,8	39,6	41,1	39,9	29,6	50,4	53,6

	1989	1994	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Revenus distribués aux propriétaires du capital	13,8	16,1	18,0	19,1	17,5	21,0	22,0	22,9	25,5	25,1	25,6
Intérêts nets versés	16,7	20,2	18,1	7,1	6,8	6,1	8,4	10,0	8,3	8,3	9,8
Impôt sur les sociétés	11,6	7,9	9,5	12,9	14,3	12,0	10,3	10,8	12,1	14,7	14,5
Autres opérations	7,2	5,3	8,1	7,9	8,3	11,4	8,1	8,5	9,4	9,1	9,5
Épargne	50,8	50,5	46,4	53,0	53,0	49,5	51,3	47,8	44,7	42,9	40,6

Source : Insee, Comptabilité nationale en base 2000

COMPOSANTES DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION, EN % DE LA VA

	1950	1955	1959	1967	1972	1973	1974	1975	1976	1981	1987	1988
Revenus distribués aux propriétaires du capital	5,2	6,1	4,6	4,1	3,7	3,3	3,5	3,4	2,8	3,3	4,4	3,9
Intérêts nets versés	1,9	1,5	2,6	3,2	5,0	5,4	6,6	6,0	5,9	7,3	5,1	5,2
Impôt sur les sociétés	3,7	3,8	4,7	3,1	3,2	3,4	4,1	2,7	3,6	3,2	3,4	3,7
Autres opérations	2,9	2,8	2,7	2,7	3,2	3,2	3,3	3,2	3,2	3,1	2,5	2,4
Épargne	18,2	14,2	14,4	15,2	14,5	14,6	11,6	10,7	10,3	7,1	15,7	17,6

	1989	1994	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2006
Revenus distribués aux propriétaires du capital	4,6	5,0	5,7	6,0	5,5	6,4	6,8	7,1	7,8	7,8	8,0
Intérêts nets versés	5,5	6,2	5,7	2,2	2,1	1,9	2,6	3,1	2,5	2,6	3,1
Impôt sur les sociétés	3,8	2,4	3,0	4,0	4,5	3,7	3,2	3,3	3,7	4,6	4,5
Autres opérations	2,4	1,6	2,6	2,5	2,6	3,5	2,5	2,6	2,9	2,8	3,0
Épargne	16,7	15,6	14,6	16,5	16,6	15,2	15,9	14,7	13,8	13,3	12,7

Source : Insee, Comptabilité nationale en base 2000

1. Un impôt sur les sociétés qui prélève entre 11 et 14 % des profits (entre 2,4 et 4,6 points de valeur ajoutée)

L'analyse du prélèvement fiscal sur les profits opéré par l'impôt sur les sociétés (IS) à partir des données de la comptabilité nationale (parts de l'IS dans l'excédent brut d'exploitation et dans la valeur ajoutée respectivement) est délicate notamment parce que les règles de détermination de l'assiette fiscale créent des écarts entre la base imposable et l'assiette théorique fournie par la comptabilité nationale¹.

Par ailleurs, il faudrait pouvoir reconstituer l'historique des taux effectifs d'imposition des sociétés pour disposer d'informations pleinement utilisables pour analyser le prélèvement fiscal et séparer dans sa dynamique ce qui relève d'un côté de la politique fiscale, de l'autre, des évolutions économiques.

Enfin, l'analyse des effets de l'imposition des sociétés suppose de disposer d'une analyse solide de son incidence. Sur qui le prélèvement pèse-t-il *in fine* ? Par quels mécanismes ? Avec quels effets sur la répartition de la valeur ajoutée et sur la croissance économique ? De ce dernier point de vue malgré des avancées louables dans la formalisation des mécanismes en jeu (v. notamment l'intéressant article de L. Simula et A. Trannoy « *Incidence de l'impôt sur les sociétés* » dans Revue française d'économie n° 3, vol. XXIV), on en reste trop souvent à des constructions formelles aux résultats dépendant de trop nombreuses hypothèses simplificatrices.

Par exemple, s'il est exact que l'impôt sur les sociétés en augmentant le coût d'usage du capital réduit sa rentabilité nette, il n'est pas certain que cet effet s'accompagne macroéconomiquement d'un découragement de l'accumulation du capital (pour le vérifier, il faudrait, en particulier, mesurer l'importance d'éventuels surprofits et apprécier l'utilisation faite des ressources fiscales liées à l'IS) non plus que d'un ajustement à la baisse des salaires. Au demeurant, celui-ci s'est produit dans un contexte marqué par la baisse du taux effectif d'imposition des sociétés qui, symétriquement, aurait dû, selon les analyses réalisées avec l'aide des modèles de simulation classiques, avoir les effets inverses.

L'analyse de l'impôt sur les sociétés est encore compliqué par le fait qu'il porte sur un facteur *a priori* mobile (et dont la mobilité potentielle s'est accrue dans le contexte de régionalisation puis de mondialisation), et donc, théoriquement très sensible aux phénomènes de concurrence fiscale, qui se sont renforcés².

¹ Notamment, les « bénéfiques fiscaux » prennent en compte des opérations réalisées hors-frontières.

² Concurrence fiscale qui, s'agissant de l'imposition du capital, bat son plein au sein même de l'Union européenne et paraît immunisée contre toutes les remises en cause pratiques si l'on se réfère au récent épisode de renflouement de l'Irlande.

Mais, sous cet angle aussi, la réalité peut être plus complexe que les analyses théoriques qui, quant à elles, procèdent par supposition d'un « toutes choses égales par ailleurs ». Le capital est certes mobile mais les désinvestissements ont aussi un coût qui peuvent retarder les effets de la concurrence fiscale en les concentrant sur les flux d'épargne (et en épargnant relativement le stock déjà investi). En outre, la concurrence fiscale n'est pas le seul déterminant des investissements et a des effets différents selon le type d'investissement concerné. Les holdings financières lui sont sans doute plus sensibles que les centres de recherche.

Sous le bénéfice de ces remarques de précaution, on peut observer qu'**en ce qui concerne l'impôt sur les sociétés (IS)**, la part de l'EBE qui est prélevée à ce titre oscille entre un point bas autour de 7 % en 1992 et un point haut d'environ 16,3 % en 1959. Entre 1992 et 2007, l'IS a absorbé une part croissante de l'EBE (+ 7,5 points) dans un contexte de prétendue stabilité du partage de la valeur ajoutée et de croissance modérée. Mais, l'année 2007 peut être vue comme un point haut et l'IS a absorbé en moyenne annuelle 11,9 % de l'EBE.

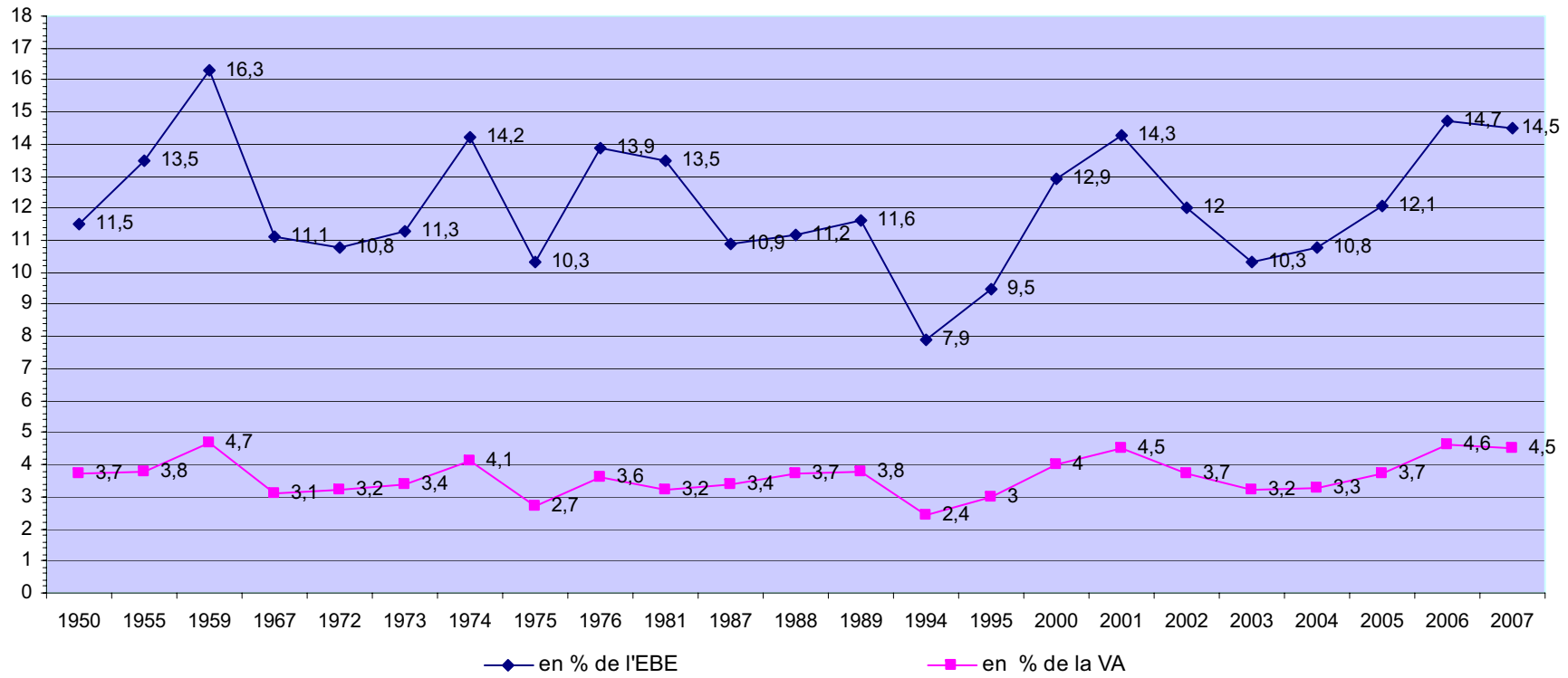
L'IS est théoriquement proportionnel à l'EBE. Ainsi, le prélèvement qu'il réalise devrait être constant aux variations de taux près. Cependant, outre que des changements législatifs interviennent, il existe entre l'EBE – solde de la comptabilité nationale – et l'assiette fiscale de l'IS des différences. Et ces facteurs expliquent que le produit de l'IS exprimé en points d'EBE varie¹.

Quoi qu'il en soit, s'il n'est pas négligeable, l'impact microéconomique de l'impôt sur les sociétés sur la rentabilité du capital ressort comme plutôt modeste (par exemple, un prélèvement de 15 % sur un rendement de 7 % réduit celui-ci de 1,05 point le faisant passer à 5,95), **d'autant que, d'un point de vue macroéconomique, il est généralement contra-cyclique.**

Quant à l'écart entre la part de la valeur ajoutée prélevée par l'IS, elle n'a jamais dépassé 5 % (à comparer par exemple avec les 8 % de dividendes versés en 2006) et se trouve étroitement corrélée avec la croissance économique. Par ailleurs, l'écart entre l'évolution de cette part et celle de la part de l'impôt sur les sociétés exprimés en points d'EBE appelle quelques commentaires. Il peut s'expliquer du fait des évolutions relatives au partage global de la valeur ajoutée.

¹ Par exemple, outre les effets des opérations internationales des groupes, on peut relever un effet de « vases communicants » entre la part de l'EBE prélevé par l'impôt sur les sociétés et l'évolution des charges d'intérêt dont les variations s'accompagnent de variations de sens contraire du produit de l'impôt sur les sociétés.

**ÉVOLUTION DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS
(EN % DE L'EBE ET DE LA VA)**



Théoriquement, à taux de prélèvement dans l'EBE inchangé, le produit de l'IS en points de VA devrait augmenter quand la part de l'EBE dans la VA augmente, résultat arithmétique mais aussi économique puisqu'alors la part des profits, et donc le produit relatif de leur imposition, renforce sa place dans l'économie.

2. Une baisse de la charge d'intérêts qui a profité aux actionnaires

En ce qui concerne les **intérêts nets versés** qui correspondent aux coûts du capital emprunté diminués du rendement des prêts effectués par les entreprises, leur variabilité est très grande. Leur montant dépend du taux de recours à l'endettement et du coût de la dette. Leur poids dans l'EBE varie selon le différentiel d'évolution des charges de l'endettement et de l'EBE.

Ces évolutions peuvent correspondre à des réalités économiques très différentes, l'histoire récente fournissant une illustration de cette diversité des configurations possibles.

Le maximum de la charge des intérêts est atteint en 1983, année où l'EBE est à un niveau relatif particulièrement faible, l'endettement des entreprises et les taux d'intérêt étant élevés. Suit une phase de désendettement et de dégrèvement des taux d'intérêt et la charge des intérêts en proportion de l'EBE recule de 20 points, de 30 à 10 %. Cette évolution est contemporaine d'un redressement de la part de l'EBE dans la VA.

Dans le contexte présumé de stabilité de la part de l'EBE dans la valeur ajoutée qui succède à cette période avec des taux d'intérêt durablement bas, les années 2000 voient la charge des intérêts croître à nouveau plus que l'EBE si bien que le poids des intérêts augmente à nouveau dans des proportions qui restent toutefois mesurées puisqu'il atteint 9,8 % de l'EBE en 2007 contre 7,1 % en 2000.

A l'occasion de ce dernier épisode, une différence majeure intervient avec d'autres phases d'augmentation du poids des intérêts. Cette augmentation est parallèle à une réduction de l'épargne (de 53,8 % de l'EBE en 1998 à 40,6 % en 2007) qui est corrélée avec la hausse des revenus distribués aux détenteurs de capital et **non à une baisse de la part de l'EBE dans la valeur ajoutée** comme cela avait été le cas dans les années 70¹.

¹ *La concomitance entre l'augmentation des dividendes versés aux actionnaires et celle des charges d'intérêts traduit un choix financier des entreprises qui ont privilégié l'endettement et, compte tenu du constat sur la stabilité du taux d'investissement, ce afin, non d'investir, mais d'augmenter les revenus financiers versés aux détenteurs de leur capital. Ce choix a pu être favorisé par l'existence de taux d'intérêt de bas niveaux permettant de contenir la charge d'une dette grandissante. Il faut ajouter que l'impact de l'accroissement de la dette sur les bilans a pu être neutralisé par les effets d'une liquidité abondante sur la valeur des actifs.*

PRÉCISIONS TECHNIQUES SUR LES REVENUS VERSÉS PAR LES ENTREPRISES

Les revenus distribués ne correspondent pas strictement aux dividendes versés par les entreprises.

En premier lieu, la comptabilité nationale les comptabilise en valeur nette diminuant les versements des perceptions de revenus de même nature. La complexification des structures d'entreprises entraîne une amplification de ces flux dans un sens ou dans l'autre.

Il est intéressant de relever que les revenus non distribués, ou réinvestis directement dans l'entreprise de provenance, sont considérés comme s'ils avaient été perçus puis réinvestis.

En second lieu, la comptabilité nationale distingue, pour les sociétés :

- les dividendes qui constituent un revenu de la propriété pour les actionnaires qui ont mis des capitaux à la disposition d'une société, la comptabilité nationale ayant une définition assez large des dividendes puisqu'il s'agit de tout produit financier lié à une participation dans une entreprise assujettie à l'impôt sur les sociétés (IS). Ainsi, dès lors qu'une filiale d'entreprise assujettie à l'IS distribue un revenu à son entreprise mère, ce flux financier est classé avec les dividendes ;

- les autres revenus distribués des sociétés qui correspondent aux revenus distribués par les entreprises assujettis à l'impôt sur le revenu. La comptabilité nationale leur fait distribuer l'ensemble de leur résultat à leur propriétaire. L'essentiel des autres revenus distribués des sociétés est le fait de sociétés en nom collectif (SNC), de sociétés civiles professionnelles (SCP) et de SARL.

Le supplément d'endettement n'est pas non plus lié à une poussée de l'investissement mais au choix d'augmenter les rémunérations versées aux actionnaires¹ sur fond de recours à l'endettement dans le cadre d'une gestion financière recourant à l'effet de levier de la dette.

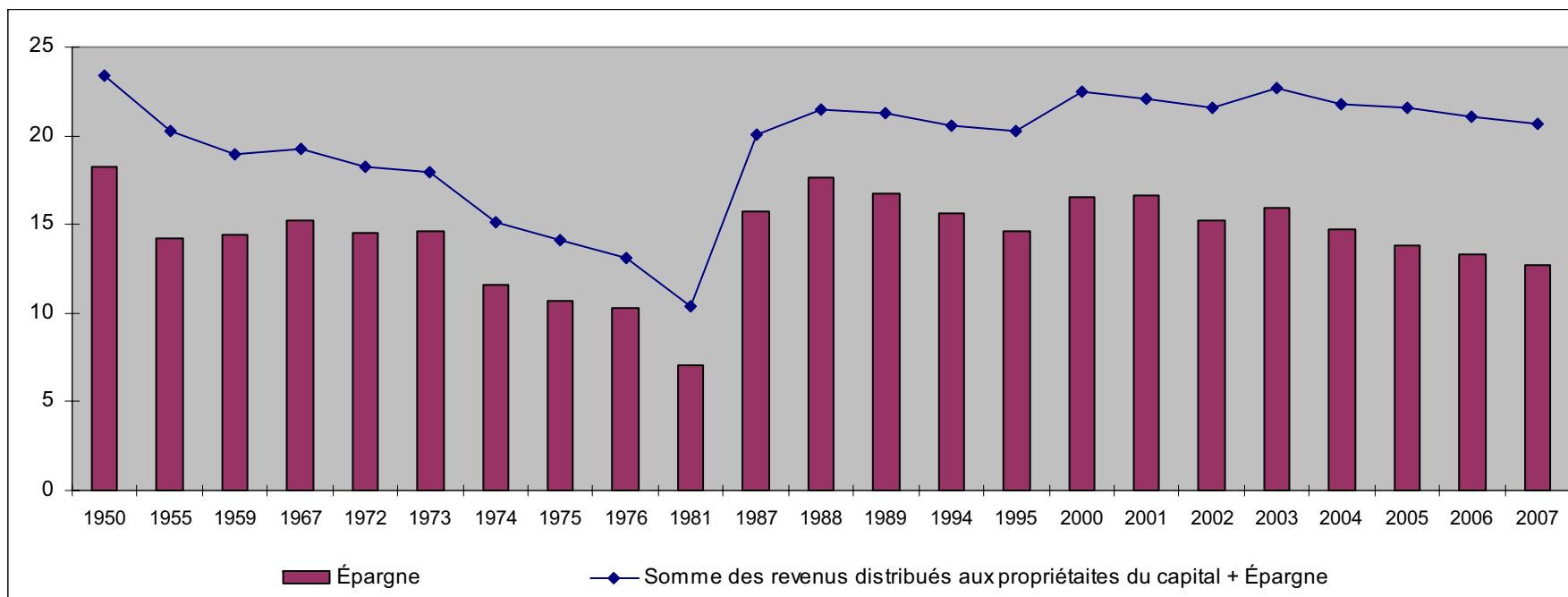
Comme le montre le graphique ci-dessous, il a existé, au cours des années 2000, une forme de décorrélation entre l'évolution de l'épargne et celle des revenus versés aux propriétaires de l'entreprise.

On peut l'interpréter comme une option d'affecter les ressources de l'entreprise à la rémunération des épargnants plutôt qu'à la préservation des ressources financières des entreprises, choix qui aurait pu répondre au souhait de conserver des capacités d'autofinancement et, avec elles, une structure financière solide.

Mais, l'option inverse choisie est pleinement compatible avec ce que la plupart des études décrivent en soulignant les excès du recours au « levier d'endettement ».

¹ Arbitrage qui provoque une baisse de l'épargne des entreprises.

ÉPARGNE ET REVENUS FINANCIERS VERSÉS PAR LES ENTREPRISES



Ainsi, la rentabilité du capital a été optimisée à travers un ensemble d'actions visant, les unes, à améliorer la rentabilité économique du capital, les autres, par des stratégies purement financières, à maximiser les revenus des capitaux propres.

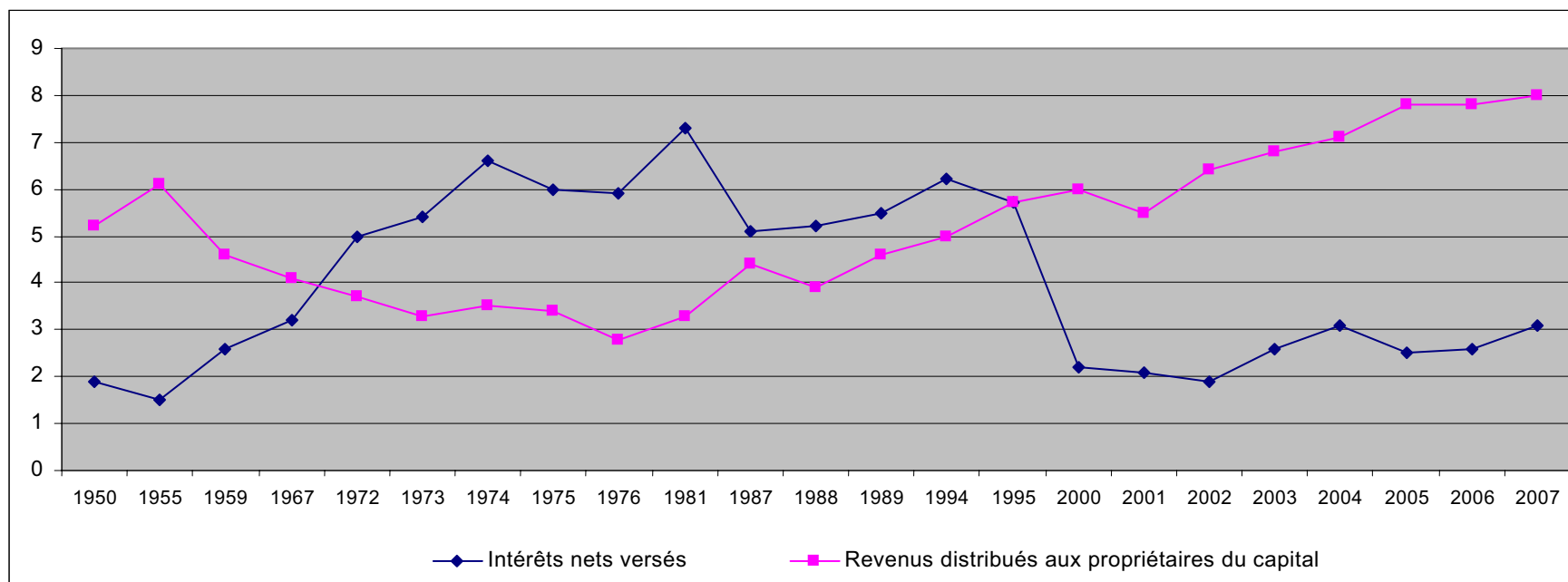
Cependant, si le partage de la valeur ajoutée semble pouvoir subir des pressions durables (pas infinies malgré tout), le recours à des stratégies d'optimisation financière pose plus rapidement un problème de soutenabilité.

Or, celui-ci risque bien d'aggraver les pressions pesant sur la part de la valeur ajoutée consacrée aux salaires sauf à ce que les propriétaires du capital des entreprises acceptent de supporter la charge du rétablissement de conditions financières plus saines.

C'est là un enjeu important de la sortie de crise, à court terme, mais aussi pour le plus long terme, un défi majeur si l'on souhaite que s'instaure un équilibre plus durable du modèle de croissance.

L'augmentation des dividendes versés aux actionnaires a porté le prélèvement sur le profit des entreprises destiné à ceux-ci à un niveau historique : le quart de l'EBE en 2006-2007 soit plus de deux fois plus qu'en 1981 et un niveau jamais atteint depuis 1949.

ÉVOLUTION DES REVENUS FINANCIERS NETS VERSÉS PAR LES ENTREPRISES (EN POINTS DE VA)



L'augmentation du poids des dividendes versés peut correspondre à plusieurs phénomènes.

Les premiers peuvent être internes à la sphère de l'EBE. La **modification de la répartition de l'EBE** en faveur des dividendes peut être liée :

- à l'extension des opérations de répartition de la valeur ajoutée dans les groupes complexes où les flux croisés de dividendes sont logiques et peuvent correspondre à des spécialisations financières au sein des groupes. Ainsi, quand certaines entités supportent l'endettement du groupe et sont abondées en ressources *via* des flux de revenus en provenance des autres composantes du groupe ;

- à un accroissement de la part des fonds propres dans le financement des entreprises ;

- à une amélioration de la rentabilité du capital empruntant la voie de la distribution des profits plutôt que celle de l'augmentation des valeurs d'actifs.

Mais, **l'augmentation des dividendes peut aussi refléter une modification du partage global de la valeur ajoutée** liée à une augmentation de la part des profits dans la valeur ajoutée indépendamment du déroulement des processus décrits ci-dessus.

Cette dernière hypothèse, si elle ne ressort pas comme validée par les récents rapports consacrés au partage de la valeur ajoutée pour toute la période considérée (1981-2007) l'est évidemment pour la première phase de cette période (entre 1981 et 1990).

Quant à la seconde phase, on a mentionné dans la première partie du présent rapport les incertitudes de méthode concernant les indicateurs de rentabilité du capital et la dimension contradictoire des conclusions sur les évolutions de cette rentabilité selon l'indicateur choisi.

Il n'est pas possible dans ces conditions de faire sien le constat parfois dressé que, rapportés au passif des firmes, les revenus versés (auxquels on ajoute les plus-values) n'extérioriseraient pas de modification sensible du niveau du rendement du capital.

Ce n'est pas le lieu ici d'entrer dans la question délicate et particulièrement débattue depuis le déclenchement de la crise globale en cours de la mesure de la valeur intrinsèque d'une entreprise.

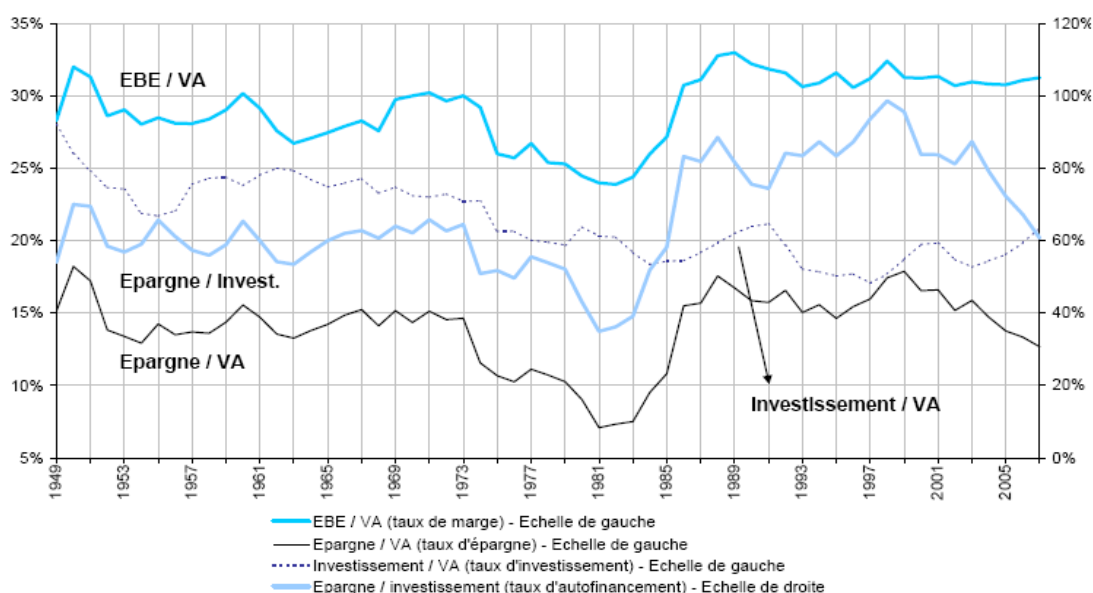
Toutefois, un constat s'impose : la stabilité du partage global de la valeur ajoutée s'est accompagné d'une hausse des revenus versés aux détenteurs du capital des entreprises qui ont absorbé les bénéfices de la baisse des charges d'endettement externes.

Il semble qu'il faille même dépasser ce constat et remarquer que, dans les dernières années, la baisse théorique du coût du capital emprunté (financé par la création monétaire) n'a pas diminué le coût réel du capital

productif, non seulement parce que les dividendes ont augmenté mais encore parce que des entreprises ont choisi de supporter des charges financières supplémentaires en s'endettant pour améliorer les revenus des propriétaires des entreprises.

Dans cet arbitrage, la réduction des taux d'intérêt n'a pas été accompagnée d'une relance de l'investissement. Manifestement, les détenteurs du capital ont fait le choix d'augmenter leurs rémunérations immédiates plutôt que de parier sur un enrichissement différé, et plus hypothétique, tiré du développement de leurs actifs.

EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION, ÉPARGNE ET INVESTISSEMENT DES SOCIÉTÉS NON FINANCIÈRES



Source : Insee – Comptabilité nationale en base 2000

Ainsi que le montre le graphique ci-dessus, si le taux d'investissement (rapport de l'investissement à la valeur ajoutée) a bien régressé avec le taux de marge des entreprises (rapport de l'EBE à la valeur ajoutée) entre 1974 et 1982, le redressement du taux de marge à partir de cette date ne s'est pas accompagné d'un essor de l'investissement à due proportion.

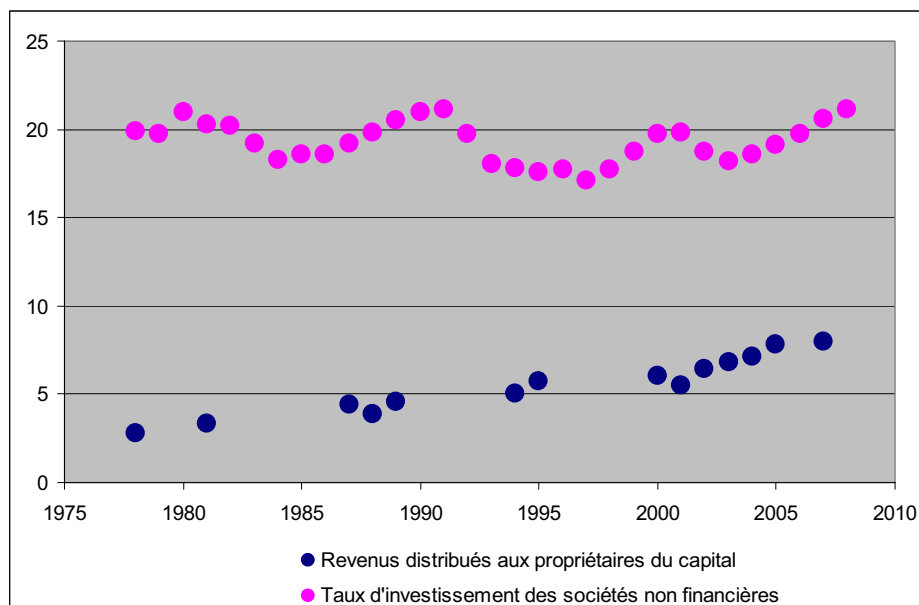
Depuis 1992, le taux d'investissement est en deçà de 20 %, étiage où il se trouvait quand le taux de marge a touché son point bas au début des années 80.

La faiblesse du taux d'investissement, mesuré ici en fonction de la valeur ajoutée, apparaîtrait encore plus si on l'estimait à partir de l'EBE puisque la place de celui-ci dans la valeur ajoutée a augmenté de 8 points entre son point bas et son point de « régime de croisière ».

Autrement dit, l'augmentation de la profitabilité des entreprises n'a pas suscité d'effort d'investissement accru contrairement aux prédictions des théories classiques de l'investissement.

L'augmentation des profits des entreprises a été principalement consacrée à accroître les revenus versés aux propriétaires du capital.

TAUX D'INVESTISSEMENT / REVENUS DISTRIBUÉS



Dans ces conditions, le taux d'épargne des entreprises a pu bénéficier d'un rétablissement de même ampleur que celui du taux de marge.

L'augmentation des profits des entreprises n'a pas été consacrée à l'investissement si bien que la distribution qui en a été faite sous forme de dividendes n'a pas entamé l'épargne des entreprises.

Sans doute, ce constat doit-il être nuancé à partir de la fin des années 90 où le décrochage de l'épargne des entreprises, venant de l'augmentation des revenus financiers versés par elles (dans un contexte de poursuite d'une politique des dividendes et de recours au levier d'endettement), combiné avec un maintien de l'effort d'investissement s'est soldé par une baisse du taux d'autofinancement (ici mesuré par l'inverse du ratio épargne/investissement). Cependant, celui-ci, ne doit pas être exagéré. Malgré une forte diminution¹, il est à un niveau proche de son niveau historique des Trente glorieuses, période marquée par un rigoureux effort d'investissement.

¹ A la fin des années 90, les entreprises non financières se trouvaient très près de dégager une capacité de financement c'est-à-dire de disposer d'une épargne supérieure à leurs besoins d'investissement, situation économique inédite.

III. LES REVENUS DU CAPITAL, DES INÉGALITÉS QUI FONT BOULE DE NEIGE : VERS UNE SOCIÉTÉ ÉCLATÉE ?

Il est particulièrement difficile de suivre les revenus versés par les entreprises non financières. Une partie d'entre eux est versée à l'étranger, certains sont destinés à des entreprises financières et d'assurances...

Par ailleurs, les revenus du patrimoine des ménages englobent des produits qui sont liés à d'autres actifs que ceux représentatifs d'une créance ou de la propriété des entreprises non financières.

Quoi qu'il en soit, les revenus du patrimoine des ménages ont augmenté plus que les revenus salariaux et le dynamisme des revenus versés par les entreprises non financières, qui a été plus fort que celui de leur valeur ajoutée, y a contribué.

Or, ces revenus sont particulièrement concentrés ce qui amplifie les inégalités salariales.

A. DE FORTES INÉGALITÉS DE REVENUS...

Les inégalités de revenus du patrimoine augmentent les inégalités salariales.

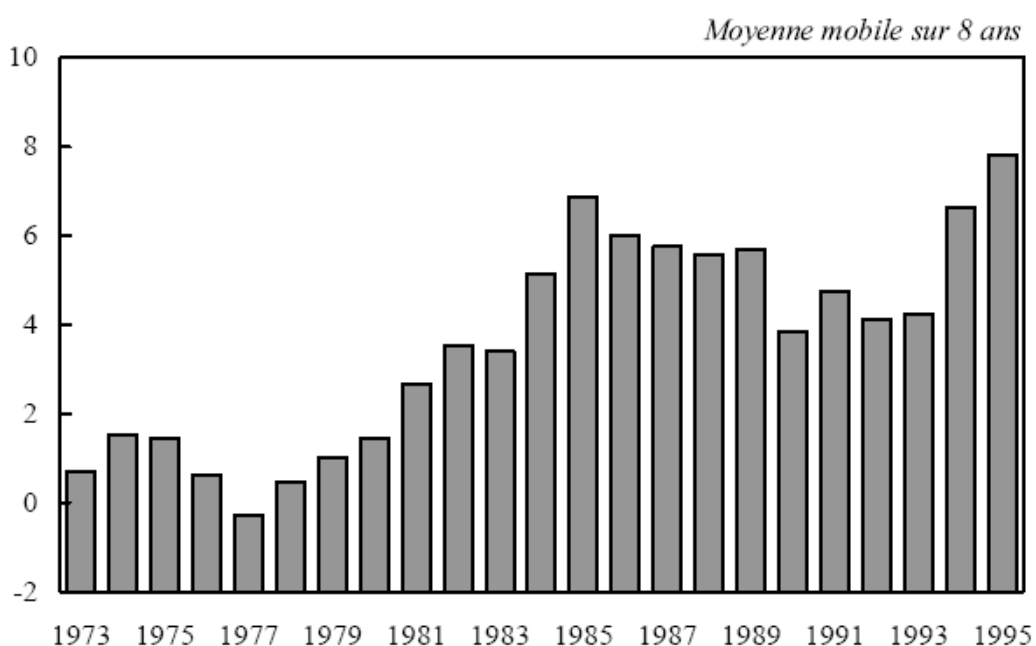
Selon un rapport du Conseil d'analyse économique (CAE) sur les inégalités économiques de 2001¹, les inégalités de patrimoine sont beaucoup plus fortes que les inégalités salariales. Les 5 % les plus riches détiennent 30 % du patrimoine. Le rapport interdécile (les 10 % aux deux extrêmes) dépasse 75. Le centième des ménages les plus fortunés possèdent entre 15 et 20 % du patrimoine. Par ailleurs, alors que pour les « petits patrimoines » les placements sont essentiellement liquides, les plus importants sont majoritairement composés d'actifs de rapport. Entre les deux extrémités se situent des patrimoines réunissant des placements du type assurance-vie ou épargne logement et des biens immobiliers.

¹ « Inégalités économiques ». Conseil d'analyse économique. Rapport n° 33, Tony Atkinson, Michel Glaude, Lucile Olier et Thomas Piketty, 14 juin 2001.

Si, en tendance, les patrimoines paraissent s'être un peu rapprochés du fait de l'apparition dans des couches sociales où ils étaient ignorés de véhicules d'épargne (ou de réserve) comme les comptes chèques, les revenus du patrimoine sont de plus en plus inégalitaires.

Il faut d'abord relever qu'**au cours des années 80 et 90, les revenus du patrimoine ont davantage progressé que les revenus du travail**, et, ce, en dépit de la baisse de rendement observée dans les années 90 avec le repli des taux d'intérêt.

PERFORMANCES DU PATRIMOINE DE RAPPORT



Lecture : 1995 correspond à la moyenne des performances des années 1991 à 1999. La performance d'un placement tient compte du taux de rendement (revenu courant/ valeur du bien), des plus-values latentes et est déflatée par l'indice du niveau général des prix.

Source : *Calculs INSEE d'après données INSEE, BDF, SBF, SAFER et Notaires parisiens*

Ensuite, **les revenus du patrimoine se concentrent chez les plus fortunés**. Entre 1984 et 1994, la part des revenus du patrimoine perçus par le quart supérieur serait passée de 58 à 62 %.

Encore ces données négligent-elles les loyers fictifs correspondant à l'avantage que procure la détention d'un logement qu'on habite ainsi que les plus-values latentes. Ces plus-values auraient représenté, par exemple, 200 milliards par an en moyenne entre 1988 et 1997 soit de 40 à 50 % des revenus courants du patrimoine de rapport des ménages.

Il est, à ce sujet, à relever que les plus-values semblent avoir augmenté en même temps qu'a baissé la part des salaires dans la valeur ajoutée, phénomène qui traduit le fait que le rendement financier n'est pas sans lien avec le rendement économique du capital¹.

Ces informations sont précisées dans la dernière édition de la monographie consacrée par l'INSEE aux revenus et patrimoine des ménages.

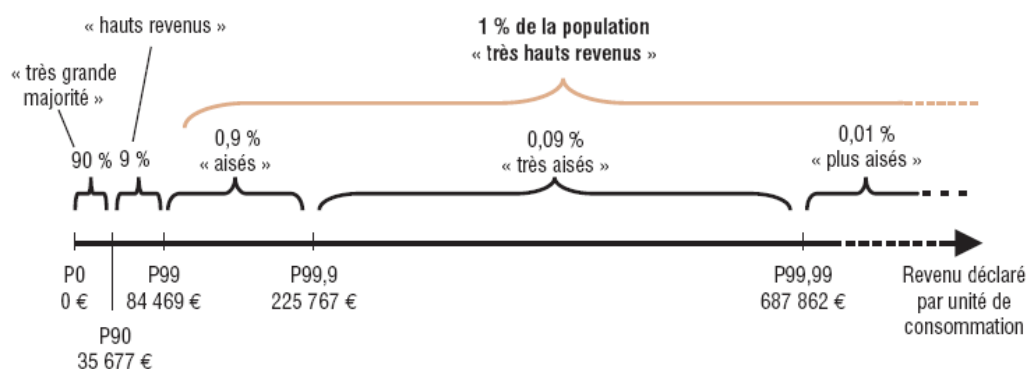
UNE CLASSIFICATION DES SITUATIONS DE REVENUS PAR L'INSEE

C'est à partir de 84 500 euros de revenu déclaré (net) annuel par unité de consommation, qu'une personne se situe parmi les 1 % les plus riches².

Ces plus riches sont rangés dans « les personnes à très hauts revenus ». Ils sont distingués « personnes à hauts revenus » qui regroupent les autres individus relevant du plus haut décile de revenus (9 % des individus proches du sommet de la distribution) de la très grande majorité (soit 90 % de la population).

Les « personnes à très hauts revenus » sont segmentées en trois groupes.

ÉCHELLE DES REVENUS DÉCLARÉS PAR UNITÉ DE CONSOMMATION EN 2007



Source : INSEE « Les revenus et patrimoine des ménages 2010 ». Julie Solard.

- 90 % des très hauts revenus sont classés dans les « aisés » qui déclarent entre 84 469 euros et 225 767 euros par unité de consommation ;

- 9 % d'entre eux sont les « très aisés » : ils déclarent entre 225 767 euros et 687 862 euros par unité de consommation ;

¹ Ces liens sont apparemment évidents mais l'autonomisation de la sphère financière – qui traduit l'existence de dynamiques causées en son sein par des variables purement financières – oblige à constater des phénomènes de découplage entre sphère réelle et financière.

² Le recours à la notion d'unité de consommation vise à épouser les données économiques concrètes des individus en tenant compte de leur appartenance à un ménage. Une personne seule est une unité de consommation, mais lorsqu'elle est dans un ménage elle le reste si elle est le premier adulte du ménage ou n'est comptée que pour 0,5 si elle a 14 ans ou plus ou 0,3 en-deçà de 14 ans. Un couple de cadres supérieurs gagnant chacun 5 300 euros nets par mois relève du 1 % le plus riche.

- 1 % des très hauts revenus sont les « plus aisés » : leur revenu déclaré par unité de consommation excède ce seuil.

Ces pourcentages s'appliquant à une faible proportion de la population (1 %), le nombre de personnes concernées est faible. Par exemple, les « plus aisés » sont 5 800 personnes (soit 0,01 % de la population).

La dispersion des situations de revenu des personnes à « très hauts revenus » s'ajoute aux effets de leur situation de revenus sur la dispersion générale des revenus.

La médiane des revenus des personnes à très hauts revenus (qui divise par moitié cette population) s'élève à 112 000 euros et représente plus de 6 fois la médiane des revenus déclarés par unité de consommation (17 644 euros). En outre, le revenu moyen des personnes concernées est de 149 638 euros à comparer avec 21 038 euros de revenu moyen annuel pour l'ensemble de la population.

La dispersion interne à la catégorie des très hauts revenus est maximale pour les « plus aisés » dont le revenu va de 688 000 euros (39 fois le revenu médian) à plus de 13 millions d'euros¹ (700 fois le revenu médian). En bref, la concentration des très hauts revenus est forte.

REVENU DÉCLARÉ PAR UNITÉ DE CONSOMMATION SELON LA CLASSE - EN 2007

	Les autres personnes	Les hauts revenus	Les aisés	Les très aisés	Les plus aisés	Les très hauts revenus	Ensemble
Quantile inférieur (euros)	0	35 677	84 469	225 767	687 862	84 469	0
Médiane (euros)	16 479	44 262	107 663	297 200	970 445	112 001	17 644
Moyenne (euros)	16 913	48 003	118 634	335 246	1 269 555	149 638	21 038
Moyenne des revenus exceptionnels par unité de consommation (euros)	78	1 510	13 182	53 470	202 056	18 696	393
Revenu médian relatif ¹	0,9	2,5	6,1	16,8	55,0	6,3	1,0
Revenu moyen relatif ¹	0,8	2,3	5,6	15,9	60,3	7,1	1,0
Moyenne/ médiane	1,0	1,1	1,1	1,1	1,3	1,3	1,2
Indice de Gini	0,27	0,13	0,14	0,17	0,28	0,29	0,36
Indice de Theil	0,12	0,03	0,03	0,05	0,16	0,23	0,26

1. Revenu médian relatif = revenu médian de la classe / revenu médian de l'ensemble - Revenu moyen relatif = revenu moyen de la classe / revenu moyen de l'ensemble.
Lecture : 50 % des personnes à très hauts revenus ont un revenu déclaré par unité de consommation compris entre 84 469 euros et 112 001 euros, 50 % des très hauts revenus ont un revenu déclaré par unité de consommation supérieur à 112 001 euros.

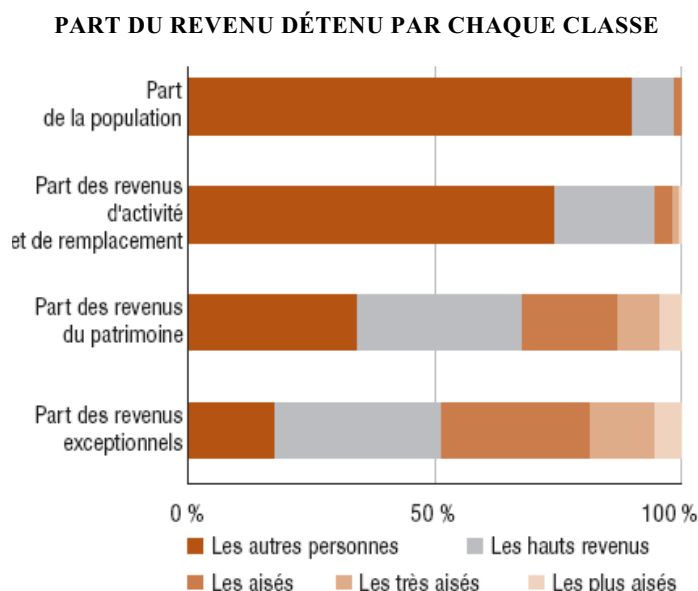
Source : DGFR, exhaustif fiscal 2007, calculs Insee.

Source : INSEE « Les revenus et patrimoine des ménages 2010 ». Julie Solard.

Les 10% les plus riches reçoivent un quart des revenus d'activité déclarés, mais près des deux tiers des revenus du patrimoine et plus de quatre cinquièmes des revenus exceptionnels (plus-values, dont gains de levées d'option...). Les très hauts revenus ont un pouvoir d'attraction des revenus encore plus important : ils ne constituent que 1 % de la population, mais représentent 5,5 % des revenus d'activité, 32,4 % des revenus du

¹ Ou 700 années.

patrimoine et 48,2 % des revenus exceptionnels déclarés. Enfin, la part du revenu total détenue par les seules personnes les plus aisées est très élevée au regard de leur poids dans la population.



Champ : personnes appartenant à des ménages fiscaux de France métropolitaine dont le revenu déclaré par unité de consommation est strictement positif.

Source : DGFIP, exhaustif fiscal 2007, calculs Insee.

Alors qu'ils représentent 0,01 % de la population, ils perçoivent 0,6 % des revenus déclarés. Leur pouvoir économique, au sens de la part du revenu détenu par personne, est ainsi 75 fois plus important que celui de la très grande majorité des personnes.

Encore doit-on observer que seuls les revenus imposables sont ici considérés ce qui, en raison des régimes fiscaux favorables au capital, conduit sans doute à une sous-estimation de la concentration des revenus du patrimoine.

B. ... QUI ENTRAÎNENT DES INÉGALITÉS DE POSITION SOCIALE

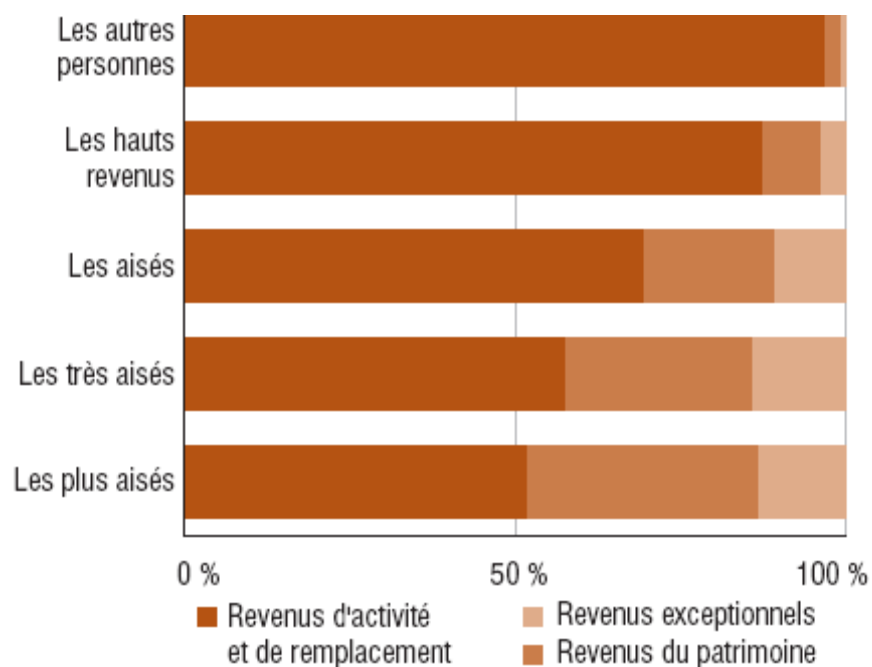
Ces inégalités ne sont pas seulement quantitatives. Elles débouchent sur des différences de nature dans les positions occupées dans le champ social.

La dépendance au salariat est très inégale entre les français.

Ainsi que le rappelle l'INSEE :

Les revenus d'activité occupent une part décroissante des revenus totaux au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie des revenus déclarés par unité de consommation. À l'inverse, les revenus du patrimoine et les revenus exceptionnels y prennent une part croissante : alors qu'ils ne représentent à eux deux que 2,6 % des revenus totaux des neuf premiers déciles, ils constituent 48 % des revenus totaux des personnes les plus aisées. Ainsi, contrairement au reste de la population, qui ne perçoit que des revenus d'activité, c'est-à-dire des revenus du « travail », les plus aisés perçoivent pour moitié des revenus du « capital » et pour moitié des revenus du travail »

COMPOSITION DES REVENUS TOTAUX DE CHAQUE CLASSE



Champ : personnes appartenant à des ménages fiscaux de France métropolitaine dont le revenu est déclaré par unité de consommation est strictement positif.

Lecture : 51% des revenus des plus aisés sont des revenus d'activité, 34% des revenus du patrimoine et 15% des revenus exceptionnels.

Sources : DGFIP, exhaustif fiscal 2007, calculs Insee.

Plus les revenus sont élevés, plus la diversification des sources de revenus est importante. En 2007, 40 % de la population a touché des revenus du patrimoine contre 93 % des très hauts revenus. Seuls 2 % de la population sont concernés par des revenus exceptionnels ; 64 % des plus aisés en ont touché.

De même que les revenus du patrimoine, les revenus exceptionnels sont très corrélés au niveau de revenu. Ils représentent d'ailleurs une part non négligeable des ressources des très hauts revenus. Par ailleurs, ce sont en

grande partie les mêmes personnes qui perçoivent des revenus exceptionnels chaque année. Sur les ménages que l'on peut suivre de 2006 à 2007 (83 %), 40 % de ceux touchant des revenus exceptionnels en 2007 en avaient déjà touché en 2006. Cette proportion croît avec le niveau de revenu puisque 60 % des ménages aisés, 68 % de ménages très aisés et 77 % des ménages les plus aisés sont dans ce cas.

Le processus d'accumulation renforce la concentration des richesses patrimoniales.

Les revenus élevés peuvent provenir, et aussi être la source de patrimoines importants. Plus les revenus sont importants, plus les possibilités de constitution d'un patrimoine sont fortes. Inversement, la possession d'un patrimoine important est source de revenus, souvent différenciés. Par ailleurs, le patrimoine se diversifie au fur et à mesure qu'il augmente (*Girardot et Marionnet, 2007*), ce qui permet de se prémunir contre les risques, mais aussi de disposer plus sûrement (v. supra) d'un patrimoine de rendement.

Si pour la grande majorité de la population, les revenus d'activité demeurent la source principale de leurs revenus, il existe une petite frange des plus aisés pour lesquels ces revenus pèsent moins de 20 %.

En effet, les revenus d'activité représentent plus de 80 % des revenus totaux de 44 % des plus aisés, mais moins de 20 % des revenus totaux de 32 % des plus aisés. Il y a donc deux grands groupes parmi les plus aisés, ceux dont les revenus sont essentiellement des revenus d'activité, et ceux dont les revenus sont essentiellement des revenus du capital, les intermédiaires étant beaucoup moins fréquents. Cette bipolarisation n'est pas observée pour les autres très hauts revenus, pour lesquels les intermédiaires sont fréquents. Enfin, pour les neuf premiers déciles, la part des revenus d'activité est quasiment toujours supérieure à 80 %.

**PROPORTION DE PERSONNES DONT LA PART DES REVENUS D'ACTIVITÉ
ET DE REMPLACEMENT DANS LES REVENUS TOTAUX EST.....**

	en %				
	Les autres personnes	Les hauts revenus	Les aisés	Les très aisés	Les plus aisés
0 à <20 %	1	1	5	19	32
20 à <80 %	4	16	34	32	20
80 à 100 %	93	76	53	44	44
Les revenus d'activité et de remplacement ou la somme des revenus du patrimoine et des revenus exceptionnels sont négatifs	2	7	7	5	4

Champ : personnes appartenant à des ménages fiscaux de France métropolitaine dont le revenu déclaré par unité de consommation est strictement positif.

Lecture : 44 % des personnes les plus aisées dont plus de 80 % de revenus d'activité et de remplacement.

Note : les personnes dont les revenus d'activité et de remplacement ou les revenus du patrimoine et les revenus exceptionnels sont négatifs sont mis à part afin de ne pas fausser les constats sur les autres profils.

Source : DGFIP, exhaustif 2007, calculs Insee.

CHAPITRE II

UN MANAGEMENT DE MOINS EN MOINS RESPECTUEUX DU TRAVAIL

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Une préférence généralisée pour la rentabilité financière à court terme conduirait de nombreuses entreprises à agir sur le levier de l'organisation du travail pour soutenir tant bien que mal une productivité plombée par un déficit cumulé de recherche et d'investissement.

Avec un niveau de qualification général sans progrès notable et un dialogue social toujours médiocre, les organisations à flux tendus s'approfondiraient au détriment des organisations « apprenantes ». Une proportion accrue de contrats courts, de droit (CDD, intérim) ou de fait (gestion « flexible » du CDI), participerait à la flexibilité nécessaire, la dualité du marché du travail s'en trouvant encore accrue.

Le reflux du chômage attendu se heurterait au socle de chômage structurel d'une population restée trop longtemps éloignée de l'emploi tandis que le régime d'assurance chômage serait fragilisé par la contrainte globale d'un désendettement public. Cette rigueur stériliserait les velléités d'acclimater une « flexisécurité » efficace mais onéreuse, notamment dans les domaines de la formation et du logement.

A cette insécurité persistante, se superposeraient les contraintes multipliées d'organisations toujours plus finement calibrées en effectifs, si bien que le déséquilibre actuel résultant, du point de vue des salariés, d'une évolution défavorable du compromis sécurité/autonomie, s'accentuerait. Il en résulterait un stress accru et une multiplication des troubles psycho-sociaux tandis qu'un nombre croissant de salariés, découragés par les conditions locales, quitteraient le territoire.

La concurrence internationale continuerait de s'accroître dans la plupart des secteurs avec la « montée en gamme » des pays émergents, tandis qu'aucune force de rappel ne s'exercerait réellement pour freiner la mobilité des capitaux.

Cette configuration consoliderait les conditions menant à une **préférence généralisée pour la rentabilité financière à court terme** dont l'exigence, dans les pays industrialisés, nécessiterait la réalisation continue de gains de productivité par tête allant au-delà des contributions du stock de capital productif et du strict progrès technique, lesquelles stagneraient notamment en raison¹ :

- de l'absence de ressaut technologique majeur, faute d'avoir pu engager, dans un contexte de désendettement public et privé, les moyens d'une relance très énergique de la recherche et de l'innovation,

- d'un niveau d'investissement relativement faible, qu'expliqueraient des perspectives macro-économiques et financières où la contrainte de désendettement pèse durablement sur la demande,

- ainsi que des incidences sur l'investissement productif, entendu au sens large, de la priorité accordée à l'affichage de rentabilités financières élevées.

Dès lors, la **réalisation des gains de productivités requis** impliquerait, pour de nombreuses entreprises, **d'agir sur le levier de l'organisation du travail**, qui permet notamment d'optimiser le retour sur investissement dans les NTIC.

Avec un niveau de qualification général sans progrès notable et un dialogue social d'une qualité toujours médiocre, le recours à des organisations du travail à flux tendus - ou leur approfondissement - constituerait alors, en France, une alternative s'imposant à de nombreuses entreprises, au détriment de l'adoption d'« organisations apprenantes » qui, plus favorables au bien-être des salariés, nécessitent une forte qualification jointe à un véritable climat de confiance.

Dans ce contexte, il semblerait « logique » qu'afin de satisfaire à des besoins de flexibilité encore accrus, la part des contrats courts (CDD, intérim) dans l'emploi, après avoir connu un palier au cours des années 2000, reprenne au cours des prochaines décennies la trajectoire ascendante observée durant les années quatre-vingt-dix, sans que le « statut » du contrat à durée indéterminée ne soit par ailleurs remis en cause, excepté dans son degré d'application (de tels contrats seraient réservés à une portion de plus en plus étroite du salariat, hautement qualifiée ou confirmée ; en sens inverse, une gestion plus « flexible » du CDI pourrait se banaliser).

¹ A quoi il faut ajouter les considérations relatives à la globalisation et à la contraction des structures industrielle d'un côté et à l'éparpillement des fournisseurs de l'autre.

En effet, le CDI s'affirmerait en véritable « graal » des parcours professionnels, sur la préservation duquel continueraient à se crispier, non seulement les « insiders », mais aussi l'opinion et les syndicats, voyant dans toute perspective d'assouplissement le spectre d'une généralisation de la précarisation. Pour leur part, les entreprises y verraient un moyen d'attirer, en la fixant, la partie de la main d'œuvre la plus productive.

La dualité du marché du travail s'en trouverait encore approfondie, de même que les difficultés des « outsiders » pour devenir « insiders » ainsi que, concernant ces derniers, la peur tétanisante d'un déclassement durable. Cet état d'esprit s'avèrerait peu favorable aux redéploiements d'effectifs requis par une adaptation continue de l'appareil de production conforme aux exigences concurrentielles, toujours accrues, de la mondialisation.

Le déséquilibre actuel résultant, du point de vue des salariés, d'une évolution défavorable du compromis sécurité/autonomie, ne se résorberait pas.

En raison des pertes de capital humain liées à la prégnance du chômage de longue durée et faute d'une formation professionnelle suffisamment orientée vers les « outsiders », le reflux du chômage attendu -plutôt en conséquence du départ à la retraite des nombreux effectifs issus du « baby boom » que du retour durable d'une croissance forte- ne s'effectuerait que très lentement, se heurtant au socle de chômage structurel d'une population restée trop longtemps éloignée de l'emploi et apparaissant comme insuffisamment productive même au regard des minimas salariaux, qui pourraient n'être pas préservés.

Dès lors, la **sécurité matérielle des salariés ne s'améliorerait pas**, avec une proportion de contrats courts qui tendrait plutôt à s'accroître et un régime d'assurance chômage dont la générosité pourrait même subir la contrainte globale du désendettement public, alors que les mobilités géographiques seraient toujours compliquées par de nombreuses tensions locales sur le coût du logement qu'un taux de fécondité longtemps élevé en France ne contribuerait pas, d'une façon générale, à atténuer.

En dépit des discours et des intentions, la « **sécurité de l'employabilité** », c'est à dire la « flexisécurité », qui nécessite des moyens de formation importants et articulés de l'enfance à la retraite en anticipant et accompagnant toutes les transitions professionnelles, un engagement des entreprises dans la gestion des compétences ainsi que diverses politiques d'accompagnement matériel visant à faciliter, d'un point de vue financier et géographique, les changements d'emploi, peinerait à s'acclimater.

Soumis à de fortes contraintes budgétaires (voire politiques) et donnant à l'attractivité sa signification la plus pauvre de réduction des coûts de travail (et non celle d'une amélioration de la qualité de l'emploi), le pouvoir central ne prendrait pas les décisions énergiques – ou n'inciterait pas assez fortement entreprises, collectivités territoriales et partenaires sociaux à certains consensus – susceptibles de faire évoluer profondément la régulation

en des domaines (formation, logement...) qui demeureraient ainsi opaques, complexes et marqués par la multiplicité d'acteurs insuffisamment coordonnés ou pilotés, ainsi que par certains manques de moyens. *In fine*, **rien ne viendrait véritablement se substituer**, du point de vue des salariés, **aux pertes enregistrées en termes de « sécurité de l'emploi »**.

Ce sentiment d'insécurité persistant, joint à la superposition des contraintes caractérisant des organisations du travail « au plus juste », toujours plus nombreuses et plus finement calibrées en effectifs, engendrerait **un stress accru et une multiplication des troubles psycho-sociaux**, cela à la plupart des échelons de la production, la mise sous tension englobant les grandes entreprises, leurs filiales, fournisseurs et sous-traitants. Dans un climat persistant de défiance relative entre salariés et employeurs, les formules de télétravail, susceptibles d'aider à concilier des contraintes professionnelles multipliées avec celles de la vie privée, ne connaîtraient pas un développement optimal dans les champs professionnels qui s'y prêtent.

Marquée par une mobilisation insuffisante de la population en âge de travailler et un déséquilibre accru de ses comptes sociaux, **la France ne parviendrait pas à sortir de l'ornière caractérisée par un déficit de production, d'innovation et de compétitivité**, dans laquelle elle s'enfoncerait. On ne saurait alors exclure qu'à terme, un nombre croissant de salariés découragés par les conditions locales ne décident de quitter le territoire, les moins qualifiés rejoignant des zones de production moyennement intensives (Afrique du nord, Europe centrale) où de faibles rémunérations (dont le différentiel avec les rémunérations nationales irait cependant en diminuant) seraient compensées par un logement bon marché et complétées par des revenus de transferts, les plus qualifiés étant attirés par des zones de production à forte valeur ajoutée, caractérisées par de fortes dépenses publique et privée de recherche et d'innovation, ainsi que par des salaires élevés.

CHAPITRE III

DES ENTREPRISES MAL GOUVERNÉES DANS UN MONDE INGOUVERNABLE ?

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

L'observation du passé montre que parmi les principaux facteurs déterminants du pacte social, s'agissant de la gouvernance des entreprises, figurent l'évolution des conditions économiques, financières et de concurrence, la légitimité et à la solidité du « système » de relations sociales, plus éventuellement l'impact des politiques publiques et leur capacité à infléchir les évolutions subies. Dans ce cadre, **le scénario tendanciel est un scénario conflictuel susceptible de nuire à terme aux objectifs de productivité et de compétitivité de l'entreprise et de l'économie nationale :**

- le transfert de pouvoir de l'entrepreneur familial au manager technocrate puis à l'investisseur financier « dilué » se poursuit dans le cadre d'une **mondialisation non coopérative** secouée par des **crises ponctuelles** ;

- la **distance physique** aux lieux de décisions et la poursuite **d'objectifs principalement financiers** continuent de miner le pacte social ;

- le dialogue social national demeure **bipolaire** et se révèle de plus en plus **inadapté** à la résolution de problèmes de dimension mondiale ;

- l'Etat renonce à agir et le gouvernement des entreprises ne trouve plus de contreponds que dans une **opinion publique** influençable et versatile.

Comme l'a montré le titre I du présent rapport, le système français de représentation collective combine plusieurs formes de participation des salariés à la gestion des entreprises. Ces formes de participation à la gestion, issues de différentes strates historiques, sont censées permettre de faire entendre la voix des salariés dans la marche de l'entreprise.

En réalité, les auditions réalisées ont montré le caractère quelque peu virtuel de cette participation, qui fait du reste l'objet d'adaptations permanentes, en fonction des nouvelles problématiques surgissant au gré des mutations économiques et sociales.

Ces auditions ont également mis en évidence les contradictions des acteurs, tant syndicaux que patronaux. Les uns critiquent le caractère brusque ou lointain des décisions des entrepreneurs, sans souhaiter toutefois d'implication directe des salariés dans les organes de décision ; les autres

tiennent des discours sur la responsabilité sociale dont l'objet et les destinataires réels (salariés ou marchés ?) sont ambigus.

Ces contradictions sont le reflet d'une crise de la représentativité qui participe à la crise du capitalisme dessinée par le présent rapport. Ce scénario « noir » se caractérise par la poursuite de tendances tendant à accroître le questionnement sur la légitimité d'un système qui apparaîtrait de moins en moins comme le corollaire de la démocratie sur le plan économique et de plus en plus comme l'expression d'un rapport de force.

Les principaux traits de ce scénario « noir » sont les suivants :

- La **dépersonnalisation des relations dans l'entreprise** tend à s'accroître : le transfert de pouvoir de l'entrepreneur familial au manager technocrate puis à l'investisseur financier « dilué » se poursuit dans le cadre d'une mondialisation non coopérative secouée par des crises ponctuelles. Cette dépersonnalisation affecte l'ensemble du tissu économique, à tous les niveaux y compris locaux, en raison des relations de dépendance existant entre entreprises. Le fonctionnement en réseau est déséquilibré, tous les points du réseau ne pesant pas le même poids.

- Dans ce réseau hiérarchisé, la dépersonnalisation est accrue par la **distance physique aux lieux de décision et la poursuite d'objectifs d'ordre principalement financier**. Dans le contexte d'une internationalisation toujours croissante des entreprises, lesdits lieux de décision, ainsi que les finalités poursuivies, sont de moins en moins clairement identifiés par l'ensemble des parties prenantes. Par exemple, la tertiarisation se poursuivant, les salariés travaillent dans de petits établissements de proximité, mais toujours davantage dépendants d'autres acteurs, nationaux voire mondiaux. **Les objectifs de rentabilité financière l'emportent sur la logique de service. Dans d'autres entreprises, ces objectifs supplantent durablement la logique industrielle**, ce qui freine l'avènement de projets de long terme porteurs de croissance pour l'entreprise et d'effets externes pour l'ensemble de l'économie (par exemple par la diffusion du progrès technique). La « démocratisation » de l'entreprise se fait au profit des actionnaires minoritaires, au risque d'affaiblir la cohérence des stratégies d'ensemble des entreprises.

- La violence des crises financières et de leurs effets sur l'économie réelle souligne de façon récurrente les **divergences d'intérêts entre parties prenantes**. Les positions bipolaires des partenaires sociaux et les failles du système de représentation collective empêchent toute reformulation du pacte social, d'autant que le **dialogue social national est un cadre inadapté** à la résolution des questions soulevées par l'évolution des conditions économiques, financières et de concurrence au niveau mondial. En conséquence de ces divergences d'intérêt croissantes, dans un contexte de faiblesse persistante du syndicalisme, la conception contractuelle de l'entreprise tend à l'emporter sur la conception institutionnelle, l'entreprise n'étant plus perçue comme le lieu de la poursuite de finalités partagées.

- Le corollaire de la conception institutionnelle de l'entreprise que constitue **le droit du travail, censé protéger le salarié, ne joue plus son rôle** :

- d'une part car les États, peu enclins à accroître les rigidités susceptibles de nuire à la compétitivité de leurs entreprises nationales, jouent un jeu non coopératif améliorant temporairement leur situation individuelle tout en dégradant à long terme la situation collective d'ensemble ;

- d'autre part en raison d'une externalisation croissante des activités des entreprises, qui fait prévaloir les hiérarchies informelles.

Dans ce scénario « noir », correspondant à une accentuation des tendances actuelles, le pacte social vole en éclats et **le gouvernement des entreprises ne trouve plus de contreponds que dans une opinion publique influençable et versatile**. L'État, lui-même soumis aux marchés financiers, n'a plus les moyens nécessaires pour jouer son rôle d'« État-providence ». Les divergences d'intérêt entre des États s'arque-boutant sur des cadres de souveraineté dépassés, empêchent l'émergence d'une coordination internationale qui soit à la hauteur des enjeux. A terme, cette situation a inévitablement des conséquences politiques, la démocratie étant érodée par l'absence d'un corollaire sur le plan économique.

CHAPITRE IV

UN DROIT DE TRAVAIL EN VOIE D'EFFRITEMENT

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

L'effritement du droit social du travail s'amplifierait. La dérégulation refléterait les politiques d'Etats témoignant de stratégies individuelles de « cavalier seul », le moins-disant social devenant le point de référence d'un droit international du travail qui peinerait à émerger. Les nouvelles normativités, à commencer par la « soft law », se développeraieent de façon anarchique, sans nulle certification et ne seraient l'expression que d'un marketing généralisé dont les grandes lignes seraient décidées, à leur profit, par les grandes entreprises monopolistiques.

I. UN DROIT SOCIAL SUBISSANT DE TOUJOURS PLUS PROFONDS CHANGEMENTS

A. UN SYSTÈME NORMATIF PROFONDÉMENT MODIFIÉ D'UN POINT DE VUE CONCEPTUEL

L'ensemble des normes juridiques du pacte social a enregistré de profondes transformations, décrites ci-avant, qui ont affecté tant les conditions de leur production que celles de leur application, ainsi que leur contenu.

1. Une production diversifiée et décentralisée

Les sources de production de normes concernant le pacte social dans l'entreprise se sont diversifiées avec la montée en régime du droit communautaire et l'émergence, encore modeste, de la « *soft law* ».

Mais en même temps qu'il tend à devenir « transnational », le droit applicable aux relations entre les parties prenantes concernées par les activités de l'entreprise se révèle aussi plus endogène, plus décentralisé.

Les évolutions récentes de la législation ont conféré, en effet, au droit négocié, particulièrement au sein de l'entreprise, une importance relativement plus grande qu'auparavant, dans le système normatif.

2. Une application assouplie

Avec la possibilité pour les accords de rang hiérarchique inférieur de déroger à ceux qui leur sont supérieurs, dans un sens pas nécessairement plus favorable au salarié, le système normatif social français a profondément évolué. Il est devenu plus souple, moins pyramidal, comme les groupes d'entreprises auxquelles il s'applique, organisés désormais en réseau. L'articulation entre ses différents niveaux est censée être moins hiérarchique, plus pragmatique.

3. Un contenu diversifié

Le contenu des normes du pacte social dans l'entreprise a été adapté aux changements du contexte dans lequel les entreprises exercent leurs activités : mondialisation de la production de biens et services, concurrence exacerbée, vieillissement de la population.

Le périmètre du pacte social s'est étendu. Il ne s'agit plus seulement d'un compromis entre les principales différentes parties prenantes de l'entreprise, salariés, employeurs et actionnaires mais aussi de satisfaire à des exigences éthiques et environnementales, celles de la société, des citoyens et

des consommateurs, en matière de développement durable, de respect, dans le monde entier, des droits sociaux fondamentaux des travailleurs, etc.

Le droit du travail d'aujourd'hui est moins statutaire qu'hier et plus individualisé. Il s'est élargi à la préoccupation de l'exclusion et de la précarité, de l'insertion des jeunes et des handicapés, de l'emploi des seniors.

Les relations professionnelles ont profondément évolué. Ce qui prime désormais, c'est l'aptitude du salarié à exercer une fonction dans un groupe, son employabilité, plutôt que le fait, pour lui, d'occuper un emploi permanent qui trouve sa place dans une classification ou une grille prédéterminée par une convention collective. S'il est cadre, il doit gérer lui-même sa carrière, sa rémunération dépend désormais, de plus en plus, de ses propres performances et pas seulement des gains de productivité de l'entreprise. Il lui est demandé d'accepter une certaine mobilité professionnelle et géographique.

La loi s'est efforcée d'entériner ces modifications et de satisfaire ces exigences. En revanche, des évolutions restent à entreprendre s'agissant de garantir aux salariés une réelle employabilité malgré l'objectif déjà affiché par la loi du 18 janvier 2005, de programmation pour la cohésion sociale, d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

B. DES CHANGEMENTS DONT LA MISE EN ŒUVRE NE VA PAS DE SOI

1. Le cas de la GPEC

L'exemple, qui vient d'être évoqué ci-dessus de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, montre que l'application des lois sociales récentes n'est pas toujours à la hauteur de leurs ambitions.

Selon une enquête récente¹, les salariés ont ainsi une faible connaissance de ces dispositifs qui se sont avérés décevants concernant les seniors (dont les parcours professionnels n'ont pas été réellement redynamisés), malgré la mise en place d'entretiens de carrière et de bilans de compétences. Alors qu'il s'agissait d'anticiper les mutations de l'emploi, les personnes inquiétées ont estimé que ce nouvel instrument constituait surtout une aide à la mise en œuvre des plans sociaux. Si la mobilité interne s'en est trouvée facilitée, cette occasion d'améliorer le dialogue social ne semble pas avoir été saisie et il n'y a pas eu de diagnostic partagé par les partenaires sociaux qui permette d'intégrer la GPEC dans la stratégie de l'entreprise.

¹ *Regards croisés sur la mise en œuvre de la GPEC. Oasys Consultants. 2010. Enquête auprès de responsables de ressources humaines et de représentants du personnel.*

2. La faible utilisation des possibilités de déroger à un accord de rang hiérarchique supérieur

Les dispositions de la loi du 4 mai 2004 permettent aux accords d'entreprise de déroger aux accords de branche, avec l'autorisation de ces derniers.

En ce qui concerne plus particulièrement la durée et l'aménagement du temps de travail, la loi du 20 août 2008 a même été jusqu'à renverser la hiérarchie des normes en donnant aux accords d'entreprise la primauté sauf avis contraire au niveau de la branche.

Mais, comment ces possibilités de dérogation sont-elles utilisées ?

« *La bonne vieille hiérarchie reste dans les faits et dans un premier temps très majoritaire* » estime le professeur Jean-Emmanuel Ray dans son manuel sur le droit du travail. « *Rien ne semble avoir bougé à aucun niveau* » conclut-il.

Les négociateurs de branche, auxquels une marge de manœuvre importante avait été laissée, ont préféré, en effet, tout d'abord, ne pas déroger aux accords interprofessionnels.

A l'échelon inférieur, ensuite, moins de 20 % seulement des accords d'entreprise peuvent déroger aux accords de branche¹. En outre, très peu le font alors (une soixantaine à peine depuis 2004). Peut-être sera-ce différent lorsqu'ils sont prioritaires, comme en matière de durée et d'aménagement du temps du travail, mais il est encore trop tôt pour en juger, s'agissant d'une loi récente (août 2008).

Comment expliquer, par ailleurs, dans les cas autorisés, la faible utilisation par les entreprises des possibilités qui leur sont offertes ?

Les premières analyses de ce phénomène² proposent plusieurs explications : défense, par les syndicats, des prérogatives de la branche ; notion de dérogation étrangère à la culture des négociateurs ; sous-information des partenaires sociaux ; complexité des dispositions en cause et manque de compétence juridique pour les manier ; difficulté de déterminer si un accord d'entreprise déroge véritablement à un accord de branche ou en diffère simplement...

¹ Soit parce que ces derniers le leur interdisent (15 % des cas), soit parce qu'il s'agit de questions (les salaires, par exemple) qui relèvent, de par la loi, d'un autre niveau de négociation (2/3 des cas).

² Manuel précité de Jean Emmanuel Ray. Évaluation de la loi du 4 mai 2004 (DARES. Document d'études n° 140. Août 2008. Olivier Meriaux).

3. Un dialogue social toujours difficile dans les PME

La loi, précitée, du 4 mai 2004, a aussi constitué une étape importante dans la volonté des pouvoirs publics d'encourager la négociation collective dans les très petites entreprises (TPE).

Dans celles de moins de 50 salariés, qui n'ont pas de délégués syndicaux, elle autorise, en effet, la signature d'accords soit par des salariés extérieurs à l'entreprise mandatés¹ par des organisations syndicales, soit par des élus.

Mais là encore, il s'agit, semble-t-il, de modalités qui ont été très peu utilisées (quelques dizaines d'accords seulement).

S'agissant des entreprises de moins de onze salariés, il est à espérer que le dialogue s'y trouve amélioré par la loi du 15 octobre 2010 complétant, en ce qui concerne la démocratie sociale, celle du 20 août 2008.

*

* *

Dans un tel contexte, la tentation pour l'Etat de s'abstenir de prendre des initiatives législatives importantes pour se contenter, éventuellement, de transformer en lois des accords nationaux interprofessionnels conclus par les partenaires sociaux ou de prendre des arrêtés d'extension de conventions collectives paraît répondre à l'objectif de donner tout son développement au droit issu des négociations de conventions collectives, notamment au niveau des entreprises (groupes ou établissements).

Une telle option pourrait être dictée par des considérations politiques ou doctrinales (confiance dans les lois du marché et de la négociation décentralisée). Mais, elle suppose que l'hypothèse de nouvelles relations professionnelles dans notre pays, moins conflictuelles, plus équilibrées et constructives soit crédible.

Elle engendre le risque de laisser subsister les principaux inconvénients de notre cadre juridique actuel qui tiennent à sa complexité et à ses carences et que ne s'accroisse la segmentation du statut du travail.

¹ En ce qui concerne plus particulièrement la création de comptes épargne temps, une loi du 31 mars 2005 portant réforme de l'organisation du temps de travail dans l'entreprise avait prévu, jusqu'au 31 décembre 2008, un dispositif spécial de mandatement dans les entreprises de moins de 20 salariés.

II. LE RISQUE D'UN ENLISEMENT DANS LA COMPLEXITÉ

Sauf construction d'une infrastructure solide des négociations sociales, seul l'Etat semble en mesure, en France, de pouvoir :

- simplifier, d'une part, les règles juridiques du pacte social dans l'entreprise (la tâche est difficile et a déjà été tentée) ;
- entreprendre, d'autre part, la vaste réforme nécessaire pour optimiser l'employabilité en France.

A cet égard, un scénario d'inaction de l'Etat et d'abstention législative apparaît comme un scénario du pire, un scénario repoussoir.

A. LA COMPLEXIFICATION DU DROIT SOCIAL DU TRAVAIL, UN PHÉNOMÈNE D'AUTANT PLUS PERNICIEUX QU'IL SERAIT NON MAÎTRISÉ

1. Un phénomène en partie inévitable

Le fait que le droit social devienne de plus en plus complexe apparaît comme plus ou moins inévitable pour plusieurs raisons :

- les sources de production de normes se superposent et se multiplient : conventions internationales, « soft law », droit communautaire, lois nationales, conventions collectives ;
- les activités et les structures des entreprises évoluent profondément, parfois de façon contradictoire : le processus de production s'est allongé, internationalisé et segmenté. L'économie s'est « tertiariée » et « financiarisée » : on assiste à la fois à une concentration et à une décentralisation de groupes qui cherchent à maximiser leur croissance tout en externalisant beaucoup de leurs activités, pour se recentrer sur leur cœur de métier.

Sur le plan juridique, il n'est pas facile, dans ces conditions, de définir précisément la notion d'entreprise, ni d'identifier qui prend réellement les décisions, qui a autorité sur les salariés, à quel niveau les conventions collectives doivent être négociées (groupe multinational, européen ou français ? établissement, unité de production ou collectivité de travail ?...).

Le développement de la « parasubordination » (ou de la fausse sous-traitance) complique en outre les choses dans un contexte de chômage important qui tend à entraîner un développement du travail indépendant en compensation d'une certaine érosion de l'emploi salarié. Par ailleurs, le nombre de contrats « atypiques » se multiplie, ce qui, naturellement, augmente encore la complexité du droit du travail.

La complication du droit est donc, dans une certaine mesure, inhérente à celle d'une économie non seulement de plus en plus mondialisée et concurrentielle, mais aussi davantage diversifiée dans le poids économique de ses intervenants, ses produits et les attentes des consommateurs, et soumises à des réglementations proliférantes (environnementales, sécuritaires, etc.).

Le phénomène n'est donc pas, à cet égard, propre à la France. Tous les pays de droit écrit, héritiers du droit romain, peinent, notamment, à mettre les nouvelles règles qu'ils adoptent en cohérence avec les dispositions préexistantes. Dans les pays de « common law », cette remise en ordre est plus aisée. Elle incombe au juge. Mais le droit y est aussi moins précis. En tout cas, la République française, malgré son caractère « indivisible » proclamé par notre Constitution, subit une complexification juridique qui est de nature à remettre en cause, sinon cette indivisibilité, du moins les principes républicains les plus fondamentaux.

Comme cela a été exposé plus haut, le système français de relations professionnelles, tout d'abord, présente la particularité d'articuler **trois** niveaux de négociation collective. D'autres pays privilégient soit la branche, soit l'entreprise. En France, les accords **interprofessionnels** importent également du fait du caractère centralisé de notre pays et d'un besoin de régulation nationale pour remédier aux inconvénients de l'émiettement conventionnel constaté au niveau de la branche.

La France apparaît comme un pays caractérisé par ses divisions, bien qu'administré par un État unitaire :

- méfiance entre les partenaires sociaux et entre ceux-ci et l'État qui préfère rédiger des lois complexes plutôt que de remettre franchement en cause certaines législations unitaires ;
- rivalités syndicales ;
- forte segmentation des statuts des travailleurs (au-delà du simple dualisme le plus souvent évoqué) ;
- multiplicité d'aides et de formes d'intervention des collectivités publiques...
- coexistence, dans les établissements de représentants des syndicats (délégués, sections) et d'élus du personnel (comités d'entreprise).

Cette situation peut apparaître comme inextricable : des tentatives de simplification de notre droit du travail ont déjà eu lieu. Elles n'ont pas empêché ce dernier de demeurer particulièrement complexe. Les complications juridiques tenant souvent au souci de tenir compte du plus grand nombre de cas particuliers, il est difficile, dans ces conditions, de simplifier le droit sans paraître plus ou moins remettre en cause certains avantages spécifiques, donc provoquer des mécontentements.

Enfin, légiférer sur le pacte social sans complexifier davantage les codes du travail, de la sécurité sociale ou le code général des impôts, peut sembler relever de la gageure.

Ces différents motifs paraissent militer pour une inertie voire une inaction du législateur, l'Etat se contentant de faciliter la conclusion par les partenaires sociaux de conventions collectives.

Mais s'abstenir de tenter de réduire actuellement des règles du pacte social en France présente plus d'inconvénients que d'avantages.

2. Une tendance pernicieuse

Le penchant français pour la complexité est illustré par les mécanismes dérogatoires souvent présents dans nos lois. Dans une évaluation¹, déjà citée plus haut, de la loi du 4 mai 2004, concernant la négociation d'accords de ce type, dans les entreprises il est écrit que « les entreprises perçoivent cette loi comme **indéchiffrable, incompréhensible**, y compris par des responsables des affaires sociales formés au droit et informés des évolutions conventionnelles et jurisprudentielles ».

Les auteurs de ce document d'études estiment, plus généralement, que « **le droit de la négociation collective** (qui, dans un scénario de « laisser faire » supplanterait la loi) **a atteint un tel degré de complexité qu'il laisse les parties prenantes – y compris les spécialistes de la matière – dans l'incapacité d'en comprendre la logique et d'en saisir les potentialités** ».

La loi ne définit plus de façon assez précise ce qui relève de chaque niveau de négociation. Les branches se sont dès lors arrogées le pouvoir de substituer une hiérarchie conventionnelle à la hiérarchie légale par le biais de clauses d'interdiction de déroger particulièrement sophistiquées dont l'intrication finit par rendre abscons l'ensemble du système.

On imagine l'effet dissuasif qu'une telle complexité peut produire sur des investisseurs étrangers, son impact négatif sur l'attractivité du territoire national.

Le surcoût imposé en conséquence aux entreprises et aux administrations (ministère du travail, sécurité sociale, justice...) concernées par le fonctionnement de notre système social ou chargées de sa gestion, est difficilement mesurable mais probablement considérable.

La complexité favorise par ailleurs, sinon la fraude², du moins un certain arbitraire, qui affaiblit le système notamment en nourrissant un sentiment d'injustice chez les Français.

¹ Document d'études de la DARES n° 140, août 2000, évaluation sous la direction d'Olivier MERIAUX.

² Le travail au noir représenterait 3,3 % de la richesse produite et un manque à gagner pour les collectivités publiques d'environ 2 % du PIB.

Pour l'ensemble des raisons qui viennent d'être présentées, il paraît nécessaire de ne pas se contenter de ce qui a déjà été accompli¹ mais d'aller plus loin dans la simplification des règles du droit du travail, de veiller à la qualité de la rédaction de textes issus de la négociation entre partenaires sociaux et d'assurer un contrôle sur les normes seraient-elles issues des conventions ou des formes informelles prises par la « soft law ».

Comme l'a souligné le Conseil d'Etat dans son rapport sur l'année 2006, la complexité croissante des normes crée une **insécurité juridique** préjudiciable, notamment, aux opérateurs économiques. Elle **menace l'Etat de droit**, égare l'usager et laisse les juges perplexes. Elle justifierait donc des réactions appropriées suffisamment vigoureuses de la part du législateur.

B. UN MANQUE DE CLAIRVOYANCE STRATÉGIQUE

Un scénario de « laissez-faire » serait assurément un scénario noir si l'Etat, non content de s'abstenir de mener les réformes nécessaires, renonçait en même temps à se doter d'une vision d'ensemble de long terme sur l'avenir du pacte social dans l'entreprise en France.

Parlant de « tour de Babel », à propos de la multiplication d'instances de dialogue social dans notre pays, le rapport Chertier² évoque la fonction exercée autrefois par les commissions de l'ancien Commissariat au Plan. Leur rôle en matière d'expertise et de diagnostic a été repris par le centre d'analyse stratégique mais pas celui qu'elles remplissaient dans le domaine de la concertation.

Il n'existe plus désormais en France de service comparable à la fois généraliste, prospectif et où puissent se confronter, dans tous les domaines, les points de vue des partenaires sociaux, sans qu'il soit exigé d'eux de conclure un accord au terme d'une négociation.

Des conseils spécialisés ont été mis en place pour les grands sujets de réforme sociale : Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), Haut conseil pour l'avenir de l'assurance maladie (HCAAM) et Conseil d'orientation des retraites (COR).

Il est à espérer que l'Etat les dote de moyens d'expertise suffisants, écoute leurs avis et s'en inspire pour mener les actions nécessaires qui lui incombent.

Les problèmes posés par le vieillissement de la population concernant l'avenir de notre pacte social méritent, notamment, une attention particulière.

¹ Nouvelle codification du droit du travail – le 1^{er} mai 2008 – proposition de loi, en cours d'examen, de simplification et d'amélioration de la qualité du droit – ordonnances du 25 mars 2003 –.

² Rapport au Premier ministre – « Pour une modernisation du dialogue social » - 31 mars 2006.

L'emploi des seniors n'est pas seul en cause, bien que la question soit d'importance et constitue un point faible de la France.

Cette évolution, par ailleurs bienvenue, entraîne aussi un alourdissement tendanciel des dépenses non seulement de retraite mais aussi de santé. Leur financement étant davantage assis, en France, que chez nos principaux concurrents, sur des cotisations proportionnelles aux salaires, c'est à la fois la compétitivité des entreprises et le niveau des rémunérations nettes des travailleurs qui risquent de s'en trouver affectés.

TROISIÈME PARTIE :

QUELS FACTEURS D'ÉMANCIPATION ?

CHAPITRE I

UNE RÉALLOCATION DE LA VALEUR AJOUTÉE AU SERVICE DE LA CROISSANCE ET DE LA RELANCE DU CONTRAT SOCIAL ?

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Dans un contexte où les Etats sont de moins en moins capables de piloter la sphère économique et sociale, **les marges sont étroites** et la reconquête d'un espace de liberté suppose de prendre acte de ce que **le bon niveau d'action ne peut plus être réduit au niveau national**. Les **obstacles** majeurs à surmonter sont celui des **excès de concurrence** entre espaces économiques, le **court-termisme** d'un capital mis à même de se réallouer à tout moment ainsi que de **faibles perspectives de croissance** attribuables à des **politiques économiques non coordonnées**. Un nouvel équilibre macroéconomique conciliant incitations au travail, dynamisme de la demande et renforcement de la qualité de l'offre s'impose.

Symétriquement la complexification des structures et l'accélération des changements requièrent des méthodes d'action plus **décentralisées**, passant par le recours à une information mieux partagée et à des instruments de négociation adaptées.

Tout en respectant les mécanismes de marché dans toute la mesure où ils sont compatibles avec une amélioration de la croissance potentielle, **l'Etat s'attacherait à conduire toutes les politiques nécessaires à la production des biens publics** – improduits par le marché – nécessaires à l'optimisation de la croissance potentielle. Des politiques macroéconomiques et structurelles orientées vers la croissance s'imposeraient. L'objectif de **promouvoir un modèle de travail digne et rémunérateur** ainsi que la **correction des inégalités excessives dans la distribution des revenus primaires** serait reconnu.

Un partage de la valeur ajoutée plus adapté à la reconnaissance du rôle du travail et plus favorable à la croissance suppose de tendre vers un rééquilibrage de l'économie contemporaine dans laquelle évolue l'économie française afin de desserrer les contraintes qu'elle recèle, quand ces contraintes sont contreproductives, pour mieux en saisir les opportunités.

Cette entreprise est un **préalable à toute relance du contrat social**. Dans la mesure où elle est conditionnée par l'adhésion de nos partenaires, ou de certains d'entre eux, elle a un caractère « héroïque ». Elle suppose un vigoureux effort de diplomatie économique.

La priorité doit être de retrouver le sens, et de restaurer les conditions, de véritables progrès de productivité.

A cet effet, **disposer d'une grille de lecture de l'économie contemporaine plus pertinente serait un premier pas qu'il faudrait faire suivre par des actions tendant à ce que les conditions du progrès économique et social soient à nouveau réunies.**

Sur le premier point, une double confusion devrait être dissipée : celle qui assimile compétitivité (notamment microéconomique) et performance économique ; celle qui voit dans l'économie contemporaine une tendance univoque vers l'accentuation des concurrences, même si celle-ci n'est pas récusable.

Il faut ajouter que la financiarisation et la mondialisation des économies ne doivent pas être sous-estimées, au nom d'indicateurs trop partiels qui en nuancent d'autant plus le poids qu'ils sont construits de sorte d'être insusceptibles d'en saisir tous les effets¹.

Sur le second point, il faut savoir admettre que les mécanismes de marché, malgré leurs vertus, peuvent ne pas avoir toute l'efficacité théorique qu'on leur prête parfois, et qu'il doit exister une place, soit pour les restaurer, soit pour les stabiliser.

Enfin, en écho à la prégnance grandissante de la globalisation – qui ne concerne pas seulement les rapports Nord-Sud mais aussi, et probablement surtout, les économies développées entre elles –, il faut bien reconnaître que le système économique et social est lui-même pris dans des dynamiques globalisantes qui conduisent à marginaliser le rôle de régulateurs de plus en plus intégrés au système.

Sans compter que le bon niveau de pilotage – le niveau international – n'a pas les pilotes qu'il faudrait – et l'Europe en témoigne malheureusement –, il faut aussi reconnaître que les Etats ont de plus en plus de mal à s'imposer.

C'est en partie affaire de volonté, en partie affaire d'institutions. Sous ce dernier angle, outre les nécessaires traités coopératifs qu'il faudrait conclure entre Etats pour être en mesure de défendre des politiques économiques, financières et sociales respectant les équilibres nécessaires à la prospérité, on peut mentionner la nécessité de rénover les modalités de l'action publique.

En dehors, ce qui a été mentionné sur le caractère stratégique de la diplomatie économique – une diplomatie qui pourrait parfois être utilement repensée –, d'autres innovations consistant à mieux informer et mobiliser les éléments du corps social doivent être envisagées.

¹ *A cet égard, certaines estimations des incidences sur l'emploi national de la restructuration de l'économie mondiale sont plus qu'étonnantes par les biais de méthode qui conduisent à des effets systématiquement minorés.*

I. UN IMPÉRATIF DE LUCIDITÉ

La représentation d'une économie où, pour être importantes, la financiarisation et la mondialisation seraient des phénomènes de second ordre est susceptible de faire écran en occultant la dimension structurante de ces deux tendances.

Par ailleurs, l'assimilation entre compétitivité microéconomique des entreprises, compétitivité macroéconomique des Nations et productivité, entretient une confusion sur les facteurs de richesse des Nations.

Ces conclusions ont été largement abordées dans les premières parties du présent rapport, qui le seront ici en mettant l'accent sur les conséquences qu'elles devraient avoir en termes de conception de l'action publique.

A. NE PAS SOUS-ESTIMER LES GRANDES TENDANCES EN COURS DANS L'ÉCONOMIE CONTEMPORAINE

Il existe une tendance¹ à présenter la financiarisation et la mondialisation des économies comme des phénomènes importants mais de second ordre. Or, cette tendance est dangereuse car elle entretient l'illusion du « pré-carré » et une vision erronée des phénomènes réellement à l'œuvre.

A titre d'exemple de cette minoration, on peut citer :

- **s'agissant de la financiarisation**, le discours récurrent sur la relative modestie de la capitalisation boursière en France et l'importance des financements bancaires, comme si ceux-ci étaient fondamentalement autonomes, c'est-à-dire régis par des logiques différentes de celles des marchés d'actions ; on peut également s'étonner que le processus de diffusion des stratégies financières des entreprises faisant appel aux marchés sur les autres entreprises soient systématiquement négligé ;

- **s'agissant de la mondialisation**, tant ses effets sur l'emploi (qui, généralement, sont calculés à partir de définitions restrictives) que son ampleur (usuellement mesurés à travers des taux d'ouverture, mais négligeant trop souvent la répartition internationale du stock de capital et du chiffre d'affaires des entreprises) sont trop souvent sous-estimés.

En bref, la diffusion de ces deux contraintes n'est pas correctement appréciée sauf, sans doute, par les « décideurs », notamment privés, qui en mesurent concrètement la valeur et paraissent concevoir leur action dans ces deux termes.

Ce constat n'est pas anecdotique. Si l'on présume que ces tendances se renforceront encore à l'avenir, le scénario le plus probable étant que cette

¹ *Assez française, semble-t-il, si l'on veut bien se fier aux impressions de vos rapporteurs qui relèvent que ces deux dimensions de l'économie contemporaine sont plus pleinement prises en compte dans des pays proches, le Royaume-Uni et l'Allemagne, par exemple.*

accentuation se produira et sera suivie d'une stabilisation relative non sans que des crises de plus en plus aiguës surviennent, on s'expose à ne pas pouvoir infléchir ce scénario et à en subir le pire.

B. NE PAS CONFONDRE COMPÉTITIVITÉ ET PRODUCTIVITÉ ET NE PAS IMAGINER QUE L'ÉCONOMIE EST DE CONCURRENCE PURE ET PARFAITE

Il faut alors conjurer l'erreur de confondre compétitivité et productivité, en imaginant, ce qui aggraverait encore les choses, que le monde économique est un monde de concurrence pure et parfaite. Il faut ajouter d'emblée que l'imperfection de la concurrence ne peut être vue comme l'absence de toute concurrence.

Les conséquences nocives de telles confusions ont été exposées dans le précédent chapitre du présent rapport.

Il s'agit ici de montrer quelles difficultés l'économie contemporaine conduit à surmonter pour restaurer un avenir possible de prospérité économique et pour un pacte social dans l'entreprise de progrès¹.

Dans les économies modernes ouvertes sur l'extérieur et financiarisées, la compétitivité microéconomique des entreprises est une contrainte qui a des visages différents.

Dans **la sphère de l'économie réelle**, on assiste à une dualisation des entreprises avec, d'un côté, de souvent très grandes entreprises opérant sur de vastes marchés internationaux placées dans des situations où les concurrents sont soit inexistantes (monopoles) soit peu nombreux (oligopoles) et, de l'autre, de nombreuses entreprises soumises à une très forte concurrence, qu'elles produisent des biens et services pour les consommateurs ou comme fournisseurs des grands donneurs d'ordre.

Une forte pression s'exerce généralement sur les prix des biens et services (ce qui explique le rythme généralement faible de l'inflation) excepté pour les entreprises oligopolistiques ou monopolistiques qui, dans une certaine mesure, peuvent fixer leurs prix comme elles le souhaitent.

Dans un tel contexte, **la valeur ajoutée tend à se déplacer vers les grandes entreprises**. Face à l'attrition de la valeur ajoutée restant, aux entreprises ordinaires, celles-ci subissent des tensions sur la répartition de leur valeur ajoutée. Elles s'efforcent de préserver leur taux de marge (rapport de l'EBE à la valeur ajoutée) mais celui-ci est structurellement inférieur à celui des grandes entreprises financières. En effet, elles sont partiellement contraintes par l'état du marché du travail, que celui-ci résulte de mécanismes

¹ *Les facteurs d'émancipation ici identifiés, qui concernent le contexte économique du pacte social dans l'entreprise ne sont bien-sûr pas les seuls nécessaires mais on peut douter que les autres facteurs puissent intervenir sans que les premiers soient mis en œuvre.*

de marché ou d'institutions (salaires minima, cotisations sociales...) qui peut être dans un équilibre les empêchant de flexibiliser l'emploi ou/et les salaires jusqu'au point qui serait nécessaire pour défendre un niveau souhaité de rentabilité économique du capital.

Pour autant, les salaires versés par ces entreprises sont structurellement inférieurs à ceux des grandes entreprises. En outre, l'emploi y est plus précaire. Cette situation vient d'un ensemble de facteurs qui se cumulent :

- une plus faible capacité à maintenir des prix « rémunérateurs » pour leur production ;

- la productivité plus basse de la plupart des activités économiques auxquelles se livrent ces entreprises ;

- la qualification inférieure des emplois concernés ;

- l'existence d'une forte concurrence sur les segments du marché du travail où recrutent les entreprises en cause avec un niveau relativement élevé du chômage (le taux de chômage des non-qualifiés est plus élevé que le taux de chômage moyen) ;

- le ratio comparativement important des emplois atypiques (contrats courts, travail à temps partiel...).

La faiblesse relative des salaires dans ce qui représente la partie majoritaire du tissu des entreprises provient ainsi de facteurs structurels, en lien avec la nature économique de leurs productions mais aussi avec l'organisation des marchés de biens et services sur lesquels elles opèrent et avec l'état du marché du travail sur lequel elles interviennent.

A l'inverse, les salariés des grandes entreprises bénéficient, mais relativement seulement, des facteurs inverses. Leurs salaires sont structurellement plus élevés et leur emploi est moins précaire. Pour autant, les entreprises qui les emploient ont également un taux de marge structurellement supérieur à celui des petites et moyennes entreprises. La rentabilité économique du capital y est plus forte. La « dépendance » de ces entreprises aux marchés financiers explique sans doute cette situation parmi d'autres facteurs dont les modalités particulières de rémunérations de leurs dirigeants. Sur ce point, il n'y a pas de raison particulière de considérer que les systèmes de rémunérations fondés sur une variabilité de celles-ci en fonction des « performances » financières des entreprises financières n'ont pas les mêmes effets dans le secteur non financier¹.

Avec ces grandes entreprises, le joint est établi entre les systèmes productifs nationaux et l'économie mondiale, ou, à tout le moins, régionale, ainsi qu'avec la sphère financière.

¹ Alors que jusqu'à présent les mesures réglementant la partie variable des rémunérations en fonction des performances financières ont été réservées au secteur financier.

Si, microéconomiquement, leur valeur ajoutée est fractionnée dans des espaces économiques supranationaux, leur influence économique sur chaque espace national est forte à la fois par les revenus distribués à leurs salariés ou aux propriétaires locaux de leur capital et par les commandes passées aux fournisseurs locaux. Autrement dit, si elles atraient une part croissante de la valeur ajoutée de leurs pays d'origine, les grandes entreprises internationales participent à la création de valeur ajoutée locale, ce qui leur attribue une position-clef dans le système économique des Nations.

En outre, comme elles sont hautement financiarisées, à la fois par l'importance absolue du capital financier qu'elles réunissent (alors que leur capital technique matériel peut être assez faible) mais aussi par l'importance relative que le capital occupe dans les ressources qu'elles mettent en œuvre, elles atteignent un niveau élevé de mobilité potentielle. Celle-ci, combinée avec l'ouverture du monde, leur offre un vaste choix de localisation mais les soumet aussi aux règles du concours de beauté que les grandes entreprises passent, quotidiennement, devant les marchés financiers et les épargnants.

Au total, la dualisation des entreprises est un phénomène essentiel de l'économie contemporaine qui implique d'en interpréter les évolutions dans des termes différents de ceux de la concurrence pure et parfaite.

Les phénomènes de domination sur les marchés des biens et services trouvent un prolongement dans la situation des salariés, qu'il faut prendre en compte pour résorber les déséquilibres qu'ils entraînent.

Parmi ces déséquilibres, il faut tant particulièrement relever la dissociation entre les performances productives réalisées par certaines grandes entreprises et celles des autres entreprises, dissociation qui semble étroitement liée aux effets asymétriques des contraintes de compétitivité subies par chacun des producteurs.

Dans un tel contexte, les progrès de productivité des uns peuvent se faire au détriment de celle des autres avec un bilan comptable nul pour l'économie et des perspectives économiques incertaines.

Sous ce dernier angle, l'utilisation de l'EBE des entreprises les plus productives est une question majeure dont tend à dépendre la prospérité économique de tous.

II. RESTAURER UN ESPACE DE PILOTAGE DU SYSTÈME ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

Dans ce contexte, les Etats tendent à devenir transparents aux intérêts des entreprises ; de plus, ils sont peu armés pour faire face à la complexification des structures productives et à ses effets.

Ces deux obstacles, de nature et d'ampleurs différentes, doivent être surmontés.

Ceci suppose tout particulièrement que l'Etat renouvelle ses modes d'intervention.

Au préalable, il faut souligner que les critiques du fonctionnement de l'économie de marché, du capitalisme et de ses effets sur le pacte social dans l'entreprise relèvent de démarches plus ou moins radicales. Or, les analyses proposées dans le présent rapport, si elles se sont efforcées de mentionner les points de désaccords sur tel ou tel point controversé, se situent dans une perspective générale approuvée par les Etats européens qui, avec l'objectif de fonder une économie sociale de marché, pour ne pas mésestimer les conflits potentiels entre les mécaniques de l'économie de marché – et leurs contradictions – et le progrès social, ne leur dénie pas pour autant par principe toute efficacité sur ce plan-là.

Dans le scénario (ou le modèle) du pire, où ont été extrapolées¹ les tendances récentes du capitalisme contemporain, ce sont souvent les perversions de l'économie de marché qui ont été vues comme susceptibles de réunir ce qui reste du pacte social dans l'entreprise notamment. C'est pourquoi les traits de ce qui pourrait constituer un scénario alternatif de relance du progrès social passe par la correction des dysfonctionnements actuels du capitalisme et de l'économie du marché. Pour autant, « on ne peut être plus libéral que les libéraux » et ignorer que pour les pères fondateurs de l'économie, certains dysfonctionnements de l'économie de marché sont structurels, c'est-à-dire indépendants des contingences du moment.

En outre, à supposer même que les mécanismes de marché produisent des effets économiques supérieurs à toute autre forme d'organisation, il ne faut pas négliger que leurs aboutissements sociaux ont toujours été indéterminés, pouvant, en particulier, déboucher sur des situations sociales peu supportables aux hommes d'aujourd'hui et qui, économiquement, posent les problèmes qu'on a exposés au cours de ce rapport.

Ces considérations obligent à admettre la grande complexité des problèmes à résoudre aujourd'hui, ce qui nous semble représenter en soi un

¹ Ce parti pris d'extrapolation ne recouvre pas les convictions de vos rapporteurs qui imaginent qu'un mauvais scénario passerait plutôt par une accumulation de tensions se succédant avec des pauses plus ou moins salvatrices. Mais, l'extrapolation permet de simplifier l'exposé des difficultés rencontrées et d'explorer les variables à modifier pour aboutir à un système plus souhaitable.

progrès dans un contexte trop souvent marqué par la simplification excessive des solutions proposées. Dans cet esprit, il convient de ne pas confondre les pathologies d'un système et les évolutions nécessaires qui conditionnent sa capacité à nourrir le progrès. Moins que jamais l'histoire économique n'est finie sinon pour ceux qui feraient l'erreur historique de le croire. L'émergence de grands pays, les perspectives du changement démographique, le rythme rapide de l'innovation dans certaines zones économiques... invitent à tourner le dos au rêve d'un avenir mort, d'une et simple prolongation des structures du passé.

Mais il faut prendre conscience que cette histoire accélérée ne s'accommode pas des pathologies économiques actuelles et qu'aux difficultés de conception s'ajoutent les difficultés pratiques (qui peuvent interférer avec les premières) que suscite un monde de plus en plus global.

A cet égard, vos rapporteurs pensent que l'Europe, qui ne part pas de rien pour affronter l'histoire en marche, est un projet cohérent à condition qu'on le prenne au sérieux.

Par son existence même, le projet européen leur paraît montrer que les Etats d'Europe ont refusé de céder à la crise actuelle des Etats.

De quoi s'agit-il ?

Aujourd'hui, l'autonomie des Etats est d'autant plus réduite qu'ils se perçoivent comme les simples adjudicateurs de contextes politico-juridiques favorables aux intérêts de leurs entreprises, de leurs champions nationaux. Dans ces conditions, ils ont tendance à reproduire entre eux la compétition que ces acteurs économiques se livrent. Ils deviennent les **agents d'un système économique qui les englobent et qu'ils ne contrôlent plus, comme acteurs souverains.**

On pourrait penser que la compétition entre les Etats doive être d'autant moins forte que les niveaux atteints dans leurs développements économique sont proches et élevés, notamment parce que de tels Etats auront pour fondation des Nations aux préférences analogues et parce que la compétition met aux prises des agents de force comparable, laissant entrevoir l'hypothèse de devoir supporter des coûts élevés dans une compétition frontale entre eux. Mais, dans une large mesure, c'est l'inverse qui semble advenir.

Or, la situation européenne est, de ce point de vue, particulièrement déconcertante puisque les Etats semblent se livrer au cœur de l'Europe à une compétition exacerbée¹ alors même que la construction européenne peut être analysée comme un profit qui n'est pas exclusivement destiné à mettre aux prises les entités productives les unes avec les autres dans un marché élargi par

¹ Voir notamment les deux rapports consacrés à ce sujet par la délégation à la planification : « la coordination des politiques économiques en Europe : le malaise avant la crise ? », rapport d'information n° 113 (2007-2008) du 5 décembre 2007 (tome I), et « la coordination des politiques économiques en Europe (tome II) : surmonter le désordre économique en Europe », rapport d'information n° 342 (2008-2009) du 8 avril 2009, par MM. Joël Bourdin et Yvon Collin.

rapport aux marchés nationaux fragmentés. Autrement dit, ce qui est devenu une « économie sociale de marché » par le récent traité de Lisbonne a toujours été pensé comme un projet libéral mais mitigé des doses nécessaires à l'élaboration d'une Europe puissance et d'une Europe sociale.

Or, dans le processus, les Etats européens semblent avoir mis entre parenthèses ces deux derniers piliers. Ils adoptent des politiques économiques, sociales, fiscales..., qui tendent toutes¹ à favoriser l'attractivité de leurs espaces pour les entreprises. Les possibilités de compensation des excès des mécanismes de marché s'en trouvent réduites (v. la concurrence fiscale notamment), si tant est que cette volonté de compensation ne disparaisse pas plus ou moins entièrement (v. la course à la réduction du coût du travail).

Il faut ajouter à cette logique de retrait de la puissance organisatrice des Etats dans un environnement économique où les grandes firmes peuvent poursuivre leurs intérêts économiques en dominant les autres firmes mais aussi les Etats eux-mêmes, les difficultés pratiques de toute régulation macroéconomique, macrosociale, macrofinancière... dans un contexte de dualisation de plus en plus complète.

Dans le contexte de l'économie contemporaine, les règles générales non seulement deviennent difficiles à adopter mais encore à concevoir étant donné la diversité des situations des agents économiques.

A chaque règle générale, risquent d'être associés des coûts qui peuvent être plus élevés au total que les gains attendus de la règle. Et, pourtant, il est pratiquement impossible de moduler les règles en fonction de chaque situation singulière.

¹ Si cette tendance structure la vie économique et les changements sociaux en Europe, il faut observer que les Etats européens ont suivi des trajectoires différentes par rapport à elle. Le rythme des restructurations productives a été inégal ainsi que les voies empruntées par ces restructurations. Cette arythmie a favorisé l'ampleur des restructurations effectuées par les pays les plus avancés dans cette voie (l'Allemagne) en soutenant leur activité économique qui, sans elle, aurait été sensiblement ralentie et elle a provoqué une amplification insoutenable des déséquilibres commerciaux et financiers au sein de l'Europe, notamment dans la zone euro.

III. LE PARTAGE GLOBAL DE LA VALEUR AJOUTÉE, UNE GRANDE DIVERSITÉ DES SITUATIONS INDIVIDUELLES DONT L'ACTION PUBLIQUE DOIT TENIR COMPTE

Les constats macroéconomiques portant sur la répartition de la valeur ajoutée s'accompagnent d'une **très grande diversité des situations réelles** qui rend difficile de concevoir et de conduire une politique pertinente.

Une chose est sûre : les variations des coûts de production ne sont pas un handicap pour l'économie française et la modération salariale a globalement amélioré sa compétitivité.

A la faveur de la dégradation du commerce extérieur, on a pu évoquer une perte de compétitivité économique.

En toute hypothèse, celle-ci ne vient pas de l'évolution des coûts unitaires de production.

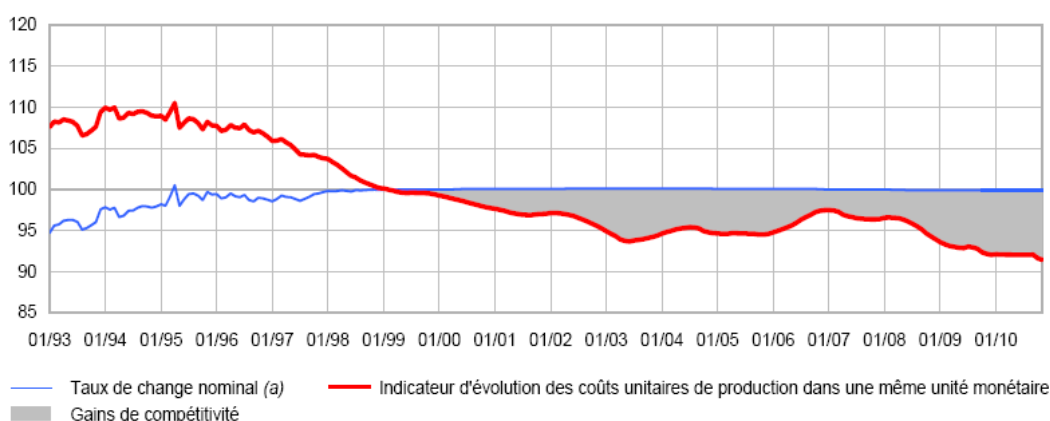
Ceux-ci vont dans le sens d'une amélioration de la compétitivité économique française.

COMPÉTITIVITÉ DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

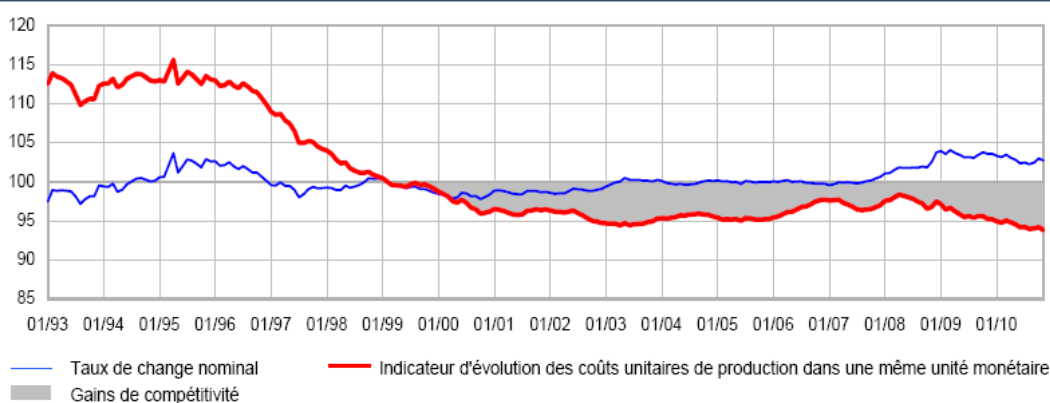
(Indicateurs déflatés par les coûts salariaux unitaires dans le secteur manufacturier)

base 100 = 1^{er} trimestre 1999

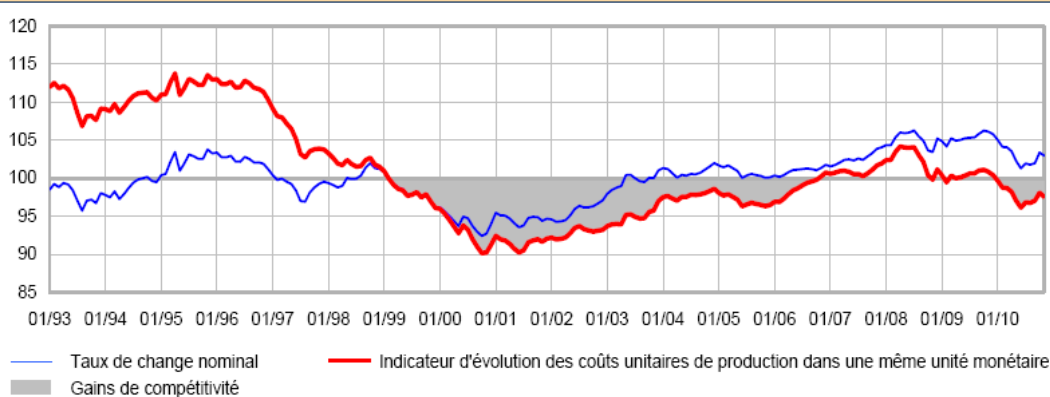
vis-à-vis des partenaires de l'Union monétaire*



vis-à-vis des partenaires de l'Union européenne*



vis-à-vis de 24 partenaires de l'OCDE (b)



dernière valeur : 11/2010

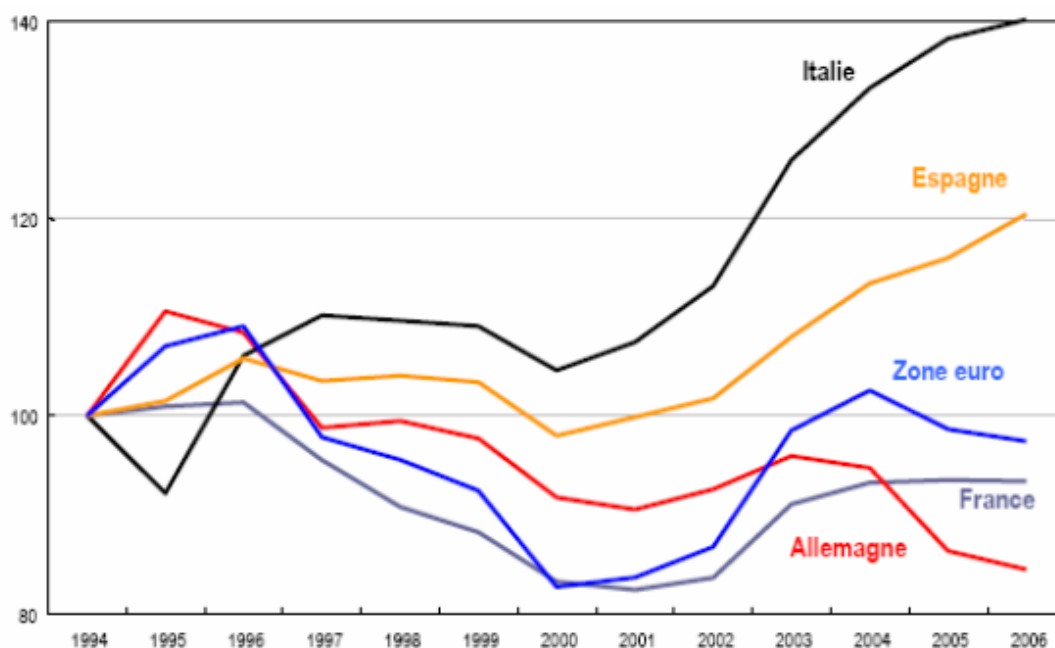
* L'Union monétaire à 15 pays : pour la Slovaquie les données de coûts salariaux unitaires ne sont pas disponibles. L'Union européenne est représentée par l'UE15. Pour les derniers trimestres, les évolutions des coûts salariaux unitaires du secteur manufacturier reposent sur des données prévisionnelles ou provisoires (OCDE).
 (a) Après le 1^{er} janvier 1999, il ne peut plus y avoir d'évolution du taux de change nominal : tout est figé sur la base des cours centraux du mécanisme de change.
 (b) 22 pays industriels, Mexique et Corée du Sud

Source : Banque de France. Zone euro. Principaux indicateurs économiques et financiers. Janvier 2011.

Une partie importante de cette évolution favorable résulte de la modération salariale relative de l'économie française.

Si l'on exclut l'Allemagne, la France connaît des variations de ses coûts salariaux unitaires qui lui permettent d'améliorer sa compétitivité notamment vis-à-vis de ses partenaires européens.

COÛTS SALARIAUX UNITAIRES DU SECTEUR MANUFACTURIER



Note de lecture : les coûts salariaux unitaires mesurent le coût du travail en le corrigeant de son efficacité relative (la productivité du travail).

Source : OFCE

Autrement dit, dans les problèmes de compétitivité que rencontre la France, les facteurs salariaux ne pèsent pas vraiment.

Sont en cause les spécialisations, l'existence de voies alternatives de pénétrations des marchés étrangers (les investissements directs comme substituts à l'exportation) et les variations du change de l'euro, toutes variables qui influencent considérablement le pacte social du travail en France et sa perception.

A. LE PARTAGE GLOBAL SALAIRES/PROFITS, UNE LARGE GAMME DE SITUATIONS MARQUÉE PAR LA DUALISATION DU TISSU ÉCONOMIQUE

Le rapport de M. Jean-Philippe Cotis souligne la **grande dispersion des situations de partage de la valeur ajoutée** selon le secteur ou le type d'entreprise : un quart des entreprises consacre aux salaires 89 % de leur valeur ajoutée (contre 67 % en moyenne) ; un quart moins de 44 %.

Le rapport indique qu'il est difficile de déterminer si ce constat vient de données techniques (part plus ou moins élevée du capital) ou de pratiques salariales. Mais **quelques éléments structurels** évoqués plus haut (voir la partie du présent rapport consacrée à décrire la diversité des situations salariales en fonction des entreprises) **paraissent exercer un rôle important sur les conditions de répartition de la valeur ajoutée.**

A cet égard, **la complexification des entreprises joue un rôle particulier.**

On a observé à quel point on était passé d'une « entreprise conglomérale » à une « entreprise réticulée », c'est-à-dire d'une entreprise intégrée à une entreprise où la chaîne de production se trouve désormais segmentée avec l'intervention de filiales spécialisées ou de sous-traitants.

Ce processus paraît s'accompagner d'une différenciation accrue des situations salariales sur lesquelles les indicateurs de partage de la valeur ajoutée donnent des indications paradoxales.

Ainsi, la part de la valeur ajoutée des entreprises dominées revenant aux salaires ressort comme plus élevée que chez les donneurs d'ordre. Mais, les salaires y sont d'un niveau beaucoup plus faible.

Si, en apparence, au niveau microéconomique des entreprises, il n'existe pas de conflit entre rentabilité économique du capital et salaires, c'est en partie à des phénomènes de restructuration des entreprises que cela est dû.

**ÉCLATEMENT DU MODÈLE DE L'ENTREPRISE INTÉGRÉE
EFFETS SUR LA RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE ET SUR LES SALAIRES**

L'éclatement du modèle de l'entreprise intégrée en un modèle en réseau d'entreprises participant à la production d'un bien ou d'un service (des opérations les plus en amont à l'aval de la filière) ne produit pas (nécessairement) d'effets sur la valeur ajoutée à l'occasion de la production de ce bien. En revanche, elle modifie la répartition de cette valeur ajoutée entre les différents intervenants.

Par la différenciation des positions de marché des entreprises résultant de la segmentation de la production, certains acteurs se trouvent à même de peser sur le prix de certains des éléments de la production. Si cette stratégie leur réussit, ils se procurent à des coûts plus bas de leurs consommations intermédiaires, ce qui augmente leur productivité. La productivité des fournisseurs baisse en contrepartie si bien que l'opération est neutre macroéconomiquement : la productivité globale ne s'élève pas.

Si les salaires sont inchangés, la part des salaires dans la valeur ajoutée des fournisseurs augmente (puisque leur valeur ajoutée a baissé) tandis que pour l'entreprise « tête de pont » elle baisse (sa valeur ajoutée a augmenté).

Le surplus de productivité dégagé par cette dernière entreprise peut aller aux salaires ou aux profits. Si on pose l'hypothèse qu'une partie de ce surplus va aux salaires, dans un tel cas, la part des salaires dans la valeur ajoutée de cette entreprise baisse mais les salaires s'améliorent. On peut former l'hypothèse inverse pour les entreprises dominées où la part des salaires dans la valeur ajoutée augmente mais un peu moins que, si les salaires ne s'ajustaient pas à l'inflexion de leur productivité. En revanche, les rémunérations des salariés et des détenteurs du capital de l'entreprise dominée se détériorent.

Ces processus semblent particulièrement importants pour expliquer la différenciation des situations salariales. Elles font écho à la diversification des productivités au niveau microéconomique suite aux processus des restructurations des entreprises. Pourtant, macroéconomiquement, la productivité est inchangée.

Au niveau microéconomique, la diversification des productivités résulte de plus en plus, dans une proportion qui reste à déterminer, non de l'existence de performances économiques différentes associées à des gains d'efficacité divergents des facteurs de production, mais de modifications institutionnelles qui permettent à certains d'exploiter des positions de marché plus favorables quand les autres subissent la détérioration de leur position. Ceci pose un problème manifeste d'équité.

Si l'on ajoute que le processus de segmentation de la production s'est déroulé parallèlement à la baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée, on mesure à quel point, sur le long terme, les situations salariales ont pu se diversifier en fonction de l'appartenance à telle ou telle entreprise.

Ce constat, qui nourrit l'ambition de restaurer les conditions de situations plus équilibrées entre entreprises, tant du point de vue de la rentabilité du capital que de celui des salaires, invite à s'interroger sur la mise en place de mécanismes tendant à restaurer un partage plus équitable de la valeur ajoutée par chacun des acteurs concourant à la production d'un bien ou service.

B. L'AFFECTATION DES PROFITS DIFFÈRE ÉGALEMENT BEAUCOUP

La diversité des situations concrètes se vérifie également au niveau des conditions d'affectation des profits.

A un niveau microéconomique, on constate une nette segmentation des entreprises qui oppose les PME et les grandes entreprises. Elle ne concerne pas tant l'investissement que les comportements financiers.

En effet, alors que le comportement d'investissement ne varie guère selon le critère de taille de l'entreprise, il joue un rôle important sur la politique de distribution des dividendes et sur les comportements de trésorerie des entreprises.

En ce qui concerne l'investissement, les situations moyennes des différentes catégories d'entreprise sont assez proches. On observe par ailleurs que ce sont les quelques entreprises qui investissent beaucoup qui « tirent » l'investissement moyen vers le haut.

INVESTISSEMENT RAPPORTÉ À LA VALEUR AJOUTÉE*

	Moyenne	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile
PME	4,7%	1,2%	3,0%	6,8%
Entreprises de taille intermédiaire	5,0%	1,1%	3,3%	7,5%
Grandes entreprises	4,0%	0,8%	2,5%	5,8%

Champ et source: SNF, fichiers BRN-RSI, Insee, 2005-2006

Lecture : En moyenne, l'évolution des immobilisations corporelles des PME entre 2005 et 2006 représente 4,7 % de la valeur ajoutée de ces entreprises en 2005. Pour un quart des PME (1^{er} quintile), elle était inférieure à 1,2 %, pour la moitié (médiane), inférieure à 3,0 %, et pour un quart (3^{ème} quintile), supérieure à 6,8 %.

Source : Rapport sur « le partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », de M. Jean-Philippe Cotis. Mai 2009.

Ces observations contrastent avec la dispersion des conditions de répartition de la valeur ajoutée puisque les grandes entreprises dégagent des profits nettement plus élevés que les autres. Dans ces conditions, on devrait s'attendre à ce que leur investissement représente aussi une part plus importante de leur valeur ajoutée. Or, c'est l'inverse qu'on constate et c'est

une confirmation de plus d'un phénomène de déliaison entre le niveau des profits et celui des investissements.

Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que les **comportements relatifs à la distribution de dividendes** soient beaucoup plus diversifiés.

PART DES DIVIDENDES DANS LA VALEUR AJOUTÉE*

		Moyenne	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile
PME		0,9%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>pour les seules entreprises versant des dividendes</i>	16,4%	5,5%	3,0%	5,3%	8,0%
Entreprises de taille intermédiaire		1,5%	0,0%	0,0%	1,5%
<i>pour les seules entreprises versant des dividendes</i>	30,6%	4,9%	2,1%	4,4%	7,4%
Grandes entreprises		1,9%	0,0%	0,0%	2,7%
<i>pour les seules entreprises versant des dividendes</i>	41,0%	4,7%	2,0%	4,1%	7,2%

* l'information n'est pas disponible pour les entreprises déclarant au titre du régime simplifié (RSI)

Champ et source: SNF, fichiers BRN, Insee, 2006

Lecture : En moyenne, la part des dividendes versés par les PME s'élève à 0.9% de leur valeur ajoutée. Ce montant très faible s'explique par le fait qu'une petite minorité des PME : 16,4% ont versés des dividendes. Si on se restreint à ces entreprises, les dividendes versés représentent en moyenne 5.5% de la valeur ajoutée des entreprises. Pour un quart des PME qui ont versé des dividendes (1^{er} quartile), cette part était inférieure à 3%, pour la moitié (médiane), inférieure à 5.3%, et pour un quart (3^{ème} quartile), supérieure à 8%.

Source : Rapport sur « le partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », de M. Jean-Philippe Cotis. Mai 2009.

Un très grand nombre de PME ne versent pas de dividendes¹ ; seules 16 % d'entre elles le faisant contre 41 % des grandes entreprises. **En bref, la plus grande partie des dividendes est versée par les quelques entreprises qui ont la plus forte valeur ajoutée.**

Au demeurant, cette observation vaut pour toutes les composantes financières de l'EBE excepté la trésorerie.

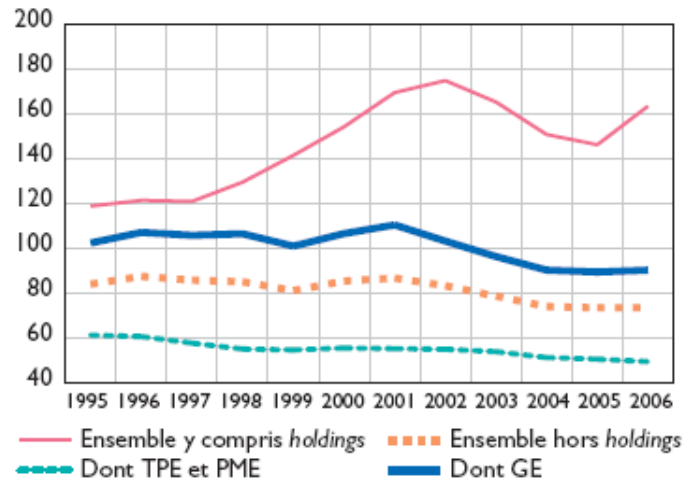
La part de l'IS et celle des intérêts dans la valeur ajoutée augmentent avec la taille des entreprises et, pour chaque catégorie d'entreprise, la diversité des situations est de règle.

La **part des intérêts** dans la valeur ajoutée augmente en fonction de la taille, mais cette corrélation est d'une interprétation difficile. D'un côté, elle est attribuable à la faiblesse relative de la proportion des PME endettées (elles représentent 57,1 % des PME contre 98,4 % pour les grandes entreprises). Mais, d'un autre côté, comme pour les seules entreprises endettées, les PME sont obligées de consacrer davantage de leurs richesses à acquitter leurs

¹ Il est vrai qu'elles sont considérées comme versant des revenus en comptabilité nationale dès lors qu'elles dégagent un résultat positif – v. supra.

charges d'intérêt, et que ceci ne semble pas résulter d'un niveau d'endettement plus élevé¹, c'est le coût de la dette qui est discriminant.

ENDETTEMENT FINANCIER BRUT/VALEUR AJOUTÉE AU COÛT DES FACTEURS (EN %)



Source : Bulletin de la Banque de France n° 170. Février 2008.

L'essentiel est qu'alors que leur taux de marge (rapport de l'EBE à la valeur ajoutée) est plus élevé et leur taux d'investissement plus faible, les grandes entreprises sont celles qui versent le plus de revenus financiers à leurs créanciers et à leurs propriétaires tout en accordant à leurs salariés la plus faible part de leur valeur ajoutée.

¹ Même si le graphique n'est pas entièrement significatif puisqu'il recouvre l'ensemble des entreprises qu'elles soient endettées ou non, les écarts entre les ratios d'endettement des différentes catégories d'entreprises accréditent cette idée.

PART DES INTÉRÊTS VERSÉS DANS LA VALEUR AJOUTÉE*

		Moyenne	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile
PME		1,9%	0,0%	0,5%	2,4%
<i>pour les seules entreprises endettées</i>	57,1%	3,2%	0,8%	2,0%	4,4%
Entreprises de taille intermédiaire		2,6%	0,3%	1,3%	3,6%
<i>pour les seules entreprises endettées</i>	95,3%	2,8%	0,4%	1,5%	3,8%
Grandes entreprises		2,7%	0,3%	1,2%	4,3%
<i>pour les seules entreprises endettées</i>	98,4%	2,8%	0,3%	1,2%	4,3%

Champ et source: SNF, fichiers BRN-RSI, Insee, 2006

Lecture: En moyenne, la part des intérêts versés par les PME s'élève à 1,9% de leur valeur ajoutée. Cependant, seulement 57,1% des PME ont versés des intérêts positifs en 2006. Si on se restreint à ces entreprises, les intérêts versés représentent en moyenne 3,2% de la valeur ajoutée des entreprises. Pour un quart des PME qui ont versés des intérêts (1^{er} quartile), cette part était inférieure à 0,8%, pour la moitié (médiane), inférieure à 2,0%, et pour un quart (3^{ème} quartile), supérieure à 4,4%.

Source: Rapport sur « le partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », de M. Jean-Philippe Cotis. Mai 2009.

Les comportements de trésorerie sont à rebours de ces constats. Les PME qui sont plus rarement endettées que les grandes entreprises – « reflet d'un accès au financement bancaire difficile » selon le rapport – conservent une part importante de leurs résultats en trésorerie sans doute pour faire face à des dépenses de fonctionnement courant dans des conditions financières acceptables.

TRÉSORERIE RAPPORTÉE À LA VALEUR AJOUTÉE

	Moyenne	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile
PME	31,5%	7,0%	18,3%	40,7%
Entreprises de taille intermédiaire	15,6%	1,2%	5,1%	16,2%
Grandes entreprises	10,9%	0,7%	2,8%	10,0%

Champ et Source: SNF, fichiers BRN-RSI, Insee, 2006

Lecture: En moyenne, la trésorerie représentait 31,5% de la valeur ajoutée des PME de 2006. Pour un quart des PME (1^{er} quartile), cette part était inférieure à 7,0%, pour la moitié (médiane), inférieure à 18,3%, et pour un quart (3^{ème} quartile), supérieure à 40,7%.

Source: Rapport sur « le partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », de M. Jean-Philippe Cotis. Mai 2009.

S'agissant de l'impôt sur les sociétés, c'est principalement la proportion des entreprises bénéficiaires qui varie et explique les écarts entre entreprises en fonction de leur taille.

PART DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES DE LA VALEUR AJOUTÉE*

		Moyenne	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile
PME		2,3%	0,0%	0,0%	3,2%
<i>pour les seules entreprises bénéficiaires</i>	46,8%	5,0%	1,6%	3,5%	7,2%
Entreprises de taille intermédiaire		4,1%	0,0%	2,0%	7,0%
<i>pour les seules entreprises bénéficiaires</i>	62,6%	6,0%	1,8%	4,6%	9,2%
Grandes entreprises		4,1%	0,0%	2,0%	7,0%
<i>pour les seules entreprises bénéficiaires</i>	69,4%	6,0%	1,8%	4,6%	9,2%

Champ et source: SNF, fichiers BRN-RSI, Insee, 2006

Lecture : En moyenne, la part de l'impôt sur les bénéfices versés par les PME s'élève à 2,3% de leur valeur ajoutée. Cependant, seules 46,8% des PME ont versés un impôt sur le bénéfice en 2006. Si on se restreint à ces entreprises, les impôts versés représentent en moyenne 5,0% des la valeur ajoutée des entreprises. Pour un quart des PME qui ont versé un impôt positif (1^{er} quartile), cette part était inférieure à 1,6%, pour la moitié (médiane), inférieure à 3,5%, et pour un quart (3^{ème} quartile), supérieure à 7,2%.

Source : Rapport sur « le partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », de M. Jean-Philippe Cotis. Mai 2009.

C. APPRÉHENDER LES PROBLÈMES DE RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE AU BON NIVEAU

La fragmentation des chaînes de valeur est une tendance forte de l'économie contemporaine qui concourt à la dualisation du salariat mais aussi aux déséquilibres de la répartition des revenus.

S'ils ne bénéficient pas de la totalité de la valeur ajoutée attrait par elles du fait de leur seule position de marché, les salariés des entreprises dominantes « profitent » partiellement de cette domination. Les salariés des entreprises dominées la subissent.

Les bénéficiaires sont les détenteurs du capital des entreprises dominantes même si leurs bénéfices ne correspondent pas toujours à des surprofits. L'existence de ceux-ci est dépendante de la situation de marché concrète que ces entreprises occupent.

Un examen systématique des marchés devrait être entrepris pour évaluer leur état alors que jusqu'ici les outils de la politique de la concurrence restent utilisés de manière « existentielle ». On peut attendre d'un tel examen la mise en œuvre de politiques visant à un fonctionnement plus concurrentiel des marchés qui peut s'accompagner d'un rééquilibrage de la répartition de la valeur ajoutée entre les firmes mais aussi d'une baisse des prix¹.

Celle-ci serait favorable à des gains de pouvoir d'achat des revenus d'activité, en particulier des salaires, et à une production plus forte.

¹ Les positions dominantes se traduisent par des surprofits gagnés au détriment non seulement des autres entreprises mais aussi des consommateurs à travers un niveau de prix excessif.

Par ailleurs, il pourrait être utile d'adapter le niveau de la négociation des salaires aux réalités économiques d'une économie marquée par un tissu productif en voie de dualisation. Ceci suppose d'identifier le niveau le plus pertinent de négociation et que des interlocuteurs représentatifs puissent animer celle-ci.

Mais, compte tenu de l'internationalisation des chaînes de production et du contexte d'ouverture mondialisée des économies, une telle orientation implique la définition d'un espace transnational de négociation, tâche qu'on devine peu aisée.

D. STABILISER LES INVESTISSEMENTS

L'un des problèmes majeurs que pose l'affectation du revenu est son réinvestissement dans la combinaison productive nationale, que ce soit sous forme matérielle ou immatérielle, aux fins d'élever la croissance potentielle.

Ce problème est particulièrement crucial pour un pays comme la France dont l'objectif doit être, dans le mouvement de redistribution mondiale des activités économiques, de rejoindre la frontière technologique. Or, cet objectif suppose d'allouer suffisamment de moyens pour développer le stock de capital ce qui suppose un prélèvement sur le revenu mais aussi des investissements soutenus en quantité mais aussi dans le temps.

Une telle allocation du revenu pose manifestement problème dans les conditions actuelles de répartition du revenu national et de mobilisation de l'épargne : le taux d'investissement n'a pas suivi l'élévation du taux de marge des entreprises, l'effort de recherche et développement est stagnant, les moyens consacrés à la formation du capital humain sont, soit insuffisants, soit remis en cause, alors que l'employabilité, qui devrait être une priorité, nécessite une mise à niveau dans un contexte de montée en gamme impérative des activités de production.

Avant d'évoquer quelques voies d'amélioration, il faut s'interroger sur la question de l'adéquation entre le niveau de l'épargne et les investissements nécessaires.

Il existe en France un véritable paradoxe de l'épargne.

LE PARADOXE FRANÇAIS DE L'ÉPARGNE

Sur la base d'équations purement comptables, le déficit extérieur d'un pays peut s'analyser comme le résultat d'une insuffisance d'épargne. Il montre que la demande domestique y excède les capacités du système productif local à la satisfaire¹.

Ainsi, en France, le déficit extérieur observé depuis plusieurs années témoignerait d'une insuffisance d'épargne.

Pourtant, le taux d'épargne des ménages français est l'un des plus élevés du monde développé tandis que l'évolution du partage de la valeur ajoutée entre salaires et profits montre que les entreprises ont réuni les conditions nécessaires à la disposition d'une épargne abondante.

Or, cette relative abondance, combinée avec le plafonnement du taux d'investissement, qui devrait avoir favorisé le respect de l'équilibre extérieur, après avoir un temps permis aux entreprises de dégager une capacité de financement, les laisse aujourd'hui en situation de besoin de financement et s'accompagne d'un besoin de financement de la Nation.

Le besoin de financement de la Nation étant égal à la somme des besoins de financement des différentes catégories d'agents économiques, on pourrait voir dans le besoin de financement de la Nation le résultat du besoin de financement des administrations publiques. Mais, si, de fait, les administrations publiques ont connu un déficit public année après année, cette analyse serait erronée. En effet, hors la période récente où les déficits publics ont été gonflés par la crise globale, ils n'ont jamais connu une dégradation suffisante pour expliquer à eux seuls le besoin de financement de la Nation.

Sans doute y ont-ils contribué dans la mesure où l'épargne des administrations publiques n'a pas été suffisante au cours de ces années pour couvrir le financement de l'investissement mais, leur contribution a été loin d'être exclusive. La baisse du taux d'épargne des entreprises (rapport de leur épargne à leur valeur ajoutée) passé entre 2000 et 2006 de 16,5 à 12,7 % (- 3,8 points de leur valeur ajoutée) largement dû à leurs stratégies financières (augmentation des revenus versés aux actionnaires, recours à l'endettement...) et apparemment pas à un accroissement du stock de capital productif national (le taux d'investissement des entreprises est resté stable) a autant compté que la dégradation des comptes des administrations publiques.

Le potentiel d'épargne des entreprises françaises a été absorbé par des stratégies financières qui ont augmenté leur recours à l'endettement sans profiter au socle productif national.

Autrement dit, une partie des efforts des agents économiques localisés en France paraît structurellement distraite du circuit économique national.

Il est donc important de réintroduire cette épargne potentielle dans le circuit de production française.

¹ Economiquement, cette situation n'implique pas nécessairement un excès de demande que permettrait de résorber un surcroît d'épargne. Elle peut résulter d'une dégradation de la compétitivité des produits et/ou d'une demande étrangère insuffisamment dynamique.

Les conditions d'une disponibilité abondante de l'épargne semblent réunies. Mais, la mobilisation de l'épargne pour renforcer la base productive présente plus de difficultés.

Ce constat semble faire l'objet d'un consensus et les propositions abondent pour remédier à une situation très peu satisfaisante.

Un récent rapport du Conseil d'analyse économique¹ s'attache à proposer les moyens propres à favoriser l'investissement de l'épargne dans des projets de long terme, ce afin de répondre au court-termisme des investisseurs et à ses effets sur la gestion des firmes. On renvoie à ses dix propositions dont les unes tendent au développement de l'offre de capitaux longs par les ménages, dont les autres concernent le cadre de la gestion de l'épargne par les investisseurs de long terme, et les dernières la place des partenariats publics/privés.

Pour utile que soit l'examen détaillé de ces propositions, elles ne sauraient se substituer à la nécessaire mise en place d'un cadre macroéconomique plus favorable à l'investissement productif. Celui-ci implique de réfléchir à un partage de la valeur ajoutée qui concilie de meilleures perspectives de demande et le renforcement des capacités de production.

De ce point de vue, la répartition des revenus de la croissance, sujet sur lequel le Président de la République avait souhaité que s'ouvre un débat, doit être au cœur d'un pacte social et économie de progrès.

Sur ce point, compte tenu des tendances oligopolistiques de l'économie française, il n'est pas évident que l'élévation du taux de marge de certaines grandes entreprises ne soit pas un obstacle majeur à un recyclage des revenus propice à une plus forte croissance.

Autrement dit, si la question de l'utilisation de leur excédent brut par certaines entreprises se pose, devrait aussi être posée celle de la répartition de l'EBE entre les différentes entreprises localisées en France.

Une résolution des déséquilibres du circuit économique, qui peut enfin passer par l'augmentation des revenus des ménages tout à fait compatible, sous certaines conditions, avec le financement de l'investissement national, suppose un projet concerté entre Etats européens de développement analogue. Faute d'accord entre eux, le cadre macroéconomique risque d'être structurellement dissuasif pour une affectation des revenus épargnés à l'investissement sur leurs territoires, en plus que d'être défavorable à la demande nécessaire pour consolider les perspectives de l'investissement.

¹ *Investissements et investisseurs de long terme - Analyse économiques n° 05/2010 – Rapport CAE n° 91 de Jérôme Glachant, Jean-Hervé Lorenzi, Alain Quinet et Philippe Trainar*

Enfin, dans le projet d'une refonte de la fiscalité, toute mesure visant à favoriser la conciliation entre une demande dynamique et une épargne suffisamment consacrée à améliorer l'efficacité productive en France devrait être prioritairement examinée.

IV. RENFORCER LE RÔLE DES MÉCANISMES DE REDISTRIBUTION : UN INSTRUMENT IMPOSSIBLE DANS UN CONTEXTE DE CONCURRENCE FISCALE EN EUROPE ?

Une des recommandations fréquemment formulées pour moderniser les rapports sociaux dans l'entreprise consiste à aller plus loin dans la dérégulation, des marchés des facteurs de production notamment, en réservant à la redistribution l'objectif de promouvoir un niveau d'égalité donné.

Dans cette perspective, plus généralement, la répartition globale de la valeur ajoutée, et la répartition au sein de ses deux grandes composantes – les salaires, les profits – devraient être laissées au libre jeu des marchés :

- la répartition de la valeur ajoutée entre salaires et profits devrait résulter du libre fonctionnement des marchés de facteurs de production. Elle s'établirait alors à son point d'équilibre optimal ;
- de même, la fixation du niveau individuel de salaire ou de rémunération du capital ne devrait dépendre que des mécanismes de marché.

Les questions à envisager dans ce cadre de réflexion – qui visent à restaurer le libre jeu des mécanismes de marché – sont très nombreuses et particulièrement complexes. On se bornera ici à celle initialement posée de la place que peut occuper la redistribution. Mais, il faut relever que la proposition générale de dérégulation recouvre d'autres aspects. Par exemple, elle comporte le vœu que la plus entière liberté soit laissée aux choix d'allocations des revenus (salaires et profit) en évitant d'instaurer des cadres impliquant de possibles distorsions ou encore que les choix de financement de l'investissement soient réalisés dans un contexte de neutralité fiscale.

S'agissant du travail, l'éventail des recommandations visant à restaurer les conditions de marché idéales est assez large. Il va de la disparition du rôle des syndicats dans les négociations salariales – perspective qui semble extrême mais qui, dans les faits, est parfois vérifiée comme lorsque les salaires sont fixés indépendamment de toute référence à une norme collective – jusqu'à des remises en cause du rôle de l'Etat, notamment dans la détermination d'un salaire minimum.

En théorie, il serait possible de remédier aux inégalités primaires par des systèmes de redistribution passant par les transferts publics, passant, soit par les impôts (qui peuvent être plus ou moins redistributifs), soit par les dépenses publiques.

Mais, dans les faits, les mécanismes de redistribution paraissent mis à l'épreuve.

S'agissant du partage global de la valeur ajoutée entre salaires et profits, on pourrait envisager de corriger la répartition primaire par des prélèvements sur les profits des entreprises réalisés à travers l'imposition des sociétés.

On n'entrera pas ici dans une discussion détaillée, pourtant essentielle, des effets réels d'une augmentation des prélèvements sur les bénéfices des entreprises, notamment sur la dynamique des salaires et sur la répartition de la valeur ajoutée.

Il faut cependant mentionner que deux résultats radicalement différents sont envisagés :

- dans le premier, l'incidence ultime d'un alourdissement de l'impôt sur les profits est reportée sur les salariés si bien que la part des salaires dans la valeur ajoutée peut aller jusqu'à baisser contrariant les effets redistributifs attendus d'une telle mesure ;

- dans le second, les propriétaires du capital sont ceux qui supportent l'incidence de l'impôt et l'objectif redistributif peut être atteint à travers l'utilisation des recettes ainsi dégagées.

Les deux résultats diffèrent donc radicalement du fait d'appréciations différentes des réactions que déclencherait la mesure. Or, ces différences d'appréciation proviennent de considérations contrastées sur de nombreux éléments du contexte économique et social : la nature des profits (existence ou non de surprofits), l'élasticité de la combinaison productive, la capacité de défendre un objectif de rentabilité du capital, la situation du marché de l'emploi, les effets de l'ouverture des économies, les perspectives de croissance...

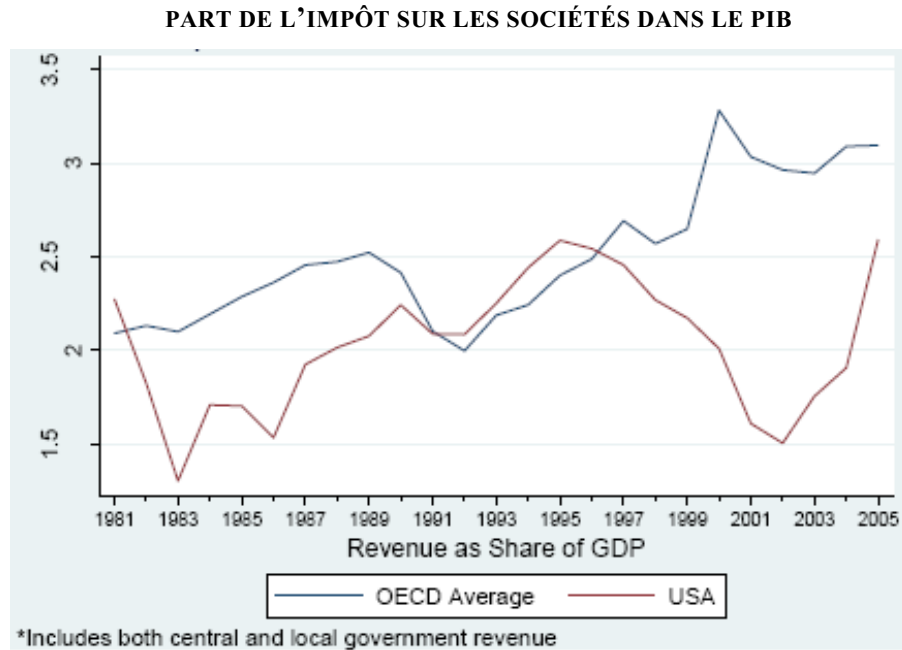
Parmi les très nombreuses variables importantes, on remarquera tout particulièrement : l'éloignement entre les situations concrètes des agents économiques et la situation qu'ils occuperaient dans le cadre d'un fonctionnement de marché où la concurrence pure et parfaite serait respectée et le degré d'ouverture des économies pour ses effets sur la mobilité du capital.

Sur le premier point, il n'y a pas de raison de penser que les inégalités observées dans le pouvoir de marché des différents agents économiques, dont les effets sur les conditions de distribution des revenus primaires ont été envisagés précédemment, pourraient avoir des conséquences très différentes sur la distribution de la charge fiscale.

Quant au second point, la mobilité du capital paraît avoir été largement intériorisée par les décideurs et, dans un contexte marqué par la concurrence fiscale, les données relatives à l'impôt sur les sociétés n'invitent

pas à un grand optimisme sur la capacité des Etats à régler le partage de la valeur ajoutée par cet instrument.

Sans doute, le produit de l'impôt sur les sociétés a-t-il augmenté dans l'OCDE depuis 1981 (de 2 à 3 points de PIB).



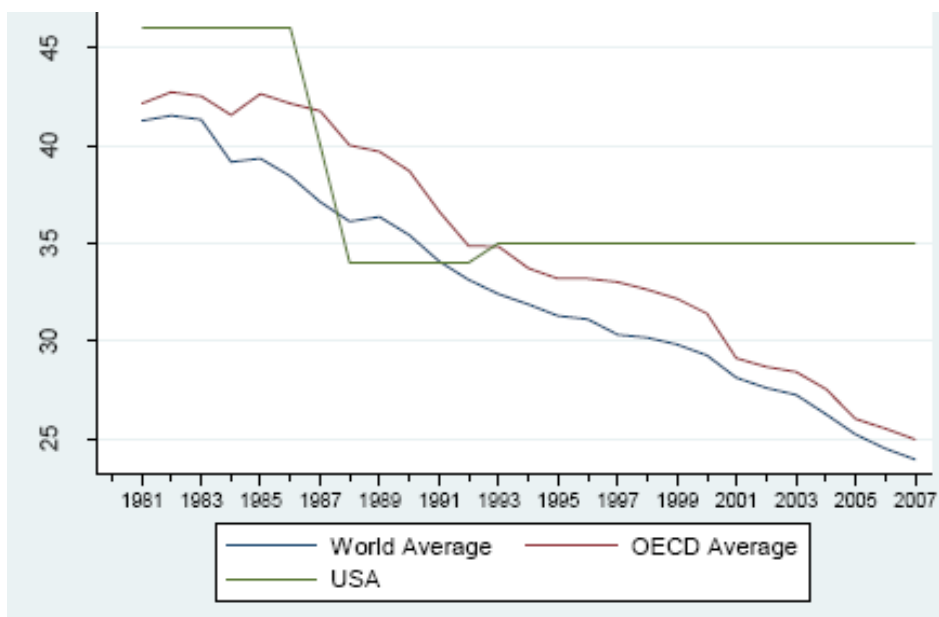
Source : *Les impôts dans le monde : une brève histoire de la politique fiscale (1981-2007)*

Mais cette augmentation ne semble pas avoir suivi entièrement celle de l'assiette de l'imposition des bénéficiaires qui a été particulièrement forte, en lien notamment avec la déformation du partage de la valeur ajoutée.

Sans doute aussi est-il observable que le niveau des recettes résultant de l'imposition des entreprises est variable. Mais, cette situation ne paraît pas correspondre à l'existence de taux différenciés. Plus précisément, les pays dans lesquels le produit de l'impôt sur les bénéfices des entreprises est élevé sont aussi des pays où les taux sont bas, ce qui paraît démontrer, au moins partiellement, l'efficacité comptable de la concurrence fiscale.

Au demeurant, **il existe un mouvement mondial de réduction des taux marginaux d'imposition des sociétés** (avec des exceptions comme, semble-t-il, aux Etats-Unis).

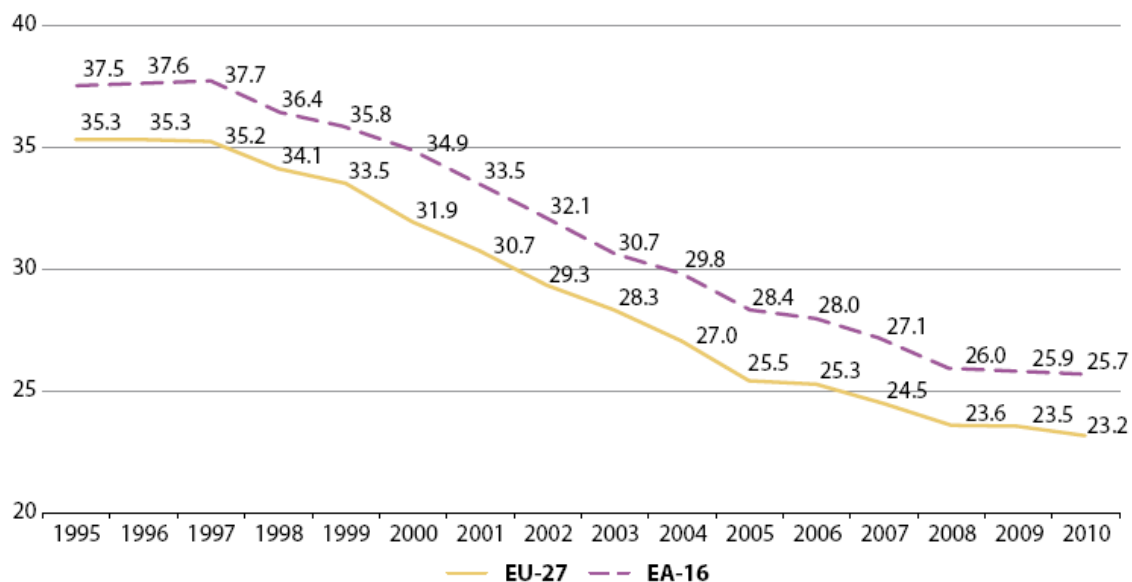
ÉVOLUTION DES TAUX MARGINAUX D'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS



Source : *Les impôts dans le monde : une brève histoire de la politique fiscale (1981-2007)*

Ce processus est également à l'œuvre en Europe où les taux légaux supérieurs ont connu un déclin continu.

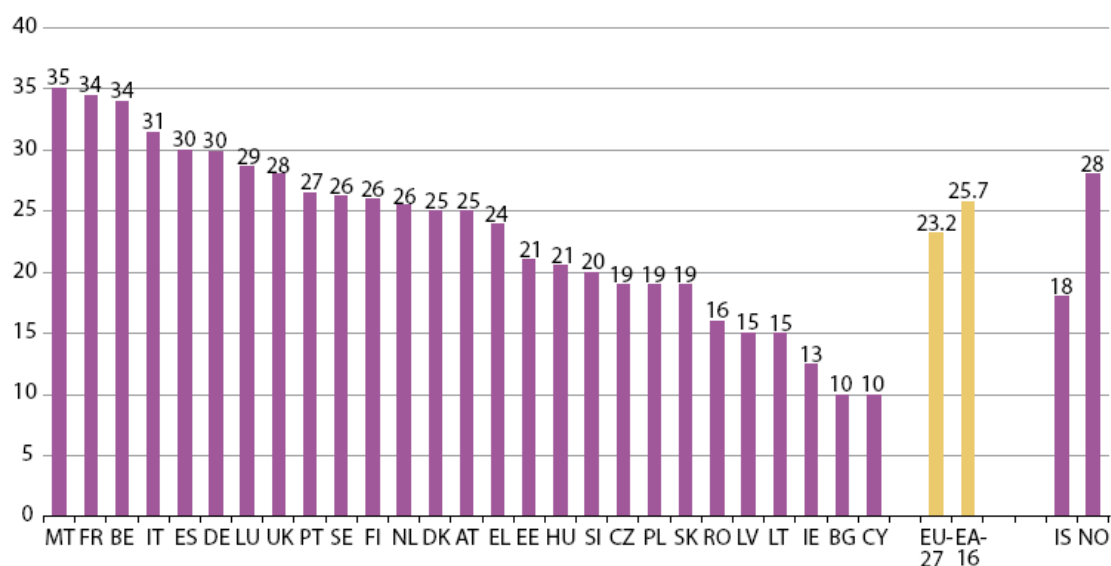
ÉVOLUTION DU TAUX LÉGAL SUPÉRIEUR D'IMPÔT SUR LES ENTREPRISES (1995-2010)



Source : *Tendance des impositions dans l'Union européenne – 2010. Eurostat*

La France n'a pas fait cavalier seul puisque de 41,7 % en 1997 le taux d'impôt y a été ramené à 34,4 % en 2010, mais elle se trouve à un niveau de taux relativement élevé dans l'ensemble européen.

COMPARAISON DES TAUX SUPÉRIEURS LÉGAUX D'IMPÔT SUR LES ENTREPRISES EN EUROPE EN 2010



Source : *Tendance des impositions dans l'Union européenne – 2010. Eurostat*

Avec 34 % (arrondi), la France a un taux marginal d'impôt supérieur de 4 points au taux allemand et de 8 points par rapport à la Suède.

Cette singularité se vérifie quand on compare les taxations implicites du capital en Europe, comparaison qui porte sur des données plus complètes que le taux supérieur légal d'imposition des sociétés :

- elles incluent d'autres impositions sur le revenu du capital comme l'imposition des revenus de l'épargne des ménages ;
- elles sont corrigées des « effets d'assiette » qui du fait de la diversité des règles de détermination des bases d'imposition peuvent associer à un taux apparent donné un taux effectif d'imposition très différent.

ÉVOLUTION DES TAUX IMPLICITE D'IMPOSITION DU CAPITAL EN EUROPE 1995-2008

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Belgique	25.6	27.0	28.3	30.4	31.3	29.6	29.5	30.7	31.6	32.7	32.8	33.1	31.8	32.7
Danemark	29.9	30.9	31.7	38.7	38.6	36.0	31.0	30.8	36.9	45.9	49.9	44.6	47.0	43.1
Allemagne	21.8	24.9	23.8	25.1	28.3	28.4	21.9	20.3	20.3	20.5	21.5	23.4	24.5	23.1
Estonie	14.1	9.3	10.5	11.6	9.2	6.0	4.9	6.4	7.8	8.1	7.7	8.2	9.2	10.7
Irlande								14.9	16.8	17.9	19.5	21.2	18.6	15.7
Grèce						19.9	17.7	17.7	16.4	16.0	16.8	15.8		
Espagne						29.8	28.3	30.0	30.3	32.7	36.5	40.7	43.4	32.8
France	32.5	35.5	36.2	36.3	38.8	38.3	38.7	37.4	36.5	37.9	39.2	40.9	39.8	38.8
Italie	27.4	27.8	31.4	28.8	30.5	29.5	29.0	29.1	31.5	29.8	29.5	33.8	35.3	35.3
Pays-Bas	21.6	23.7	22.7	22.9	23.0	20.8	22.6	24.3	21.0	20.4	18.2	17.1	15.9	17.2
Autriche	27.1	30.0	30.0	30.3	28.7	27.7	36.2	29.6	28.6	27.6	24.7	24.9	26.3	27.3
Portugal	21.8	24.4	27.4	28.0	30.5	33.6	31.7	33.5	32.2	28.2	29.4	31.9	35.0	38.6
Finlande	28.0	30.5	31.3	32.6	32.1	36.1	25.5	27.5	25.9	26.4	26.9	23.9	26.4	28.1
Suède	19.9	27.0	29.8	30.2	36.1	43.2	34.0	29.1	30.1	28.7	35.7	29.2	32.9	27.9
Royaume-Uni	34.6	34.2	36.1	38.4	41.8	44.7	45.6	41.6	36.9	38.3	40.5	43.1	42.9	45.9
Europe à 16														
Moyenne pondérée (PIB)	26.0	28.1	28.6	28.7	30.6	30.2	28.1	27.6	27.6	27.9	28.8	30.9	31.5	29.8
Moyenne arithmétique	23.9	25.3	25.5	26.0	26.6	26.5	25.6	25.6	25.3	25.1	25.9	26.9	28.2	27.2

Source : Eurostat

Sur la base des données ici mentionnées, avec un taux de 38,8 % en 2008, la France ressort comme un des pays où l'imposition implicite du capital est la plus élevée¹.

On relèvera :

- la situation de l'Allemagne et des Pays-Bas où ce taux apparaît comme particulièrement faible au vu du développement du capital ;
- l'existence d'une assez grande diversité des taux implicites de taxation du capital en Europe, et même dans des pays réputés partager des modèles redistributifs analogues (ainsi du Danemark et de la Suède) ;
- la forte imposition implicite du capital au Royaume-Uni².

Incidemment, on peut mentionner qu'il est *a priori* surprenant de trouver des valeurs d'imposition implicite du capital si différentes dans un espace où la liberté des capitaux est totale. Sans doute existe-t-il quelques difficultés de construction des indicateurs. Peut-être encore faut-il se référer à des différences structurelles dans les actifs considérés. Par exemple, il est possible que les actifs des entreprises soient moins taxés que ceux des ménages et que la valeur comparée des uns et des autres varie selon les pays.

Les différences de taxation implicite peuvent aussi s'expliquer par l'existence d'une certaine illusion fiscale ou par des taux de rendement du capital avant impôts différenciés.

En toute hypothèse, la convergence des taux d'imposition vers le bas est une réalité que ne vérifie pas seulement l'imposition des sociétés. Elle concerne aussi les taux marginaux d'imposition des ménages. Or, dans ces conditions, toute singularité fiscale de la France risque à terme, sauf à être compensée par des singularités de l'économie réelle allant dans le sens opposé, de devoir être démantelée.

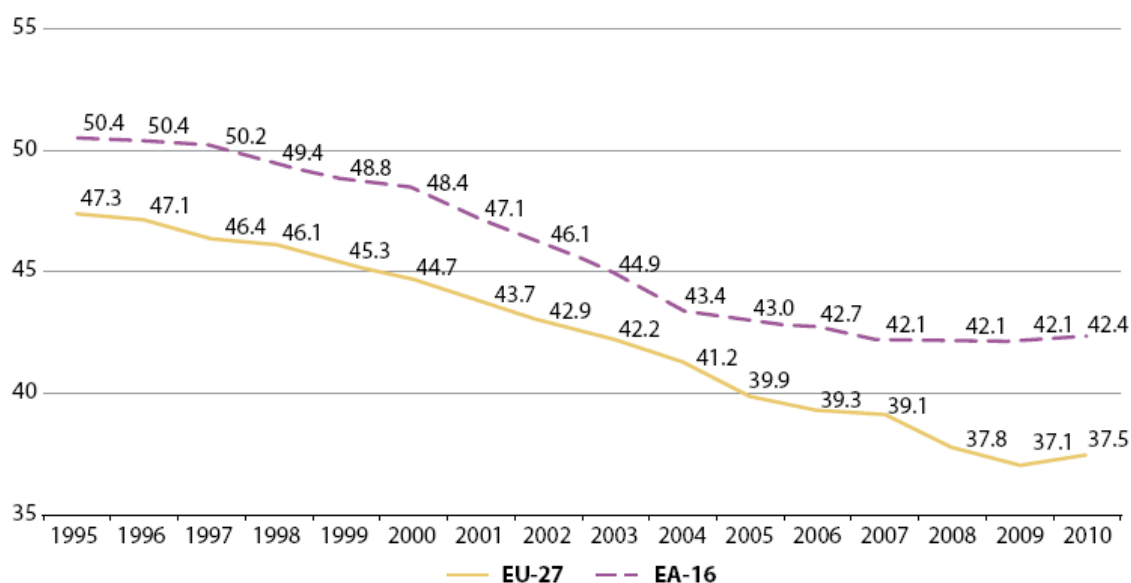
Ce constat paraît poser un défi à l'instrument de redistribution par les transferts publics au sein d'un salariat dont on a constaté la différenciation.

La baisse des taux marginaux d'imposition des revenus a été constante.

¹ Le niveau résultant de l'estimation du taux implicite d'imposition du capital pour la France paraît excessivement élevé compte tenu des informations disponibles concernant le taux marginal d'imposition des sociétés et le taux moyen d'imposition des revenus des ménages qui disposent de l'essentiel du patrimoine.

² Cette dernière observation confirme les doutes exprimés sur la robustesse des données utilisées pour construire ces taux implicites. Les difficultés sont nombreuses, en effet, qu'il s'agisse de la collecte des impositions pertinentes ou de l'estimation des valeurs prises aux dénominateurs des ratios qui sont censées mesurer le capital engagé dans les différentes économies (autrement dit, refléter la valeur des actifs capitalisés).

ÉVOLUTION DES TAUX MARGINAUX D'IMPÔT SUR LE REVENU DES PERSONNES PHYSIQUES EN EUROPE (1995-2010)



Source : *Tendance des impositions dans l'Union européenne – 2010. Eurostat*

On relèvera que, dans ces conditions, la hausse du taux implicite d'imposition du capital mentionnée plus haut pourrait refléter un pic cyclique qui aurait vu les revenus des actifs connaître un dynamisme inhabituel plutôt qu'être le résultat de politiques fiscales qui indiquent plutôt suivre des orientations contraires, d'allègement de l'imposition du capital.

La France a particulièrement réduit son taux marginal supérieur d'imposition.

TAUX MARGINAUX SUPÉRIEURS D'IMPOSITION DES REVENUS DES PERSONNES PHYSIQUES (1995-2010)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Belgique	60.6	60.6	60.6	60.6	60.6	60.6	60.1	56.4	53.7	53.7	53.7	53.7	53.7	53.7
Danemark	63.5	62.0	62.9	61.4	61.1	59.7	59.6	59.8	59.8	59.0	59.0	59.0	59.0	59.0
Allemagne	57.0	57.0	57.0	55.9	55.9	53.8	51.2	51.2	51.2	47.5	44.3	44.3	47.5	47.5
Estonie	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0	26.0	24.0	23.0	22.0	21.0
Irlande	48.0	48.0	48.0	46.0	46.0	44.0	42.0	42.0	42.0	42.0	42.0	42.0	41.0	41.0
Grèce	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	42.5	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
Espagne	56.0	56.0	56.0	56.0	48.0	48.0	48.0	48.0	45.0	45.0	45.0	45.0	43.0	43.0
France	59.1	59.6	57.7	59.0	59.0	59.0	58.3	57.8	54.8	53.4	53.5	45.8	45.8	45.8
Italie	51.0	51.0	51.0	46.0	46.0	45.9	45.9	46.1	46.1	46.1	44.1	44.1	44.9	44.9
Luxembourg	51.3	51.3	51.3	47.2	47.2	47.2	43.1	39.0	39.0	39.0	39.0	39.0	39.0	39.0
Pays-Bas	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	52.0	52.0	52.0	52.0	52.0	52.0	52.0	52.0
Autriche	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0
Portugal	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	42.0	42.0	42.0
Finlande	62.2	61.2	59.5	57.8	55.6	54.0	53.5	52.5	52.2	52.1	51.0	50.9	50.5	50.1
Suède	61.3	61.4	54.4	56.7	53.6	51.5	53.1	55.5	54.7	56.5	56.6	56.6	56.6	56.4
Royaume-Uni	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
EU-27	47.3	47.1	46.4	46.1	45.3	44.7	43.7	42.9	42.2	41.2	39.9	39.3	39.1	37.8
EU-25	47.5	47.3	46.9	46.3	45.7	45.0	44.1	43.6	42.8	41.8	41.4	40.9	40.6	39.8
EA-16	50.4	50.4	50.2	49.4	48.8	48.4	47.1	46.1	44.9	43.4	43.0	42.7	42.1	42.1

Source : Eurostat

Dans ces conditions, les niches fiscales jouant également, le taux d'imposition¹ moyen des revenus des personnes à très hauts revenus apparaît faible à 20 %.

Pour les revenus de 2007, la dernière tranche d'imposition, à laquelle est appliqué un taux d'imposition de 40 %, concerne les revenus supérieurs au nombre de parts multiplié par 67 546 euros. En appliquant le barème progressif de l'impôt sur le revenu, les revenus des plus aisés devraient donc, en grande partie, être imposés à 40 % (à 36 % en considérant les abattements). Or, pour les personnes très aisées et les personnes les plus aisées, le poids de l'imposition, même s'il est un peu plus important que pour les autres personnes à très hauts revenus, est de l'ordre de 25 % seulement. Cela représente, en moyenne, 270 000 euros par an pour les personnes les plus aisées. Manifestement, les réductions d'impôt et déductions fiscales contribuent à diminuer le taux moyen d'imposition.

Les situations des personnes à très hauts revenus face à l'impôt sont cependant variées. Pour les personnes aisées, la dispersion des taux d'imposition est relativement faible, une grande majorité des personnes ayant un taux d'imposition des revenus déclarés compris entre 15 et 25 %. Pour les personnes les plus aisées, dont on a déjà constaté l'hétérogénéité des revenus, la dispersion est beaucoup plus forte. En effet, presque un quart des plus aisés a un taux d'imposition des revenus déclarés inférieur à 15 %, et plus d'un autre quart un taux d'imposition supérieur à 35 %.

MOYENNE DES TAUX D'IMPOSITION

	en %				
	Les autres personnes	Les hauts revenus	Les aisés	Les très aisés	Les plus aisés
Taux d'imposition des revenus déclarés	1	10	20	25	25
Taux d'imposition des revenus exceptionnels ¹	15	19	21	18	24
Proportion d'individus dont le taux d'imposition des revenus déclarés est :					
– inférieur à 15 %	99,8	86,8	21,7	16,2	23,2
– entre 15 et 25 %	0,1	13,0	56,1	29,2	29,8
– entre 25 et 35 %	0,0	0,2	21,8	45,8	19,2
– plus de 35 %	0,1	0,0	0,4	8,8	27,8

1. Le taux d'imposition moyen des revenus exceptionnels est calculé sur les seuls individus dont les revenus exceptionnels sont strictement positifs.
 Champ : personnes appartenant à des ménages fiscaux de France métropolitaine dont le revenu déclaré par unité de consommation est strictement positif.
 Lecture : pour 99,8 % de la classe P0 - P90, les impôts sur le revenu représentent moins de 15 % des revenus déclarés.

Source : INSEE. Dossier « Les très hauts revenus : des différences de plus en plus marquées... »

¹ Le taux d'imposition des revenus déclarés est calculé ici comme la somme des impôts sur les revenus d'activité, des impôts sur les revenus du patrimoine et des prélèvements libératoires, rapportée au revenu déclaré. Les prélèvements sociaux sur les revenus du patrimoine (de l'ordre de 3% du revenu déclaré pour les personnes à très hauts revenus), les impôts locaux et l'impôt de solidarité sur la fortune ne sont donc pas pris en compte.

Si le système fiscal est appelé à exercer des effets redistributifs, les dépenses publiques peuvent aussi jouer ce rôle¹. On peut même se demander si ce rôle n'est pas d'autant plus essentiel que le système de prélèvements obligatoires est moins redistributif.

Or, l'étiollement des marges de manœuvre fiscales dans un contexte de compétitivité fiscale risque de rendre incompatible cette fonction avec la perspective nécessaire de rééquilibrer les comptes publics.

¹ Cependant, le rapport de notre collègue Bernard Angels « L'économie des dépenses publiques ». Délégation du Sénat pour la planification. Rapport n° 441 (2007-2008), du 2 juillet 2008, a montré que l'efficacité redistributive des dépenses publiques pouvait être optimisée.

V. ADAPTER LE RÉGIME DU SMIC ?

L'existence d'un salaire minimum est souvent mentionnée comme l'une de ces « institutions » du marché du travail français qui freinerait la production (et la croissance) et nuirait à la résorption du chômage.

C'est pourquoi des réformes du SMIC plus ou moins radicales sont parfois proposées (notamment par les « experts ») avec des effets pratiques inégaux¹.

Il n'est pas exclu que le SMIC ait des effets ambigus. Pour autant, toute réforme du SMIC ne saurait produire des effets favorables et tolérables que sous des conditions qui ne semblent pas entièrement réunies.

PRINCIPALES DISPOSITIONS DU CODE DU TRAVAIL CONCERNANT LA REVALORISATION DU SMIC

L. 3231-2 - Le salaire minimum de croissance assure aux salariés dont les rémunérations sont les plus faibles :

- 1° la garantie de leur pouvoir d'achat ;
- 2° une participation au développement économique de la Nation.

L. 3231-4 – La garantie du pouvoir d'achat des salariés prévue au 1° de l'article L. 3231-2 est assurée par l'indexation du salaire minimum de croissance sur l'évolution de l'indice national des prix à la consommation institué comme référence par voie réglementaire.

L. 3231-5 – Lorsque l'indice national des prix à la consommation atteint un niveau correspondant à une hausse d'au moins 2 % par rapport à l'indice constaté lors de l'établissement du salaire minimum de croissance immédiatement antérieur, le salaire minimum de croissance est relevé dans la même proportion à compter du premier jour du mois qui suit la publication de l'indice entraînant ce relèvement.

L. 3231-6 – La participation des salariés au développement économique de la nation prévue au 2° de l'article L. 3231-2 est assurée, indépendamment de l'application de l'article L. 3231-4, par la fixation du salaire minimum de croissance, chaque année avec effet au 1^{er} janvier.

L. 3231-8 – En aucun cas, l'accroissement annuel du pouvoir d'achat du salaire minimum de croissance ne peut être inférieur à la moitié de l'augmentation du pouvoir d'achat des salaires horaires moyens enregistrés par l'enquête trimestrielle du ministère chargé du travail.

L. 3231-9 – Les relèvements annuels successifs du salaire minimum de croissance doivent tendre à éliminer toute distorsion durable entre sa progression et l'évolution de conditions économiques générales et des revenus.

¹ Les propositions récentes de réforme de l'indexation du SMIC paraissent avoir étroitement inspiré les pratiques de revalorisation suivies ces dernières années.

**LIBRE SYNTHÈSE DU RAPPORT DU CONSEIL D'ANALYSE ÉCONOMIQUE (CAE)
« SALAIRE MINIMUM ET BAS REVENUS : COMMENT CONCILIER JUSTICE SOCIALE
ET EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE ? », NOVEMBRE 2008,
PAR PIERRE CAHUC, GILBERT CETTE ET ANDRÉ ZYLBERBERG**

Dans son rapport de 2008, consacré au salaire minimum et aux bas revenus, le Conseil d'analyse économique fait trois grandes préconisations destinées à réformer les politiques publiques en faveur des bas revenus.

Ces propositions sont assises sur trois considérations d'ensemble :

- L'uniformité réglementaire du SMIC français en contraste avec les institutions adoptées à l'étranger (des régimes conventionnels et souples des minimas salariaux) pose problème. *« Son mode de revalorisation »* (du SMIC) *diffère sensiblement de ceux qui sont mis en œuvre dans de nombreux pays où le salaire minimum est fixé soit par voie conventionnelle soit par voie légale, mais en admettant généralement des minima différents par âge, secteur, profession ou région. Une telle situation déresponsabilise les partenaires sociaux en réduisant l'espace conventionnel et l'intérêt de la négociation collective.*

- **L'inefficacité du SMIC comme instrument de lutte contre les inégalités, en particulier contre la pauvreté**

« Le salaire minimum n'est pas un instrument efficace de lutte contre les inégalités. L'idée selon laquelle le salaire minimum réduit les inégalités à un coût moindre pour la société que des politiques fiscales redistributives (qui prélèvent des impôts et versent des prestations sociales) est erronée. En réalité, la politique du salaire minimum légal uniforme et élevé comprime la distribution des salaires et contribue à réduire le dialogue social, sans grande efficacité pour lutter contre la pauvreté. Afin d'éviter les effets défavorables d'un SMIC élevé, d'importantes ressources publiques sont actuellement mobilisées sous forme d'allègements de charges sociales ciblés sur les bas salaires. Une autre approche permettrait, sans préjudice pour l'emploi, de déployer tout ou partie de ces ressources dans des prestations conditionnelles à l'activité, plus adaptées à la réduction des inégalités, tout en laissant une plus forte place à la négociation collective. »

- **Les effets discriminants du SMIC pour les jeunes d'autant qu'il s'accompagne d'une absence de politiques ciblées de réduction de la pauvreté**

« Ce sont surtout les jeunes qui pâtissent d'une politique de soutien des bas revenus fortement adossée au salaire minimum et faisant peu de place à une politique fiscale cohérente ciblée vers la réduction de la pauvreté. En France, les jeunes sont condamnés à une double peine : le salaire minimum contribue à les exclure de l'emploi plus que leurs aînés et leur inéligibilité au RMI jusqu'à l'âge de 25 ans limite leurs ressources lorsqu'ils ne peuvent accéder à l'emploi. Ainsi, la proportion de pauvres est une fois et demie plus élevée parmi les personnes âgées de 18 à 24 ans que parmi celles de 25 à 54 ans. »

- Les propositions du rapport sont présentées comme autant de remèdes à ces diagnostics qui ne sont pas consensuels. L'accent est mis sur la mise en œuvre de dispositifs plus efficaces pour réduire les inégalités et lutter contre la pauvreté en donnant une place importante au dialogue social et à des mécanismes de redistribution

fondés sur des politiques fiscales (on peut s'étonner que le SMIC ne soit pas d'emblée appréhendé comme un instrument de valorisation du travail salarial). Il s'agit de fixer de nouvelles règles permettant que les évolutions du salaire minimum et des minima sociaux soient envisagées conjointement de façon cohérente afin de rendre plus efficace la lutte contre les inégalités et la pauvreté. « *La mise en œuvre de cette stratégie d'ensemble suppose de profonds changements non seulement du salaire minimum, mais aussi des minima sociaux.* »

Il s'agit de passer à une situation caractérisée par :

- un mode de détermination des **salaires planchers** qui permet de prendre en compte la diversité des situations économiques des salariés et des entreprises, ce qui fait jouer un rôle de premier plan à la fixation des **minima conventionnels** par la voie de la négociation collective. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel de **profondément modifier les règles actuelles de détermination du salaire minimum** ;

- une **amplification de la politique fiscale ciblée sur l'amélioration des bas revenus** et la réduction de la pauvreté. La redistribution qu'elle opérerait serait **principalement fonction du revenu d'activité et de la situation familiale**. Cette politique fiscale devrait par ailleurs **ne pas avoir d'effet négatif sur l'offre de travail**, comme c'est le cas actuellement du fait de son extrême complexité et du faible gain financier associé à une augmentation de l'activité pour les personnes les moins qualifiées travaillant à temps partiel.

La réforme des règles de revalorisation du salaire minimum

Un préalable est posé. La réforme du salaire minimum ne doit pas être synonyme d'une baisse du pouvoir d'achat des personnes à bas revenus. Le soutien du pouvoir d'achat des bas revenus par des mesures fiscales est, au contraire, jugé moins coûteux socialement qu'une politique reposant exclusivement sur le salaire minimum.

Par exemple, les hausses du SMIC effectuées entre 1971 (instauration du SMIC) et 2002 (avant le processus de convergence des minima salariaux) sont présentées comme répondant à *des motivations politiques de court terme qui ont orienté les hausses du SMIC sans considération sérieuse pour les effets néfastes à long terme sur l'emploi, le dialogue social et la cohérence d'ensemble du système fiscal si bien qu'à l'avenir, il est souhaitable de choisir des règles garantissant une évolution du salaire minimum cohérente avec des préoccupations de moyen et long terme et avec l'ensemble de la politique fiscale.*

Il est préconisé d'**intégrer les revalorisations du SMIC aux projets de loi de finances** (cette proposition ne semble pas en phase avec l'idée de décentraliser et de contractualiser les évolutions des salaires).

De même, la création d'une commission d'experts chargée de donner un avis sur les revalorisations du SMIC et des minima sociaux est préconisée. Cette recommandation a trouvé une issue concrète dans la création d'un groupe d'experts sur le SMIC (loi du 3/12/2008). Mais le souhait de voir le mandat d'une commission « salaire minimum » ne pas se limiter à l'étude des conséquences des modifications du salaire minimum et d'intégrer l'ensemble des politiques de soutien aux bas revenus a-t-il été satisfait ? Il ne le semble pas.

Les règles de revalorisation automatique du SMIC seraient caduques¹ excepté pour les revalorisations infra-annuelles. Seule subsisteraient les revalorisations du salaire minimum lorsque l'indice des prix à la consommation hors tabac dépasse d'au-moins 2 % le dernier indice pris en compte lors de la précédente revalorisation. Les deux autres modalités actuelles de revalorisation du salaire minimum (automatique sur la moitié des gains de pouvoir d'achat du salaire horaire ouvrier et discrétionnaire par les « coups de pouce ») disparaîtraient.

La réforme des minima sociaux et des prestations devrait conduire, quant à elle, à :

- unifier les minima sociaux afin d'améliorer leur lisibilité,
- et à en étendre le bénéfice aux jeunes de 18 à 25 ans présentés comme subissant actuellement de plein fouet les défauts du système actuel.

L'objectif d'unification des minima sociaux et des prestations liées à l'activité a été retenu dans la logique du revenu de solidarité active (RSA) appelé à remplacer par un dispositif unique la prime pour l'emploi (au moins en partie), le revenu minimum d'insertion (l'allocation de parent isolé et d'autres transferts sociaux comme le complément de libre choix d'activité ainsi que les dispositifs transitoires d'intéressement à la reprise d'activité qui y sont associés ?).

Cette unification est vue comme un moyen d'amélioration de la lisibilité des prestations et des impôts pour mieux cibler les publics en difficulté. Elle permettrait de rendre plus transparent **le lien entre le revenu d'activité et le revenu disponible, après impôts et prestations.**

A. LE SMIC, UN FACTEUR DE RIGIDITÉ POUR L'ÉCONOMIE FRANÇAISE ?

Il y a de nombreux arguments pour réformer le SMIC ou, du moins, lui restituer son rôle initial de minimum salarial. On peut estimer que tout salaire minimum limite la production, crée du chômage et exerce des effets inévitables sur les salariés, soit en réduisant certains de ceux-ci au chômage, soit en limitant la rémunération d'autres salariés en-deçà de leur productivité propre.

1. Le SMIC limiterait le volume des emplois et contribuerait au chômage notamment à celui des non-qualifiés

En situant le coût du travail à un seuil minimum élevé, le SMIC découragerait la production de biens et services qui, si leurs prix étaient plus bas, seraient demandés. Plus globalement, toutes les offres qui reposent sur des productivités marginales du travail inférieures au SMIC sont appelées à

¹ Le SMIC serait revalorisé par les lois de finances.

disparaître. En outre, en élevant le coût des biens et services, le SMIC altère la compétitivité des entreprises consommatrices, ce qui est défavorable à la création d'emplois.

Le SMIC contribue ainsi au chômage, notamment des peu qualifiés. Premièrement, les offres d'emplois peu qualifiés sont limitées. Deuxièmement, les salariés peu qualifiés passent aux derniers rangs dans la file d'attente que représente le chômage, car les employeurs leur préfèrent des salariés qualifiés, même pour ces emplois.

Il en résulte incidemment des phénomènes de surqualification qui sont synonymes de frustrations mais aussi de gaspillage de capital humain.

Ces processus seraient d'autant plus à l'œuvre que l'économie d'aujourd'hui est globalisée et expose les salariés peu qualifiés à la concurrence des pays à bas coûts de la main d'œuvre. Cette concurrence tend d'ailleurs à se renforcer au sein même des pays développés puisque si certains d'entre eux ont mis en place un salaire minimum parfois élevé (le Royaume-Uni), dans beaucoup d'autres, les salaires minima sont très faibles (faisant d'ailleurs naître une catégorie de plus en plus vaste de travailleurs pauvres – cf. l'Allemagne).

2. L'assouplissement du SMIC permettrait en outre de retrouver un système plus harmonieux des salaires

Le SMIC serait « payé » par les salariés du milieu de la distribution. De plus en plus de salariés « tombent » dans le SMIC, ce qui d'ailleurs pose pour l'avenir le problème de la revalorisation du salaire minimum. Par ailleurs, le salaire médian est rattrapé par le SMIC, ce qui signifie que ses revalorisations sont compensées par une inertie relative des autres salaires.

Sous contrainte de plafonnement du coût du travail les augmentations du SMIC doivent être compensées par la stagnation des autres salaires. Seuls échappent à cette dernière contrainte les hauts salaires, que ce soit pour des raisons économiques (la rareté des compétences disponibles ; le niveau élevé de la productivité de cette catégorie de salariés...), ou pour des raisons sociologiques (la communauté d'origine, la proximité avec les actionnaires...).

L'assouplissement du SMIC entraînerait un élargissement de l'échelle des salaires qui restaurerait les incitations au travail, et les conditions d'une mobilité salariale ascendante plus fluide. Il permettrait de redonner du sens à la négociation des salaires qui est aujourd'hui bloquée par l'absence de « grain à moudre » une fois le SMIC revalorisé.

3. Dans ces conditions une réforme du SMIC peut apparaître équitable d'autant que le SMIC est aujourd'hui « subventionné »

Le SMIC pose un triple problème du point de vue de l'équité :

- s'il a des effets défavorables sur les non-qualifiés (en particulier, les jeunes non qualifiés), cela signifie que les « effectifs sous SMIC » exercent un effet d'éviction du marché du travail sur une partie de la population, la plus vulnérable (évictions des *outsiders* par les *insiders*) ;

- en déconnectant la rémunération de la productivité des salariés, il peut favoriser des comportements de passager clandestin puisque rémunération et efficacité sont en partie déliées¹. Par ailleurs, les efforts de qualification ne sont pas encouragés dans toute la plage d'emplois qui correspondent à une rémunération au SMIC² ;

- enfin, en élevant le prix des biens et services généralement ordinaires, le SMIC peut contribuer à limiter l'accès à des « aménités » qui s'adressent principalement aux publics les moins fortunés.

Ces problèmes d'équité sont d'autant plus sensibles que le SMIC fait l'objet d'un quasi-subventionnement.

C'est ainsi qu'on peut apprécier les exonérations de cotisations sociales qui sont appliquées autour du salaire minimum. Ainsi, non seulement le SMIC exerce-t-il des effets de freinage des rémunérations supérieures à lui mais encore celles-ci se voient-elles imposer des cotisations sociales supérieures à ce qu'elles seraient sans les exonérations en question qui visent à compenser des effets du SMIC sur le coût du travail à ce niveau.

En pratique, le subventionnement du SMIC est d'autant plus accentué que s'ajoute la prime pour l'emploi ou le RSA, du moins pour les salariés à temps partiel.

B. DES ARGUMENTS À CONSIDÉRER SOIGNEUSEMENT MAIS DONT L'ISSUE NE PARAÎT PAS DEVOIR ÊTRE UNE RÉFORME RADICALE DU SMIC

L'opportunité d'une réforme du SMIC est évidemment discutée.

Ses effets favorables sur l'emploi sont notamment suspendus à la vérification qu'une partie du chômage est explicable par un coût du travail trop élevé.

¹ A la perspective du chômage près toutefois.

² Voire au-delà compte tenu des effets du SMIC sur les salaires au-dessus de ce seuil.

Ses conséquences sur le salariat sont incertaines, notamment dans un contexte où la négociation collective des salaires peut être déséquilibrée, tandis que les mécanismes de redistribution n'offrent pas de garantie d'efficacité.

Les effets du SMIC sur la production passent par une analyse du sous-emploi. Or, l'analyse du chômage distingue usuellement au moins deux formes de sous-emplois :

- le « chômage classique » résultant d'un coût du travail trop élevé qui limite les possibilités d'emploi ;

- le « chômage keynésien » qui provient d'une offre bridée par une demande insuffisante.

Les deux explications peuvent se cumuler : une partie du chômage relevant d'un coût du travail excessivement élevé, l'autre étant plutôt keynésienne.

L'assouplissement du SMIC est cohérent avec une configuration du chômage classique. En revanche, il est inefficace pour lutter contre le chômage keynésien et est même de nature à l'aggraver.

La composition du chômage, entre chômage classique et chômage keynésien, fait partie des questions les plus controversées à l'image de celle portant sur le niveau du taux du chômage structurel.

En lien notamment avec la modération salariale, l'enrichissement de la croissance en emplois ainsi qu'inversement la persistance du chômage paraissent plaider pour l'existence d'une composante classique du chômage.

Dans le sens contraire, la flexibilité du chômage à la baisse dans les périodes d'accélération de la croissance économique montre que la croissance a de forts effets sur le chômage et qu'alors le niveau des salaires ne représente pas un obstacle à la création d'emplois. Ceci jette un doute sur les estimations pessimistes du niveau du chômage structurel qui pourrait être sensiblement moins élevé que les 9 % évoqués dans différentes analyses aux méthodes plus ou moins convaincantes.

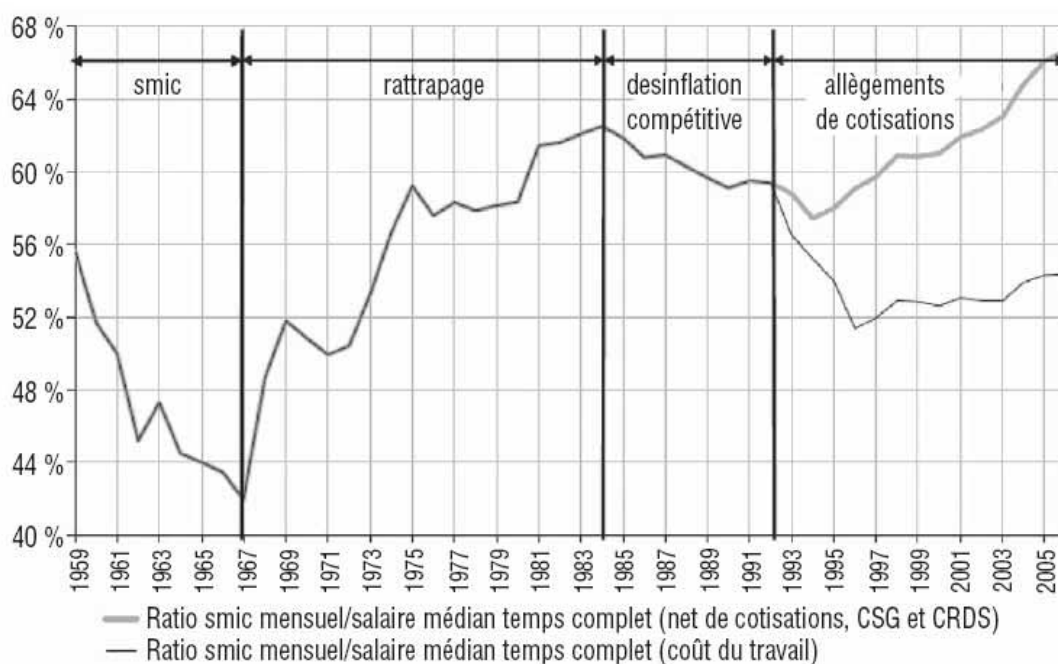
De même, les expériences étrangères fournissent des résultats ambivalents : l'introduction d'un salaire minimum porté à un haut niveau au Royaume-Uni ne paraît pas y avoir pénalisé l'emploi tandis que l'instauration d'emplois à très faibles rémunérations en Allemagne est citée comme un facteur de résistance de ce pays contre le chômage.

La question n'est donc pas vraiment tranchée même si différents leviers de politique ont été mobilisés pour réduire le coût du travail sans réforme du SMIC en profondeur. Ainsi en va-t-il des exonérations de charges sociales au niveau du SMIC qui permettent de délier la rémunération nette perçue par les salariés de la charge qu'elle représente pour les employeurs.

Dans le même sens, différentes tentatives ont été faites pour assouplir pour certaines catégories de salariés l'application du SMIC. Ainsi, du CNE et du CPE.

Il est d'ailleurs à observer qu'au total, le niveau relatif du salaire minimum par rapport au salaire médian est aujourd'hui inférieur à ce qu'il était au milieu des années 70.

RATIO DU SMIC AU SALAIRE MÉDIAN (1959-2006)



Note : sur la période 1998-2006, le salaire minimum considéré correspond à la moyenne des situations des salariés à 35 heures et à 39 heures, pondérées par leurs poids respectifs.

Source : DGTPE, « Le smic », conférence emploi, pouvoir d'achat, 23 novembre 2007

Ainsi, au niveau des entreprises, il n'est pas évident que l'assouplissement du SMIC soit une urgence même si d'un point de vue social la concentration des dépenses fiscalosociales, au bénéfice des salaires au SMIC et autour, pose un problème d'équité.

En outre, de même que les exonérations de cotisations sociales peuvent parfois comporter des **effets d'aubaine**, **toute réforme déréglementant le SMIC pourrait entraîner de tels effets**, d'autant que les négociations salariales paraissent marquées par une inégalité des positions des parties à la négociation, défavorable aux salariés.

L'application d'une règle générale a le mérite, parfois ambigu, de résoudre un problème économique classique : celui des effets en termes de distribution du bien-être de l'asymétrie d'information entre des cocontractants. En l'absence de règle, chacun d'eux tend à dissimuler ses préférences : ici,

l'employeur ne révélera pas le salaire auquel il consentirait pour employer le salarié et celui-ci ne dévoilera pas le vrai prix auquel il estime son renoncement au loisir ou la contrepartie de ses efforts. Or, sur un marché du travail où il existe du chômage, et compte tenu des connaissances supérieures de l'employeur sur sa situation, il y a toutes chances pour qu'il existe une asymétrie d'informations jouant au détriment des salariés. En imposant un salaire minimum, l'Etat agit comme régulateur et rétablit un certain équilibre de cette information en obligeant les employeurs à révéler leurs préférences.

Cela peut ne pas être bénéfique macroéconomiquement si le superviseur fixe une référence trop élevée. Mais, du moins, en ce cas, la rente de l'employeur résultant de son niveau particulier d'information est réduite, voire supprimée.

Cet acquis n'est pas négligeable pour l'équilibre de la répartition du revenu national, notamment dans une situation qui, comme celle d'aujourd'hui, est caractérisée par une complexification de la structure productive, par un chômage réduisant les possibilités de négociation des salariés et par une segmentation du marché du travail où les salariés ont des capacités très inégales notamment du fait d'une insuffisante mobilité.

Toute baisse du SMIC, plutôt que d'entraîner davantage de production et plus d'emplois, pourrait se traduire par une érosion supplémentaire de la part salariale dans la valeur ajoutée.

Un tel enchaînement, qui s'accompagnerait d'une élévation du nombre des travailleurs pauvres, serait particulièrement difficile à compenser, dans un contexte où les mécanismes de redistribution sont difficiles à mobiliser.

Et, il n'est pas acquis étant donné les secteurs concernés, fortement concurrencés par les pays à bas salaires et pas nécessairement très intensifs en capital, que l'amélioration du rendement économique de celui-ci apporte beaucoup plus d'investissements et de croissance à une économie française dont l'avenir est plutôt de se spécialiser dans les secteurs très productifs à haut niveau de qualification de la main d'œuvre.

Au total, l'assouplissement du SMIC s'il devait être démontré qu'il puisse avoir des vertus sur le niveau de l'emploi et de la production semble ne pas devoir représenter une solution généralisable à un problème qui n'apparaît pas général.

Toutefois, le recours à des situations salariales marquées par la perception de salaires inférieurs au SMIC n'est pas à exclure d'emblée d'autant que, dans les faits, de telles situations ne sont pas rares si l'on se base sur une norme de SMIC mensuel. De nombreux salariés à temps de travail atypiques connaissent une position salariale de cette nature. En outre, une approche prospectiviste ne peut ignorer que la diffusion de bas salaires dans des pays voisins (l'Allemagne, par exemple) risque de peser sur le maintien d'un salaire minimum comparativement élevé en France. Dans ces conditions,

il serait utile de prendre la mesure de la contrainte économique s'exerçant sur les conditions de rémunération du travail peu qualifié mais aussi de la resituer dans une perspective de progrès. Autrement dit, l'éventuel assouplissement du SMIC devrait être non seulement ciblé mais encore accompagné de la perception de revenus de compensation et d'un projet personnalisé visant à garantir une meilleure employabilité des personnes concernées à des conditions salariales plus favorables.

Au demeurant, plus globalement, c'est bien à un enrichissement des qualifications que la prospective invite afin que le capital humain des salariés réponde mieux aux conditions de la valorisation du travail dans une économie soumise à la nécessité de redistribuer ses activités productives pour faire face aux nouvelles demandes susceptibles de lui être adressées dans un contexte économique mondialisé où il importe plus que jamais de valoriser ses avantages comparatifs.

*

* *

Au total, l'intuition que les facteurs les plus mobiles (capital, travail « très qualifié »...) qui sont les plus à même de défendre leurs positions dans la distribution des revenus primaires sont aussi ceux qui peuvent le mieux les défendre relativement aux systèmes de redistribution secondaire du revenu paraît confirmée par les évolutions des structures fiscales des pays développés.

Ces tendances limitent la redistributivité des systèmes fiscaux mais aussi, compte tenu des contraintes de soutenabilité budgétaire, les facultés de financer des dépenses publiques destinées à égaliser les conditions et/ou à produire des biens publics. Si l'on considère que les dépenses publiques peuvent jouer un rôle important de rééquilibrage et de dynamisation de la croissance économique, on mesure les effets de la concurrence fiscale.

Or, celle-ci n'a sans doute pas produit l'ensemble de ses « potentialités » :

- les écarts de taux effectifs d'imposition de capital n'ont sans doute pas encore été entièrement traduits dans la réallocation des stocks de capital, qui prend du temps ;

- ces écarts pourraient encore s'accroître dans un contexte où, le recours à l'endettement pour financer l'investissement étant moins facile, l'attraction de l'épargne serait, encore plus qu'aujourd'hui, un enjeu fort pour les entreprises ;

- cette perspective s'imposerait d'autant plus que les Etats, notamment européens, pourraient diverger dans leurs stratégies économiques et sociales, soit par des « croyances » différentes dans les vertus de tel ou tel

modèle, soit par des capacités inégales à convaincre leurs populations des mérites de telle ou telle orientation...

Manifestation d'une rivalité entre Etats, la concurrence fiscale semble désarmer le projet de résoudre les difficultés économiques et sociales résultant d'une distribution primaire des revenus sous-optimale par le recours aux transferts publics.

Seul un rapprochement politique des Etats pourrait desserrer cette contrainte.

En interne, il est encore possible d'identifier et de mobiliser les quelques marges de manœuvre qu'offre malgré tout la réforme fiscale. Mais, sans doute faut-il aussi compter sur l'acclimatation de nouvelles formes d'action publique. On a mentionné la détermination d'un bon niveau de négociation des salaires. On évoque, dans le même sens, ci-après des mécanismes de gouvernance réformée allant dans le sens d'une meilleure prise en compte des équilibres du pacte social du travail ainsi que des procédés de certification sociale maîtrisés.

CHAPITRE II

TROUVER UN NOUVEL ÉQUILIBRE ENTRE AUTONOMIE ET SÉCURITÉ POUR LES SALARIÉS

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

- Une inflexion sociale du management et de l'organisation du travail ?

Outre une plus grande implication des salariés dans la « conduite du changement » et des formations au management sensibilisant au besoin de respecter et soutenir les collaborateurs, l'intéressement du « top management », exclusivement financier, pourrait être diversifié au profit d'indicateurs de « **performance sociale** ».

Cette démarche s'assortirait d'une **responsabilisation** financière des entreprises pour leurs **externalités sociales négatives**, notamment en termes de chômage ou de maladie. Un procédé de labellisation pourrait avertir les clients de la conformité des conditions de production à certains standards sociaux, par exemple dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Ces évolutions pourraient amorcer un reflux de la « tyrannie des clients » sur l'organisation du travail, ces derniers pondérant le rapport qualité-prix des biens et services par la réputation sociale des entreprises.

- Un objectif d'employabilité réellement poursuivi ?

D'importants efforts seraient déployés pour placer les salariés en **situation d'assumer financièrement et professionnellement** les conséquences des **mobilités** requises dans une économie ouverte, adaptable et compétitive.

A coté de l'assurance chômage et d'un accès au logement facilité, l'**employabilité** des personnes deviendrait l'axe majeur d'une « flexisécurité » de pointe, qualifiable de « mobication¹ ». Un véritable pilotage de la formation professionnelle française serait organisé en vue d'optimiser continuellement l'employabilité des salariés et des chômeurs.

Le système donnerait toute sa mesure pour les personnes à faible « capital humain » (sur le marché du travail), atténuant les phénomènes de mobilité subie par des « outsiders » à l'employabilité souvent déclinante.

Aiguillonnées, le cas échéant, par une obligation juridique de préserver l'employabilité de leurs salariés, les entreprises s'orienteraient, en synergie, vers une gestion plus responsable des emplois et des formations de leurs salariés *via* une authentique GPEC.

Dans ce scénario, le volontarisme politique s'étendrait à l'Europe car seule une politique de croissance coordonnée, basée sur la consommation et l'investissement, parviendrait à résorber un fort chômage « keynésien ». Sans quoi certains seront toujours moins « employables » que d'autres...

¹ Mobilité et éducation ; concept ayant récemment émergé au Danemark, « patrie » de la flexisécurité.

Ces trente dernières années, les leviers déterminant l'équilibre entre sécurité et autonomie des salariés dans l'entreprise ont évolué. **On peut, au prix d'une certaine schématisation, avancer la représentation suivante :**

- Dans la régulation fordiste, la sécurité des salariés résidait dans la sécurité de l'emploi globalement procurée par des entreprises soucieuses de les fidéliser et l'existence d'une forte demande de main d'œuvre peu qualifiée, ainsi que des rémunérations dont les pouvoirs publics s'employaient à organiser l'orientation à la hausse.

Cette évolution des salaires était permise par les gains de productivité engendrés par le progrès technique et des économies d'échelle, avec la prégnance d'organisations du travail de type taylorien caractérisées par une faible autonomie des salariés.

Ces gains de productivité suffisaient à garantir la compétitivité globale d'un appareil productif encore peu inclus dans la mondialisation et soumis à de moindres exigences financières.

- Dans le mode de régulation actuel, l'exposition croissante de l'appareil de production à une concurrence internationale aguerrie s'est accompagnée de la diffusion d'organisations du travail à flux tendus afin de procurer la flexibilité nécessaire à la réalisation de nouveaux gains de productivité.

La souplesse et l'intelligence requise de la part de ces organisations productive requièrent toute l'implication et les capacités d'initiative du personnel, qui dispose à cet effet de nouvelles marges d'autonomie et se voit parallèlement fixer des obligations de résultat en lieu et place d'obligations de moyens.

L'accélération des mutations des combinaisons productives ne permet plus de garantir l'emploi au sein d'entreprises pérennes, dont le contrôle étroit des coûts de production par des détenteurs de capitaux plus mobiles et soucieux de rentabilité à court terme, tend au versement - hormis pour les qualifications les plus rares - de rémunérations moins progressives, évolution qui apparaît cohérente d'un point de vue aussi bien microéconomique (les rapports de force sur le marché du travail deviennent globalement plus favorables aux entreprises) que macroéconomique (les exportations peuvent constituer un débouché massif).

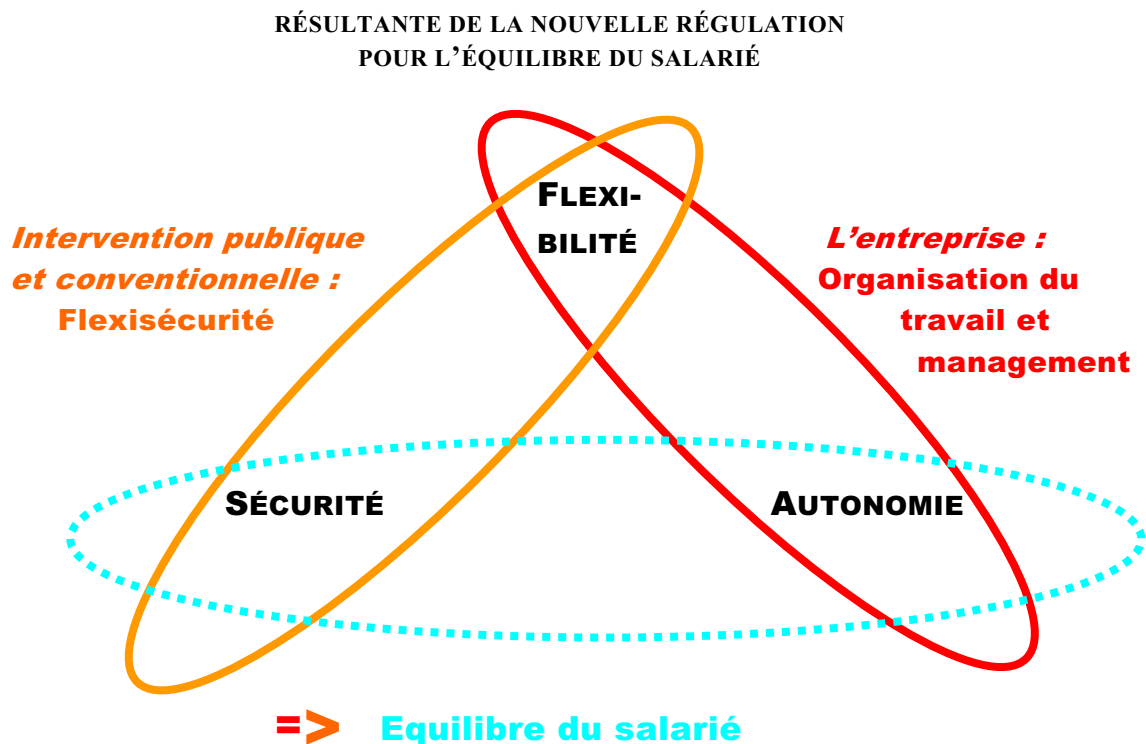
- Dans ce nouveau paradigme, les leviers d'action sur l'équilibre du salarié, c'est-à-dire sur les degrés respectifs d'autonomie et de sécurité dont il jouit, connaissent un *déplacement*.

D'une part, la sécurité ne peut plus résulter de carrières et d'emplois plus ou moins garantis, mais du maintien de l'**employabilité**, dont la réalité repose d'abord sur des initiatives publique et conventionnelles, une entreprise n'étant pas spontanément encline à endosser une responsabilité coûteuse - les formations sont chères - dont le bénéfice se situerait globalement en dehors de son périmètre.

Cette inflexion des politiques, de la protection de l'emploi du salarié à la protection de son employabilité, peut être désignée sous le vocable de « flexisécurité », concept largement indéterminé comme on le verra.

D'autre part, une certaine autonomie a du être accordée aux salariés afin de permettre, corrélativement, leur responsabilisation progressive sur les résultats. Aujourd'hui, le débat ne se situe plus tant autour de la responsabilisation des salariés que sur la **réalité** de leur **autonomie** dans des organisations qui tendent à les enserrer dans un faisceau de contraintes étroites pour garantir l'adaptation d'une production fréquemment renouvelée de biens ou services à une demande fluctuante, tout en satisfaisant à diverses exigences normatives, de reporting ou de coordination.

L'organisation du travail et le management se trouvent ainsi au cœur de la tension entre flexibilité de la production et autonomie du salarié.



Source : services des études économiques du Sénat

Ainsi, pour conjurer l'approfondissement du « mal-être » des salariés sans s'abstraire des impératifs concurrentiels, **deux leviers** principaux, constituant autant de **facteurs d'émancipation du scénario tendanciel**, sont susceptibles de rééquilibrer leur situation : d'une part, les pratiques attenantes à l'**organisation du travail**, dont certaines s'avèrent dommageables et, d'autre part, les politiques orientées vers la **flexisécurité**.

I. UNE INFLEXION SOCIALE DU MANAGEMENT ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

On recensera ici les voies d'amélioration susceptibles d'être empruntées afin de préserver l'autonomie et la dignité de salariés œuvrant au sein d'entreprises soumises à des impératifs de productivité et de flexibilité que des organisations du travail « au plus juste », assorties d'un management obnubilé par des objectifs financiers, sont souvent destinées à satisfaire. Elles tournent autour des thématiques de reconnaissance et de participation.

A. UNE IMPLICATION DU PERSONNEL DANS LA « CONDUITE DU CHANGEMENT »

Bien que, selon la doxa managériale d'aujourd'hui, l'**instauration autoritaire de nouvelles organisations** s'avère généralement **néfaste** pour les salariés -et donc décevante pour les entreprises¹- (*supra*), aucun texte ne débouche sur une implication incontournable du personnel sur les choix organisationnels, la plupart des employeurs estimant qu'ils ressortissent au champ de leurs prérogatives exclusives.

Pourtant, d'aucuns estiment qu'une **implication, voire une association systématique des représentants du personnel** à la réflexion sur les évolutions envisagées dans l'entreprise serait préférable. Par exemple, Henri Rouilleaut² estime que « *l'association des salariés directement concernés et des représentants du personnel à la conduite du changement sous des formes variables selon les types d'entreprise est une nécessité.*

« Au-delà de la capitalisation des bonnes pratiques de certaines entreprises, la négociation d'un accord-cadre interprofessionnel sur la conduite du changement, à décliner dans les branches et les entreprises, serait bienvenue ».

L'association des salariés n'est pas sans exemple à l'étranger et l'on indiquera qu'en Allemagne, « *en ce qui concerne les changements d'organisation du travail, l'employeur ne peut pas prendre une décision ayant des conséquences sur le travail des salariés sans l'accord préalable du comité d'entreprise. Le comité d'entreprise participe ainsi aux décisions relatives aux heures de travail, pauses et d'éventuelles heures supplémentaires. Le comité d'entreprise peut par ailleurs, lors d'un changement dans la nature de l'activité, dans le processus de fabrication ou de l'environnement de travail, entraînant une charge de travail supplémentaire, réclamer des mesures appropriées pour supprimer, atténuer ou compenser cette charge* »³.

¹ Les réorganisations sournaises sont encore plus décevantes et déstabilisantes pour l'ensemble organisationnel qu'elles frappent.

² Membre du Centre d'analyse stratégique, auditionné dans le cadre du présent rapport.

³ Contributions annexées des ambassades.

Une telle perspective ne s'avèrerait réellement porteuse de changement qu'à la condition d'être accompagnée d'une modification des modalités et des équilibres de la négociation sociale. A cet égard, il serait souhaitable que les **représentants**, notamment syndicaux, soient **formés aux questions de changements organisationnels**, sans que ces derniers doivent recourir systématiquement à des experts¹.

En effet, ce type d'intervention compliquerait singulièrement la démarche et pourrait les conduire à amalgamer, dans une certaine confusion, mission d'expertise et défense des intérêts des salariés.

Enfin, au quotidien, le management devrait **expliquer systématiquement**, le cas échéant, les raisons conduisant à imposer aux salariés des **contraintes nouvelles**, quelles qu'elles soient.

B. UN MANAGEMENT RESPONSABLE ET RESPONSABILISÉ...

L'enjeu est ici de réconcilier, au quotidien, les salariés avec un management qui s'avère parfois - spécifiquement dans les organisations « au plus juste » - trop orienté par des logiques financières et ignorant de la dimension spécifique des ressources humaines.

1. Une meilleure formation au management

L'accord du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail, signé à l'unanimité des partenaires sociaux, relève qu'« *une meilleure sensibilisation et une **formation adéquate des responsables hiérarchiques et des salariés réduisent la probabilité des cas de survenance de harcèlement et de violence au travail*** ».

Les partenaires sociaux observent qu'aujourd'hui, « *la **formation au management** proposée dans les différentes écoles ou universités ne prend pas suffisamment en compte la formation à la conduite des équipes. Aussi, ces programmes de formation doivent **davantage intégrer la dimension relative à la conduite des hommes et des équipes, et aux comportements managériaux***². Cette sensibilisation et cette formation passent par la mobilisation des branches professionnelles qui mettront en place les outils adaptés à la situation des entreprises de leur secteur professionnel.

¹ Il existe d'ailleurs une tyrannie de l'expertise manifestée par le recours parfois cosmétique à des consultants extérieurs dont l'intervention au service des seules directions tend à être déséquilibrant car, probablement assez souvent, exclusivement communicationnelle et ignorante des contraintes réelles imposées aux salariés. On relève ici que le rapport « Lachmann » précité sur le bien-être et l'efficacité au travail, préconise de mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement pour tout projet de réorganisation ou de restructuration.

² Cette préconisation rejoint une de celles du rapport « Lachmann » précité.

« Ainsi, les outils nécessaires pourront être élaborés afin de favoriser la connaissance des employeurs et des salariés des phénomènes de harcèlement et de violence au travail et de mieux appréhender leurs conséquences au sein de l'entreprise ».

Par ailleurs, les formations au management devraient insister sur la nécessité de préserver une certaine autonomie des salariés, dont on sait qu'elle se trouve compromise par la superposition des contraintes propre aux nouveaux modes de production.

Enfin, il n'apparaîtrait pas inutile, d'après certains représentants syndicaux, de former le management au dialogue social, cette préconisation générale prenant un relief particulier, si les représentants du personnel devaient, un jour, être associés à la conduite du changement dans l'entreprise.

On observera que l'intégration progressive de la « responsabilité sociale de l'entreprise » (*infra*) dans les cursus des écoles de commerce¹ est susceptible de favoriser ou consolider certaines des orientations précédentes.

2. Une inflexion de l'intéressement financier

Dans le cadre d'une « corporate governance » actionnariale tempérée, pondérant son tropisme pour la rentabilité financière par une attention nouvelle portée à la dimension sociale de l'entreprise, le « **top management** »² **ne devrait plus être massivement - sinon exclusivement - intéressé à la valorisation financière des entreprises** (intéressement que permet notamment le mécanisme des stock-options).

Des **indicateurs sociaux**³ fondés, par exemple, sur l'accidentologie et la morbidité au travail, ou sur la fréquence du recours aux formes de travail les plus précaires, pourraient systématiquement **contribuer au calcul des primes allouées** au « top management »⁴. Ces indicateurs seraient susceptibles d'être **déclinés** auprès de l'**encadrement intermédiaire**.

Il est à noter que, dans la mouvance de la « responsabilité sociale de l'entreprise » (*infra*), certaines firmes ont d'ores et déjà engagé ce type d'inflexion en termes d'intéressement financier⁵.

¹ Ainsi, la CEMS (Community of european managment schools) -regroupement d'écoles de commerce européennes qui comprend, par exemple, HEC-, entend faire de la responsabilité sociale des entreprises l'un des piliers de sa mission de formation.

² C'est-à-dire les dirigeants.

³ D'autres types d'indicateurs sont encore envisageables, qu'ils concernent l'activité (création d'emploi) ou l'environnement.

⁴ Ainsi que le suggère M. Marcel Grignard, secrétaire général adjoint de la CFDT, auditionné le 6 mai 2010 dans le cadre du présent rapport. Cette proposition rejoint une de celles du rapport « Lachmann » précité.

⁵ Voir l'étude sur le déploiement des démarches de RSE du cabinet Ernst&Young (février 2008).

UNE TENTATIVE D'ACCLIMATATION D'INDICATEURS SOCIAUX À FRANCE TELECOM

Pour prévenir les risques de suicide, France Télécom a décidé de mettre en œuvre un « nouveau contrat social ». Présenté, le 21 septembre 2010, il met l'accent sur la formation des 12.000 cadres du groupe, leur mode de rémunération et leurs marges de manœuvre.

En application de ce « contrat », 30 % de la rémunération variable des 700 plus hauts cadres de France Telecom doivent être indexés sur des indicateurs de « performance sociale ». Deux indicateurs de référence seraient appliqués dès le second semestre 2010 : un baromètre général de satisfaction des salariés de France Télécom, et le taux d'absentéisme du secteur supervisé par le cadre¹.

3. Une responsabilisation des entreprises au titre de certaines externalités sociales négatives

Selon le principe du « pollueur payeur », l'entreprise pourrait être amenée à supporter de façon plus individualisée les risques spécifiques engendrés par une gestion de la ressource humaine par trop dédiée au respect des « flux tendus », que ces risques concernent l'intégrité physique et psychique de ses salariés, ou leur situation au regard de l'emploi.

• Une **responsabilisation plus forte des entreprises** pour leurs résultats en termes d'**accidents du travail** et de **maladies professionnelles**² pourrait inciter le management à **pondérer** plus systématiquement l'ampleur des **objectifs fixés aux salariés** par les **risques physiques et psycho-sociaux** que leur réalisation peut entraîner.

L'emprunt d'une telle orientation, suggérée par certaines centrales syndicales, peut, en partie, tirer argument de l'expérience américaine, ainsi qu'elle est rapportée dans « *Les désordres du travail* » (*op. cit*) par Philippe Askénazy.

Les Etats-Unis, qui avaient adopté, une dizaine d'année avant l'Europe, les nouvelles formes organisationnelles, ont initialement connu une hausse similaire des accidents et maladies du travail, pour assister ensuite à une baisse spectaculaire de ces sinistres, de l'ordre du tiers.

Ce reflux s'expliquerait parce que syndicats et organismes publics se sont mis à publier des informations sur la sinistralité des entreprises, faisant

¹ Par ailleurs, un baromètre de satisfaction des clients représentera 20 % de la part variable, les 50 % restants étant consacrés aux indicateurs classiques de performance économique.

² A l'inverse des autres risques gérés par la sécurité sociale (maladie, maternité, invalidité, vieillesse...), qui sont financés via des ressources fiscales et des cotisations à taux uniformes, les risques professionnels peut-être trop limitativement apprécié - sont assurés au moyen de contributions différenciées.

peser sur certaines d'entre elles le risque d'un discrédit quant à leur stratégie de communication sur la qualité, tandis que dans le même temps, les assureurs revoient leurs primes (fonction du risque potentiel dans l'entreprise) à la hausse pour les « mauvais élèves ».

En bref, « les « forces de marché » et la contrainte financière ont fait passer de nombreuses entreprises d'un équilibre nocif (faible investissement sur la sécurité et la santé/fort coût des accidents et maladies) à un équilibre vertueux (sensibilisation/coût maîtrisé) ».

En France, de nouvelles règles de tarification AT-MP (qui doivent s'appliquer à partir de 2012¹) font évoluer les modalités de responsabilisation des entreprises dans le sens, semble-t-il, d'une plus grande réactivité de la tarification à leur sinistralité.

**L'INDIVIDUALISATION TARIFAIRE DE LA COUVERTURE DU RISQUE AT/MP
EN FRANCE : RÈGLES ET ÉVOLUTIONS EN COURS**

La tarification appliquée aux entreprises de faible effectif est collective et dépend de l'activité exercée, mais à partir de 10 salariés (20 salariés à compter de 2012), la tarification s'individualise à mesure que l'effectif s'élève, pour prendre progressivement en compte les frais occasionnés par les accidents du travail et les maladies professionnelles survenus dans l'entreprise au cours des trois dernières années.

L'individualisation tarifaire devient complète à partir de 200 salariés (150 salariés à compter de 2012), à l'exception de majorations de taux correspondant à quelques risques demeurant mutualisés (le coût des accidents de trajet, les frais de fonctionnement et un reversement à l'assurance maladie au titre de la sous-déclaration des sinistres ainsi que certains transferts vers d'autres régimes et les fonds dédiés à la prise en charge spécifique des salariés exposés à l'amiante).

En application des nouvelles règles, la « part individuelle », calculée pour chaque entreprise en fonction de sa sinistralité, du taux de cotisation qui lui est appliqué, ne sera plus calculée sur la base du coût effectif de chaque sinistre pris isolément, mais sur la base d'une grille de coûts moyens dépendants de la gravité des sinistres.

En réduisant les délais entre un sinistre et sa prise en compte dans le calcul des taux de cotisation, cette tarification veut refléter plus rapidement l'évolution de la sinistralité d'une entreprise, et inciter davantage à la prévention.

¹ A la suite du décret n° 2010-753 du 5 juillet 2010 fixant les règles de tarification des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles.

Outre le problème de la responsabilisation des TPE, le cadre AT-MP demeure largement inadapté à la prise en compte des risques psychosociaux, un nombre singulièrement faible de dépressions nerveuses parvenant à être reconnues comme maladies professionnelles¹.

• La même démarche pourrait être appliquée au **comportement des entreprises en termes d'embauche précaire ou de licenciement**, au regard du coût collectif engendré par l'indemnisation du chômage.

D'ores et déjà, des systèmes d'« experience rating » (personnalisation des risques) sont appliqués aux Etats-Unis en matière de cotisations de chômage.

**LA RESPONSABILISATION DES ENTREPRISES POUR LE RISQUE DE CHÔMAGE
AUX ÉTATS-UNIS**

Les Etats-Unis sont le seul pays de l'OCDE ayant largement recours à une taxe sur les licenciements pour financer les indemnités d'assurance-chômage versées aux travailleurs licenciés.

En pratique, les cotisations de sécurité sociale des entreprises sont en partie modulées en fonction de leurs pratiques antérieures ou de leurs antécédents en matière de licenciements. Au niveau de chaque Etat, le taux de cotisation d'une entreprise est déterminé sur la base des prestations de chômage versées aux salariés qu'elle a récemment licenciés.

Les modalités de calcul des taux de cotisation patronale et l'étendue des risques financés par les cotisations varient cependant selon les Etats. En 2002, la part prise en charge par les employeurs s'est ainsi échelonnée de 72 % dans le New Hampshire à 14 % en Géorgie, le solde étant implicitement financé par les recettes fiscales générales.

Source : OCDE, 2004

M. Francis Kramarz², auditionné par la Délégation à la prospective, suggère ainsi d'étudier l'idée de faire cotiser davantage les employeurs qui sollicitent le plus les assurances chômage ou ceux qui ont recours aux durées de contrat les plus courtes.

¹ La dépression nerveuse ne figurant pas dans le tableau des maladies professionnelles, il appartient au salarié de prouver le lien avec le travail et de justifier d'un taux d'incapacité de plus de 25 %. Il n'y aurait chaque année que 200 demandes de reconnaissance de dépressions nerveuses en maladies professionnelles (source : MiroirSocial).

² Dans un rapport intitulé « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle » de décembre 2004, MM. Pierre Cahuc et Francis Kramarz ont formulé la proposition d'un contrat unique à durée indéterminée (en lieu et place des CDI et CDD) donnant lieu, pour chaque licenciement, au versement d'une « contribution de solidarité » servant à garantir le reclassement du salarié et à financer une partie de l'assurance chômage.

Pour s'adapter à un marché dual, ce type de responsabilisation devrait, en effet, dépendre des allocations de chômage versées, non seulement en conséquence du licenciement de salariés en CDI, mais encore à la suite de contrats courts non renouvelés.

D'après M. Bruno Coquet¹, il semblerait qu'en l'état actuel, les modalités de l'assurance chômage française puissent être précisément considérées comme favorisant les firmes utilisatrices de contrats courts, qui *« peuvent tirer avantage de la flexibilité sans en payer le prix et, en plus, bénéficier d'une subvention indirecte »*.

« En effet, si au sein d'un même secteur coexistent des contrats longs et des contrats courts dont le coût salarial horaire et la productivité sont identiques, les firmes qui utilisent la flexibilité des contrats courts ont in fine des coûts de production plus faibles, permettant l'accroissement de leur part de marché et / ou de leur taux de profit. Ces effets sont exacerbés pour l'intérim, car l'avantage est d'autant plus grand que les contrats sont courts et permettent un large cumul allocations/salaire ».

C'est pourquoi, afin de neutraliser ces effets indésirables, Bruno Coquet estime que **les règles d'assurance-chômage « devraient inciter les entreprises à internaliser le coût de la gestion de leur main-d'œuvre, en modulant les contributions à l'assurance chômage : une cotisation dégressive avec la durée observée du contrat permettrait de bien cibler le risque de récurrence au chômage, qui est d'autant plus fort que la durée du contrat est faible »**. Un tel système s'appliquerait alors à tous les contrats (CDI, CDD ou intérim).

Quelles qu'en soit les modalités concrètes, **« l'expérience rating »** constitue probablement une **voie d'avenir pour résoudre, dans un cadre micro-économiquement efficace, le problème de la responsabilisation des entreprises pour les conséquences sociales de la gestion de leurs effectifs**. Dans cette éventualité, il serait probablement utile de s'atteler à la construction et au renseignement d'indicateurs pertinents de stabilité de l'emploi ; d'aucuns² expriment qu' *« avec toutes les limites inhérentes à la définition d'indicateurs, on peut cependant espérer possible, à la différence de certaines critiques formulées parfois à l'encontre de l'importation du principe américain d'expérience rating, que soient mis en place des indicateurs permettant d'évaluer la stabilité de l'emploi et la nature des licenciements opérés (volontaires ou contraints, technique ou financier...) et de faire de cette évaluation une connaissance commune et partagée permettant de soutenir « l'esprit collectif de l'emploi »*.

¹ « Assurance chômage et emplois précaires - contrats courts et segmentation du marché du travail en France : le rôle paradoxal de l'assurance chômage » par Bruno Coquet, *Futuribles* n° 368 - novembre 2010.

² « Le capitalisme raisonnable et la responsabilité de l'emploi : entre responsabilité individuelle et responsabilité sociale de l'entreprise. Quelle actualité de la controverse Commons / Morton ? », Contribution à un colloque, par Laure Bazzoli (Université de Lyon, LEFI) et Thierry Kirat (CNRS, IRISES-Paris Dauphine), version en date du 12 octobre 2008.

D'une façon générale, l'acclimatation ou l'approfondissement de dispositifs de responsabilisation « sociale »¹ ne pourraient que **favoriser une inflexion « sociale » de l'intéressement des cadres** qui trouverait ici une légitimation financière immédiate.

4. Une formalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise

Afin de donner corps à une **responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)**² qui, pour être assez répandue dans les grandes entreprises, forme un ensemble encore trop flou, indéfini et déterminé de façon largement unilatérale, le recours à un procédé de **labellisation** facultative pour les entreprises permettrait d'avertir leurs clients de la conformité des conditions de production à certains principes³.

Dans cette perspective, une « charte » ou un « **code** » de **bonne conduite managérial** inspiré par une certaine « éthique » du management, pourrait être élaboré par les partenaires sociaux puis proposé à l'adhésion des chefs d'entreprise.

Les conditions d'adhésion ou de labellisation pourraient porter sur **l'ensemble des problématiques inhérentes à l'entreprise où le management est partie prenante** (stress, harcèlement...). Elles comprendraient, par exemple, certaines prescriptions réalisant quelques unes des orientations évoquées dans le présent rapport : association des salariés à la conduite du changement, formation à un management « humain » des responsables hiérarchiques, quotité d'intéressement « social » dans l'intéressement des managers, voire responsabilité du maintien de l'employabilité des salariés...

Afin qu'une entreprise voulant exercer – et afficher – cette bonne conduite ne soit pas indifférente aux conditions de travail régnant à sa périphérie, les conditions d'éligibilité s'appliqueraient non seulement à

¹ Sans perdre de vue que certaines exigences d'« entreprises dominantes » vis à vis de leurs fournisseurs et sous-traitants peuvent induire chez ces dernières entreprises la production d'externalités sociales négatives dont les premières auront su, ainsi, s'exonérer.

² Dans la mouvance de la « soft law », la RSE joint les préoccupations économiques et environnementales aux préoccupations sociales ; elle a, d'une façon générale, vocation à concerner, sur une base volontaire et souvent indicative, l'ensemble des interactions de l'entreprise avec ses « parties prenantes ». Par exemple, PSA Peugeot Citroën met en avant une politique de RSE dont la composante « sociale » repose sur 5 axes (dialogue social, respect des droits humains au travail, performance des organisations et qualité des conditions de travail, internationalisation de l'emploi, équité des rémunérations), chacun étant explicité et décliné en « axes prioritaires », voire en « actions prioritaires ».

³ D'ores et déjà, à l'attention des centres d'appel, un label « responsabilité sociale » a été créé sous l'égide du Ministère du travail, de l'emploi et de la cohésion sociale, de l'AFRC (Association Française de la Relation Client) et du SP2C (Syndicat Professionnel des Centres de Contacts) en 2004 afin d'être « le garant éthique des bonnes pratiques sociales des acteurs de la chaîne de la relation clients ».

l'entreprise candidate, mais aussi, en tout ou partie, à ses sous-traitants et fournisseurs (dont une certaine forme d'adhésion serait donc requise), selon des critères de dépendance économique, de quotité de consommation intermédiaire ou de proximité géographique à préciser dans une **logique de filière**.

C. ... À LA FAVEUR D'UNE INVERSION DE LA « TYRANNIE DU CLIENT » ?

L'**efficacité** des moyens de protection qui viennent d'être évoqués peut être **renforcée** par le ressort commercial, puissamment incitatif, de la **réputation**, notamment pour les entreprises dont la consommation des ménages est le principal débouché.

Ainsi, les **affichages de type « éthique »** tels que la proclamation par l'entreprise de sa RSE ou son adhésion à un « code de bonne conduite », tout en correspondant à une pratique effective, ont pour objet d'apporter un **bénéfice commercial** à l'entreprise, ce qui est parfaitement normal pour une entité qui, par essence, n'est pas philanthrope.

Si les démarches de type RSE sont encore peu acclimatées en France, d'autres pays sont plus avancés dans cette voie. Par exemple, en Belgique, l'ambassade de France constate qu'« *en plus de recevoir des subventions et des privilèges fiscaux, les entreprises belges ont bien compris l'importance de la RSE. Le label RSE en Belgique est un label de confiance qui apporte de la plus value aux produits où il est apposé. C'est une stratégie qui garantit une fidélisation à long terme du client et offre une marque de différenciation permettant de justifier un coût plus important* ».

Suivant cette même logique de « veille » des clients sur les conditions humaines de la production, les **dispositifs de responsabilisation au regard des externalités sociales négatives des entreprises** sont susceptibles d'être accompagnés par une **publicité des résultats** obtenus, qui pourrait être organisée.

Or, on se souvient que **la focalisation sur la satisfaction des clients est un des facteurs structurants des organisations du travail et du management contemporains** (voir *supra* la « consécration du client roi »), qu'elle oriente dans le sens d'une réactivité et d'une qualité toujours accrues tout en minimisant les coûts de surveillance interne grâce à l'intériorisation et l'acceptation par les personnels d'une contrainte leur apparaissant après tout bien légitime, en tout cas plus légitime que ne l'aurait été celle résultant d'une pression hiérarchique accrue en vue de préserver ou accroître le revenu des détenteurs de capitaux.

Il y aurait donc ici le germe d'un **renversement de perspective**, susceptible de **contrebalancer** - jusqu'à quel point ? - la « tyrannie » **des clients** sur l'organisation du travail, orientée collectivement par les entreprises **au détriment** des conditions réservées à leurs **salariés**, par une autre

« tyrannie » des clients sur l'organisation, orientée cette fois au profit des salariés.

Une telle inversion de tendance, aujourd'hui suggérée par les « signaux faibles » des labels touchant à la responsabilité sociale et de certaines modalités de l'« experience rating », pourrait déboucher un jour sur des phénomènes plus ou moins marqués de préférences.

On ne saurait exclure qu'une prise de conscience assez générale de ce que la « condition de consommateur », toujours plus florissante, doit à la « condition de salariés », symétriquement dégradée, ne finisse par émerger. Il faudrait que se trouve brisé le cercle vicieux des publicités et des objectifs internes axés sur la « qualité totale » qui incite d'autant plus volontiers les consommateurs à élever leur niveau d'exigence qu'ils sont sommés, en tant que salariés, de satisfaire au même type d'exigences accrues.

Sans discours politique ou syndical destiné à engendrer une certaine « prise de conscience », il est naturel que de nombreux travailleurs-consommateurs reportent sur autrui la pression (sinon la violence) dont ils peuvent être victime. La manifestation, le cas échéant, d'un commencement de maturité pourrait consister, par exemple, en un refus délibéré de répondre aux multiples enquêtes de satisfaction¹ qui encombrant le quotidien des consommateurs² et dont Internet facilite une prolifération hypnotique à moindres coûts.

Mais quelles qu'en soient les manifestations, **ces évolutions**, dont la concrétisation constituerait une **rupture majeure**, ne peuvent que rencontrer des **freins puissants**, qui tiennent non seulement à l'individualisme des consommateurs (que des revenus mal orientés, avec la crise, peut accroître dans les mêmes proportions que la pression qu'ils subissent en tant que salariés), mais encore à la difficulté d'élaborer des indicateurs pertinents et retraçant l'intégralité de la chaîne des valeurs ajoutées, y compris hors du territoire national.

Plus fondamentalement, Jean Baudrillard³ a observé qu'à la différence du travail, « *l'objet de consommation isole* » : « *l'exploitation par la dépossession (de la force de travail), parce qu'elle touche un secteur collectif, celui du travail social, se révèle (à partir d'un certain seuil) solidarisante. La possession dirigée d'objets et de biens de consommation est, elle, individualisante, désolidarisante, déshistorisante. En tant que producteur, et par le fait même de la division du travail, le travailleur postule les autres : l'exploitation est celle de tous. En tant que consommateur, l'homme redevient solitaire, ou cellulaire, tout au plus grégaire* ».

¹ Dont, cependant, l'objectif est peut-être autant, sinon davantage, de signifier aux clients l'importance accordée à leur satisfaction, que de mesurer celle-ci pour en tirer les conséquences.

² Qui ne trouvent aucun répit, à cet égard, au contact des services publics.

³ « La société de consommation », 1970.

Si la tendance à une désorganisation des collectifs de travail préjudiciable à la représentation collective devait se poursuivre, **la question de l'organisation des consommateurs au profit des salariés pourrait, à l'avenir, se poser de façon plus pressante** - en tout cas beaucoup plus pressante que dans le contexte de cette citation - car elle constituerait rien moins que l'ultime palliatif à une défense non violente et bien comprise de leurs intérêts.

II. UN OBJECTIF D'EMPLOYABILITÉ RÉELLEMENT POURSUIVI ?

Pour sécuriser les salariés, il ne s'agit plus de garantir leur emploi, mais de placer ces derniers en situation d'assumer financièrement et professionnellement les conséquences d'une mobilité, qu'elle soit imposée par un licenciement, ou choisie par le salarié, notamment pour préserver son employabilité.

On peut en effet considérer, sous un certain angle, que « **la mobilité est une forme d'assurance pour les salariés** contre les variations cycliques et les évolutions sectorielles de l'activité »¹.

A. LE CONSTAT PRÉALABLE D'UNE FORMATION CONTINUE N'OPTIMISANT PAS L'EMPLOYABILITÉ DES FRANÇAIS

Sans approfondir ici le sujet de la formation professionnelle initiale, on relèvera qu'en la matière, pour reprendre les termes de la Cour des comptes, « [des] *politiques souvent conservatrices (...) ne permettent pas toujours de tirer les conséquences de l'évolution de la demande sociale et économique en fermant les filières dont les débouchés ne sont plus assurés au bénéfice de l'ouverture de nouvelles formations dans des secteurs mieux adaptés aux demandes et aux besoins* »².

Il ne semble pas que la formation continue vienne, le cas échéant, apporter les compléments nécessaires à la formation initiale et, d'une façon générale, préserver, restaurer ou améliorer de façon satisfaisante l'employabilité des personnes, notamment celles qui sont les plus exposées au risque de perte d'emploi ou de chômage prolongé.

¹ « Les mobilités des salariés », rapport de Mathilde Lemoine et Etienne Wasmer, Conseil d'analyse économique, La documentation Française, juin 2010.

² Rapport public thématique « La formation professionnelle tout au long de la vie », septembre 2008.

1. Une formation insuffisamment orientée vers l'amélioration du « capital humain général »

Les droit à formation laissés à l'initiative partielle (DIF¹) ou complète (CIF²) des salariés, apparaissent encore insuffisamment dimensionnés³. Par ailleurs, les obligations de formation pesant sur l'entreprise sont essentiellement financières, le « plan de formation » n'étant pas obligatoire.

En réalité, **l'introduction dans le droit positif d'une obligation de l'employeur quant à l'employabilité de ses salariés ne résulte que d'un arrêt de 2007⁴**. Cette jurisprudence fait peser sur les entreprises une obligation de maintien de l'employabilité de leurs salariés, que le seul versement des cotisations obligatoires ne saurait toujours satisfaire. Mais faute d'instruments adéquats pour organiser et imposer ce soutien direct, **il serait probablement vain d'attendre, de ce seul arrêt, une attention nouvelle et généralisée** portée par les employeurs à l'employabilité de leurs salariés.

L'**employabilité** peut être comprise comme la **conséquence de l'accumulation de capital humain**, dès lors que ce dernier est **acquis à la faveur de formations adaptées (et ainsi souvent générales), attachées aux salariés et transférables** d'une entreprise à l'autre.

¹ Droit individuel à la formation.

² Congé individuel de formation.

³ Dans le rapport précité, la Cour des comptes indique, concernant le CIF, qu'« en raison d'un coût élevé (21 000 euros en moyenne par bénéficiaire) et de la durée importante des formations, le public concerné reste(...) limité à un peu plus de 40 000 personnes par an » et qu'« avec 500 000 bénéficiaires attendus en 2008, [le DIF] ne saurait encore à lui seul compenser les inégalités d'accès qui caractérisent le système français de formation professionnelle », même s'il s'agit d'un « dispositif récent dont la montée en charge n'est pas encore totalement achevée ».

⁴ Chambre sociale de la Cour de cassation du 23 octobre 2007, n° 06-40-950.

CAPITAL HUMAIN, FORMATION GÉNÉRALE ET FORMATION SPÉCIFIQUE

La théorie du capital humain a été développée au cours des années soixante. Le capital humain peut se définir comme **l'ensemble des capacités qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques**, de savoir-faire, etc. Il constitue un investissement personnel dont le rendement s'évalue idéalement par la différence entre la somme des dépenses initiales de formation et du coût d'opportunité (le salaire auquel il est renoncé), et les revenus futurs actualisés.

La théorie du capital humain distingue deux types de formation :

- la **formation générale**, acquise dans le système éducatif ; sa **transférabilité et son attachement au travailleur** explique qu'elle soit généralement financée par ce dernier car il peut la faire valoir sur l'ensemble du marché du travail, alors que **la firme n'est pas encouragée à supporter ces coûts** ;
- la **formation spécifique**, acquise au sein d'une unité de production ou de service, **élève la productivité du travailleur au sein de l'entreprise mais pas ou peu en dehors de celle-ci**. Dans ce cas, le financement est assuré à la fois par la firme et le travailleur.

Le rapport du Conseil d'analyse économique sur « Les mobilités des salariés »¹ constate que **la formation continue dispensée auprès des salariés débouche trop systématiquement sur une augmentation du « capital humain spécifique »** (ainsi emmagasiné à l'occasion de formations spécifiques) **et insuffisamment sur l'accumulation de « capital humain général »** (qui résulte de formations générales).

Les formations étant, globalement, plutôt mobilisées par des « insiders » (soit, dans le secteur privé, les personnes bénéficiant d'un CDI²), on aboutit à des **compétences hautement spécifiques** concentrées sur des **emplois de longue durée**.

D'après le rapport précité, cette configuration « *est propice à un faible taux de rotation sur le marché de l'emploi (puisque les travailleurs possédant des compétences spécifiques n'ont aucune incitation à quitter leur emploi et perdre leurs compétences) ; cela rend les coûts de mutation extrêmement élevés (puisque les travailleurs ayant surinvesti dans leurs compétences spécifiques et sous-investi dans leurs compétences générales nécessitent de très lourdes nouvelles formations).*

¹ Rapport de Mathilde Lemoine et Etienne Wasmer, La documentation Française, juin 2010.

² La qualité d'intérimaire ou le bénéfice d'un emploi aidé diminue la probabilité d'accès à la formation au cours d'une période d'emploi de 8,3 points par rapport au bénéfice d'un CDI ; les salariés en CDD voient encore leur probabilité diminuer de 3,45 points par rapport au CDI. (INSEE, 2009). L'étude des formations dispensées dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF) ou du congé individuel de formation (CIF) ne donne pas de meilleurs résultats.

« Toutes choses égales par ailleurs, les employeurs ont tendance à préférer des employés possédant des compétences spécifiques et à faible mobilité tant qu'ils demeurent productifs, car ces travailleurs sont attachés à l'entreprise et ont peu d'opportunités à l'extérieur de celle-ci ».

2. Une formation ne ciblant pas les personnes les plus fragiles au regard de l'emploi

En dépit des dispositifs déjà mis en œuvre, on déplore toujours en France le **faible accès à la formation des personnes bénéficiant de contrats temporaires** (voir *supra* Titre I).

De même, le constat d'un **accès problématique des chômeurs à la formation** est récurrent. En dernier lieu, un rapport sur « *La formation professionnelle des demandeurs d'emploi* » destiné au Secrétariat d'Etat chargé de l'emploi¹ relève que « *l'orientation et la concrétisation du projet de formation du demandeur d'emploi doivent être accompagnées et s'inscrire dans un processus responsabilisant et de confiance* », « *la réussite de l'action de formation [étant] largement conditionnée par la prise en charge en amont et en aval du demandeur d'emploi* ».

D'après le même rapport : « *Les situations de rupture, d'abandon de parcours sont fréquentes, ce qui génère de l'insatisfaction de la part du demandeur d'emploi, le cas échéant de son entreprise d'accueil et de l'organisme de formation. Elles sont liées à la complexité des dispositifs d'orientation et d'accès à la formation, au grand nombre d'interlocuteurs, à des délais trop longs et à un manque de confiance entre acteurs* ».

D'une façon générale, en raison d'une forte parcellisation d'acteurs au surplus mal coordonnés, la stratégie nationale de formation professionnelle des adultes demeure largement indéfinie. La Cour des comptes² estime ainsi que, « *plutôt que d'offrir un droit indifférencié à une formation différée, qui n'est pas toujours exercé par les bénéficiaires, il convient que les acteurs de la formation conjuguent leurs efforts afin d'identifier et de former prioritairement les publics dont la situation sur le marché du travail est la plus fragile* », s'agissant aussi bien des chômeurs, des personnes **bénéficiant de contrats temporaires que de salariés bénéficiant d'un CDI dans un secteur dont les difficultés sont prévisibles.**

Une des trois recommandations finales de la Cour des comptes consiste du reste à « *Créer les conditions d'une stratégie coordonnée en matière de formation tout au long de la vie* ».

¹ Rapport commandé par M. Laurent Wauquiez, secrétaire d'Etat chargé de l'emploi, à un groupe de travail présidé par Jean-Marie Marx, directeur général d'AGEFAFORIA et ancien directeur général délégué de l'ANPE, et remis en janvier 2010.

² Rapport public thématique « *La formation professionnelle tout au long de la vie* », septembre 2008.

B. UNE « FLEXISÉCURITÉ » PERMETTANT UNE SOCIALISATION EFFICACE DES RISQUES PROFESSIONNELS ?

La « flexisécurité » constitue une démarche consistant, du point de vue du salarié, à **passer de la « sécurité de l'emploi » à la « sécurité de l'employabilité »** (ou, ce qui revient au même, à la « sécurité du travail ») pour faciliter des transitions professionnelles dont la fréquence et le niveau d'exigence augmentent.

1. Un concept plastique : de la « flexisécurité » à la « mobication » ?

Reposant sur des dispositifs nationaux volontaires, la « **flexisécurité** » (ou « flexicurité ») est susceptible d'apporter les réponses, en termes de sécurité matérielle, que des entreprises soumises à une concurrence pesant sur leurs coûts et contraintes à une grande flexibilité sont de plus en plus difficilement à même de procurer à leurs salariés.

Cette incapacité des entreprises à protéger les emplois devient flagrante dans l'hypothèse de restructurations et de fermetures d'entreprises, pourtant nécessaires au processus de « destruction créatrice » (Schumpeter) qui se trouve au cœur de la croissance.

L'Union européenne promeut la **flexisécurité**, qu'elle définit comme « *une stratégie intégrée visant à améliorer simultanément la flexibilité et la sécurité sur le marché du travail* »¹, inspirée du « modèle danois ».

Schématiquement, elle repose sur une **libéralisation des licenciements** tout en garantissant aux salariés, grâce à des **prestations de chômage d'un niveau élevé** et à l'accès à des **formations destinées à préserver leur employabilité**, une **sécurité matérielle** tout au long de leur vie professionnelle.

Ce modèle **facilite les mobilités** requises par des mutations permanentes de la structure productive, gages d'une compétitivité préservée dans un environnement marqué par une forte concurrence internationale.

D'après l'Union européenne², « *la flexicurité suppose de combiner, de manière délibérée, la souplesse et la sécurisation des dispositions contractuelles, les stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie, les politiques actives du marché du travail efficaces et les systèmes de sécurité sociale modernes, adaptés et durables* ».

¹ Communication de la Commission européenne intitulée « Vers des principes communs de flexicurité : des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité », juin 2007.

² Communication précitée.

Cette combinaison dessine un **ensemble assez flou**. De fait, « *les approches en matière de flexicurité ne consistent pas à proposer un modèle unique de marché du travail, de vie active ou de stratégie politique; (...). En se fondant sur les principes communs, chaque État membre devrait mettre au point ses propres dispositions de flexicurité* ».

Par ailleurs, ces **combinaisons** apparaissent comme **mouvantes**. Si l'on s'en tient au Danemark, « patrie » de la flexisécurité, il apparaît que, dans un contexte marqué par une pénurie de main d'œuvre qualifiée assortie d'une contrainte budgétaire renforcée¹, « **le modèle de flexicurité est (...) contraint d'évoluer**. C'est dans ce sens que doit être interprétée la récente décision prise par la coalition parlementaire au pouvoir, dans le cadre du plan de redressement des finances publiques sur la période 2011-2013 présenté en mai, de raccourcir de 4 à 2 ans la durée de perception des allocations chômage à compter du 1^{er} juillet 2010 ».

« *La décision a été prise sur la base d'un rapport de la commission sur l'emploi, publié au mois d'août 2009, qui soulignait qu'un nombre relativement important de demandeurs d'emploi revenait sur le marché du travail peu de temps avant la fin de la durée légale de perception des allocations chômage.*

« *La réduction de la durée de perception des allocations chômage vient s'ajouter à la baisse de 25 points de pourcentage du taux de couverture moyen des allocations chômage depuis les années 80. En d'autres termes, même si le montant des allocations chômage reste relativement généreux, le volet sécurité du modèle danois de flexicurité peut difficilement faire l'objet d'un nouvel affaiblissement sans prendre le risque de changer de nature* ».

D'ailleurs, il se pourrait que, sur place, la flexisécurité ne soit plus le concept en pointe : « *L'accent mis sur la formation continue constitue une autre caractéristique du modèle de flexicurité. Le renforcement de cette tendance devrait faire émerger une nouvelle version du modèle de flexicurité, la « **mobication** », terme conjointement attribué à Ove Kaj Pedersen, professeur à l'École de Commerce de Copenhague (CBS) et à Søren Kaj Andersen, Directeur du FAOS (Employment Relations Research Center, Université de Copenhague) et qui résulte de la **contraction des mots** « **mobilité** » et « **éducation** »...*

Cette dernière orientation rejoint la préoccupation, essentielle, de **favoriser un développement continu du capital humain général** (au sens d'un capital qui n'est pas utile qu'à l'entreprise ayant dispensé la formation qui en est à l'origine) - et donc l'**employabilité** - tout au long de la vie : « *Dans un tel modèle, élaboré dans le but d'adapter le marché du travail aux défis à venir (division du travail au niveau international, impact des nouvelles technologies, changements démographiques...), le recours systématique au développement des compétences et à la formation continue permettrait*

¹ Réponse à un questionnaire adressé par vos rapporteurs à l'ambassade de France au Danemark.

d'accentuer la flexibilité, en orientant la main-d'œuvre vers les branches les plus dynamiques en termes d'emploi, et de renforcer l'employabilité des citoyens danois. Les organisations syndicales sont d'autant plus ouvertes à cette nouvelle version du modèle de flexicurité que son succès dépend étroitement de la mise en œuvre d'efforts particuliers visant à développer la flexibilité du système éducatif».

Il ne s'agit donc plus seulement d'avoir une démarche « active » face au chômage, mais « proactive », en mettant l'accent sur une mobilisation de la formation propre à optimiser en permanence l'employabilité des salariés présents et à venir, ce qui rejoint la prise de conscience française quant à l'urgence de développer une véritable stratégie nationale en termes de formation professionnelle, initiale et continue.

2. Un volet « sécurité » encore lacunaire en France

Certaines mesures récentes peuvent être rattachées au volet « sécurité » d'une flexisécurité qui en serait plus ou moins l'inspiratrice. On citera notamment la « portabilité » du droit individuel à la formation, ou l'expérimentation du contrat de transition professionnelle, destinée à sécuriser cette dernière.

**QUELQUES MESURES RATTACHABLES AU VOLET « SÉCURITÉ »
DE LA FLEXISÉCURITÉ EN FRANCE**

► La loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie a introduit diverses mesures destinées à répondre aux besoins de sécurisation des parcours, dont notamment :

- La création d'un **Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP)**

Destiné à faciliter l'accès à la formation des demandeurs d'emploi et des salariés les moins qualifiés, le FPSPP doit être financé par une partie des contributions obligatoires des employeurs pour la formation professionnelle. L'objectif affiché est de permettre chaque année la formation de 500.000 salariés peu qualifiés et de 200.000 demandeurs d'emploi supplémentaires.

- La **portabilité du droit individuel à la formation (DIF)**.

On rappelle que le DIF consiste en l'octroi à tout salarié d'un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures.

Avec la « portabilité », l'employé a la possibilité de bénéficier de son DIF durant une période de deux ans après la rupture du contrat de travail (sauf licenciement pour faute lourde). Il peut l'utiliser au cours d'une période de chômage ou chez son nouvel employeur. En accord avec Pôle emploi, une personne licenciée peut ainsi mobiliser son DIF pour une formation, un bilan de compétences ou une VAE¹. Elle peut encore utiliser son DIF après une embauche avec l'accord de son nouvel employeur afin, par exemple, de faciliter son adaptation à son nouveau poste de travail.

► Le **contrat de transition professionnelle (2006)**

Le contrat de transition professionnelle (CTP) est un dispositif expérimental² mis en place dans vingt-cinq bassins d'emploi, où il se substitue à la convention de reclassement personnalisé. Proposé aux salariés licenciés pour motif économique des entreprises de moins de 1 000 salariés et en redressement ou en liquidation judiciaire quel que soit leur effectif, ce contrat, d'une durée maximale de douze mois, permet de suivre un parcours susceptible de comprendre :

- un bilan de compétences approfondi ;
- des mesures d'appui social ;
- l'évaluation préalable à la création ou la reprise d'une entreprise ;
- des actions de validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- des **périodes de formation** notamment orientées vers des métiers qui recrutent et impliquant une mobilité professionnelle ;
- des **périodes de travail**, pour le compte de tout employeur, à l'exception des particuliers.

Pendant la durée de ce contrat, et en dehors des périodes durant lesquelles il exerce une activité rémunérée, son bénéficiaire perçoit une allocation de transition professionnelle égale à **80 % du salaire brut moyen** perçu au cours des douze mois précédant la conclusion du CTP.

¹ Validation des acquis de l'expérience.

² Mis en place par l'ordonnance n° 2006-433 du 13 avril 2006 relative à l'expérimentation du contrat de transition professionnelle.

► La loi n° 2008-596 du 25 juin 2008 **portant modernisation du marché du travail a relevé les indemnités légales de licenciement** en alignant le calcul de celles versées en cas de licenciement pour motif personnel sur celui, jusqu'alors plus avantageux, de celles versées en cas de licenciement pour motif économique, et réduit de 2 ans à 1 an l'ancienneté requise pour prétendre à ces indemnités.

Mais on rappelle surtout que, faute de stratégie d'ensemble, la formation des adultes ne cible ni suffisamment, ni pertinemment les personnes dont la situation au regard de l'emploi est fragile, ce constat étant complémentaire de celui de formations peu diplômantes, trop centrées sur le capital humain spécifique à l'emploi, voire au poste et aux tâches des salariés, au détriment du capital humain général.

Les formations dispensées échouent ainsi, d'une façon générale, à **développer l'employabilité indispensable à une mobilité réussie des salariés**, qu'elle soit volontaire ou subie.

3. Les moyens d'une véritable protection contre les aléas économiques

- Le premier objectif de toute réforme tendant à préserver la sécurité des individus dans leurs parcours professionnels, devrait être celui d'une prise en charge d'**actions de formation générales** destinées à **préserver ou restaurer l'employabilité**, qui soit **largement mobilisées au profit des « outsiders »**, chômeurs et bénéficiaires de contrats de travail temporaires.

Elle devrait aussi conduire au versement de **revenus de remplacement élevés**, conditionnés par le **suivi d'un parcours de retour à l'emploi** comprenant notamment les actions de formation susvisées, dans une logique accrue d'**activation** des dépenses de la politique de l'emploi.

Bien sûr, les différents « parcours » imposés par l'ANPE puis par Pôle emploi, dont le suivi conditionne le versement d'allocations, ainsi que le volet « insertion » du RMI (revenu minimum d'insertion)¹, s'inscrivent depuis longtemps dans cette logique, mais nul n'ignore qu'il y a souvent, parfois faute de moyens, loin des ambitions que reflètent les intitulés de ces parcours, à la réalité de leur mise en œuvre.

D'autres leviers de sécurisation des trajectoires professionnelles que les rémunérations et la formation peuvent être actionnés, la créativité des partenaires sociaux étant ici susceptible de s'exprimer très librement.

Le **logement** devrait faire partie des leviers complémentaires les plus utiles. La hausse des prix du foncier et des loyers intervenue au cours de

¹ Remplacé depuis le 1^{er} juin 2009 par le RSA (revenu de solidarité active).

dernière décennie décourage particulièrement la mobilité des propriétaires ou des titulaires d'un logement social, tout en renforçant à due proportion les exigences des bailleurs en termes de garanties - au détriment, alors, de la mobilité des locataires. Des mécanismes permettant, par exemple, un cautionnement des preneurs à bail ou l'assurance des acheteurs emprunteurs, pourraient être étudiés.

En Allemagne, la stratégie allemande en matière de flexicurité « *se concentre pour l'essentiel dans la sécurisation des emplois, au travers notamment du **chômage partiel**, très aidé et qui l'est encore plus s'il est combiné avec de la formation* »¹. Ici, la sécurisation repose sur les aides et la formation, le chômage partiel étant une forme de « flexibilité interne » (*infra*).

• Les coûts élevés que sont susceptibles d'engendrer les différents « postes » du volet « sécurité » de la flexisécurité, supposent de **recourir à des procédés de mutualisation**, soit par une intervention directe des l'Etat, soit au moyen de structures suscitées par les partenaires sociaux, afin de financer les allocations, les diverses actions de formation et d'insertion.

Comment la France est-elle susceptible de progresser dans cette voie ? Compte tenu de l'« existant », c'est-à-dire la Sécurité sociale et l'assurance-chômage, une possibilité consisterait à « *construire les instruments d'une sécurité sociale de nature conventionnelle* »² qui, superposée aux institutions présentes, serait exclusivement destinée à sécuriser les parcours professionnels.

Mais une augmentation des prélèvements sociaux ou des impôts du chef de nouveaux dispositifs de sécurisation des parcours nuirait, à court terme, à la compétitivité des entreprises ou au pouvoir d'achat des salariés, ce qui réduit l'acceptabilité de cette politique.

4. Un volet « flexibilité » problématique dans un marché français dual et en équilibre stable

Pour adapter le niveau de la production à la demande, une entreprise peut recourir à la « flexibilité externe », en adaptant le niveau de ses effectifs, ou à la « flexibilité interne », en modulant leur degré d'occupation et leur rémunération.

¹ Réponse à un questionnaire adressé à l'ambassade de France en Allemagne.

² Hypothèse envisagée dans le rapport « *Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique* », par Jacques Barthelemy et Gilbert Cette, Conseil d'analyse économique, 2010.

a) Flexibilité externe : une orientation déterminante ?

Quelque degré de cohérence auquel atteignent les représentations du modèle de flexisécurité, les tentatives pour populariser en France l'objectif d'un système de protection donnant la **primeur aux individus sur les emplois**, dès lors que ces derniers seraient « flexibilisés » par un **assouplissement des conditions de licenciement**, ne rencontrent qu'un **succès mitigé**.

En définitive, ni la prégnance intellectuelle du libéralisme anglo-saxon – du moins jusqu'à une époque récente-, ni la cohérence du modèle de flexisécurité danois, pourtant plus « social » et interventionniste, n'auront véritablement entamé l'attachement des Français aux « statuts » qui structurent la société, de l'obtention du diplôme à la « situation » de fonctionnaire ou même de salarié en contrat à durée indéterminée qui, malgré la sécurité toute relative qu'il procure, conditionne dans une certaine mesure l'accès au logement et au crédit.

Ceux qui ont accédé à ces situations, parfois à l'issue d'un véritable « parcours du combattant », ainsi que ceux qui espèrent y accéder, considèrent volontiers que toute remise en cause des droits des « insiders » constituerait une rupture du pacte social.

On peut, certes, s'interroger sur l'échéance à laquelle cette facette du pacte social pourrait s'éroder, avec un volet « flexibilité » de la flexisécurité ne reposant plus sur la mobilité subie d'« outsiders » enregistrant des pertes de capital humain au gré des fluctuations d'un marché du travail fondamentalement dual, mais sur un assouplissement général des conditions de rupture de tous les contrats de travail¹.

On peut encore s'interroger sur le fait de savoir si le CDI constitue véritablement un obstacle à une gestion flexible des effectifs - le CDD comporte en comparaison des éléments de formalisme et de rigidité substantiels - et si la dualité du marché du travail, dont on admettra l'existence sur la base du capital humain, ne transcende pas, pour une part non négligeable, les catégories contractuelles que sont le CDI, le CDD et l'intérim. En ce sens, il existe évidemment une corrélation inverse entre le degré de diplôme et la probabilité de bénéficier d'un contrat court².

Quoi qu'il en soit, il semble que **le passage d'un modèle dual à un modèle caractérisé par l'unification (ou l'absence) de statut soit difficile**. Le rapport précité sur « Les mobilités des salariés » relève avec réalisme

¹ Outre que l'assouplissement du CDI compte parmi les demandes réitérées du MEDEF pour favoriser les créations d'emploi, les rapports et proposition allant dans ce sens abondent ; en dernier lieu, on citera l'Institut Montaigne, qui, parmi ses « 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors », propose simultanément de supprimer le CDD et de rendre le CDI plus flexible (septembre 2010).

² Voir, sur le site de l'INSEE, le document intitulé « Statut d'emploi et type de contrat des actifs occupés selon le diplôme et la durée depuis la sortie de formation initiale » dernièrement mis à jour en juillet 2010.

qu'« il existe (...) des équilibres multiples liés à l'existence de complémentarités politiques : les institutions protégeant les travailleurs renforcent leurs droits mais diminuent le bien-être des outsiders, ce qui renforce l'incitation des insiders à conserver leurs droits, en raison de l'écart grandissant entre la situation objective des deux statuts.

« On peut ainsi avoir deux équilibres, l'un où les écarts de statut sont difficilement réformables et donc pérennes, ce qui est plutôt le modèle français et sud-européen, et l'autre où les différences de statut n'existent pas et où les salariés ne sont pas en demande de plus de protection comme dans le monde anglo-saxon et en partie les pays nordiques ».

A ce jour, la **trajectoire française de moyen terme** est bel et bien caractérisée par une « **protection** » **globalement inentamée du CDI**, doublée d'une **élévation du nombre de contrats temporaires**¹ sur lesquels reposent une part importante des mobilités requises par les fluctuations et les mutations de l'activité (*supra*). Le même constat peut être dressé, depuis la fin des années quatre-vingt, dans les pays européens où la législation protectrice de l'emploi (LPE) était alors la plus stricte, les assouplissements constatés depuis résultant surtout d'un recours facilité aux différentes formes d'emploi temporaire.

Ainsi qu'on l'a vu (cf. titre I), **l'amélioration de la flexibilité** emprunte vraisemblablement en France le chemin d'un **renforcement d'une « couche de flexibilité »** (CDD et intérim) en partie subie - même si la gestion des CDI peut aussi participer à cette flexibilité, tandis que le recours à des contrats courts est susceptible de répondre à d'autres objectifs.

Cette évolution se traduit par un **dualisme accru du marché du travail**, ce qui est bien entendu **problématique**. Lorsqu'elles n'ont pas débouché sur un échec², les mesures prises, à ce jour, dans le sens d'une flexibilité contractuelle accrue, n'ont pas bouleversé les équilibres existants.

¹ Contrats à durée déterminée, intérim, stages et contrats aidés, apprentissage.

² Instauré par l'ordonnance n° 2005-893 du 2 août 2005, le contrat nouvelles embauches (CNE), proposé aux entreprises de vingt salariés au plus, comportait une **période de « consolidation de l'emploi » de deux années** au cours desquelles une rupture sans annonce du motif de licenciement était théoriquement possible. Ces caractéristiques ont été déclarées contraires au droit international par l'Organisation internationale du travail (OIT) le 14 novembre 2007. Le CNE a été **abrogé** par la loi du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail. On rappelle que le contrat première embauche (CPE), instauré par la loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances à destination des moins de 26 ans, présentait, entre autres spécificités, les caractéristiques précitées. A la suite de vives contestations, le CPE a été **retiré** par le gouvernement (abrogation par la loi du 21 avril 2006 sur l'accès des jeunes à la vie active en entreprise).

**QUELQUES MESURES RATTACHABLES AU VOLET « FLEXIBILITÉ »
DE LA FLEXISÉCURITÉ EN FRANCE**

La loi n° 2008-596 du 25 juin 2008 **portant modernisation du marché du travail**, qui a parallèlement relevé les indemnités légales de licenciement, a introduit :

► **la rupture conventionnelle du contrat de travail**

La rupture conventionnelle du contrat de travail s'effectue d'un commun accord entre le salarié et l'employeur. L'employeur et le salarié conviennent des conditions de la rupture du contrat de travail et de l'indemnité de rupture à verser, qui ne peut être inférieure à l'indemnité légale de licenciement. Le salarié a droit aux allocations de chômage dans les mêmes conditions qu'un salarié licencié. En dépit d'une forte montée en charge de ce dispositif, « il est encore trop tôt pour évaluer les effets proprement économiques de la rupture conventionnelle »¹.

► **l'allongement des périodes d'essai**

Antérieurement fixée à un mois en moyenne pour les employés et à trois mois en moyenne pour les cadres, la période d'essai, renouvelable une fois, a été portée à deux mois au maximum pour les ouvriers et les employés, trois mois au maximum pour les agents de maîtrise et les techniciens et quatre mois au maximum pour les cadres.

► **le CDD à objet défini (ou « de mission »)**

Ne pouvant servir qu'au recrutement de cadre ou d'ingénieurs, ce contrat ne saurait être *a priori* considéré comme le vecteur d'un approfondissement du dualisme du marché du travail. Subordonné à la conclusion d'un accord de branche étendu ou, à défaut, d'un accord d'entreprise l'instituant, ce contrat, d'une durée comprise entre 18 et 36 mois, prend normalement fin avec la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu.

b) Flexibilité interne : limites et facteurs d'optimisation

En cas de ralentissement économique, il arrive que la compression du volant de contrats temporaires ne suffise plus à garantir l'équilibre entre les ressources et les charges d'une entreprise.

Alors, en jouant sur le temps et le rythme de travail, voire en suspendant son activité, l'entreprise peut, sans licencier, absorber certaines inflexions de la demande n'ayant pas un caractère structurel mais résultant du cycle économique, dans l'attente de jours meilleurs. Une flexibilité exclusivement salariale, *via* l'indexation directe de certains éléments de rémunération sur la performance de l'entreprise, peut également aider à passer un cap difficile.

¹ Note d'analyse n° 198 du Centre d'analyse stratégique, octobre 2010.

Au plus fort de la crise actuelle, le **chômage partiel** a été largement utilisé en Allemagne et parfois sollicité en France où, par ailleurs, les « **35 heures** » avaient débouché dans de nombreuses entreprises sur une **annualisation du temps de travail** qui a permis, dans cette phase critique, de lisser le repli de l'activité nationale. Ces instruments de flexibilité interne expliquent, toutes choses étant égales par ailleurs, de moindres pertes d'emploi –surtout en Allemagne- qu'en Angleterre ou aux Etats-Unis.

En France, l'imprévisibilité engendrée par la mise en œuvre de l'annualisation du temps de travail, rend plus difficile la conciliation de l'activité professionnelle et de la vie privée, et peut contribuer dans une proportion importante au « mal être » des salariés. Elle demeure cependant souhaitable, dès lors qu'elle conditionne le maintien de l'emploi à court terme, évitant toute dégradation de capital humain.

On peut toutefois lui préférer la « solution » allemande qui, reposant sur le recours massif à un chômage partiel financé par la solidarité collective, ne fait pas peser sur les seuls salariés concernés le coût de l'ajustement, tout en préservant leur capital humain : *« alors qu'en 2005 l'Allemagne a considérablement durci les conditions d'indemnisation du chômage (réformes Hartz), la stratégie allemande en matière de flexicurité se concentre pour l'essentiel dans la sécurisation des emplois, au travers notamment du chômage partiel, très aidé et qui l'est encore plus s'il est combiné à de la formation »*¹.

C. DES ENTREPRISES ENGAGEANT UNE GESTION DES COMPÉTENCES RESPONSABLE ?

Préserver ou accroître l'employabilité des salariés suppose, de la part de l'employeur, de confier aux salariés des **postes valorisant leurs compétences** et d'engager, à leur endroit, certaines **actions de formation**.

En cohérence avec les conclusions de l'arrêt de 2007 précité, Francis Mer, ancien ministre des finances, a estimé, lors de son audition, que *« l'employabilité est la première responsabilité de l'employeur »* et relève que *« licencier une personne employée trente ans à faire la même chose, même avec un chèque conséquent, est irresponsable »*.

Aujourd'hui, outre la diffusion de **principes managériaux tendant à favoriser l'adaptabilité des salariés**, la préservation de leur employabilité peut s'appuyer sur la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** qui est, en France, **obligatoire** dans les entreprises de plus de 300 employés depuis 2005.

Il semble pourtant que la démarche peine à s'imposer.

¹ Réponses des ambassades figurant en annexe.

LA GPEC : UNE ACCLIMATATION LABORIEUSE

Introduite par la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale (dite loi Borloo), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences tend, en particulier, à favoriser une adaptation continue des compétences des salariés qui soit cohérente avec les choix stratégiques de l'entreprise.

C'est ainsi un **outil d'employabilité** mais, d'abord, d'employabilité *dans* une entreprise précise, même si elle peut aussi inclure une réflexion plus générale sur la prospective des métiers.

De nombreux observateurs déplorent que l'attitude conjointe des employeurs et des syndicats au regard de la GPEC oscille souvent entre une attention convenue et la plus complète indifférence, lorsqu'elle n'est pas mobilisée dans la seule perspective de ne pas compromettre la validité d'un plan social¹.

Pourtant, mobilisée avec énergie et conviction, la GPEC pourrait **constituer une réponse ou, du moins, un complément de réponse au délitement actuel des carrières prévisibles.**

D'une façon générale, une gestion sociale préventive du risque de chômage de la part de l'employeur se trouverait plus systématiquement soutenue :

- à la faveur d'une **jurisprudence** innovante sur la base de l'arrêt de 2007 précité, qui pourrait cependant engendrer, sans autre intervention législative, une relative insécurité juridique ;

- par des **normes de type « soft law »** tenant à la « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE) ;

- par des **mécanismes de responsabilisation directs** (« experience rating ») pour le calcul des cotisations de chômage, qui reposerait sur le montant des allocations versées aux anciens salariés de l'entreprise ;

- par la **publication** d'indicateurs engageant la **réputation** de l'entreprise (ce point venant, le cas échéant, en complément des deux précédents) ;

- en recourant à certains procédés de **mutualisation entre entreprises** qui s'inscriraient, à partir d'un certain degré de généralité des accords, dans une démarche de type flexisécurité.

* *
*

¹ Si la Cour de cassation a finalement jugé que l'engagement de négociations sur la GPEC ne s'imposait pas comme préalable à la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) (Soc, 30 septembre 2009), il semble que cet outil permette cependant aux employeurs de mieux justifier des obligations qui leur incombent d'adaptation et de formation des personnels.

La qualité des emplois et la maximisation de l'employabilité des salariés sont des enjeux reconnus pour une croissance plus forte et un travail mieux valorisable.

Pourtant, une meilleure employabilité ne permet pas forcément de trouver un emploi s'il ne s'en trouve pas en nombre suffisant¹ : quel que soit le niveau général d'employabilité, certains seront toujours moins « employables » que d'autres. En France, avec la persistance d'un chômage de masse, le « discours » sur l'employabilité demeure équivoque.

En effet, la valorisation de ce concept laisse accroire à la société et particulièrement aux sans-emplois que le chômage constitue un risque que soit des prétentions salariales plus mesurées, soit des actions de formation habiles et calibrées peuvent arriver à conjurer. Sur ce dernier point, ce qui peut être vrai si les formations s'appliquent à une collection d'individus, peut s'avérer faux si elles devaient concerner l'ensemble de la population active car il est alors vraisemblable que le travail viendrait à manquer pour occuper tout le monde sur le territoire national.

Ainsi, prétendre que chacun devient plus ou moins l'« acteur » d'une trajectoire professionnelle optimisable c'est oublier volontiers que, collectivement, les salariés subissent plus le chômage qu'ils ne peuvent renforcer leur employabilité dans le cadre d'un système et de politiques économiques s'accommodant d'un sous-emploi chronique.

En réalité, ce dernier ne saurait être éradiqué sans l'appui d'authentiques politiques de croissance, axées sur la consommation et l'investissement. De telles politiques sont nécessaires pour donner un sens à l'objectif d'améliorer l'employabilité et la qualité des emplois. Mais, elles ne peuvent qu'être concertées et consolidées au niveau européen. En effet, spontanément, le contexte d'économies ouvertes et d'endettements publics élevés donne une prime, à la fois économique et financière, aux politiques déflationnistes conduites unilatéralement mais dont l'adoption concomitante conduirait à un effondrement général de la production.

¹ *S'il est un fait qu'en France, beaucoup d'emplois demeurent non pourvus (le chiffre de 500 000 emplois - estimation difficilement vérifiable - est parfois avancé), leur nombre demeure sans commune mesure avec celui des chômeurs. Il serait cependant exagéré de procéder à une comparaison directe car la compétence de la main d'œuvre est un élément majeur de l'attractivité du territoire pour les implantations d'entreprises, et une politique d'employabilité réussie serait donc susceptible de créer beaucoup plus d'emplois qu'il n'existe d'emplois non pourvus.*

CHAPITRE III

RÉÉQUILIBRER LE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Face aux tendances lourdes, deux types d'inflexions peuvent être recherchées.

- **Une consolidation du rôle des partenaires sociaux** : initiée par le renforcement de leur légitimité (loi du 20 août 2008), cette consolidation pourrait passer notamment par une réforme de leur financement et par l'apparition d'un « syndicalisme de services » plus proche des préoccupations concrètes des salariés. La question du dialogue social dans les petites et moyennes entreprises pourrait également resurgir. Enfin, la représentativité des organismes patronaux demeure une question non résolue.

- **Une gouvernance plus partenariale**, n'excluant pas une réflexion sur la codétermination, et une protection renforcée de l'actionnariat de long terme, afin de **favoriser l'inscription des stratégies d'entreprises dans temps long, ainsi qu'une évaluation multicritères systématisée de leurs performances.**

I. LA CONSOLIDATION DU RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX

Pour répondre au malaise du salariat, le canal traditionnel du **renforcement de la représentation collective** peut être employé. Il a d'ailleurs commencé à l'être, au cours des années récentes, par des réformes qui demeurent pour l'heure insuffisantes mais se révéleront peut-être rétrospectivement avoir constitué des « signaux faibles » porteurs d'avenir.

La loi tend à investir les partenaires sociaux de pouvoirs croissants dans le champ social :

- au niveau national, le rôle institutionnel des partenaires sociaux s'est accru, par le biais de leur consultation préalablement à toute réforme sociale ;

- au niveau décentralisé, le champ des accords d'entreprises, désormais susceptibles d'intervenir non seulement *in melius* mais aussi *in pejus*, s'est élargi au fil des ans.

Ces évolutions juridiques ont accentué la nécessité d'une légitimation nouvelle des partenaires sociaux, qui demeure inachevée.

A. LA LOI DU 20 AOÛT 2008

La loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail s'est efforcée d'améliorer les conditions du dialogue social, dans le cadre de la procédure de concertation mise en place par la loi de modernisation du dialogue social de 2007.

Son premier volet établit de nouvelles règles de nature à consolider la légitimité des organisations syndicales et des accords collectifs.

1. La rénovation des critères de représentativité syndicale.

Ces critères, fixés par une circulaire de 1945, repris par la loi du 11 février 1950, étaient les suivants :

- les effectifs ;
- l'indépendance ;
- les cotisations ;
- l'expérience et l'ancienneté ;
- l'attitude patriotique durant l'occupation.

Les dispositions datées de l'après-guerre avaient toutefois été complétées par une jurisprudence tendant à prendre en considération l'audience des syndicats, leur activité et leur influence.

Par ailleurs, l'existence d'une **présomption irréfragable de représentativité**, au bénéfice des cinq principales confédérations syndicales françaises, constituait un obstacle à l'émergence de structures syndicales nouvelles.

LA PRÉSOMPTION IRRÉFRAGABLE DE REPRÉSENTATIVITÉ (1966-2008)

Un arrêté du 31 mars 1966 avait conféré à cinq confédérations syndicales une présomption irréfragable de représentativité. Ces cinq confédérations étaient les suivantes :

- la Confédération générale du travail (CGT), créée en 1895 ;
- Force ouvrière (CGT-FO), née en 1947 d'une scission avec la précédente ;
- la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC), fondée en 1919 ;
- la Confédération démocratique du travail (CFDT), née en 1964 d'une scission avec la précédente ;
- la Confédération française de l'encadrement – confédération générale des cadres (CFE-CGC), créée en 1944.

La loi de rénovation de la démocratie sociale de 2008 a mis fin à cette présomption irréfragable.

Après une période de réflexion, marquée par les rapports de Raphaël Hadas-Lebel¹ et du Conseil économique et social², et à la suite d'une phase de négociation, ayant abouti à l'adoption d'une position commune par une partie des partenaires sociaux³ (9 avril 2008), **les règles de la représentativité syndicale ont été modifiées par la loi précitée du 20 août 2008, pour donner une place plus grande à l'audience des organisations, telle que mesurée lors des élections professionnelles.**

Les nouvelles dispositions législatives font reposer la représentativité syndicale sur **7 critères cumulatifs**⁴ :

- le respect des valeurs républicaines ;
- l'indépendance ;
- la transparence financière ;
- une ancienneté minimale de deux ans ;
- l'influence, prioritairement caractérisée par l'activité et l'expérience ;
- les effectifs d'adhérents et les cotisations ;
- **l'audience**, établie à partir des résultats aux élections professionnelles⁵. Ce nouveau critère d'audience s'accompagne de la fixation d'un seuil, en deçà duquel un syndicat ne peut être considéré comme représentatif. Ce seuil est de **10 % des suffrages exprimés au premier tour, au niveau de l'entreprise** et de **8 % au niveau des branches ou au niveau national interprofessionnel.**

Ces seuils, relativement élevés, compte tenu de la diversité syndicale française, sont de nature à favoriser des regroupements d'organisations pour celles dont l'avenir est incertain (par exemple la CFE-CGC).

2. Les règles de validité des accords collectifs

La loi dispose par ailleurs que la validité d'un accord collectif, à tous niveaux (entreprise, branche, ou au niveau national) est subordonné à sa signature par une ou plusieurs organisations syndicales ayant recueilli **au moins 30 % des suffrages exprimés au niveau considéré et à l'absence**

¹ « Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales », rapport au Premier ministre de M. Raphaël Hadas-Lebel, président de section au Conseil d'État (mai 2006).

² « Consolider le dialogue social », avis du CES présenté par Paul Aurelli et Jean Gautier (2006).

³ Position commune du 9 avril 2008 signée par la CGT, la CFDT, le MEDEF et la CGPME. Ont en revanche refusé de signer ce texte : FO, la CFTC, la CGC et l'UPA.

⁴ Article L. 2121-1 du code du travail.

⁵ Élections des titulaires au comité d'entreprise ou de la délégation unique du personnel ou, à défaut, des délégués du personnel, quel que soit le nombre de votants.

d'opposition des organisations syndicales ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés.

Ces nouvelles règles ont pour objectif de promouvoir « un syndicalisme d'engagement et de compromis plus constructif que le syndicalisme d'opposition¹ ». Elles constituent un pas vers un mode de conclusion majoritaire des accords collectifs. Cet objectif est d'ailleurs explicite dans la position commune du 9 avril 2008.

Enfin, la loi assouplit les règles relatives à la capacité à signer un accord, afin de renforcer la légitimité des délégués syndicaux et de développer la négociation collective dans les PME.

B. UNE RÉFORME EN DEVENIR

La loi de 2008 constitue **un tournant en direction de la signature d'accords majoritaires**, qui constitue la prochaine étape d'une réforme en devenir. La position commune précitée des partenaires sociaux, en date du 9 avril 2008, évoquait en effet : « *une première étape préparant au passage à un mode de conclusion majoritaire des accords* », c'est-à-dire leur conclusion par des organisations syndicales représentatives totalisant plus de 50 % des suffrages exprimés. Ce passage pourra être envisagé lorsque la loi de 2008 sera pleinement appliquée, c'est-à-dire à l'issue de la période transitoire prévue jusqu'en 2013.

La réforme de 2008 a toutefois laissé **plusieurs questions en suspens**.

1. Le dialogue social dans les PME et les TPE

Dans les PME sans délégué syndical, **des possibilités de négociation sont ouvertes avec les représentants élus au CE ou les DP**.

Il reste toutefois à définir les **conditions du dialogue social dans les entreprises de moins de 11 salariés**, qui n'organisent pas les élections professionnelles sur la base desquelles l'audience des syndicats est désormais appréciée.

Les organisations patronales (MEDEF, CGPME) ayant refusé l'ouverture d'une négociation à ce sujet, le gouvernement a présenté un **projet de loi complétant les dispositions relatives à la démocratie sociale²**, proposant **l'organisation d'élections de représentativité au niveau régional**, à l'occasion desquelles les salariés voteraient non pour élire des candidats

¹ Rapport n° 470 (2007-2008) de M. Alain Gournac, fait au nom de la commission des affaires sociales, déposé le 15 juillet 2008.

² Projet de loi substantiellement modifié par le Parlement, ayant abouti à la loi complétant les dispositions relatives à la démocratie sociale issues de la loi n° 2008-789 du 20 août 2008 (n° 2010-1215 du 15 octobre 2010) : <http://www.senat.fr/dossier-legislatif/pjl09-446.html>

mais en faveur d'une étiquette syndicale. Dans le secteur agricole, l'audience des syndicats serait appréciée sur la base des suffrages recueillis lors des élections aux chambres départementales d'agriculture.

D'après ce projet de loi, les partenaires sociaux seraient par ailleurs libres d'instaurer **des commissions paritaires locales** qui auraient pour mission d'assurer un suivi de l'application des conventions et accords collectifs et d'apporter une aide en matière de dialogue social aux salariés et employeurs des TPE. **La commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale a toutefois supprimé ce dispositif en première lecture, le jugeant trop contraignant** alors qu'il ne revêtait aucun caractère obligatoire.

Le **compromis** trouvé par les rapporteurs de l'Assemblée nationale et du Sénat en commission mixte paritaire a consisté à amender l'article 4 du projet de loi afin de préciser :

- que la composition des commissions paritaires territoriales déjà prévues par le code du travail (depuis 2004) peut prendre en compte les résultats de la nouvelle mesure de l'audience des syndicats de salariés (mais ce n'est pas une obligation) ;

- et que les compétences de ces commissions peuvent être aménagées par les accords qui les instituent (afin de privilégier éventuellement le dialogue social dans les TPE et PME mais, là encore, c'est une simple faculté).

L'avenir dira quel usage les partenaires sociaux font de la faculté que la loi leur a ainsi conférée. **Il est toutefois probable que la question du dialogue social dans les petites et moyennes entreprises se posera à nouveau, à l'avenir**, car les questions qui affectent leurs salariés sont souvent communes à un secteur ou à un territoire, l'écueil étant toutefois de briser les équilibres fragiles existants au sein des petites structures.

2. Le financement des organisations syndicales

Étant donné, d'une part, le rôle institutionnel croissant des syndicats, et, d'autre part, le contexte économique, social et juridique décrit précédemment qui est plutôt défavorable à la syndicalisation, **la question d'un financement public des syndicats se pose.**

En l'absence de données officielles sur le financement des syndicats, la part des cotisations dans l'ensemble de leurs ressources est estimée entre 20 % (CFTC) et 57 % (FO)¹. Les autres ressources des syndicats proviennent de leurs activités propres, notamment la rémunération des activités d'intérêt général qu'ils effectuent (participation à la gestion des organismes paritaires : organismes collecteurs des fonds de la formation professionnelle et organismes de sécurité sociale). Cette rémunération ne prend que faiblement en compte le critère de l'audience. L'État et les collectivités locales leur

¹ Cf. rapport précité de Raphaël Hadas-Lebel.

versent enfin des subventions ou les font bénéficier d'avantages, fiscaux notamment. Ces ressources viennent bien sûr s'ajouter aux facilités diverses accordées par les entreprises.

Le modèle français de financement des organisations syndicales est singulier au sein de l'Union européenne, comme l'a démontré un rapport de l'IGAS¹. En dépit des différences entre pays européens, de fortes similarités existent s'agissant du financement des syndicats, en dehors du cas de la France.

Le financement des syndicats dans les pays considérés obéit en effet à 4 principes :

- les adhérents et l'autonomie financière qu'ils garantissent sont le fondement de la légitimité des syndicats (les cotisations représentent en moyenne 80 % du financement des syndicats) ;

- les employeurs ne donnent aux syndicats que les moyens nécessaires à la représentation des salariés dans l'entreprise ;

- les missions d'intérêt général, définies strictement, font l'objet d'un financement cloisonné ;

- les contrôles peuvent être conçus de manière à respecter l'autonomie des syndicats.

En France, au contraire, **le financement des syndicats est largement déconnecté du nombre d'adhérents**. La plupart des organisations syndicales réclament une réforme de ce financement, mais elles divergent entre elles sur le lien qu'il convient d'établir entre financement public et représentativité. Le rapport précité de Raphaël Hadas-Lebel envisage deux scénarios d'évolution :

- **Un scénario d'adaptation** : amélioration de la transparence des comptes par leur publication annuelle, extension du mécanisme du chèque syndical, confirmation par la loi du statut fiscal propre aux organisations syndicales, encadrement de la mise à disposition de salariés du secteur privé... ;

- **Un scénario de transformation**, où serait renforcée la place de l'adhérent et de l'audience dans le système de financement des syndicats : augmentation de l'avantage fiscal actuel², remplacement par un crédit d'impôt (chèque syndical financé sur le budget de l'État), réexamen de la répartition des financements entre organisations syndicales en fonction de leur audience, mise en place d'une contribution spécifique des entreprises destinée au financement du dialogue social.

¹ *Étude d'administration comparée sur le financement des syndicats (Allemagne, Belgique, Grande-Bretagne, Italie, Suède), IGAS, n° 160 (2004).*

² *Les cotisations syndicales peuvent être déduites de l'impôt sur le revenu à hauteur de 66 % de leur montant.*

3. La représentativité des organismes patronaux

Si la loi de 2008 a traité de la représentativité des organisations syndicales, elle n'a pas fait de même pour les **organismes patronaux**, ce qui constitue une autre lacune. Cette représentativité n'est pas définie dans les textes, que ce soit au niveau des branches ou au niveau interprofessionnel.

Dans la mesure où les élections professionnelles, dont les résultats permettent de mesurer la représentativité des organisations syndicales depuis la loi de 2008, ne concernent pas les organisations d'employeurs, il serait nécessaire d'imaginer pour celles-ci un autre instrument de mesure.

4. Vers un syndicalisme de services ?

La faiblesse du syndicalisme français est parfois attribuée à son caractère idéologique, éloigné des préoccupations concrètes des salariés, en contraste avec le modèle nordique dans lequel l'adhésion à un syndicat conditionne l'obtention d'un certain nombre d'avantages. En créant une concurrence électorale entre organisations, la loi du 20 août 2008 est susceptible d'inciter les syndicats français à accroître leur offre de services.

Une **note récente du Centre d'analyse stratégique¹** a montré que **l'opposition entre ces deux modèles, bien que largement exagérée**, expliquait néanmoins pour partie les différences de taux de syndicalisation selon les pays.

Au nombre des services susceptibles d'être fournis en contrepartie d'une adhésion syndicale figure notamment **l'assurance chômage (Belgique, Suède)**.

On remarquera toutefois qu'en conséquence de décisions étatiques ayant entraîné une augmentation du montant des cotisations chômage, la désyndicalisation s'est accélérée en Suède. De façon plus générale, **l'efficacité de ce système dit « de Gand » a été remise en cause dans plusieurs pays qui, à la suite de décisions de l'Etat « durcissant » certaines conditions des régimes d'affiliation intermédiés par les syndicats, ont pu entraîner une réduction des effectifs syndicaux.**

Ces expériences confirment la corrélation entre offre de services et taux de syndicalisation, mais elles montrent aussi que l'autonomie des syndicats s'agissant de leur offre en ce domaine n'est pas absolue.

Il existe, dans ce système, un **risque de bureaucratisation de syndicats à la merci des réformes décidées par l'État** (ce qui est susceptible de réduire l'indépendance syndicale).

¹ « Le syndicalisme de services : une piste pour un renouveau des relations sociales ? », Note de veille du CAS n° 190 (août 2010).

D'autres services peuvent être rendus par les syndicats : **conseil juridique, soins de santé, indemnisation des jours de grève, séjours de vacances, aide aux migrants... voire fourniture d'une carte de crédit** (Canada). En France, ce type de services peut être rendu par le Comité d'entreprise, mais seulement dans les entreprises de plus de 50 salariés.

Le syndicalisme de services tend à banaliser l'activité des syndicats, qui devient de type assuranciel ou revêt le caractère d'une centrale d'achats, au-delà de la défense des droits et intérêts des salariés qui constitue la légitimité première de leur activité. **L'adhérent tend à devenir « client »** de l'organisation syndicale, ce qui modifie profondément les relations entre travailleurs, syndicats et entreprises.

Une telle évolution permettrait toutefois **d'étendre à l'ensemble des salariés un certain nombre d'avantages aujourd'hui réservés à ceux des grandes entreprises**. Elle est également susceptible **d'améliorer la sécurisation des parcours professionnels**, si les syndicats peuvent mettre aussi à disposition un réseau de contacts et de formations professionnelles.

Elle permettrait, en tout état de cause, **d'étendre le syndicalisme aux mondes respectifs des travailleurs précaires et des cadres**, qui en sont souvent exclus (d'eux-mêmes ou involontairement), jusqu'à aujourd'hui.

SYNDICALISME DE SERVICES : LES PROPOSITIONS DU CAS

Proposition n° 1 : Ne pas se limiter, si les organisations syndicales investissent de nouveaux domaines d'action, au seul champ professionnel (en proposant des services répondant aux préoccupations concrètes des salariés, comparables à ceux rendus par les comités d'entreprise par exemple). Trois axes sont particulièrement mentionnés : la défense juridique des salariés, la défense des consommateurs, la mise en place d'un maillage territorial de proximité pour le suivi des travailleurs précaires.

Proposition n° 2 : Mutualiser les moyens des organisations syndicales pour rendre directement certains services spécifiques.

Proposition n° 3 : S'appuyer sur la participation à la gestion d'organismes paritaires ou tripartites (formation professionnelle, assurance chômage) pour s'impliquer davantage dans l'élaboration des dispositifs collectifs d'accompagnement des parcours professionnels.

Source : note précitée du CAS

On pourrait imaginer aller plus loin encore en réservant le bénéfice des accords négociés par les syndicats à leurs adhérents. Cette pratique, éloignée de la culture universaliste française, n'irait pas sans difficultés concrètes. Mais, elle résorberait peut-être une certaine forme de manque de prise de responsabilité de la part des salariés, qui peuvent parfois avoir tendance à se comporter en passagers clandestins d'un système de négociations sociales que, par là-même, ils affaiblissent.

*

* *

Au-delà d'un renouveau du rôle des syndicats, qui semble un facteur possible d'amélioration des relations sociales en France, faut-il envisager la participation des salariés à la prise de décision stratégique comme susceptible de constituer une « variante » par rapport au scénario « noir » précédemment décrit ?

II. UNE PARTICIPATION ACCRUE DES SALARIÉS À LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ?

Une participation accrue des salariés à la gouvernance des entreprises est parfois évoquée, comme devant permettre une **meilleure prise en compte des intérêts de long terme de l'entreprise et de ses salariés**, en favorisant l'investissement et l'emploi et en venant contrebalancer les priorités court-termistes des investisseurs financiers.

On explique notamment que, si les conditions dans lesquelles les entreprises allemandes et françaises s'adaptent à la mondialisation – avec dans le second cas un recours plus radical aux délocalisations – diffèrent, c'est à l'implication des syndicats dans le gouvernement des entreprises en Allemagne qu'on le doit.

A. DES MODÈLES ÉTRANGERS DE CODÉTERMINATION À L'EFFICACITÉ CONTESTÉE

Tandis que les conseils d'administration ou de surveillance sont progressivement devenus les principaux organes décisionnels de l'entreprise, **l'accent a été mis sur l'exigence d'indépendance des administrateurs**, tant au niveau international¹ qu'au niveau français². Le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF préconise ainsi la présence d'un tiers d'administrateurs indépendants pour les sociétés à actionnariat concentré, et 50 % pour celles dont le capital est dispersé.

L'indépendance réelle de ces administrateurs, leur compétence, ainsi que leur capacité à défendre les intérêts de toutes les parties prenantes, ont toutefois été mises en cause³.

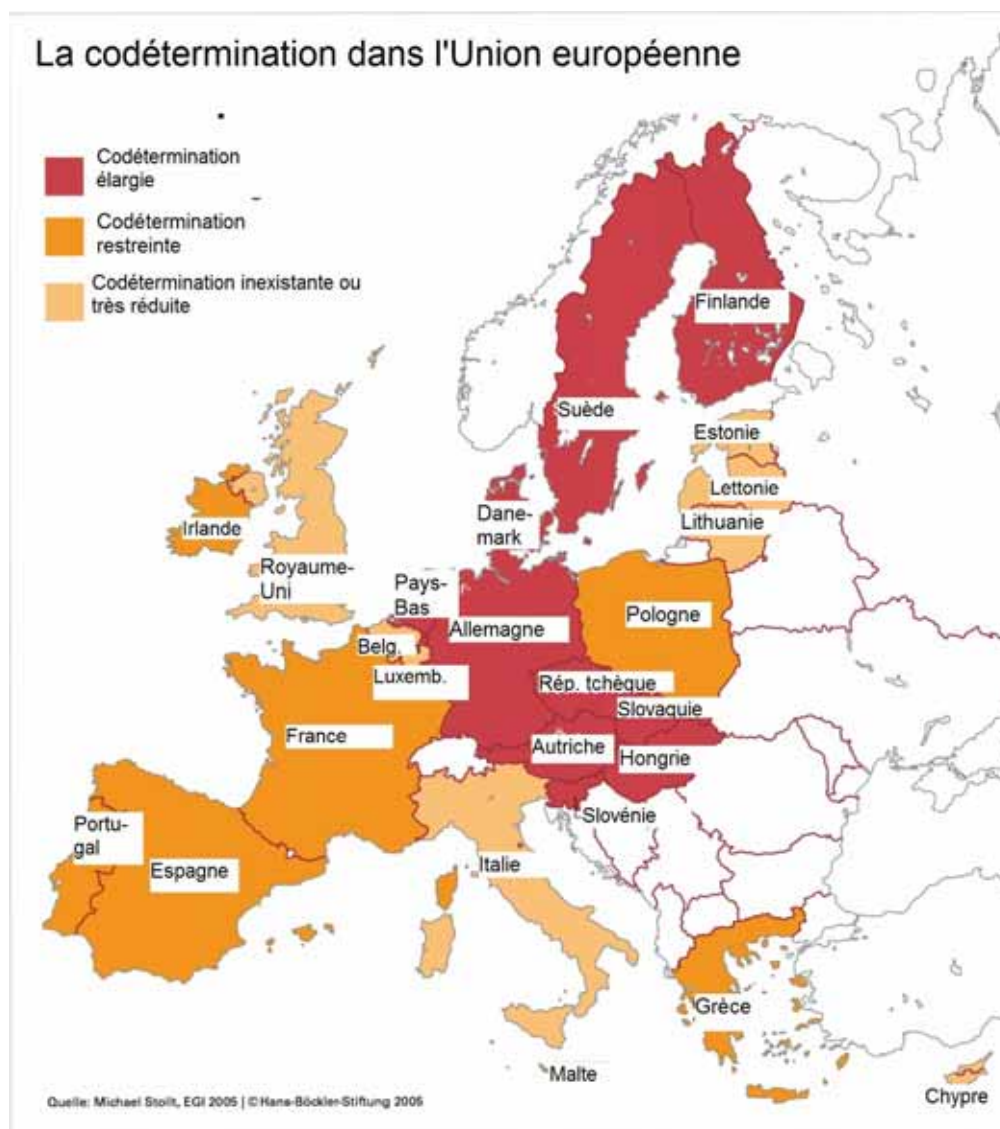
Dans ce contexte, faut-il privilégier une représentation plus exhaustive de l'ensemble des parties prenantes à l'entreprise, c'est-à-dire **une gouvernance partenariale** sur le modèle « stakeholder » plutôt que « shareholder », de façon directe plutôt que par l'intermédiaire d'administrateurs à l'indépendance incertaine ?

¹ *Principes directeurs pour le gouvernement d'entreprise de l'OCDE (2004).*

² *Code AFEP MEDEF (article 8) : « Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci. »*

³ *Par exemple par David Thesmar et Francis Kramarz (2006), « Social networks in the boardroom », IZA (Institut zur Zukunft der Arbeit) discussion paper n° 1940, insistant sur les effets de réseau.*

1. Les modèles étrangers



Source : Fondation Hans Böckler (Allemagne)

L'association des salariés à la définition des stratégies de l'entreprise est considérée comme un fondement du **modèle social allemand**. Ainsi que l'ambassade de France en Allemagne l'a indiqué à vos rapporteurs, « *la perception de l'efficacité de ce modèle a été renforcée en 2009 lors de la crise et vantée, par le patronat comme par le syndicat, comme une des raisons de la bonne résistance des entreprises et de l'emploi* ».

La loi allemande prévoit en effet la participation de représentants des salariés au sein des conseils de surveillance, selon des modalités qui varient en fonction du statut de l'entreprise et du nombre de ses salariés (cf. titre I du présent rapport) :

- depuis 1976, les sociétés de capitaux de plus de 2 000 salariés ont un conseil de surveillance composé pour moitié de représentants des salariés ;

- les entreprises employant entre 500 et 2 000 personnes ont un conseil de surveillance composé au tiers de représentants des salariés ;

- pour les autres entreprises, aucune obligation n'est prévue.

Au **Danemark**, les salariés sont autorisés à choisir des représentants dès lors que l'entreprise concernée a employé au moins 35 personnes au cours des trois dernières années. Les salariés choisissent un nombre de représentants égal à la moitié de ceux élus par l'Assemblée générale de l'entreprise concernée. Les représentants des salariés ont les mêmes droits, obligations et responsabilités que les autres membres du conseil d'administration ou de surveillance. **26 % des entreprises danoises ont des représentants de salariés au sein de leur conseil d'administration.**

En **Suède**, une loi de 1987 prévoit la participation de représentants des syndicats au sein des conseils d'administration des entreprises. Leur nombre varie en fonction de la taille de l'entreprise : 2 pour celles qui emploient au moins 25 salariés, 3 au-delà de 1.000 salariés. Ces membres ne peuvent qu'être minoritaires.

En France, les salariés sont représentés dans plusieurs grandes entreprises (Air France, Renault, France Telecom, LCL, GDF Suez, Thalès, EDF...). Dans d'autres entreprises, des sièges d'administrateurs salariés ont été récemment supprimés (Arcelor-Mittal, Bull), au motif d'accroître le nombre d'administrateurs « indépendants ».

2. Des appréciations contrastées

Des voix critiques s'élèvent néanmoins, selon lesquelles :

- **la codétermination ralentirait le fonctionnement de l'entreprise** notamment dans les périodes de crise où des décisions urgentes mériteraient d'être prises ;

- **la codétermination ne serait pas adaptée aux exigences de la gouvernance de grands groupes internationaux**, notamment car elle n'accorde de représentation qu'aux seuls salariés travaillant sur le territoire allemand.

Comme il a été dit au titre I du présent rapport, la Commission gouvernementale mise en place pour évaluer le système de codétermination allemand, présidée par M. Kurt Bienenkopf (2006), a toutefois conclu que **le système d'implication des travailleurs allemands était bénéfique à l'économie de ce pays et qu'il pourrait l'être encore davantage dans le futur**, tout en soulignant que l'Allemagne n'était pas aussi isolée en Europe qu'on le laissait parfois croire, d'autres pays pratiquant des formes diverses de codétermination.

La Commission souligne notamment deux points :

- d'une part, **les membres des conseils et les managers jugent souvent le système positif** : le fait qu'il implique des réunions séparées préalablement aux réunions du conseil de surveillance (représentants des actionnaires d'une part et représentants des salariés d'autre part) est notamment considéré comme un facteur d'efficacité ;

- d'autre part, **les études économétriques ne plaident pas non plus massivement pour une remise en cause du système de codétermination**, même si leurs résultats sont nuancés.

Toutefois, en pratique, la codétermination demeure fragile. La capacité réelle des salariés à peser sur les décisions est dépendante de conditions qui ne sont pas toujours réunies. Le champ des entreprises concernées est, presque par nature, réduit à celui des très grandes entreprises qui sont déjà celles où les intérêts des salariés sont *a priori* les mieux défendus. Par ailleurs, la participation des salariés au gouvernement des entreprises pose des problèmes délicats de conflits d'intérêts.

Dans la mesure où il est unanimement considéré qu'elle doit être mise en œuvre sans nuire à la compétitivité des entreprises et à l'attractivité du territoire, il peut être difficile d'imposer des points de vue qui, sans être incompatibles avec ces objectifs, supposent des démonstrations complexes peu en harmonie avec le fonctionnement courant des entreprises financiarisées du capitalisme contemporain.

Néanmoins, une telle participation pourrait avoir un intérêt pour la gouvernance de l'entreprise afin de **faire émerger un consensus**, qui peut se révéler très utile en période de crise, mais qui ne sera de toute façon possible que si le contexte est par ailleurs apaisé, s'agissant du dialogue social et de la participation des salariés à leur environnement de travail direct.

Le succès de cette idée repose aussi sur une modification du mode d'évaluation de la performance des entreprises. En effet, **comment la gouvernance partenariale pourrait-elle émerger si l'entreprise demeure jugée à l'aune de ses performances actionnariales ?**

B. D'AUTRES MODÈLES À PROMOUVOIR ?

Lors de leurs auditions, d'autres modèles ont été évoqués devant vos rapporteurs, susceptibles de constituer des contrepoids à la gouvernance actionnariale et aux logiques purement financières.

1. La promotion de l'actionnariat de long terme

Lors de son audition par la Délégation à la prospective, M. Jean-Louis Beffa a indiqué : « *La question de l'actionnariat des entreprises n'a pas été convenablement traitée : en France les investisseurs court-termistes, sans affectio societatis, représentent une menace pour l'industrie.* »

Pour contrer ces investisseurs court-termistes, M. Jean-Louis Beffa a critiqué les options choisies lors de la transposition en 2006 de la directive européenne relative aux offres publiques d'acquisition de 2004.

Il a préconisé :

- d'une part, de **renforcer les dispositifs de protection existants contre les offres publiques d'acquisition hostiles** (bons « Breton ») en les rendant possibles dans toutes les entreprises d'une certaine taille alors qu'ils font à l'heure actuelle l'objet d'une décision de l'assemblée générale des actionnaires et en s'inspirant de l'exemple de l'Allemagne qui a transposé la directive OPA de façon plus souple que la France ;

- d'autre part, **d'abaisser le seuil de déclenchement des OPA obligatoires**, de 33,3 % à 20 % du capital ou des droits de vote, afin de réduire le risque de prise de contrôle « rampante ».

LE DISPOSITIF DE « POISON PILL » À LA FRANÇAISE : LES BONS « BRETON »

Lors du vote de la loi relative aux offres publiques d'acquisition n° 2006-387 du 31 mars 2006, le gouvernement a introduit la faculté pour l'assemblée générale de la société visée par une OPA de décider ou d'autoriser **l'émission, en période d'offre, de bons de souscription d'actions (BSA)**, susceptibles d'être attribués à tous les actionnaires de la société et permettant de souscrire à des conditions préférentielles.

Toutefois, les modalités d'émission de tels bons demeurent strictement encadrées, en application de l'article 9 de la directive européenne de 2004 sur les OPA. Le principe de l'émission, les conditions d'exercice et les caractéristiques des BSA requièrent en effet une décision ou une délégation de compétence préalable de l'assemblée générale. Dans tous les cas, l'assemblée générale doit fixer le montant maximal de l'augmentation de capital et le nombre maximal de bons émis, selon un régime analogue à celui du droit commun des augmentations de capital.

Si un ou plusieurs attaquants n'appliquent pas l'article 9 de la directive ou des mesures équivalentes, la société cible peut invoquer la clause de réciprocité et les dirigeants peuvent prendre des mesures de défense, en particulier émettre des BSA, **sans réunir à nouveau l'assemblée générale.** L'émission des BSA peut donc procéder d'une délégation antérieurement accordée par l'assemblée générale. Lorsque les mesures de défense ont été décidées « à froid », elles doivent avoir été expressément autorisées par l'assemblée générale dans les 18 mois précédant l'offre.

Plusieurs pays européens (Allemagne, Belgique, Danemark, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne) ont pour leur part choisi de rendre l'article 9 de la directive facultatif, conservant ainsi une plus grande souplesse d'utilisation de leurs mesures de défense.

D'autres conditions d'un engagement de plus long terme des propriétaires du capital des entreprises sont mentionnées plus avant dans le présent rapport, qui montrent le caractère quelque peu héroïque d'un tel objectif dans un contexte où le capital, par sa mobilité même, peut, à tout moment, redéfinir ses modalités d'allocation.

2. La promotion de modes alternatifs de gouvernance

Les auditions menées par vos rapporteurs ont mis en évidence la diversité des entreprises et l'intérêt de **certains modes de gouvernance qui reflèteraient davantage que d'autres l'existence d'un pacte social à l'intérieur de l'entreprise.**

a) L'entreprise familiale

Ainsi, par exemple, M. Luc Darbonne, Président de FBN¹-France, a vanté les mérites de **l'entreprise familiale.**

En l'absence de définition juridique de ce type d'entreprises, on se réfère à un « faisceau d'indices » pour les identifier. Un certain nombre de critères prévalent, relatifs notamment au contrôle de la société : détention par la famille d'une partie significative du capital (mais pas forcément la majorité), pouvoir d'influence des actionnaires familiaux, direction familiale de l'entreprise. La pérennité du contrôle familial, c'est-à-dire sa transmission sur plusieurs générations, entre en compte.

D'après M. Luc Darbonne, ces entreprises seraient **davantage fondées sur les relations humaines** que les autres ; elles seraient **plus structurantes pour leur région** ; s'inscrivant sur plusieurs générations, elles seraient **davantage ancrées dans le long terme.** En conséquence, leur responsabilité sociale serait plus grande (« *les employés font un peu partie de la famille* »).

Par ailleurs, des études montrent que les entreprises familiales, comparées aux entreprises non familiales, se caractérisent par **de meilleurs indicateurs de performances économique et financière ainsi que par une meilleure situation financière en termes de liquidité et de solvabilité** : « *Les résultats de ces études sont souvent interprétés comme la manifestation d'une gestion plus efficace résultant de la nature familiale des entreprises. Les arguments avancés, multiples, s'articulent essentiellement autour de quatre grands axes, eux-mêmes entremêlés : la réduction des coûts de contrôle et d'incitation des dirigeants non familiaux, l'orientation à long terme intergénérationnelle, l'homogénéité du système de valeurs et, enfin,*

¹ Family business network

l'imbrication de deux systèmes sociaux qui s'alimentent réciproquement, la famille et l'entreprise »¹.

La multiplication des travaux académiques au sujet de l'entreprise familiale constitue peut-être un « signal faible » pour l'avenir : loin d'être dépassé, **ce modèle ne doit pas être négligé**. En ce sens, les **problèmes spécifiques** qu'il rencontre, relatifs notamment à la succession des dirigeants, au salaire des membres de la famille, à l'indépendance de l'entreprise et à l'impact des querelles familiales sur la gouvernance, appellent des réflexions pour les surmonter.

Toutefois, il faut bien reconnaître que la création d'entreprises familiales ne se décrète pas et que ce « modèle »² semble assez peu compatible dans les faits avec le développement du capitalisme financier qui paraît pour l'avenir représenter une tendance lourde.

b) L'entreprise coopérative

L'entreprise coopérative pourrait constituer un autre modèle de gouvernance partenariale et socialement responsable, **fondée sur des valeurs communes** à l'ensemble des participants.

La règle « 1 sociétaire = 1 voix » y entraînerait « une primauté de la personne sur le capital »³, par opposition à la règle capitaliste qui institue la proportionnalité des voix aux apports.

D'après le Conseil supérieur de la coopération, « *Les coopératives sont des sociétés qui placent l'homme, et non le capital, au cœur de leurs préoccupations et qui par leur sociétariat et leurs activités sont fortement ancrées dans les territoires* ». Elles s'inscriraient « *dans un mouvement historique de démocratisation de l'économie* »⁴.

D'après la Déclaration sur l'identité coopérative (1995) de l'Alliance coopérative internationale : « *Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité.* »

¹ J. Allouche, B. Amman, P. Garaudel (2006), "2006-02 : Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales", Cahiers de recherche - GREGOR (Groupe de recherche en gestion des organisations).

² Même si certains contre-exemples brillants existent.

³ Audition par vos rapporteurs de MM. Dominique Lefebvre, Président, M. Bertrand Corbeau, Directeur général, M. Bernard Philippe, Directeur général adjoint de la Fédération nationale du Crédit Agricole (29 juin 2010).

⁴ Rapport du Conseil supérieur de la Coopération (2007)

Selon l'article 1 de la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, les coopératives sont des sociétés dont l'objet essentiel n'est pas de réaliser un bénéfice mais de répondre aux besoins économiques et sociaux de leurs membres. La loi énonce les principes régissant la vie des coopératives : démocratie, double qualité d'usager et de sociétaire, liberté d'adhésion, impartageabilité des réserves, rémunération limitée du capital. D'après le rapport précité du Conseil supérieur de la Coopération : *« Aujourd'hui, dans une société en pleine mutation, marquée par la globalisation et l'émergence de nouvelles attentes, ces principes démontrent combien ils sont actuels et de nature à façonner l'avenir »*.

LES DIFFÉRENTS TYPES DE SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES

La loi du 10 septembre 1947 détermine les principes fondamentaux communs à l'ensemble des coopératives. Certaines sont par ailleurs régies par des dispositions particulières.

- Les **sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP)**, considérées lors de leur création (1978) comme une alternative au salariat, et formées par des travailleurs associés pour exercer en commun leur profession dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires désignés par eux et en leur sein ;

- les **sociétés coopératives agricoles** ;

- les **sociétés coopératives de commerçants détaillants** ;

- les **sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC)**, créées par la loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 qui ont pour objet la production et la fourniture de biens d'intérêt collectif présentant un caractère d'utilité sociale, et associent autour du même projet des acteurs multiples : salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers... (**selon un modèle de multi-sociétariat typiquement « stakeholder »**) ;

- la **société coopérative européenne**, issue d'un règlement de 2003 qui tente de concilier les principes humanistes de la coopérative avec les exigences de la concurrence.

En France, la plus grande organisation coopérative est le **Crédit Agricole** (environ 6 millions de sociétaires, 2 500 caisses locales qui détiennent l'essentiel du capital de 39 caisses régionales).

Les chiffres-clés des familles coopératives – 2006

Coopératives d'utilisateurs ou d'usagers	Coopératives de consommateurs et VPC	3 281 388 sociétaires, 34 coopératives, 14 479 salariés
	Coopératives d'HLM	43 196 sociétaires, 160 coopératives, 1 000 salariés
	Copropriétés coopératives	1 236 syndicats de copropriété et ASL, 400 syndicats coopératifs
	Coopératives scolaires	4 424 299 élèves coopérateurs, 49 407 coopératives
Banques Coopératives	Groupe Banque Populaire ^{a,b}	3 200 000 sociétaires, 20 Banques Populaires, 34 994 salariés
	Groupe Caisse d'Épargne	3 400 000 sociétaires, 30 Caisses d'Épargne, 440 sociétés locales d'épargne, 55 800 salariés,
	Groupe Crédit Agricole	5 700 000 sociétaires, 2 588 caisses locales, 73 000 salariés (hors filiales),
	Groupe Crédit Coopératif ^c	30 813 sociétaires, 1 742 salariés
	Crédit Mutuel	6 900 000 sociétaires, 1 920 caisses locales, 33 610 salariés,
Coopératives d'entreprises	Coopératives agricoles	450 000 sociétaires, 3 200 coopératives et 12 700 CUMA, 150 000 salariés (filiales comprises)
	Coopératives artisanales	55 000 entreprises sociétaires, 329 coopératives, 2 600 salariés
	Coopératives de transporteurs	1007 sociétaires, 100 coopératives, 8 000 salariés
	Coopératives maritimes	16 800 sociétaires ^c , 158 coopératives, 1 200 salariés
	Coopératives de commerçants détaillants	28 100 sociétaires, 49 groupements coopératifs et assimilés, 22 784 salariés
Coopératives de production	Scop (coopératives de salariés)	21 343 sociétaires, 1 688 Scop, 36 297 salariés (hors filiales non coopératives)
SCIC	Coopératives multisociétaires	97 SCIC en activité au 30 juin 2007

a. Le groupe Crédit Coopératif est membre du groupe Banque Populaire dont il est l'une des maisons mères depuis fin janvier 2003.

b. Le Crédit Maritime a décidé en octobre 2004 d'adosser les caisses régionales de Crédit Maritime aux Banques Populaires régionales de leur territoire.

c. Les sociétaires du Crédit Maritime sont intégrés dans ce chiffre

Source : Conseil supérieur de la coopération (2007)

Toutefois, « *confrontées aux réalités économiques, les coopératives ont parfois du mal à préserver leur identité* »¹. Certaines n'ont pas résisté à la concurrence, par exemple les coopératives de consommation qui se sont heurtées à l'expansion de la grande distribution.

Les coopératives n'échappent pas non plus au risque de distribution de leurs « bénéfiques » (ristourne), préjudiciable à l'investissement.

Leur principal handicap réside dans **le risque d'insuffisance de financement**. Si la loi a été modifiée à plusieurs reprises, notamment pour autoriser l'appel à des capitaux extérieurs et préserver la compétitivité de ce type d'entreprises, c'est **au risque d'une perte du contrôle des entreprises par leurs sociétaires et d'une modification de leurs orientations, c'est-à-dire d'une perte de leur identité spécifique**.

¹ Droit des sociétés, Dominique Vidal, LGDJ (2008).

c) La généralisation des comités indépendants portant sur des variables essentielles du pacte social dans l'entreprise ?

Depuis les années 1990, à la suite des rapports sur la gouvernance des entreprises de MM. Viénot (1995, 1999) et Bouton (2002), les conseils d'administration ou de surveillance de la plupart des grandes sociétés cotées ont mis en place, sur une base informelle à défaut de disposition législative expresse, des démembrements chargés de préparer leurs décisions relatives à la situation financière et comptable (comités des comptes), aux nominations (comités des nominations) et aux modalités de rémunération des dirigeants (comités des rémunérations).

Le code AFEP-MEDEF recommande une part prépondérante d'administrateurs indépendants dans ces comités : au moins 2/3 dans les comités des comptes, au moins la majorité dans les comités des nominations et les comités des rémunérations.

Les comités ne doivent pas dessaisir les conseils mais préparer leurs décisions et leur rendre compte. Pour exercer cette mission, ils peuvent solliciter des études techniques externes. Leur activité doit être décrite dans le rapport annuel de l'entreprise.

**COMITÉS SPÉCIALISÉS DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE
CODE AFEP-MEDEF**

Le nombre et la structure des comités dépendent de chaque conseil. Cependant, il est recommandé que :

- l'examen des comptes,
- le suivi de l'audit interne,
- la sélection des commissaires aux comptes,
- la politique de rémunération,
- les nominations des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux, fassent l'objet d'un travail préparatoire par un comité spécialisé du conseil d'administration.

Source : code AFEP-MEDEF

A l'avenir, il pourrait être utile d'explorer la possibilité de créer des comités sur d'autres variables essentielles du pacte social, ce qui contribuerait à rééquilibrer celui-ci dans un sens plus favorable au travail.

Ces variables auraient trait à la responsabilité sociale de l'entreprise notamment dans les domaines de l'emploi, de la politique des ressources humaines et du partage de la valeur ajoutée.

Ces comités pourraient être chargés d'examiner un certain nombre d'indicateurs de performance à définir et à publier dans leurs domaines de compétence respectifs.

*

* *

Pour échapper au scénario « noir » un certain nombre d'orientations peuvent donc être envisagées, consistant à **encourager des modèles de gouvernance partenariale, assortis d'une évaluation « professionnelle » multicritères de la performance des entreprises.**

Comme on le voit toutefois, s'agissant des coopératives, ou s'agissant plus généralement de la participation des salariés à la gouvernance des entreprises, **la voie à emprunter est très étroite**, notamment en raison du contexte mondial qui semble devoir dicter assez largement les évolutions futures. Cette voie devrait donc s'inscrire dans le cadre d'une coopération internationale, et notamment européenne, renforcée.

CHAPITRE IV

RETOUR VERS UN DROIT SOCIAL MAÎTRISÉ

RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Le droit social du travail se dirigerait vers une architecture rénovée où, sans vouloir définir à lui seul l'intérêt général, l'Etat ne renoncerait pas à intervenir. La négociation sociale se développerait de façon plus équilibrée à la faveur d'un respect généralisé du dialogue social mais aussi d'un renforcement des légitimités syndicales, notamment par la mise à niveau de l'expertise, tandis qu'émergeraient les conditions d'édiction de normes internationales disciplinant le « dumping social ». Par ailleurs, les nouvelles normativités sociales feraient l'objet de certification et le « consumérisme social » gagnerait en maturité.

I. LES PRÉALABLES À UNE MEILLEURE LÉGISLATION

Moins légiférer ne doit pas empêcher l'Etat de mieux légiférer en matière sociale, en se donnant, tout d'abord, les moyens d'évaluer et d'anticiper les besoins de normes nouvelles afin de s'attaquer aux vraies priorités en fonction d'une analyse à long terme des problèmes.

A. L'ÉVALUATION

Il importe, avant d'entreprendre une réforme, d'évaluer en profondeur la législation existante, en particulier les raisons de ses insuffisances, de forme, de fond ou liées à des difficultés d'application.

Le rapport annuel, précité, du Conseil d'Etat pour 2006, déplore, à cet égard, l'abandon implicite des **études d'impact** préalables à l'élaboration, pas seulement dans le domaine social, de nouvelles législations ou réglementations.

Dans un article publié dans la revue *Esprit*¹, Jean-Claude Barbier² évoque, par ailleurs, à propos des tentatives récentes d'amélioration du fonctionnement du marché du travail « des réformes incessantes qui se succèdent depuis dix ans **sans qu'elles soient clairement évaluées** ».

Il affirme, plus loin, que « le système d'évaluation des actions (qu'il s'agisse d'emploi, d'insertion, de formation...), la connaissance de leurs résultats et de leur coût ont toujours été défectueux... ».

B. L'ANTICIPATION

Les priorités doivent être déterminées non seulement en fonction de l'ordre des urgences (d'après des considérations tactiques de court terme), mais aussi selon l'importance stratégique des problèmes à résoudre, ce qui nécessite une vision prospective des choses.

L'ancien Plan traitait des conditions du développement économique **et social** de la nation. Sa préparation faisait appel à une concertation entre les partenaires sociaux. Le rapport Chertier, précité, suggère une répartition des rôles, joués précédemment par le Commissariat, entre le Conseil économique social et environnemental (CESE), **s'agissant du dialogue social** et le Centre d'analyse stratégique (CAS)³, responsable de la coordination d'une « co-production d'expertise » au sein de l'administration.

¹ « Travail et protection sociale : un droit malmené » (janvier 2009).

² Sociologue, directeur de recherche au CNRS, professeur à la Sorbonne.

³ Il est regrettable que le CAS ne soit plus piloté par un Secrétariat d'Etat spécifique dans le nouveau gouvernement constitué le 14 novembre 2010.

Sans faire leur l'ensemble de ces propositions, **vos rapporteurs soulignent qu'il est souhaitable que l'Etat puisse disposer d'une analyse prospective de l'ensemble des déterminants du pacte social**, intégrant des éléments économiques et des contributions des nouvelles instances de diagnostic (COR, COE, HCAAM) dans leurs domaines de compétence respectifs (retraites, emploi, dépenses de santé). **Qu'il leur soit permis, incidemment, de souhaiter que la volonté de doter le Sénat d'une institution chargée de la prospective soit suivie de tous ses effets afin que la Haute Assemblée puisse constituer un pôle d'anticipation efficace au service du Sénat et du pays.**

II. QUELLES PRIORITÉS ?

L'inversion des tendances au « laisser-aller », caractéristique du scénario au fil de l'eau, suppose, *a contrario*, une action réformatrice vigoureuse de l'Etat.

Le fonctionnement des entreprises et le droit social du travail créent des externalités (positives ou négatives) et un pacte social harmonieux représente un bien public, constats qui justifient l'intervention d'une autorité publique.

Mais, son intervention doit être guidée par le choix de priorités stratégiques, le respect d'exigences de qualité législative et s'accompagner d'un renouvellement de ses voies d'influence.

En effet, mieux légiférer ce peut être aussi légiférer autrement, en instaurant un cadre propice à la conclusion de normes sociales plus équilibrées.

A. LA PRÉPARATION DE L'AVENIR ET L'AMÉLIORATION DE LA COHÉSION SOCIALE

On en cite ci-après quelques exemples qui illustrent la légitimité d'une implication de l'Etat dans la définition du pacte social dans l'entreprise.

Des mesures d'ordre financier devront être prises pour couvrir les charges résultant du **vieillissement de la population**. L'emploi des seniors n'est pas seul en cause. La question concerne le pacte social dans l'entreprise dans la mesure où les prestations considérées sont financées majoritairement par des prélèvements obligatoires, domaine de choix régalien par excellence. Toute modification de notre système de prélèvements obligatoires nécessite une intervention du législateur (changement d'assiette, création de recettes nouvelles, privatisation...).

Les mêmes observations peuvent être faites au sujet d'une éventuelle augmentation des dépenses liées au chômage et, plus généralement, au financement de celles que devrait entraîner la mise en œuvre, hautement souhaitable, d'une politique tendant à garantir l'**employabilité** de tous les travailleurs français.

Un recours à la loi serait également nécessaire pour la prise de toute mesure (modification du droit des sociétés, etc.) tendant à **associer**, d'une manière ou d'une autre, les salariés aux décisions stratégiques concernant l'avenir de leurs entreprises. Ceci permettrait aux travailleurs d'être associés à la gestion des entreprises et de ne pas être placé devant le fait accompli en cas de restructurations pouvant entraîner la fermeture de leur établissement ou une diminution de ses effectifs. Il pourrait en résulter une nette amélioration du climat social dans nos entreprises.

Mais il est probable que l'Etat devrait l'imposer.

B. CLARIFIER LA HIÉRARCHIE DES NORMES DU PACTE SOCIAL

1. Entre la branche et l'entreprise

Dans le document d'études, précité, de la DARES¹ sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises, autorisée par la loi du 4 mai 2004, ses auteurs² s'interrogent : « l'idée de donner plus d'autonomie aux négociateurs d'entreprise était sans doute très bonne pour relancer la négociation collective – reconnaissent-ils – mais fallait-il pour autant leur permettre de déroger à une convention couvrant un champ territorial ou professionnel plus large ? « On peut en douter » estiment-ils.

Dans un article paru dans la revue *Droit social*³, Gérard Lyon-Caen observait, de son côté, au vu du document de travail préparatoire remis par le Ministère du Travail aux partenaires sociaux, avant le vote du texte en question, qu'« *on ne peut donner vie à un tel système que si la loi a strictement défini ce qui relève de la compétence de chaque niveau* ». Cela reste à faire.

En attendant, constatent les experts de la DARES, les branches ont substitué une hiérarchie conventionnelle à la hiérarchie légale. « Elles l'ont fait – soulignent-ils – par le biais de clauses d'interdiction de déroger particulièrement sophistiquées dont l'intrication finit par rendre indéchiffrable cette hiérarchie ».

Elles se sont ainsi arrogé des pouvoirs importants.

¹ Document d'études. DARES n° 140. Août 2000.

² Olivier Meriaux, Jean-Yves Kerbourc'h, Carine Seiler.

³ « Pour une réforme enfin claire et imaginative du droit de la négociation collective ».

La loi doit préciser les règles du jeu pour mettre fin à l'insécurité juridique que crée une complexité excessive des règles de droit.

2. Une nouvelle articulation entre contrat de travail et accords collectifs ?

Dans un récent numéro de la revue française d'économie¹, Jacques Barthélémy et Gilbert Cette, partisans d'une refondation du droit social² à partir d'un développement du droit conventionnel aux dépens du droit réglementaire, se posent la question de l'autonomie du contrat de travail à l'égard des conventions collectives.

Constatant qu'en Allemagne des accords conventionnels de réduction transitoire de la durée du travail et des salaires s'incorporent au contrat de travail et permettent de préserver les emplois, dans une conjoncture défavorable, ils se demandent si les relations entre les accords collectifs et le contrat de travail ne pourraient pas être réformées dans cet esprit en France.

Il conviendrait, selon eux, d'empêcher que le respect des éléments individuels du contrat de travail puisse faire obstacle à l'application d'un accord d'entreprise favorable à l'emploi.

Mais une telle restriction de l'autonomie des contrats par rapport aux conventions collectives (à défaut de pouvoir, comme en Allemagne, incorporer les avantages de l'accord d'entreprise dans le contrat lui-même) irait à l'encontre de la jurisprudence de la Cour de cassation³.

Jacques Barthélémy et Gilbert Cette préconisent donc que seuls les éléments substantiels absolus du contrat⁴ puissent désormais être opposés à un accord collectif.

Un ANI (accord national interprofessionnel), décliné dans des accords de branche, puis d'entreprise, définirait cette nouvelle articulation entre contrat de travail et accord collectif, qui permettrait aux partenaires sociaux de **protéger** plus efficacement **les emplois** en cas de retournement défavorable de la conjoncture.

Cependant, un tel dispositif constituerait une atteinte particulièrement forte aux principes ordonnant le droit des conventions si bien que même la suggestion des deux experts, qu'à moyen et long terme, ce soit la **protection**

¹ *Volume XXV, octobre 2010.*

² *Rapport du Conseil d'analyse économique (CAE). Février 2010.*

³ *Toute modification du contrat de travail nécessite l'accord du salarié (mais un refus de ce dernier peut constituer un motif de licenciement pour motif disciplinaire). Un contrat individuel ne peut pas, par ailleurs, en principe, déroger in pejus à un accord collectif. Il s'agit de faire du contrat un instrument de protection du salarié face à la flexibilité croissante du droit du travail.*

⁴ *Éléments constitutifs majeurs du contrat : son objet, la qualification attachée à la fonction concernée, la rémunération correspondante.*

des personnes « qui (paraît) l'axe stratégique le plus efficace... car elle permet de limiter le coût social des ajustements économiques **structurels** souhaitables », ne parvient pas à dissiper tous les doutes.

Au demeurant, même si, formellement, de telles analyses peuvent sembler pertinentes, il n'est pas sûr qu'elles décrivent la réalité. Dans ces conditions, il est douteux qu'elles débouchent sur des solutions satisfaisantes.

C. SIMPLIFIER PAR AILLEURS LE DROIT DU TRAVAIL

1. La nécessité de légiférer

Le Conseil d'Etat conclut son rapport sur 2006, dans lequel il dénonce l'insécurité juridique résultant de la complexité excessive de la législation, par les propos suivants auxquels votre délégation ne peut que souscrire :

« Pour éviter que l'intempérance normative ne débouche sur l'insignifiance des normes... on ne saurait tenir pour dérisoire qu'il faille encore écrire une loi, c'est le moyen d'arracher les lois au désordre, d'en faire moins et de meilleures ».

« Y renoncer reviendrait à s'abandonner à des fatalités dont on a assez dit les conséquences perverses pour mesurer l'urgence de les conjurer ».

2. Des exemples récents et des propositions nouvelles

La fusion au sein de « pôle emploi », par la loi du 13 février 2008, de l'ANPE et des ASSEDIC, procède de la volonté d'adresser les demandeurs d'emploi à un seul et même interlocuteur.

La création du contrat unique d'insertion (CUI) par la loi du 1^{er} décembre 2008 sur le revenu de solidarité active (RSA) constitue un autre exemple de recherche de simplification.

Le rapport « Cahuc-Kramarz » du 2 décembre 2004 proposait d'aller encore beaucoup plus loin dans cette voie avec l'unification de tous les contrats de travail en un seul. La pratique des licenciements aurait été, de son côté, facilitée avec un calcul des indemnités en fonction de l'ancienneté et l'instauration d'une contribution de solidarité à la charge de l'employeur.

Cette dernière proposition n'a, semble-t-il, recueilli qu'un accueil mitigé de la part des partenaires sociaux.

3. Un effort à amplifier et à poursuivre

La loi de modernisation du marché du travail du 26 juin 2008 n'a pas été dans ce sens.

Au contraire, elle a créé une variété de plus de contrat à durée déterminée (CDD), à objet défini. Mais elle a, en revanche, simplifié le droit de licenciement en supprimant, dans la détermination du montant de l'indemnité légale, la distinction faite selon le caractère économique ou non de la mesure.

Dans ces conditions, Jean-Claude Barbier¹ a pu écrire dans la revue *Esprit*² que « plus qu'un **dualisme** du marché du travail (CDI et CDD), c'est plutôt une **multiple segmentation** qu'on observe... un émiettement des statuts d'emploi ». Tous les CDD ne s'équivalent pas, l'intérim s'est extrêmement diversifié. La part des formes particulières d'emploi est particulièrement élevée chez les jeunes.

Concernant la prévision des effets des réformes de 2007-2008, il s'interroge :

« va-t-on constater une rupture de trajectoire dans les faits ? » (une amorce d'émancipation ?)

« ou le poids du passé, l'empreinte des origines, la lourdeur des systèmes d'acteurs vont-ils graduellement digérer les projets qui ne déboucheront, à la fin que sur une couche supplémentaire de complexité ? » (triomphe du « fil de l'eau » ?).

D. RECOURIR À D'AUTRES VOIES DE PRODUCTION DE NORMES SOCIALES

On a pu indiquer (v. le rapport annuel du Conseil d'Etat pour 2006) que le développement de la « soft law » pouvait être vu comme une atteinte possible à l'Etat de droit.

Mais, inversement, ne peut-on pas prévoir que la « soft law » puisse devenir un droit de l'Etat ?

Dans les démocraties, la question de la source réelle du pouvoir s'est toujours posée au-delà de la fiction essentielle mais un peu formelle du pouvoir majoritaire.

Dans les démocraties contemporaines, cette question doit être actualisée au vu du rôle de plus en plus important des « faiseurs d'opinion » et de l'incidence d'un décalage entre l'espace de la souveraineté politique et celui (mondialisé) où se posent concrètement les questions politiques.

En bref, les conditions formelles de la souveraineté nationale doivent se frotter au principe de réalité qui révèle des horizons radicalement différents de celui de ces conditions.

¹ Sociologue – directeur de recherche au C.N.R.S. – professeur à la Sorbonne

² Janvier 2009 – Travail et protection sociale – un droit malmené

Dans ce contexte, plutôt que d'imaginer maintenir les formes traditionnelles de son action, l'Etat peut avoir intérêt à en susciter des formes nouvelles.

Ainsi, en raison d'un état donné de l'opinion de l'électeur médian, il peut vouloir en appeler à d'autres influences qui peuvent lui permettre de surmonter ces résistances. De même, le recours à une diplomatie par l'opinion publique transnationale peut être un moyen de passer outre les limites de la diplomatie la plus traditionnelle.

A condition qu'il soit maîtrisé, l'essor de la « soft law » peut devenir un moyen efficace pour modifier le pacte social dans l'entreprise.

S'il est bien vrai que c'est à partir d'une culture de marché que des variables fondamentales du pacte social dans l'entreprise ont été dessinées, d'autres cultures pourraient être suscitées ou, du moins, reconnues par les Etats.

A cet égard, les critiques adressées aux agences de notation sociale qui épousent étroitement celles des agences de notation financière symbolisent l'importance d'ordonner selon des fins stratégiques un droit nouveau pouvant devenir un référentiel efficace pour une réforme du pacte social dans l'entreprise.

Un tel programme suppose de définir les conditions d'une culture plus diversifiée et d'une adjudication des normes qu'elle suscite, conformes aux principes d'un Etat démocratique c'est-à-dire où la majorité agit dans le respect de la minorité et des valeurs de la Nation.

III. DES CONDITIONS HÉROÏQUES

A. L'AMÉLIORATION DU CLIMAT SOCIAL

Il ne suffit pas d'élaborer de bonnes lois, encore faut-il que les innovations juridiques qu'elles contiennent soient réellement acceptées et appliquées par les partenaires sociaux.

Les exemples des dérogations à la hiérarchie des normes ou des modalités spécifiques de négociations d'accords dans les très petites entreprises dépourvues de délégué syndical montrent que ce n'est pas toujours le cas. De nouvelles facultés prévues par le législateur, n'ont été pour le moment que faiblement utilisées.

Par ailleurs, le dialogue social laisse encore à désirer dans notre pays, c'est un lieu commun que de le souligner.

Dans le numéro, précité, de la revue *Esprit*¹, Jacques Le Goff² rappelle les propos de l'ancien secrétaire national de la CFDT, Jean-Paul Jacquier, comparant, dans son récent ouvrage « L'introuvable dialogue social », la négociation collective en France à « une pratique sans la foi ».

Jacques Le Goff estime cependant qu'à l'« antagonisme systématique d'antan » se substitue progressivement un « protagonisme » dans des négociations devenues plus transactionnelles.

Dans le même numéro d'*Esprit*, Annette Jobert³ fait référence à une autre expression de Jean-Paul Jacquier parlant d'« un pays qui n'aime pas négocier ».

Elle estime que « malgré des progrès certains, le constat global, formulé par de nombreux observateurs, est celui d'un dialogue social fragmenté, incomplet, fragile, qui ne répond pas aux exigences d'une véritable démocratie sociale (dont la faiblesse peut être mesurée par celle du taux de participation aux élections prud'homales), ni aux enjeux des transformations économiques et sociales ».

Dénonçant les « faux-semblant de la concertation », elle constate le rôle central que l'Etat continue à jouer dans les relations sociales et met en cause aussi bien les réticences du patronat que les faiblesses et la division du mouvement syndical. Il est à craindre que la loi – celle du 4 mai 2004 prévoit déjà une obligation préalable de concertation sur tout projet gouvernemental de réforme sociale – ne suffise pas, à elle seule, à accélérer le changement des mentalités autant qu'il serait souhaitable.

Il est à espérer – comme cela a déjà été souligné plus haut – que les acteurs sociaux parviennent d'abord à un **diagnostic partagé des problèmes** (à partir d'une analyse commune réellement prospective et stratégique), sur lequel ils puissent ensuite construire des compromis.

En ce sens, outre le rôle que doivent jouer les institutions de débat (tel le Conseil économique, social et environnemental) ou de dialogue entre partenaires sociaux et responsables politico-administratifs, l'idée de partager un état des lieux entre partenaires sociaux et Etat peut apparaître comme un progrès.

B. LA LABORIEUSE GESTATION D'UNE EUROPE SOCIALE PLUS INTÉGRÉE

1. Une harmonisation voulue par les traités fondateurs de l'Union

Dans le traité de Rome de 1957, modifié par les traités de Maastricht et de Lisbonne, et intégré dans le traité CE sur le fonctionnement de l'Union

¹ Janvier 2009. *Travail et protection sociale : un droit malmené.*

² Ancien inspecteur du travail, professeur de droit du travail.

³ Sociologue-directrice de recherche au CNRS.

européenne, il est prévu que l'amélioration des conditions de vie et de travail de la main d'œuvre dépende d'une **harmonisation des systèmes sociaux** découlant elle-même :

- d'une part, des **effets bénéfiques du fonctionnement du marché commun** ;

- d'autre part d'un **rapprochement des dispositions législatives et réglementaires, et administratives des Etats membres**.

La santé et la politique sociale font l'objet d'articles spécifiques de ce traité consolidé, dit « traité CE » ou « premier pilier » de l'architecture institutionnelle européenne, pour lequel les transferts de compétence et de souveraineté des Etats membres à l'Union sont les plus importants.

Cela signifie que les Etats membres **peuvent** légiférer et adopter dans ces domaines des actes juridiquement contraignants, mais seulement en ce qui concerne les aspects définis par ledit traité.

2. Une progression heurtée

a) Des avancées significatives

Par rapport à celui initialement signé dans la capitale italienne, en 1957, des avancées ont été réalisées par :

- l'**Acte unique européen de 1986** qui a consacré l'importance du dialogue social au niveau européen (la directive relative aux **comités d'entreprise européens** a, sur ces bases, favorisé, en 1994, la défense des droits des travailleurs dans les entreprises multinationales) ;

- le **traité de Maastricht de 1992**, auquel a été annexé un pacte social postérieurement intégré au **traité d'Amsterdam de 1997** (il est prévu, notamment, que les partenaires sociaux, obligatoirement consultés par la commission européenne sur toute proposition sociale de celle-ci, puissent en outre demander que leur avis soit transmis au Conseil pour être transformé en loi ou appliqué par chaque Etat membre) ;

b) Des ambitions réduites

En revanche, le traité d'Amsterdam, à d'autres égards, s'est révélé décevant, en substituant, notamment, à la volonté d'harmoniser les politiques sociales ou d'élaborer des normes communes, l'objectif d'un simple effort de coordination des actions des différents pays concernés.

La commission ne peut formuler dans ces domaines que des recommandations non contraignantes.

Les matières « sensibles » sont soit exclues de la compétence communautaire (droit d'association et de grève, ...), soit régies par la règle de l'unanimité (sécurité sociale, ...).

c) Des espoirs renaissants

Néanmoins, certaines mesures concernant la protection des travailleurs peuvent être décidées à la majorité qualifiée¹, en vertu de l'article 137 du traité CE, ou par une décision unanime du Conseil.

En outre, les domaines dans lesquels ces décisions à la majorité peuvent être prises sont importants : il s'agit de la santé et de la sécurité des travailleurs, des conditions de travail, de **l'intégration des personnes exclues du marché du travail**, de l'égalité entre hommes et femmes, etc.

Le Conseil pourrait également, s'il l'entend, ajouter à ces questions celle de la **protection des travailleurs en cas de résiliation de leurs contrats**.

Concernant les directives adoptées, non seulement elles ont cherché à faciliter la mobilité du travail et des entreprises en Europe, mais elles se sont efforcées aussi d'améliorer la protection des salariés à d'autres égards, notamment lorsque des **restructurations** se produisent (directives sur les droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprise, sur le **rapprochement des législations relatives aux licenciements collectifs**, ...).

3. Des compétences partagées entre l'Union et les Etats

De fait, les questions sociales en Europe relèvent de compétences partagées entre l'Union et les Etats.

a) Les intentions de la commission

La commission, on l'a vu, ne dispose, en la matière, que d'un simple pouvoir de recommandation.

Dans un livre vert, publié en 2006, intitulé « Moderniser le droit du travail pour relever les défis du XXIème siècle », elle s'est intéressée notamment à la flexisécurité avec le souci d'associer un minimum de droits sociaux aux nouvelles formes de travail plus souples qui se développent (en vue de remédier aux inconvénients de l'insécurité juridique liée aux contrats de travail atypiques).

Plus récemment, en novembre 2010, elle a présenté cinquante propositions tendant à relancer le marché unique et **à lui donner une dimension plus sociale**. Elle fait figurer, parmi ses objectifs, des mesures destinées à :

- renforcer la solidarité (droits sociaux fondamentaux) ;
- assurer à tous un **accès à l'emploi et à la formation tout au long de la vie** ;

¹ En co-décision avec le Parlement.

- lancer une consultation publique en matière de gouvernance des entreprises.

b) Les propositions du Centre d'analyse stratégique

Dans un document¹ paru en 2007, le Centre d'analyse stratégique (CAS) s'était demandé, de son côté, comment relancer la dimension sociale du projet européen.

« On se rend compte aujourd'hui – était-il écrit – que le progrès social ne résulte pas automatiquement du fonctionnement du marché intérieur et que celui-ci peut aussi, notamment à court terme, accroître les inégalités ».

Le CAS faisait figurer parmi ses priorités « un fonctionnement harmonieux du marché intérieur sur le plan social », ainsi que « la mise en place d'outils facilitant la prévention et la gestion des transitions professionnelles répétées ».

c) Les obstacles au rêve d'un modèle social européen

Mais la concrétisation de ces intentions échappe à la seule volonté de la France.

Une réelle harmonisation des législations tendant à empêcher les distorsions de concurrence d'origine fiscale et la course, en Europe, au moins-disant social, serait pourtant l'un des principaux facteurs souhaitable d'émancipation par rapport aux pesanteurs du scénario au fil de l'eau.

Mais est-elle possible ?

Dans le numéro précité de la revue *Esprit*, Jacques Le Goff s'interroge : « Peut-on concevoir – se demande-t-il – un modèle européen qui ne soit pas seulement défensif ou résiduel ? ».

Il appelle, d'un côté, de ses vœux une flexisécurité européenne qui lie travail et protection, « en étendant la sécurité au-delà des risques classiques » (maladie, chômage), y compris la formation et les transitions professionnelles (et aussi l'égalité et la conciliation entre travail et vie privée).

Mais il estime, par ailleurs, que « partout, la crise provoque le retour de l'Etat. Et ce retour se traduira sans doute – selon lui – par l'accentuation des spécialités nationales, y compris dans le mode de négociation collective ».

Dans cette même édition de la revue précitée, Alain Supiot² regrette que l'élargissement ait conduit, selon ses termes, « à saper les bases politiques d'un modèle social européen déjà bien fragile ».

¹ *Quelle dimension sociale pour le projet politique européen ? Contributions et pistes d'action.*

² *Juriste et sociologue, professeur d'université.*

De son côté, Marc Clément¹ estime que « l'émergence d'une protection sociale européenne ne pourra que prendre la forme de normes, en l'état actuel d'une Europe qui se construit par le droit ».

« Nous devons vivre encore de nombreuses années » observe-t-il « dans un régime où la question de l'articulation entre les différents systèmes de protection sociale nationaux et le marché unique continuera de se poser ».

Beaucoup des concepts fondamentaux en cause sont entendus, selon lui, différemment par les Européens suivant leur culture nationale. C'est là que se situe une des très grandes difficultés d'une approche européenne de la protection sociale. En effet, les mêmes termes ne signifient pas les mêmes choses dans les différentes langues (les expressions françaises « partenaires sociaux » ou « précarité », par exemple, sont difficilement traduisibles en anglais).

Il faut d'abord, conclut-il, que les citoyens européens aient le sentiment d'appartenance à une même communauté avant de vouloir leur imposer un même système de protection sociale.

Ces remarques sont évidemment transposables au périmètre du pacte social dans l'entreprise. Elles posent la question des facteurs de rapprochement des préférences collectives des Etats membres.

Cette interrogation a bien sûr de multiples facettes. Parmi elles, il semble utile de réfléchir à des conditions plus démocratiques et plus pluralistes de décision publique en Europe. L'ouverture d'un chantier politique de définition de l'Europe sociale et de sa gouvernance (pourquoi pas un « pacte social de croissance » ?) paraît une priorité non seulement d'ordre social mais aussi d'ordre économique et sur le plan même de la cohésion politique de l'Europe.

¹ *Magistrat administratif.*

EXAMEN EN DÉLÉGATION

Au cours de sa séance du **mardi 18 janvier 2011**, tenue sous la présidence de **M. Joël Bourdin, président**, la délégation sénatoriale à la prospective a procédé à l'**examen du rapport d'information sur la prospective du pacte social dans l'entreprise, de M. Joël Bourdin et Mme Patricia Schillinger, rapporteurs**.

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – Le Président du Sénat a souhaité, par lettre du 15 décembre 2009, que la Délégation à la prospective réfléchisse à l'avenir du pacte social tel qu'il fonctionne à l'intérieur des entreprises et qu'elle développe ainsi une réflexion pour une nouvelle gouvernance dans l'entreprise.

Un certain nombre de champs ont été offerts à nos analyses par la lettre du Président : le partage de la valeur ajoutée et les domaines que recouvre la notion de relations sociales : la politique managériale, la politique salariale, la représentation et l'implication des salariés.

Nous avons travaillé sur ces sujets, dans l'esprit des travaux de prospective, c'est-à-dire en commençant par établir des diagnostics pour, ensuite, dessiner des futurs possibles.

Nous avons procédé à de nombreuses auditions et à une revue très considérable de littérature. Nous avons aussi sollicité les représentations extérieures de la France par un questionnaire portant sur dix pays.

Avant d'exposer nos principales conclusions, il faut mentionner quelques-unes des nombreuses difficultés que rencontre la réflexion sur le pacte social dans l'entreprise.

La première difficulté est, bien sûr, de délimiter le sujet. Il n'est pas évident de définir ce qu'est l'entreprise et d'identifier les acteurs qu'elle mobilise. Il est également difficile de circonscrire ce qui, dans notre pacte social national, relève spécifiquement du système de relations qui s'instaure dans l'entreprise.

Ce sont d'ailleurs des conclusions à nos yeux importantes du rapport que d'insister sur la complexification des entreprises, sur la diversification de leurs situations et sur leur intégration à un système économique et social englobant où leurs marges de manœuvre, ainsi que celles d'éventuels régulateurs, sont très loin d'être absolues.

Deuxième difficulté : au-delà des observations qu'on peut réunir, l'autre élément du diagnostic, celui concernant les causes, est souvent hypothétique et incertain.

Cette difficulté invite à la modestie ; elle plaide aussi pour des politiques publiques reposant davantage sur l'expérimentation, avec cependant les problèmes que pose toute expérimentation dans le champ du social, qui implique des hommes. Par ailleurs, les positions des acteurs, si elles sont souvent conflictuelles, sont aussi souvent déconcertantes, comme en témoigne l'opposition des syndicats à une plus forte implication dans les conseils d'administration des entreprises.

J'en viens au cœur du rapport, qui s'ordonne en trois parties, la première consacrée aux diagnostics, les deux dernières aux perspectives.

Dans l'ensemble, la ligne directrice du rapport est que, sauf à s'exposer à de sérieux revers, le fonctionnement du pacte social dans l'entreprise doit être significativement amélioré dans le sens d'une meilleure reconnaissance des salariés et d'une revalorisation du travail.

Les trois parties du rapport ont une structure commune qui traite successivement des rémunérations, de la gestion du personnel, des relations sociales et du gouvernement des entreprises et des aspects juridiques.

Dans la première partie, celle qui porte sur les diagnostics, nous constatons en premier lieu que le pouvoir d'achat des salaires ne s'améliore plus que très lentement. Par ailleurs, les inégalités se renforcent, le chômage étant en permanence la toile de fond du salariat.

En ce qui concerne le ralentissement de la progression du pouvoir d'achat du salaire par tête, la responsabilité de ce phénomène est souvent recherchée, à juste titre, du côté de la décélération des gains de productivité. Mais cette explication n'épuise pas le sujet : il faut encore compter avec les conditions de partage de la valeur ajoutée.

Le ralentissement des gains de productivité est paradoxal alors même que l'objectif de maximisation de la productivité est une caractéristique dominante de l'air du temps. On peut même avancer que des composantes essentielles de la situation sociale du pays, la faible dynamique des salaires, les inégalités, le chômage, les conditions de travail... résultent de cet impératif de productivité, et que ce qui apparaît comme des « coûts sociaux » a été engagé pour améliorer la productivité du système de production français. Or, quand on réunit tous les indicateurs, on relève que le rythme des gains de productivité est plus faible qu'il n'a jamais été depuis des décennies. On ne peut s'empêcher de constater que les modifications destinées à maximiser la productivité ont entraîné des coûts sociaux mais n'ont pas exercé d'effets très favorables. Ce problème est développé dans les parties plus prospectives du rapport. Sa résolution apparaît comme un enjeu essentiel pour l'avenir et nous y reviendrons.

Mais, l'atonie du pouvoir d'achat du salaire par tête nous semble devoir s'expliquer aussi par la déformation du partage de la valeur ajoutée, qui est commune à de très nombreux pays.

Pour la France, deux rapports récents, l'un au Président de la République, l'autre au Premier Ministre, ont défendu l'idée d'une stabilité de ce partage depuis les années 1990.

Pour notre part, nous inclinons, pour des raisons techniques et conceptuelles, que nous exposons longuement dans le rapport, à nuancer la conclusion selon laquelle le partage de la valeur ajoutée entre la rémunération du travail – les salaires – et celle du capital – les profits – aurait été stable depuis vingt ans en France. En réalité, il est assez probable que la déformation très nette du partage de la valeur ajoutée intervenue dans les années 80 se soit, quoiqu'avec plus de modération, prolongée.

Mais, même en raisonnant sur les données conventionnelles utilisées dans les rapports cités, la part de la valeur ajoutée allant aux salaires est plus basse de plusieurs points de PIB par rapport à la moyenne historique sur soixante ans, et inférieure de près de 10 points de PIB par rapport au pic des années 70. En outre, on doit relever que la concentration des gains salariaux sur quelques-uns implique pour près de 80 % des salariés une réduction encore plus nette de la valeur ajoutée qui leur est attribuée.

Ainsi, les modalités de la répartition du revenu national constituent bien un frein aux salaires.

Quant aux inégalités salariales, qui sont souvent plus faibles en France qu'ailleurs, elles augmentent et restent paradoxales dans un pays où il existe, notamment avec le SMIC, des instruments de politique des revenus. Elles sont le produit de multiples facteurs où jouent notamment l'envolée des rémunérations des cadres dirigeants et la précarisation de nombreux salariés, en lien avec celle des emplois qu'ils occupent.

La part des salaires attribuée au centième des salaires les mieux payés augmente continuellement depuis la fin des années quatre-vingt-dix.

Le salariat moyen n'obtient, quant à lui, que peu de revalorisations salariales. Plus qualitativement, on observe que le régime salarial se variabilise avec la généralisation des revalorisations salariales conditionnées à la performance et un écart grandissant des situations selon l'appartenance à tel secteur économique ou à telle entreprise. Cette dernière dimension des inégalités salariales, qui se combinent avec une répartition inégale des risques de chômage ou de travail atypique, ressort comme particulièrement importante. Par ailleurs, la situation des salariés dépend négativement de leur appartenance à une entreprise sous-traitante. La pire des situations semble être celle des salariés à temps partiel des entreprises sous-traitantes, plus globalement celle des « intermittents du travail ».

Au total, plusieurs constats s'imposent. Il apparaît d'abord que la dynamique des salaires est faible. La masse salariale brute augmente moins vite que la production ; le salaire brut par tête croît moins vite que la masse salariale ; les salaires nets progressent moins que les salaires bruts.

On constate également un accroissement des inégalités devant le travail. Les inégalités de salaires augmentent ainsi que les inégalités face au chômage et face aux modalités du travail. Les travailleurs des secteurs économiquement dominés ainsi que les jeunes et les seniors sont discriminés par les mécanismes de marché.

En second lieu, le diagnostic sur le pacte social dans l'entreprise conduit à constater d'indéniables tensions sur les conditions de travail.

Mme Patricia Schillinger, rapporteure. – L'analyse des évolutions relatives au management, aux conditions et à l'organisation du travail, montre les tensions créées par l'impératif de productivité. Une véritable redéfinition des termes du rapport de travail est intervenue.

Naguère, les salariés bénéficiaient d'une certaine sécurité matérielle faite de protection des emplois, de progressivité des rémunérations et de carrières prévisibles, moyennant une liberté réduite dans le travail caractérisée par une faible autonomie. Ce modèle « fordiste », reposant largement sur un équilibre de droits et de devoirs définis dans autant de statuts, s'est considérablement affaibli depuis une trentaine d'années, au profit d'un couple « opportunités-responsabilités ».

Pour la sécurité, dans le nouveau modèle, on mise désormais sur l'« employabilité ». Mais, dans les faits, cet objectif ne comble pas toujours le vide creusé par le délitement des carrières. Malgré certaines évolutions du système de formation continue et l'acclimatation théorique d'une « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » dans les grandes entreprises, pour nombre de salariés, le compte n'y est pas. La perte d'emploi est un déclassement, plus ou moins durable, dont pâtit également l'économie sous forme de pertes de croissance.

Parallèlement, l'autonomie dont jouiraient désormais les salariés – en contrepartie de leur responsabilisation – paraît souvent illusoire. Sur fond d'intensification du travail, d'horaires flexibilisés et d'exigences financières de court terme, un faisceau accru de contraintes de toutes sortes enserré de plus en plus leur activité. En contraste avec un travail souvent « mythifié » par le discours managérial, de nombreux salariés se sentent « mystifiés »...

Le rapport sécurité/autonomie évolue donc défavorablement, avec d'importantes nuances selon la configuration productive. Cette dégradation de la qualité du travail peut se révéler *in fine* préjudiciable à la performance globale des entreprises et de l'économie nationale.

Il faut ici souligner que la précarisation du travail est subie différemment selon l'entreprise à laquelle on appartient et selon le rang occupé dans le salariat - ce qui va dans le sens d'une segmentation du salariat. Toutefois, les opérateurs relativement protégés semblent de moins en moins nombreux comme l'illustre l'apparition d'un chômage des cadres de plus en plus courant dans les années 90.

En troisième lieu, le diagnostic porte sur les relations sociales et la gouvernance.

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – A la segmentation du salariat répond le processus de segmentation des entreprises. Celles-ci ont beaucoup évolué ces dernières années. L'entreprise, unité de base de notre organisation économique, est l'un des principaux lieux d'élaboration et d'application du pacte social. Pour plus de 17 millions de salariés, elle constitue l'un des principaux cadres normatifs de leur vie quotidienne sans pour autant que la légitimité de l'entreprise et de son organisation soit un sujet majeur du débat public.

Ce point nous amène à la question de la gouvernance des entreprises.

S'il n'existe pas un modèle unique, on observe néanmoins quelques grandes tendances historiques. D'abord, au cours du vingtième siècle, en conséquence de la nécessité d'accumuler du capital en vue de l'industrialisation, le pouvoir est passé progressivement de l'entrepreneur familial au manager technocrate, puis aux actionnaires et investisseurs financiers. Il en a résulté une progressive dépersonnalisation des relations dans l'entreprise.

Ensuite, les salariés travaillent aujourd'hui en moyenne dans des entreprises plus grandes qu'il y a trente ans, mais au sein d'établissements plus petits ce qui accroît le sentiment de distance par rapport aux lieux de décision.

Enfin, l'émergence d'entreprises fonctionnant en réseaux a aussi modifié les relations entre parties prenantes, les relations interentreprises devenant un facteur déterminant de réalisation du pacte social.

La question que nous avons envisagée est de savoir si la gouvernance des entreprises s'est adaptée à ces évolutions.

La participation des salariés à la gestion des entreprises s'est développée, en France, grâce à des mécanismes de représentation, d'information et de consultation, plutôt que par l'association aux instances décisionnelles. Parallèlement, le contexte de la démocratie sociale a évolué dans un sens plutôt mitigé. Parmi les points négatifs, il faut mettre en évidence la baisse du taux de syndicalisation, passé d'environ 30 % à environ 8 % des salariés depuis l'après-guerre. Au regard des pays étrangers, la France apparaît comme particulièrement peu syndiquée.

Par ailleurs, alors qu'on pouvait espérer une certaine réhabilitation de l'entreprise, comme lieu de poursuite de finalités partagées, les excès du capitalisme financier ont au contraire mis l'accent sur les divergences d'intérêts des parties prenantes, divergences qui peinent à se résoudre de façon pragmatique, dans la négociation.

Les salariés semblent en effet avoir été les « oubliés » de la gouvernance, au nom de l'efficacité économique. Tandis que la cogestion apparaît comme un « serpent de mer » du débat politique, la suprématie

actionnariale s'est progressivement instaurée dans les grandes entreprises tandis que dans le tissu économique des entreprises dominées, nécessité faisait de plus en plus loi. La suprématie actionnariale est pourtant contestée tant parce qu'elle déséquilibre les relations sociales que parce qu'elle déséquilibre les décisions économiques dans un sens peu compatible avec une croissance forte et durable. Dans ce contexte, la place des salariés est résiduelle et s'inscrit davantage dans le sens d'une reconnaissance de la place de l'actionnariat salarié que dans celui d'une prise en compte des intérêts du facteur de production que constitue le travail.

Mme Patricia Schillinger, rapporteure. – En dernier lieu, le droit social du travail porte la marque de l'affirmation de l'objectif de maximisation de la productivité mais aussi des difficultés rencontrées dans la transition d'un modèle à l'autre.

L'un des principes les plus essentiels de l'édifice juridique qui constitue le droit social du travail, sa soumission à un objectif de mieux-disant social selon lequel les conventions entre partenaires sociaux ne pouvaient déroger aux dispositions plus générales que pour autant que le sort du salarié en soit amélioré, a été remis en cause. La perspective est de coller le plus possible aux réalités économiques et ainsi de favoriser l'élévation du niveau de productivité.

Dans ce même esprit, la légitimité de l'intervention de l'Etat dans le champ du social d'entreprise a été questionnée et, avec elle, la légitimité de l'Etat à définir l'intérêt général dans les domaines concernés.

Enfin, un droit international est apparu, tant au niveau mondial qu'europpéen, de même que de nouvelles formes de normativité dont la « soft law » représente un exemple archétype.

Mais, il faut bien reconnaître que cette diversification normative peine à remplir les mêmes fonctions que celles exercées par l'Etat dans le régime juridique traditionnel. Dans le même temps, la cohérence entre les assouplissements des principes du droit du travail et la préservation des intérêts des salariés, mais aussi des principes juridiques aussi essentiels que celui de l'égalité, peut être difficile à vérifier, notamment dans un contexte de désyndicalisation.

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – J'en arrive à la deuxième partie du rapport, qui dessine un scénario noir pour le pacte social dans l'entreprise, celui de son éclatement. Il est préoccupant que ce scénario corresponde à la poursuite des tendances lourdes relevées dans la première partie du rapport.

Dans ce scénario noir, les conflits de répartition continueraient à se résoudre au détriment des rémunérations salariales. Le travail « paierait » d'autant moins que le vieillissement démographique s'accompagnerait d'un prélèvement accru sur les revenus de la production distribués aux salariés. Les différentes variables à l'œuvre pour déterminer les parts respectives de la

valeur ajoutée attribuées aux salaires et aux profits sont notamment le niveau du chômage, la diversification des opportunités d'investissement du capital, la financiarisation de l'économie, la constitution d'un marché du travail mondial, la restructuration des économies développées autour de leurs avantages comparatifs, la diffusion de modèles de croissance orientés vers la compétitivité et l'attractivité à court terme. Toutes ces variables pèseraient sur les salaires tout en permettant aux propriétaires du capital de défendre efficacement leur part du revenu national.

Mais le revenu national augmenterait de plus en plus lentement. La croissance potentielle baisserait notamment sous l'effet du choc démographique. Si l'épargne restait relativement abondante, la crainte de l'avenir entraînant une augmentation de l'épargne de précaution, elle pèserait sur la consommation sans s'investir pour autant sur le territoire économique national faute de perspectives de croissance. Elle préférerait les placements patrimoniaux, d'où la multiplication de bulles d'actifs, ou les profits offerts par les pays émergents à forte croissance.

Face à l'attrition des revenus, les besoins sociaux résultant du vieillissement démographique et des effets des restructurations économiques augmenteraient dans des proportions telles que toutes les faibles marges de manœuvre des Etats y seraient consacrées. L'Etat n'investirait plus et les effets attendus des biens publics (éducation, environnement, innovation...) sur la croissance ne se produiraient pas.

Le chômage structurel augmenterait par incapacité à s'adapter au nouveau contexte économique et par sédimentation d'un chômage conjoncturel qui ne se résorberait jamais.

Mme Patricia Schillinger, rapporteure. – Il n'y aurait pas d'autre choix que de flexibiliser les salaires et les emplois mais ces mesures aggraveraient le coût de transitions qui, du fait de la spirale récessive enclenchée par ces évolutions, n'en auraient que le nom. La segmentation du travail atteindrait des sommets avec une explosion des inégalités de répartition qui mineraient le contrat social dans son ensemble.

Dans ce scénario noir, le management exercerait des tensions renforcées sur le travail. Les entreprises se rabattraient, encore et toujours, sur le levier de l'organisation du travail pour soutenir tant bien que mal une productivité handicapée par un déficit cumulé de recherche et d'investissement.

Avec un niveau de qualification stagnant et un dialogue social toujours médiocre, les organisations « à flux tendus » s'approfondiraient avec un recours accru à des contrats courts pouvant aller jusqu'à la disparition du contrat de travail dans la mouvance de l'idée que chacun doit devenir un entrepreneur de lui-même.

Le reflux attendu du chômage se heurterait au socle structurel d'une population restée trop longtemps éloignée de l'emploi et de la formation. Cela

fragiliserait le régime d'assurance chômage confronté à la contrainte globale du désendettement public et à la volonté de désengagement des entreprises les plus performantes, voire de certains salariés qui, copiant l'attitude de l'Etat, pourraient arguer de la stabilité de leur emploi pour se retirer du système.

La rigueur compromettrait aussi l'acclimatation de toute politique visant à améliorer vraiment l'employabilité, onéreuse en termes de formation et de logement.

Finalement, avec les contraintes multipliées d'organisations toujours plus finement calibrées en effectifs, les salariés endureraient une dégradation radicale du compromis sécurité/autonomie. On assisterait à une prolifération de troubles psychosociaux, à la généralisation des rancœurs nées du défaut de reconnaissance, à une désincitation au travail, à la prolifération du travail clandestin et à l'amplification d'une émigration économique.

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – Dans ce cadre, le scénario noir est aussi un scénario conflictuel susceptible de nuire à terme aux objectifs de productivité et de compétitivité de l'entreprise et de l'économie nationale.

Le transfert de pouvoir de l'entrepreneur familial au manager technocrate puis à l'investisseur financier « dilué » se poursuivrait dans le cadre d'une mondialisation non coopérative secouée par des crises ponctuelles. La distance physique aux lieux de décisions et la poursuite d'objectifs principalement financiers continueraient de miner le pacte social. Le dialogue social national demeurerait bipolaire, se révélant de plus en plus inadapté à la résolution de problèmes de dimension mondiale. Le gouvernement des entreprises ne trouverait plus de contrepoids que dans une opinion publique influençable et, peut-être, versatile.

Mme Patricia Schillinger, rapporteure. – Dans le scénario noir, enfin, l'effritement du droit social du travail s'amplifierait. Au nom de la nécessaire souplesse sociale, la dérégulation se poursuivrait à la faveur d'un renoncement de l'Etat à préserver des « acquis » jugés contre-productifs et inégalitaires.

La normativité sociale serait de plus en plus issue des processus de négociation. Or, l'emploi devenant un bien rare et les syndicats étant perçus comme peu à même de résoudre les problèmes sociaux du travail, le rapport de forces dans la négociation serait radicalement déséquilibré, aux dépens des salariés.

Les politiques des Etats témoignant de stratégies individuelles de « cavalier seul », le moins-disant social deviendrait le point de référence d'un droit international du travail qui peinerait à émerger.

Enfin, les nouvelles normativités se développeraient de façon anarchique, sans nulle certification. La « soft law » ne serait qu'une expression parmi d'autres d'un marketing généralisé dont les grandes lignes seraient décidées, à leur profit, par les entreprises monopolistiques.

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – J'en viens à la troisième partie du rapport, qui s'attache à identifier les marges d'émancipation par rapport au scénario très noir décrit dans la partie précédente.

En préambule à cette réflexion, il faut souligner combien ces marges paraissent étroites. En effet, le système économique est de plus en plus englobant et les Etats de moins en moins autonomes, donc de moins en moins capables de surplomber et de piloter les phénomènes économiques et sociaux.

Cependant, si le contexte exerce de très fortes contraintes, elles ne sont pas entièrement mécanistes et il reste un espace de choix, dont témoigne une certaine différenciation des « modèles » nationaux, à la condition que les modalités de l'action publique se renouvellent.

Cet impératif de renouvellement nous paraît devoir passer par une double reconnaissance. D'une part, celle que le bon niveau d'action ne peut plus être réduit au niveau national, idée généralement admise « sur le papier » mais dont l'exemple européen montre qu'elle a du mal à trouver tous les prolongements concrets qu'il faudrait. D'autre part, celle que la complexification des structures et l'accélération des changements appellent des méthodes d'action plus décentralisées, avec une place plus grande accordée à l'expression des demandes sociales, mais sans être pour autant abandonnées à l'initiative des éléments du corps social.

Sous le bénéfice de ces observations préliminaires, il faut voir dans la promotion d'un objectif politique prioritaire de maximisation de la croissance économique reposant sur la conciliation de la créativité nécessaire au dynamisme de l'économie de marché et d'une répartition équilibrée de ses fruits, tout aussi nécessaire à ce dynamisme, la clef de voûte d'un pacte social du travail de progrès.

Ces orientations générales impliquent que les mécanismes de marché soient respectés dans toute la mesure où ils sont compatibles avec un bouclage du circuit économique allant dans le sens d'une amélioration de la croissance potentielle. De même, toutes les politiques publiques régressives de ce point de vue devraient être remises en cause.

Dans le même temps, l'Etat devrait conduire toutes les politiques nécessaires à la production des biens publics – improduits par le marché – sans lesquels la croissance potentielle ne serait pas optimisée. Parmi ces politiques, celle qui s'attache à promouvoir un statut du travail digne et rémunérateur n'est pas la moindre, non plus que celle qui corrige les inégalités excessives dans la distribution des revenus primaires.

Les obstacles majeurs à surmonter sont celui des excès de concurrence entre espaces économiques ainsi que le court-termisme d'un capital mis à même de se réallouer à tout moment. A cet égard, la concurrence fiscale entre Etats est évidemment un obstacle majeur qui explique, en partie, la dimension peu redistributive de l'imposition des revenus en France. Ces défis sont considérables et les Etats qui souhaitent promouvoir une refonte du

capitalisme, qui suppose une défense de leur pacte social du travail, doivent s'entendre sur des objectifs politiques et accepter d'impliquer leurs corps sociaux dans ce projet.

Mme Patricia Schillinger, rapporteure. – Les voies d'une orientation plus sociale et humaine du management et de l'organisation du travail sont a priori plus ouvertes. Il s'agirait d'éviter que ne s'approfondisse une certaine forme de mal-être au travail avec ses effets finalement contreproductifs.

Plusieurs voies concomitantes se présentent. D'abord, une implication systématique des salariés et non un simulacre de consultation – dans toute « conduite du changement ». Ensuite, des formations au management insistant sur la considération, le respect et le soutien des collaborateurs. Enfin, un intéressement du « top management » à la « performance sociale » et non plus seulement financière.

Cette dernière démarche serait cohérente avec une responsabilisation financière des entreprises pour leurs externalités sociales négatives, notamment pour le chômage ou la maladie. Un procédé de labellisation pourrait alors informer les clients de la conformité des conditions de production à certains standards sociaux, par exemple dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Ces évolutions marqueraient un reflux de la « tyrannie » plus ou moins consciente des clients sur l'organisation du travail, ces derniers pondérant le rapport qualité-prix des biens et services par la réputation sociale y compris locale des entreprises. L'émergence de labels de type « Max Havelaar » ou signalant la proscription du travail des enfants constituent ici les « signaux faibles » d'une sensibilité émergente.

La sécurisation des salariés constitue l'autre volet d'une restauration de la qualité de l'emploi et du travail. Dans un scénario volontariste, les salariés seraient placés en situation d'assumer financièrement et professionnellement les mobilités requises dans une économie ouverte, adaptable et compétitive.

A coté de l'assurance chômage et d'un accès au logement facilité, l'employabilité des personnes deviendrait l'axe majeur d'une « flexisécurité » de pointe, d'ores et déjà qualifiée, au Danemark, de « mobication », soit un condensé de mobilité et d'éducation.

Dans ce cadre, les pouvoirs publics parviendraient à rendre « pilotable » le système de formation français, en vue d'optimiser continuellement l'employabilité présente et à venir des salariés, des étudiants et des chômeurs.

Le système donnerait alors toute sa mesure pour les personnes à faible « capital humain » (sur le marché du travail !), réduisant les mobilités subies par des « outsiders » à l'employabilité souvent déclinante.

En synergie, les entreprises seraient conduites à une gestion plus responsable des emplois et des formations de leurs salariés en pratiquant une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La consécration d'une obligation juridique de préserver l'employabilité des salariés pourrait contribuer à ce mouvement.

A noter que dans ce scénario de l'« employabilité », le volontarisme politique devrait s'étendre à l'Europe car seule une politique de croissance coordonnée, basée sur la consommation et l'investissement, parviendrait à résorber un fort chômage « keynésien ». Sans quoi certains seront toujours moins « employables » que d'autres...

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – Pour le gouvernement des entreprises et du dialogue social, deux types d'inflexions pourraient être recherchés.

En premier lieu, la consolidation du rôle des partenaires sociaux franchirait des étapes décisives. Initiée par le renforcement de leur légitimité (loi du 20 août 2008), cette consolidation pourrait passer notamment par une réforme favorisant leur financement et par l'apparition d'un syndicalisme de services plus proche des préoccupations concrètes des salariés, voire par des clauses réservant les avantages négociés aux syndiqués. La question du dialogue social dans les petites et moyennes entreprises pourrait également resurgir. Enfin, la représentativité des organismes patronaux serait mieux assurée.

En second lieu, une gouvernance plus partenariale s'instaurerait. Elle comprendrait une réflexion sur la codétermination, et une protection renforcée de l'actionnariat de long terme face aux capitaux « prédateurs ». Par ailleurs, des modes alternatifs de gouvernance s'inspirant de ceux des entreprises familiales ou coopératives redeviendraient à la mode, la question se posant toutefois de leur compatibilité avec les exigences de la compétition économique.

Pour la codétermination, appliquée en Allemagne dans les entreprises de plus de 500 salariés, elle demeure fragile dans la mesure où elle doit être mise en œuvre sans nuire à la compétitivité des entreprises et à l'attractivité du territoire. Une telle participation pourrait néanmoins avoir un intérêt pour faire émerger un consensus qui ne sera de toute façon possible que si le contexte du dialogue social est par ailleurs apaisé. Le succès de cette idée repose aussi sur une modification du mode d'évaluation de la performance des entreprises. En effet, comment la gouvernance partenariale pourrait-elle émerger si l'entreprise demeure jugée à l'aune de ses seules performances actionnariales ?

Toutes ces orientations, qui constituent autant de facteurs d'émancipation par rapport au scénario « noir », pourraient contribuer à favoriser l'inscription des stratégies d'entreprises dans le temps long, ainsi qu'une évaluation multicritères de leurs performances qui ne se décrète pas aisément.

Mme Patricia Schillinger, rapporteure. – Enfin, le droit social du travail se dirigerait vers une architecture rénovée où, sans vouloir définir à lui seul l'intérêt général, l'Etat ne renoncerait pas à intervenir quand, seul, il peut régler les problèmes dans la sphère du travail. La négociation sociale se développerait de façon plus équilibrée à la faveur d'un respect généralisé du dialogue social et d'un renforcement des légitimités syndicales.

Une atmosphère coopérative s'instaurerait entre des Etats conscients de la communauté de leurs intérêts, cette conscience étant favorisée par l'institutionnalisation de nouveaux forums de normativité internationale, transparents et participatifs, où se délibéreraient, autour d'orientations politiques communes, les normes internationales garantissant une juste rétribution du travail et de bonnes conditions d'employabilité. Ces normes seraient administrées selon des procédures consensuelles.

Les nouvelles normativités sociales se développeraient, mais elles feraient l'objet de certification et le « consumérisme social » gagnerait en maturité.

Un large débat s'est alors ouvert.

M. Jean-François Mayet. – Il convient d'insister sur le poids des contraintes internationales sur le pacte social dans l'entreprise.

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – J'estime que l'Union européenne devrait être le cadre d'un vrai partenariat entre Etats permettant d'asseoir solidement les pactes sociaux du travail des différents pays européens.

M. Jean-Pierre Leleux. – Des actions tendant à la mise à niveau des taux de syndicalisation des salariés permettraient de renouveler le dialogue social. Un tel processus aboutirait sans doute à apaiser les relations sociales aujourd'hui trop souvent exclusivement conflictuelles.

Mme Patricia Schillinger, rapporteure. – J'observe que la faible syndicalisation provient en partie d'un problème culturel et de formation aux relations sociales dans l'entreprise.

Mme Odette Terrade. – Je regrette la faiblesse du niveau d'engagement syndical et souhaite que des mesures favorisant le syndicalisme soient prises. L'effet de ciseaux entre les salaires et les dividendes versés aux actionnaires est déplorable. J'appelle de mes vœux l'exploitation des voies de réforme sous-jacentes au scénario optimiste présenté par les rapporteurs.

M. Alain Chatillon. – J'estime qu'une partie de l'écart entre les taux de syndicalisation français et allemand vient du sous-développement des petites et moyennes entreprises en France. J'appelle l'attention sur les problèmes de comparaison des conditions du partage de la valeur ajoutée, même s'il est indéniable que la croissance de l'excédent brut d'exploitation n'a pas suffisamment profité à l'investissement productif. Par ailleurs,

j'appelle les salariés à reconsidérer leur position de principe de ne pas participer au capital des entreprises.

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – Les auditions ont montré que les syndicats de salariés ne souhaitent pas participer à l'administration des entreprises. La même rigidité se rencontrant chez les syndicats patronaux, la situation semble bloquée. Pour remédier au très faible taux de syndicalisation des salariés français (5 %), une possibilité serait de pratiquer un syndicalisme de service, qui se rencontre dans de nombreux pays. Par ailleurs, la rémunération des salariés, c'est-à-dire du facteur travail, est primordiale car on sait, depuis Keynes, qu'elle conditionne la croissance. Il existe une « tyrannie des actionnaires », qui sont souvent des fonds de pension extérieurs ; cette observation nous ramène aux théories économiques de Galbraith, qui conduisent à dénoncer un certain type d'actionnariat.

Mme Elisabeth Lamure. – La productivité ralentit depuis vingt ans et je m'inquiète, à cet égard, de l'impact d'une transmission des savoir-faire qui ne serait plus optimale.

Mme Patricia Schillinger, rapporteure. – A cet égard, la formation tout au long de la vie revêt un caractère primordial.

Mme Elisabeth Lamure. – Sans doute, mais le problème est certainement plus global et l'apprentissage devrait jouer un plus grand rôle.

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – La baisse de la productivité enregistre essentiellement l'impact du tassement de la productivité générale des facteurs. Je rejoins Mme Lamure sur l'importance du « learning by doing ».

M. Bernard Angels. – Le problème majeur est aujourd'hui celui de l'intensification du travail en Europe et celui résultant de la baisse générale de la part des salaires dans la valeur ajoutée. La France, malgré les 35 heures, ne décroche pas de l'Europe en raison d'une très forte productivité horaire. La politique salariale de l'Allemagne est une contrainte très forte pour ses partenaires et elle menace la pérennité de la zone euro par les déséquilibres commerciaux qu'elle contribue à alimenter.

M. Gérard Bailly. – J'observe, sur la base d'un graphique figurant dans le rapport provisoire, que la part des salaires dans la valeur ajoutée serait beaucoup plus stable en France que dans d'autres pays. Par ailleurs, il me semble que les problèmes posés aux salariés par l'accroissement de la part dévolue aux dividendes pourraient s'estomper en développant l'actionnariat salarié. Enfin, il me semble que, lorsqu'une entreprise doit passer un cap difficile, les syndicats n'orientent pas forcément leur action en conséquence.

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – Je précise que l'effet de ciseaux entre les revenus du capital et les salaires, sur la diapositive qui vous a été projetée, est accentué par des effets d'échelle, mais que le graphique permet de visualiser la coexistence d'une baisse de la part salariale dans la valeur ajoutée et d'une hausse des dividendes. J'abonde, par ailleurs, dans le

sens de l'intérêt que peut en effet présenter l'actionnariat salarié. Je relève aussi qu'une proportion significative des salaires les plus élevés - ceux du dernier centile - pourrait ne pas être considérée comme ayant la nature de salaires, pour être largement liée aux résultats de l'entreprise. Par ailleurs, les maladies professionnelles constituent un indicateur, parmi d'autres, du « mal-être » au travail.

M. Alain Chatillon. – Il est possible que les « 35 heures » aient accru le stress au travail et la prévalence des maladies professionnelles. Pour la productivité, les charges sociales qui pèsent sur les entreprises françaises sont sensiblement plus lourdes que celles pesant sur les entreprises allemandes. Afin de soulager les entreprises nationales, peut-être faudrait-il s'orienter vers un basculement d'une partie des charges sociales sur la TVA. Par ailleurs, nos finances publiques souffrent indirectement du déséquilibre de la balance commerciale, déficitaire en France et largement excédentaire en Allemagne. Je me pose aujourd'hui la question de l'opportunité de la mise en place de fonds dédiés spécifiquement aux entreprises. En effet, l'argent des livrets transite par les banques et il me semblerait utile qu'une quotité fixe - par exemple, 20 % - des sommes collectées soient réservées aux PME.

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – Pour ce qui concerne les politiques économiques de la France et de l'Allemagne, une convergence est évidemment souhaitable, mais la question demeure du choix de ce vers quoi l'on converge.

M. Jean-François Mayet. – J'insiste ici sur l'exceptionnelle réussite économique de l'Allemagne, qui a absorbé, lors de la réunification, 17 millions de chômeurs d'Allemagne de l'Est. Ne convient-il pas, par ailleurs, de se réjouir lorsque la part des salaires dans la valeur ajoutée se réduit, dès lors que ce mouvement traduit une automatisation et une rentabilité croissantes de la production, comme on l'observe chez Renault ? J'ajoute un élément de diagnostic sur la bonne santé de l'Allemagne : elle réside largement dans une bonne aptitude à transmettre les savoirs dans l'entreprise, notamment grâce à un apprentissage qui fonctionne. Mais en France, 75 % des jeunes veulent devenir fonctionnaires...

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – En suivant un raisonnement macroéconomique, on ne peut se réjouir de ce que la part des salaires décroisse en deçà d'un certain seuil, car la consommation participe largement au soutien de l'activité. Par ailleurs, si décru des salaires il y a, au moins faudrait-il que l'investissement suive.

La délégation a alors donné un avis favorable unanime à la **publication du rapport d'information sur la prospective du pacte social dans l'entreprise, de M. Joël Bourdin et Mme. Patricia Schillinger, rapporteurs.**

ANNEXES

ANNEXE N° 1

SUR QUELQUES AUTRES PROBLÈMES TECHNIQUES DE CALCUL DE LA RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE

I. LA VALEUR AJOUTÉE : DE QUELQUES PROBLÈMES DE DÉFINITION

La richesse créée est généralement mesurée pour les besoins de l'analyse économique par le **produit intérieur brut (PIB)**.

Celui-ci correspond à la **production des unités présentes sur le territoire national**. Cette production est obtenue en additionnant les valeurs ajoutées de l'ensemble des unités résidentes.

Le **recours au concept de valeur ajoutée**, plutôt qu'à celui, plus intuitif, de production, appelle une explication. Il **permet**, tout à la fois, d'éliminer les double-comptes et **de restituer la seule création réelle de valeur**.

En effet, la valeur ajoutée correspond à la production d'une unité de laquelle on déduit les consommations intermédiaires nécessaires à cette production. Cette déduction est nécessaire pour éviter de compter deux fois (ou plus) de mêmes productions. Cette soustraction une fois effectuée, on dispose bien de la richesse réellement associée à la production de chaque unité.

C'est ainsi, à juste titre, que le PIB, qui mesure la richesse créée, est obtenu par la somme des valeurs ajoutées par les unités résidentes et non comme l'addition des productions de ces unités.

Cette méthode universellement admise est cohérente. Mais, elle n'élimine pas tout problème, de conception ou d'application.

D'une part, l'estimation des productions n'est pas si évidente qu'il le paraît (*production non-marchande : production des administrations publiques, production domestique, production des services marchands dont les services financiers...*). D'autre part, le périmètre des consommations intermédiaires pose lui aussi des problèmes ardues (*les ordinateurs, les brevets, les amortissements du capital, les SIFIM*).

Logiquement, **la valeur ajoutée est aussi le socle du revenu issu de la production**. Celui-ci sert à rémunérer les deux facteurs de production utilisée pour créer cette valeur : le travail et le capital.

L'étude du partage de la valeur ajoutée, la mention de son état ou de ses évolutions s'attachent généralement à rendre compte de la façon dont le revenu est réparti. Pour l'essentiel, il s'agit, d'une part, d'exposer la façon dont une économie rémunère ses facteurs de production et, d'autre part, d'évoquer le niveau de revenu des agents ou ses variations.

Cependant, au regard de ces objectifs, l'indicateur de partage de la valeur ajoutée entre rémunérations de travail et rémunérations du capital ne se révèle pas complètement satisfaisant.

En particulier, si la répartition de la valeur ajoutée entre revenus du travail et revenus du capital permet de rendre compte de la rémunération brute des facteurs de production, elle ne peut servir de base à l'estimation du partage social du revenu qui implique de considérer plus largement les mécanismes de répartition secondaire du revenu. Et, cette limite conduit, à son tour, à se garder de toute conclusion trop tranchée sur la signification du partage de la valeur ajoutée (et de ses évolutions) entre rémunérations du travail et du capital.

L'appréciation du niveau et des évolutions du partage de la valeur ajoutée dépend d'abord de la définition de la valeur ajoutée retenue.

Comme celle-ci est égale à la production des unités résidentes nette des consommations intermédiaires qu'elles utilisent pour produire, l'estimation du partage de la valeur ajoutée est dépendante des règles concernant l'évaluation de la production, et de celles relatives aux consommations intermédiaires.

Le concept de production et les conditions dans lesquelles elle est mesurée ne vont pas de soi. Ils supposent l'un et l'autre des choix qui exercent une influence sur l'indicateur de partage de la valeur ajoutée.

Avec la valeur ajoutée, on a pour ambition d'identifier les ressources créées par une économie pour mesurer sa prospérité et l'efficacité de l'emploi des moyens de production dont elle dispose.

De là vient, dans les débats publics, l'attention particulière portée au produit intérieur brut – le PIB – dont on rappelle qu'il est la somme des valeurs ajoutées des unités résidentes productives.

Techniquement, la valeur ajoutée est tributaire de conventions portant sur ses deux termes : la production et les consommations intermédiaires.

Si ces conventions visent à épouser au plus près l'objectif assigné à cet indicateur, il reste que des choix de méthode doivent être faits et peuvent être discutés. En outre, comme pour toute convention, les choix effectués exercent des effets de seuil quand l'évolution des choses fait passer une opération d'un champ à l'autre.

A. LES CHOIX PORTANT SUR LA PRODUCTION

1. La production : un périmètre dépendant d'une conception particulière de la création de richesses

En comptabilité nationale, la production est définie comme étant *une activité socialement organisée destinée à créer des biens et services.*

Ces biens et services peuvent être soit des biens et services qui s'échangent habituellement sur un marché ; soit, si ce n'est pas le cas, des biens et services obtenus à partir de facteurs de production s'échangeant sur un marché, cette dualité recouvrant à peu près la distinction entre production marchande et production non-marchande.

Quoi qu'il en soit, cette conception de la production est fortement marquée par le **rattachement de l'activité productive à une organisation** dont c'est l'objet principal. Ce critère organique conduit à une notion de production qui diffère **d'autres approches possibles**, susceptibles de rendre compte différemment du niveau de la production et des conditions de rémunération des facteurs de production.

Mais, la question de la **production prise en considération** pour estimer **la valeur ajoutée est encore dépendante d'une certaine conception du revenu** qui conduit à écarter un certain nombre de ressources du champ des ressources productives. Cette conception, qui imprègne historiquement la comptabilité nationale dans son ensemble, est due à John Hicks, et veut que *le revenu recouvre le maximum que l'on peut consommer au cours d'une période, en espérant être aussi riche à la fin qu'au début.*

Elle conduit à exclure du champ des ressources associées à la production non seulement les consommations intermédiaires, comme on l'a vu, mais encore toutes les ressources supposées non reproductibles avec les moyens dont dispose le producteur.

Ce choix a des conséquences tout à fait considérables et dont l'ampleur se renforce à mesure que le domaine des richesses supposées non reproductibles (mais le sont-elles réellement ?) gagne en importance dans le processus économique.

On doit souligner que cette conception est renforcée par le lien très fort établi entre la production et la création de biens et services. Il implique que **toute création de richesses n'est pas considérée comme résultant d'une activité de production mais seulement les richesses créées en contrepartie de la production d'un bien ou d'un service.** Ainsi, d'emblée, faut-il relever que la valeur ajoutée ne recouvre pas l'ensemble des richesses créées.

Le calcul d'une production de richesses suppose un choix portant sur les activités considérées comme productives. Plusieurs conceptions sont possibles allant des plus restrictives aux plus extensives.

Les choix effectués ne sont pas sans impact, tant sur la vision de la richesse produite que sur la rémunération des activités productives. En outre, comme la production est susceptible de s'enrichir d'activités autrefois considérées comme non productives, les choix conceptuels arrêtés pour mesurer la production peuvent entraîner des « effets de frontière » quand une activité glisse du secteur hors-productif vers le secteur de la production. Ces changements structurels intervenus dans l'économie sont susceptibles d'influencer le partage apparent de la valeur ajoutée.

Les concepts de production ont évolué dans le sens d'un élargissement.

Plusieurs conceptions de la production sont possibles :

- Une **notion restrictive de la production** : la **production matérielle**. Dans cette conception qui fut utilisée dans les pays du bloc soviétique, la production est limitée à celle des biens et des services nécessaires à la circulation de ces biens. Cette définition est liée à la théorie de la valeur travail prise dans son sens restrictif : produire c'est cristalliser en un **bien matériel** du travail, cristallisation qui permet le report dans le temps et l'espace de l'utilisation du temps de travail.

- Une **notion marchande de la production**. Utilisée principalement par l'ancienne Comptabilité nationale française (bases 59 et 62), elle se référait à l'activité de création des biens ou services s'échangeant habituellement sur un marché. Elle était adaptée à un mode d'intervention de la puissance publique centré sur la régulation conjoncturelle et la répartition, où l'activité de production des administrations était minime.

- Des **notions extensives de la production**. Certains travaux ont utilisé une notion plus étendue de production en vue de recouvrir une plus grande partie des activités humaines. Soit ils s'appuient sur une conception plus large des activités productives que celle des activités socialement organisées, par exemple en traitant comme productif le **travail domestique** effectué par les individus pour leur compte et celui de leur famille, dès qu'il existe un substitut marchand même virtuel ; soit ils séparent le concept de production de la référence à une activité socialement organisée destinée à créer des biens et services. Dans ce dernier cas, la production est plutôt rapprochée de l'activité humaine, évaluée comme productrice de « bien-être » et de satisfaction des besoins. Des activités comme la détente, l'**enrichissement intellectuel** sont alors considérées comme productives, et, à l'inverse, la pollution de l'environnement ou le bruit comme productions négatives.

Cette **dernière problématique connaît un regain d'intérêt** que manifeste, par exemple, l'initiative de M. le Président de la République de créer une *commission sur la mesure de la performance économique et du progrès social*. Les questions abordées dans ce cadre sont principalement liées à l'écart entre les mesures traditionnelles de la production et l'estimation du bien-être dont une mesure collective reste à inventer¹. Elles entendent dépasser la conception actuelle de la production qui reste marquée – même dans son identification d'une production non-marchande – par des conceptions marchandes et organisationnelles.

En ce sens, elles conduiraient à une **reformulation du périmètre de la production** qui aurait inévitablement des incidences sur la vision de la valeur ajoutée : comme, par construction, la rémunération des facteurs de production resterait inchangée puisqu'elle obéit fondamentalement à des mécanismes marchands, cette opération aboutirait à distendre le lien entre production et rémunérations des facteurs de production avec pour résultats la perspective d'un enrichissement de l'analyse économique mais aussi un surcroît de besoins d'interprétation des données, qui n'est pas toujours conforme aux critères de la production statistique.

Il n'est reste pas moins que, dans les conventions appliquées aujourd'hui, la Comptabilité nationale privilégie des options qui conduisent – moyennant quelques évolutions – à faire l'impasse sur des phénomènes de création ou de destruction de richesses.

- Dans un tel cadre, les valeurs ajoutées telles qu'elles sont recensées sous-estiment un certain nombre de consommations intermédiaires implicites (des biens environnementaux en particulier).

Les rémunérations des facteurs de production reposent donc sur des richesses qui seraient plus faibles si ces consommations intermédiaires étaient prises en compte.

- Inversement, certains phénomènes à l'origine d'un enrichissement (ou d'un appauvrissement) des agents économiques sont exclus du périmètre de la production recensée par la comptabilité nationale. Il en va ainsi tout particulièrement pour les phénomènes financiers (*v. infra*) pour des raisons qui sont discutables.

- Dans ces conditions, du fait de l'existence de conventions relatives à la production, les modifications du contenu de l'activité économique peuvent conduire à faire entrer des activités non considérées comme productives dans le champ de la production et, de ce fait, entraîner des variations autonomes du niveau et du partage de la valeur ajoutée.

On trouve là un « effet de composition » qui n'est qu'un exemple des effets de structure qu'exerce le développement différencié des activités et des agents de la sphère économique d'une période, ou d'un pays, à l'autre.

¹ On ne se prononce pas ici sur les prolongements, bénéfiques ou non, d'une telle mesure collective.

Par exemple, l'entrée dans le champ de la production recensée par la comptabilité nationale des activités domestiques, traitées comme hors production par elle, donne lieu à ce type d'effets.

Ces évolutions ne sont pas sans incidences sur le partage apparent de la valeur ajoutée. Selon toute vraisemblance, il est probable que le glissement concernant les activités domestiques conduit à une augmentation de la part des salaires dans la valeur ajoutée.

**UN « EFFET DE COMPOSITION » : LE PASSAGE DES SERVICES DOMESTIQUES
DANS LA SPHÈRE DE LA PRODUCTION ET SES INCIDENCES SUR LE NIVEAU,
ET LE PARTAGE, DE LA VALEUR AJOUTÉE**

On suppose que des services rendus dans le contexte de la vie familiale (garde d'enfants, assistance aux personnes âgées...) qui ne sont pas comptabilisés en productions par la comptabilité nationale sont pris en charge dans un cadre où ces activités sont recensées comme des activités de production par elle.

On imagine deux branches : celle qui rend le service ; celle qui fournit les moyens de ce service (par exemple, un fabricant de compresses). On donne des valeurs fictives à la production, aux consommations nécessaires et aux salaires versés par le prestataire de services qui succède aux aides familiales (mais ces salaires ne sont pas estimés arbitrairement ; ils le sont en fonction du ratio des salaires dans la valeur ajoutée des services aux particuliers qui est de 72 %).

Dans le cadre de l'économie familiale, la production ni les salaires ne sont pas pris en compte. Le service rendu suppose l'achat de compresses pour 1 et cette demande s'accompagne d'une production de même montant (qu'on estime conventionnellement être égale à la valeur ajoutée de la branche industrielle concernée). Cette branche distribue des salaires à ses employés qu'on estime à 0,6 de l'ordre de la part moyenne des salaires dans la valeur ajoutée des entreprises industrielles.

Au total, dans cet état de l'économie, la valeur ajoutée liée aux services domestiques s'élève à 1 et la part des salaires est égale à 0,6.

On suppose alors que le service familial est pris en charge dans un cadre socialement organisé – une entreprise – si bien que sa production est désormais prise en compte par la comptabilité nationale. Cette production s'élève à 5, les consommations intermédiaires sont de 1 (les compresses) et la valeur ajoutée atteint donc 4. Elle revient pour 72 % aux salariés de la nouvelle entreprise : les salaires versés sont donc de 2,9.

La production et la valeur ajoutée de l'entreprise industrielle (fabricant de compresses) sont identiques au cas précédent, de même que les salaires versés (1 ; 0,6).

Au total, la valeur ajoutée de l'économie passe de 1 à 5 et les salaires de 0,6 à 3,5. La part des salaires dans la valeur ajoutée augmente, passant de 0,6 à 0,7 soit un gain de 10 points de pourcentage.

2. La distinction entre les biens et services reproductibles et les biens patrimoniaux

Dans la lignée des conceptions du revenu de John Hicks, le champ de la production est séparé de celui de la création patrimoniale qui est défini par la non-reproductibilité.

Mais, la frontière entre ces deux territoires est susceptible d'évoluer en fonction des conditions techniques ou économiques. Par exemple, le développement industriel du secteur informatique a modifié du tout au tout l'approche des biens liés à son objet : des logiciels en particulier.

Des questions analogues peuvent se poser pour l'ensemble des œuvres de l'esprit, dont la recherche-développement, ou pour les actifs non produits.

Le secteur informatique et celui de la recherche-développement sont d'une importance particulière du fait des grandeurs concernées et des évolutions comptables intervenues ou à venir.

Pour ce qui est des logiciels, seules les contreparties de l'exploitation des séries commercialisées étaient inscrites en production. Les salaires des ingénieurs travaillant à la création des originaux étaient réputés couverts par cette exploitation, la production d'originaux n'étant pas valorisée en tant que telle.

L'essor de l'industrie informatique reposant sur un courant continu d'innovations et la part du travail consacrée à de nouveaux produits étant importante dans un volume grandissant d'activités informatiques, une proportion de plus en plus grande des activités salariales se trouvaient dépourvues de productions correspondantes.

C'est pour remédier à cette situation qu'il a été décidé d'intégrer à la production la part de l'activité des informations correspondant au développement de nouveautés dans les logiciels.

Désormais la production des originaux est incluse dans la production à hauteur d'une portion des salaires d'une partie des effectifs de la branche concernée.

Cette solution conduit à estimer une production, réelle par les forces productives qu'elle mobilise, mais virtuelle parce qu'elle n'est pas mise sur le marché.

Elle se traduit par une correction du rapport salaires/valeur ajoutée qui, augmentant le dénominateur du ratio, diminue la part des salaires par rapport à la situation antérieure où celle-ci ressortait comme un peu artificiellement supérieure.

Il n'en reste pas moins qu'avec la nouvelle règle, la production du secteur marchand est partiellement déliée des ventes effectives réalisées sur le marché et des recettes qu'elles apportent.

Au demeurant, si les efforts de recherche n'aboutissent pas, la production n'en est pas pour autant corrigée, les comptes de patrimoine étant seuls mouvementés à travers la dévalorisation d'un actif constitué en continu mais dont la valeur chute du fait de l'échec du travail de création de l'original.

Mutatis mutandis, ce sont les mêmes principes qui devraient s'appliquer à l'avenir s'agissant des **efforts de recherche-développement** des entreprises. Il devrait là-aussi en résulter des modifications quant à la perception de la part des salaires dans la valeur ajoutée.

En l'état, les salaires versés aux chercheurs n'ont pas de production correspondante et la part des salaires dans la valeur ajoutée croît dès lors que la composante salariale de l'effort de recherche augmente et décroît quand elle diminue.

Dans la nouvelle règle, la valorisation en production de la recherche-développement devrait se traduire par une baisse structurelle de la part des salaires dans la valeur ajoutée par rapport à ce qu'elle est dans les conventions actuelles. En outre, comme une symétrie partielle sera établie entre les coûts salariaux de la R-D et la production, la variation de la part des salaires dans la valeur ajoutée sera moins sensible aux évolutions des dépenses salariales de R-D.

B. LES CHOIX PORTANT SUR LES CONSOMMATIONS INTERMÉDIAIRES

S'agissant des **consommations intermédiaires**, on rappelle qu'il faut les déduire de la production de chaque unité résidente pour obtenir la valeur ajoutée de cette unité et pouvoir, en additionnant les valeurs ajoutées de toutes les unités résidentes, disposer d'une grandeur (le PIB) représentative de la richesse créée par l'économie nationale.

La **définition de leur périmètre** pose plusieurs problèmes.

1. Consommations intermédiaires ou investissements ?

Il existe, en premier lieu, un **problème de frontière entre les consommations intermédiaires et les investissements**.

Les définitions comptables sont, en ce domaine, inspirées par la préoccupation d'identifier la richesse réellement produite par chaque unité. On est conduit à considérer que la production de chaque unité incorpore les consommations intermédiaires utilisées par elle et qu'il faut donc les déduire pour ne pas les compter deux fois.

De fait, les **consommations intermédiaires** de biens et services représentent la valeur des biens et services qui, au cours du processus de production, sont détruits ou incorporés dans des produits plus élaborés dont la production est l'objet même de l'activité de l'unité examinée.

De son côté, la **formation brute de capital fixe** (FBCF), dénomination de l'**investissement** en comptabilité nationale, représente la valeur des biens durables acquis par les unités productrices résidentes en vue d'être utilisés pendant au moins un an dans leur processus de production. On inclut, dans ces biens, la valeur des biens et services incorporés à ces biens, aux terrains et aux actifs incorporels (par exemple, la valeur des services d'intermédiaires).

On pourrait considérer que, comme les consommations intermédiaires, les investissements concourent à la production et qu'il faudrait à ce titre les déduire de celle-ci afin de capter la valeur réellement produite par l'unité. Ce point de vue est tout à fait correct pour tout économiste. Mais, il est également exact que la durabilité des investissements interdit de considérer que la production d'une période donnée les absorbe en totalité.

Théoriquement, on pourrait concilier ces deux points de vue, également raisonnables, en déduisant de la production une quantité d'amortissement de l'investissement correspondante. Mais, pour des raisons pratiques semble-t-il, les comptables nationaux ont préféré se résoudre à écarter cette solution¹ que les économistes mettent parfois en œuvre pour apprécier la production réellement observable.

De diminuer la production d'une fraction des investissements pour obtenir une estimation de la valeur ajoutée plus proche de la réalité économique, il résulterait un niveau plus faible de la valeur ajoutée. La part des salaires dans la valeur ajoutée s'en trouverait rehaussée et, en conséquence, la rémunération du capital serait comparativement plus faible.

Mais, les problèmes de frontière entre investissements et consommations intermédiaires impliquent, sur certains points, des choix qui ne relèvent pas seulement de l'amortissement du capital fixe mais aussi du classement dans l'une ou l'autre catégorie des opérations nécessaires à la production. Ainsi en va-t-il dès qu'une dépense liée à la production entièrement consommée au cours du cycle de production et ne générant pas d'actif durable n'en exerce pas moins des effets pérennes sur les conditions de production de l'agent concerné. Ce peut être le cas pour des frais de publicité, de promotion, ou de prospection.

2. La règle d'emploi des services non marchands

Les services non marchands ne peuvent faire l'objet de consommations intermédiaires.

Cette convention, anodine en apparence, peut être vue comme de nature à gonfler artificiellement la valeur ajoutée des secteurs qui utilisent

¹ C'est pourquoi on utilise l'expression de produit intérieur brut et non pas de produit intérieur net, ce dernier étant égal au PIB moins la consommation de capital fixe correspondante.

dans les faits des services non marchands et à biaiser les comparaisons internationales.

Cette règle conduit en particulier à exclure des consommations intermédiaires la consommation des services collectifs produits par les administrations publiques.

Traditionnellement, les productions des administrations publiques ne faisaient pas l'objet d'une consommation.

Mais, depuis le système européen de comptabilité de 1995 (SEC 95), la comptabilité nationale calcule **pour les seuls ménages** deux agrégats de consommation : la dépense de consommation et la consommation effective.

La dépense de consommation se limite aux dépenses que les ménages supportent directement.

La consommation des ménages recouvre un ensemble plus vaste qui comprend, en plus de la dépense de consommation, une partie de la part socialisée de leur consommation.

La Comptabilité nationale retient à ce titre les **consommations dites individualisables**, au sens où le bénéficiaire peut en être précisément défini. C'est le cas en particulier pour la **santé** et l'**éducation**. En revanche, d'autres dépenses (les dépenses pour l'administration générale, la défense nationale, la sécurité,...) ne sont pas incluses dans la consommation effective des ménages.

En contrepartie de cet élargissement de la notion de consommation des ménages, on calcule, au titre de leurs ressources, un **revenu disponible ajusté**. Celui-ci correspond à la somme du revenu disponible brut des ménages et des **transferts sociaux** en nature qui sont la contrepartie de leurs consommations publiques individualisables.

On observe que la solution adaptée pour les ménages consiste à ajouter leur consommation de productions publiques à leur seule consommation finale, à l'exclusion d'un classement, au moins partiel, en consommations intermédiaires.

Or, il est possible d'envisager que certaines consommations de biens collectifs correspondent à des consommations intermédiaires dès lors que les ménages se voient reconnus par la comptabilité nationale une activité de production de valeur ajoutée.

Mais, **l'essentiel est d'avoir choisi de limiter l'innovation comptable ici exposée aux seuls ménages**, à l'exclusion des entreprises. Ainsi, les productions collectives ne sont censées « profiter » qu'aux ménages, convention qui n'est pas arbitraire mais qui simplifie sans doute un peu excessivement la réalité économique.

S'il est bien vrai qu'une entreprise ne se soigne pas ou ne fréquente pas l'école, il est plus douteux qu'elle ne tire aucun bénéfice des soins ou de la formation de ses employés et que chaque entreprise soit égale à tout autre, sous cet angle.

Surtout, il peut apparaître contestable de faire figurer au titre des consommations intermédiaires certains frais liés au recours aux moyens de la puissance publique (les frais de police, par exemple) et de ne compter pour rien la consommation de ces mêmes prestations quand elle est acquise gratuitement.

Autrement dit, selon l'organisation de la production d'un service donné, son utilisation est ou non comptée comme consommation intermédiaire avec des conséquences inévitables sur la valeur ajoutée.

La portée pratique de ce biais institutionnel est peut-être modeste en ce sens notamment que la plupart des services non marchands sont destinés à satisfaire les besoins des ménages¹. Toutefois, une incertitude subsiste et des tests de comparaison homogènes entre pays pourraient clarifier les choses.

C. VALEUR AJOUTÉE BRUTE, VALEUR AJOUTÉE NETTE ?

Les indicateurs de partage de la valeur ajoutée portent presque toujours sur une **valeur ajoutée brute** (tout comme le PIB est le produit intérieur **brut**).

Une autre référence théoriquement plus satisfaisante serait possible. Elle consisterait à bâtir des valeurs ajoutées nettes de la consommation de capital fixe utilisé dans le processus de production.

On sait que la valeur ajoutée est le solde de la production et des consommations intermédiaires, celles-ci représentant les biens et services consommés au cours de la période sous revue dans le processus courant de production. La frontière des consommations intermédiaires et de l'investissement s'est déplacée dans l'histoire de la comptabilité nationale (v. ci-dessous). Mais, c'est un autre problème qui est ici exposé, celui qui vient de ce que la valeur ajoutée brute néglige l'usure des investissements mis en œuvre dans la production.

Qu'il s'agisse des machines, de bâtiments, de droits immatériels..., la plupart des actifs capitalistiques qui sont employés dans le processus de production subissent une obsolescence au terme de laquelle leur valeur nette diffère plus ou moins de leur valeur brute en fonction de la durée de leur usage.

Celle-ci détermine une consommation de capital fixe, et des besoins de renouvellement, dont on tient compte quand on calcule non plus une valeur ajoutée brute mais une valeur ajoutée nette.

¹ D'autres facteurs peuvent jouer dans le même sens : par exemple, si l'usage des services publics devait être imputé aux entreprises il serait vraisemblablement assez largement considéré comme un investissement de leur part sans effet sur leur valeur ajoutée.

Cette dernière notion identifie mieux que la valeur ajoutée brute les ressources réellement disponibles pour rémunérer les facteurs de production engagés dans l'économie.

Autrement dit, une partie de la valeur ajoutée brute devait être considérée comme étant « préemptée » par les nécessités de maintenir le capital utilisé dans la production et, ainsi, non réellement disponible au sens économique du terme.

En proportion de la valeur ajoutée brute, cette partie varie selon le coefficient de capital employé dans la production et suivant l'état de son usure. Ces éléments (notamment l'usure) sont difficiles à identifier avec précision. Mais, ce qu'il faut d'emblée souligner ici c'est qu'il n'y a aucune raison pour que les consommations de capital fixe soient homogènes dans le temps ou dans les différents espaces économiques.

Cette observation conduit à mettre en évidence un problème d'interprétation et de comparabilité, dans le temps ou entre pays, des indicateurs de partage de la valeur ajoutée fondés sur la valeur ajoutée brute.

Pour le comprendre, il suffit d'imaginer deux pays dans lesquels la valeur ajoutée brute et sa répartition entre salaires et profits sont les mêmes mais où les consommations de capital fixe sont, dans un pays nulles, alors que, dans l'autre, elles représentent la moitié de la valeur ajoutée brute avec pour conséquence que la valeur ajoutée nette y est deux fois moins importante que dans la première économie.

Tandis que les indicateurs de partage de la valeur ajoutée font ressortir la similarité des deux économies du point de vue, tant de leur situation productive que de la répartition des revenus, quand on en reste à la valeur ajoutée brute, la considération de la valeur ajoutée nette conduit aux diagnostics de différences majeures.

S'agissant de la question qui est traitée dans le présent document – la répartition de la valeur ajoutée –, il ressort de l'attention portée à la valeur ajoutée nette qu'une partie importante des profits devra être consacrée au maintien de l'appareil de production dans la seconde économie alors qu'elle sera presque totalement disponible dans la première.

D. SUR QUEL CHAMP APPLIQUER LES INDICATEURS DE PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE ?

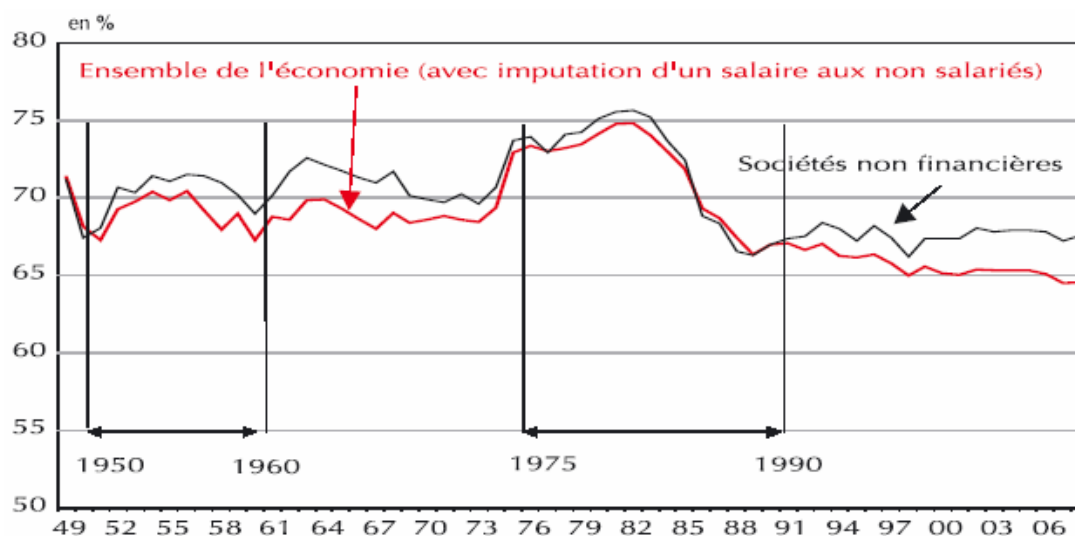
Le champ sur lequel on applique les indicateurs de partage de la valeur ajoutée influence la valeur de l'indicateur de partage de la valeur ajoutée ainsi que la perception de ses évolutions.

Il existe, en effet, une **très forte hétérogénéité des conditions de partage de la valeur ajoutée**, entre les **secteurs institutionnels** identifiés par la comptabilité nationale, mais aussi **au sein de ces secteurs**.

De fait, on constate la **grande diversité de niveau des salaires** dans la valeur ajoutée de chaque catégorie d'agents économiques : la part des salaires dans la valeur ajoutée atteint environ 67 % pour les sociétés non financières, 10 % pour les ménages, 83 % pour les administrations publiques et 64 % dans les sociétés financières.

Cette variété correspond aux **types de production** de chaque secteur, ainsi qu'à des particularités techniques de comptabilisation de leur production.

**PART DE LA RÉMUNÉRATION DU TRAVAIL DANS LA VALEUR AJOUTÉE
AU COÛT DES FACTEURS – DE 1949 À 2008**



Source : Insee, comptes nationaux annuels – base 2000, calculs des auteurs

Le graphique ci-dessus rend compte de l'évolution de la part des salaires dans la valeur ajoutée de l'ensemble de l'économie et des seules sociétés non financières (SNF) respectivement.

Il montre que le diagnostic sur la répartition de la valeur ajoutée entre salaires et profits peut différer selon qu'on s'intéresse à l'ensemble de l'économie ou aux seules entreprises non financières.

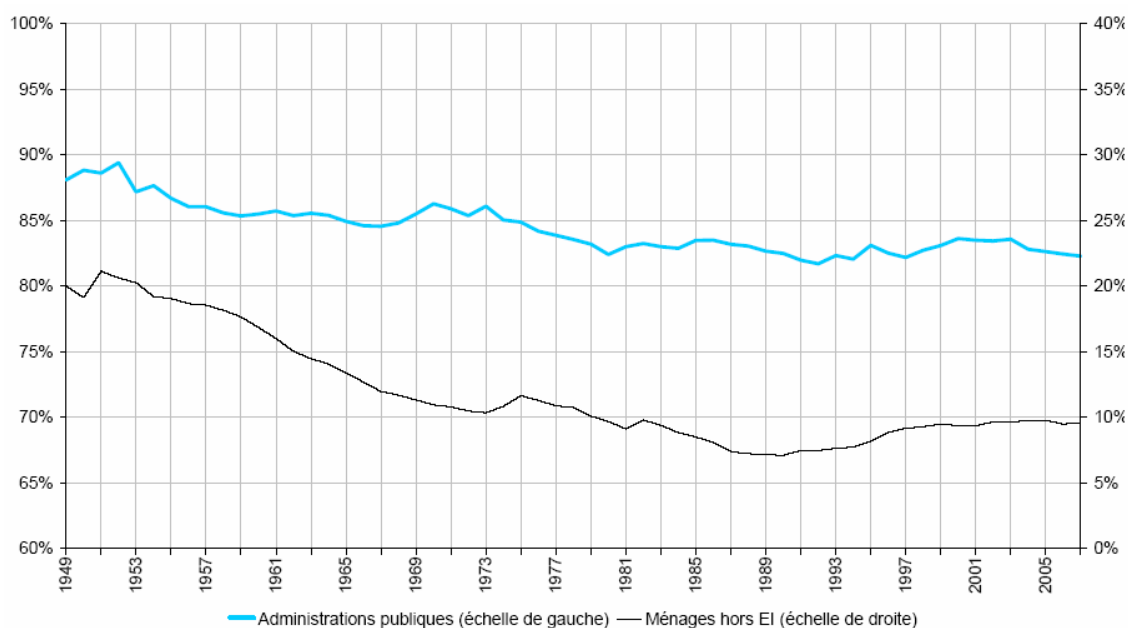
On observe, en effet, que **la part des salaires dans la valeur ajoutée des SNF apparaît structurellement supérieure à celle estimée pour l'ensemble de l'économie.**

En outre, même si les évolutions sont souvent parallèles, des divergences peuvent apparaître comme ce fut, en particulier, le cas à partir de 1990. Alors que le taux des rémunérations du travail reste à peu près stable dans le champ des SNF, considéré pour l'ensemble de l'économie, il baisse de l'ordre de 3 points.

Cette dernière évolution résulte d'un effet de composition venant de ce que les secteurs autres que les SNF dans lesquels la valeur ajoutée revenant

aux salaires est plus faible comparativement ont accru leur place dans l'ensemble de la valeur ajoutée. Cet effet de composition paraît avoir plus que compensé le phénomène d'accroissement apparent de la part des salaires dans la valeur ajoutée des secteurs hors SNF pour la période considérée.

PART DE LA RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS DANS LA VALEUR AJOUTÉE DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES ET DES MÉNAGES HORS EI (1949-2007)

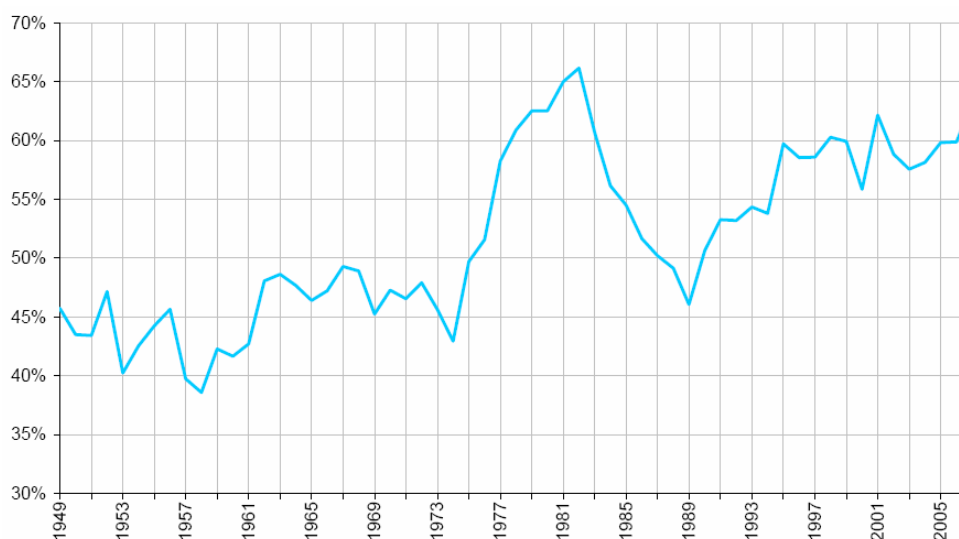


Source : Insee, *Comptabilité nationale en base 2000 ; valeur ajoutée au prix de base*

En effet, même si sur longue période la part des salaires dans la valeur ajoutée des administrations publiques (échelle de gauche du graphique ci-dessus) et des ménages (échelle de droite) a nettement reculé (- 5 points pour les premières, - 10 points pour les secondes depuis 1949), à partir de 1990, cette part s'est un peu redressée pour les ménages (+ 3 points) et s'est stabilisée pour les administrations publiques.

Pour les sociétés financières, la part des salaires dans leur valeur ajoutée a également augmenté, plus considérablement d'ailleurs.

PART DE LA RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS DANS LA VALEUR AJOUTÉE DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES (1949-2007)



Source : Insee, Comptabilité nationale en base 2000 ; valeur ajoutée au prix de base

Si la structure de la production était restée identique, on aurait dû constater une augmentation de la part de salaires dans la valeur ajoutée. Mais **les modifications intervenues ont renforcé la place des secteurs pour lesquels la part des salaires dans la valeur ajoutée, malgré une évolution positive ces dernières années, est plus faible que celle des SNF, si bien qu'au total, la recomposition sectorielle de l'économie française a exercé un effet de réduction de la part des salaires dans la valeur ajoutée.**

Dans nombre de travaux récents, seule la répartition de la valeur ajoutée des entreprises non financières est prise comme référence. Tel est le cas en particulier du rapport de la mission présidée par M. Jean-Philippe Cotis, au nom des spécificités de la notion, et du partage, de la valeur ajoutée des autres agents économiques.

Ces spécificités sont, en effet, fortes. Et l'agrégation sans précaution des secteurs de l'économie peut aboutir à des images faussées.

Mais, inversement, il résulte quelques inconvénients d'une option réduisant l'analyse aux seules sociétés non financières.

1. La valeur ajoutée des ménages et son partage

L'activité de production des ménages (hors entreprises individuelles) comporte principalement, en l'état des normes comptables, qui limitent les activités des ménages prises en compte pour évaluer leur production, la production de services à la personne et de services de logement. Ces derniers engendrent la perception de loyers, soit réellement versés par les locataires,

soit dits « loyers imputés » c'est-à-dire correspondant au service rendu à eux-mêmes par les ménages propriétaires-occupants¹.

Quant aux salaires versés par les ménages, ils sont composés uniquement des salaires versés aux « employés à domicile ». Dans ces conditions, la production des ménages ressort comme nécessitant surtout du capital (en l'espèce les logements) ce que traduit la très faible part des salaires dans leur valeur ajoutée.

2. La valeur ajoutée des administrations publiques et son partage

Pour les administrations publiques, la proportion des salaires dans leur valeur ajoutée (83 %) est nettement plus élevée que pour les autres secteurs.

Ceci est lié aux caractéristiques de leur activité qui consiste principalement à rendre des services nécessitant pour l'essentiel de la main-d'œuvre. Mais cette situation résulte aussi des conventions qui s'appliquent pour valoriser la production des services non marchands.

La **production à prix courants des branches non-marchandes dans les comptes nationaux est évaluée par la somme des coûts**. Les produits correspondants ne faisant, par définition, pas l'objet de transactions sur le marché (à la différence des branches marchandes), la production de ces branches ne peut pas être évaluée à partir des ventes.

Cette méthode (dite de « l'input ») pose un problème d'évaluation de la production des administrations publiques. Comme les services rendus sont estimés à partir de leurs coûts et non de leur utilité, et comme coûts et utilité peuvent différer, il peut exister un écart entre la production telle qu'elle est recensée et la valeur des services qu'elle rend aux autres agents économiques.

Par ailleurs, l'affectation des évolutions de la productivité des effectifs concourant aux productions non marchandes ne peut être réellement restituée puisque, pour l'essentiel, la production est évaluée en fonction des salaires versés.

C'est pour dépasser ces limites que d'autres méthodes d'estimation des productions non marchandes sont en cours de développement. Tel est le cas avec les méthodes sont « basées sur l'*output* ». Il s'agit là **d'utiliser des indicateurs directs visant à estimer l'évolution réelle de la production au niveau le plus fin**. Dans ce cas, on peut notamment estimer un indice de volume de la production non-marchande.

¹ *Le choix de compter en production le service que se rendent à eux-mêmes les ménages propriétaires-occupants déconcerte parfois, notamment parce que les loyers qui permettent d'évaluer cette production ne donnent évidemment pas lieu à des débours effectifs. Pourtant, comme on considère sans hésitation que les entreprises de location de logement ont une activité de production, il faut admettre que la mise à disposition d'un logement, quelle que soit l'identité du propriétaire et du bailleur, représente bien un service.*

Historiquement, les méthodes employées pour estimer la production en volume de services non marchands dans les comptes français ont varié. Dans un premier temps le caractère productif de ces activités n'était pas reconnu. Lorsqu'on a commencé à évaluer une production non-marchande, en base 1971, le PIB « marchand » restait l'agrégat privilégié pour la mesure de la croissance et c'était la méthode « input » qui était utilisée pour évaluer le non-marchand. A l'époque, cette convention présentait moins d'inconvénients puisque les branches non-marchandes étaient moins étendues, les hôpitaux étant considérés comme des services marchands (jusqu'à ce que leur mode de financement soit modifié par l'introduction des « dotations globales »). La base 1980 a innové en introduisant des indices de production directs pour la santé et l'éducation. Pour l'enseignement on utilisait comme indicateurs les effectifs ventilés en 12 types élémentaires d'enseignement. Avec la base 1995 on est cependant revenu à une méthode de type « *input* », les services individualisables n'étant plus traités différemment des autres services non-marchands.

Cependant dans le cadre de la préparation de la base 2000, et en raison des nouvelles recommandations internationales, on a commencé à se préoccuper de rechercher des méthodes donnant des indicateurs directs plus satisfaisants du point de vue de la prise en compte de la qualité et de l'évolution des pondérations.

La méthode « *output* » a été retenue pour les comptes nationaux français en base 2000. Elle a été **introduite pour l'éducation non marchande dans les comptes publiés en mai 2005 et pour la santé non marchande dans ceux publiés en mai 2006.**

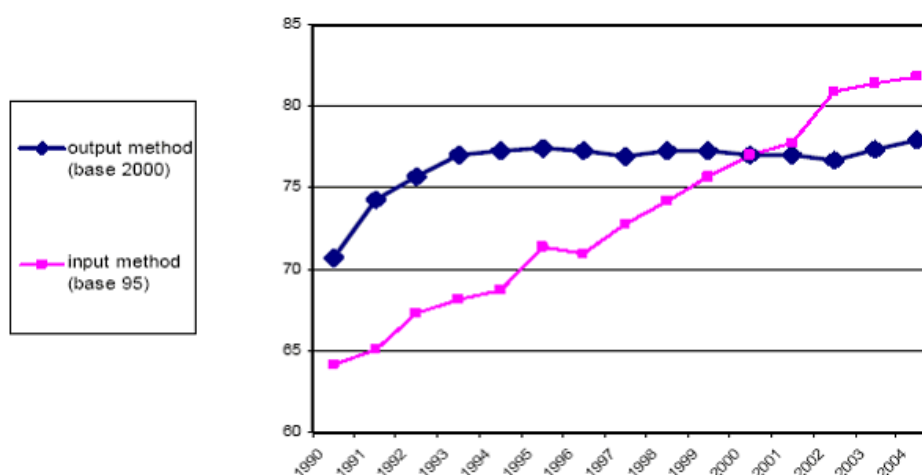
SENSIBILITÉ DU VOLUME DE LA PRODUCTION NON MARCHANDE À LA MÉTHODE DE VALORISATION EMPLOYÉE

Les nouvelles évaluations ont conduit à réviser à la baisse l'évolution du volume de la production d'éducation non marchande (cf. graphique) au cours de la période récente.

En effet, l'évolution positive du volume en base 1995, quand la production était mesurée en fonction des coûts, traduisait l'augmentation des moyens mis en œuvre, notamment l'amélioration de la qualification des enseignants et leur nombre. En base 2000, avec une évaluation de la production par les « output », la stagnation du volume constatée depuis 1996 est liée à l'évolution démographique (baisse des effectifs scolarisés dans certaines filières), non compensée par une augmentation de la fréquence de réussite aux examens ou un accès plus fréquent dans une classe de niveau supérieur.

ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION EN PRIX CHAÎNÉS EN BASE 95 ET BASE 2000

(en milliards d'euros, année 2000 comme année de référence)



Source : INSEE. *Le partage volume-prix, base 2000.* Michel Braibant.

Les résultats du passage à la méthode de l'output gardent un caractère conventionnel, lié à la manière encore fruste dont est appréhendé le volume d'éducation, en particulier l'effet qualité. Un travail d'harmonisation sur ce sujet est sans aucun doute nécessaire, sans lequel les comparaisons internationales, au sein de l'Union européenne elle-même, risquent d'être biaisées.

Quoi qu'il en soit, le passage à une valorisation de la production non-marchande fondée sur une mesure des services réellement rendus est de nature à mieux restituer le contenu en salaires des dites productions dont il restera à régler le traitement comptable du côté des utilisateurs.

3. La valeur ajoutée des sociétés financières et son partage

On a mentionné plus haut en présentant les conditions d'évaluation de la valeur ajoutée des entreprises financières que celles conduisant à exclure une partie importante de la création de valeur des entreprises : celle résultant des activités financières pour compte propre.

Cette situation, qui vient d'une convention comptable, a une conséquence sur la significativité du partage de la valeur ajoutée dans ces entreprises (et de son évolution) qu'il faut présenter.

De son fait, le champ de la valeur ajoutée pris au sens comptable diffère notablement de celui des revenus des entreprises en question, revenus dont on ne peut imaginer qu'ils soient sans effets sur les salaires distribués par ces entreprises. Ainsi, on peut estimer que la rémunération du travail dans le secteur financier est partiellement influencée par des profits qui ne sont pas pris en compte dans le calcul de la valeur ajoutée du secteur¹.

L'exclusion de la mesure de la valeur ajoutée d'une partie des centres de profit du secteur financier, qui influencent pourtant directement la dynamique de la masse salariale du secteur, a pour conséquence une déformation optique du partage de la valeur ajoutée dans un sens favorable au travail.

En effet, elle conduit à exagérer la part du travail dans la valeur ajoutée au sens de la comptabilité nationale par rapport à une situation où la valeur ajoutée réellement par ces entreprises (c'est-à-dire celle qui, au-delà des conventions de la comptabilité nationale, recense les plus ou moins-values financières) serait inscrite au dénominateur du ratio. De même, cette convention peut, lorsque les activités pour compte propre enregistrent des résultats dynamiques, influencer sa tendance.

A mesure de l'importance des salaires versés par le secteur financier, la part apparente des salaires dans la valeur ajoutée pour l'ensemble de l'économie est concernée par ces évolutions, qu'on peut considérer comme purement optiques.

4. Les inconvénients d'un suivi restreint au champ des entreprises non financières

Les entreprises non financières ne représentent qu'un peu moins de 60 % de la valeur ajoutée.

¹ Ce lien concerne bien sûr toutes les formules de rémunération qui suppose un lien direct avec la performance des opérateurs de marché notamment. Mais, il implique aussi, plus généralement la masse salariale distribuée par le secteur.

POIDS RELATIF DES DIFFÉRENTS SECTEURS INSTITUTIONNELS EN 2007

	Valeur ajoutée (en milliards d'euros courants)	En % du total
Sociétés non financières (SNF)	957,1	56,5
Sociétés financières	78,1	4,6
Administrations publiques	295,7	17,4
Ménages y compris entrepreneurs individuels	345,0	20,4
Instit. sans but lucratif au service des ménages	19,2	1,1
Total des secteurs résidents	1 695,0	

Source : Rapport « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », par M. Jean-Philippe COTIS. INSEE.

La répartition de la valeur ajoutée des entreprises non financières n'est pas strictement représentative de celle qui se constate dans les autres entités économiques et à l'échelle de l'économie dans son ensemble.

D'un secteur à l'autre, les évolutions peuvent être contrastées et, selon le poids relatif de chacun d'entre eux, des variations liées au changement de composition de l'offre productive peuvent intervenir.

Ce dernier point est susceptible d'affecter les comparaisons de partage de la valeur ajoutée dans le temps et entre pays. Le périmètre de la production et celui des différents secteurs de l'économie (entreprises financières et non financières, administrations publiques, ménages) ne coïncident pas.

Certaines productions correspondant à des modalités typées de partage de la valeur ajoutée sont assumées tantôt par les uns, tantôt par les autres. Par ailleurs, que ce soit pour des raisons comptables ou économiques, il peut y avoir des évolutions dans les conditions du partage de la valeur ajoutée selon qu'une production relève de telle ou telle catégorie d'agents économiques.

II. QUELLE VALORISATION DE LA VALEUR AJOUTÉE ?

La valorisation de la valeur ajoutée pose deux problèmes distincts :

- le premier porte sur le traitement des interventions publiques (impôts, subventions) susceptibles d'interférer avec les observations touchant la production et les consommations intermédiaires ;
- le second concerne les prix des différentes composantes de la valeur ajoutée.

Les choix effectués pour résoudre ces problèmes ne sont pas neutres sur le niveau de la valeur ajoutée et sur sa répartition.

En outre, il est intéressant de relever à ce stade une certaine divergence des prix des différentes composantes de la valeur ajoutée.

A. TROIS MODES DE VALORISATION DE LA VALEUR AJOUTÉE

1. Trois valorisations

La construction d'**indicateurs de partage de la valeur ajoutée** suppose de choisir des modalités de valorisation de la **valeur ajoutée**.

Trois méthodes sont généralement suivies pour estimer la valeur ajoutée :

- la **valeur ajoutée « au prix du producteur », dite aussi « au prix du marché »** ;
- la **valeur ajoutée « au prix de base »** ;
- la **valeur ajoutée « au coût des facteurs »**.

Avec la **valeur ajoutée au prix du marché** (ou au prix du producteur), celle-ci est calculée en tenant compte de l'ensemble des **prélèvements indirects¹, nets de subventions, des administrations publiques**.

Ce calcul capte le **prix payé par l'acquéreur**. Mais, avec cette méthode de valorisation, une partie du prix est représentative d'impositions (les impôts sur les produits²) qui ne constituent pas un élément du chiffre d'affaires du producteur. En effet, celui-ci ne fait que collecter les impôts indirects qui, *in fine*, reviennent aux administrations publiques.

En bref, une partie de la valeur ajoutée, calculée selon cette convention, n'est pas distribuable aux facteurs de production.

¹ Hormis la TVA.

² Il en va ainsi des accises, des droits sur les tabacs, de la TIPP, etc.

C'est pourquoi dans le calcul de la **valeur ajoutée aux prix de base**, on ne tient pas compte de ce type d'impositions. En revanche, certains impôts sur la production¹ sont encore pris en compte tandis que les subventions d'exploitation le sont également. L'objectif de cette méthode qui est d'aboutir à **une valeur la plus proche possible de la recette réellement conservée par le producteur n'est donc pas entièrement atteint**.

Enfin, dans la **valeur ajoutée au prix des facteurs**, toute interférence entre le flux de production et les interventions publiques est supprimée. La valeur ajoutée est valorisée à partir du **coût des facteurs**².

2. Des effets différents sur le partage apparent de la valeur ajoutée

Les **modalités de valorisation de la production** – et ainsi de la valeur ajoutée – **ont évolué au fil de l'histoire** de la comptabilité nationale.

Ces évolutions ont modifié l'image de la répartition de la valeur ajoutée, témoignant ainsi de la **sensibilité de l'indicateur de partage de la valeur ajoutée aux conditions de valorisation de la production**.

Dans les bases antérieures à la base 95, la production était valorisée au « prix du producteur » ; dans la base 1995, elle fut valorisée au « prix de base ». Désormais, on recourt le plus souvent à la valorisation du coût des facteurs.

La nouvelle valorisation adoptée en 1995 a entraîné une augmentation mécanique de la part des salaires dans la valeur ajoutée sans que, par définition le changement de méthode de valorisation de la production n'affecte la valorisation des salaires.

En effet, les deux prix ne sont pas nécessairement identiques et le prix de base est, de fait, souvent inférieur au prix du producteur.

On rappelle que le « prix du producteur » est égal au « prix de base » augmenté de la différence entre les impôts sur les produits et les subventions sur les produits. Autrement dit, le prix du producteur est supérieur au prix de base quand les impôts sur les produits excèdent les subventions et, inversement, il doit lui être inférieur si les subventions sur les produits sont plus importantes que les impôts sur les produits.

Dans les faits, les impôts dépassant les subventions sur les produits, le prix du producteur était supérieur au prix de base.

¹ *Versements transports, taxes sur les salaires, impôts sur la propriété d'actifs fixes...*

² *Le coût des facteurs n'est pas débarrassé de toute prise en compte des prélèvements mais seuls les prélèvements en lien direct avec la valeur des facteurs employés sont comptés (ex : l'impôt sur les sociétés, les cotisations sociales...).*

3. Le problème de la prise en compte de certains transferts publics

Malgré le raffinement des méthodes d'évaluation de la valeur ajoutée, **toute interférence avec le système de prélèvements n'est pas éliminée, même avec la méthode de mesure de la valeur ajoutée au coût des facteurs.**

Supposons qu'intervienne une hausse de la TVA compensée par une baisse des cotisations sociales.

La hausse de la TVA n'aurait pas d'impact sur la valeur ajoutée. En effet, la TVA n'est pas incluse dans la production à partir de laquelle on calcule la valeur ajoutée.

En revanche, la baisse des cotisations sociales conduirait à ajuster le calcul de la masse salariale et la part des salaires dans la valeur ajoutée en serait réduite d'autant.

On peut en dire autant des substitutions d'impôts sur les produits à des cotisations sociales. Comme les impôts sur les produits (la TIPP, les droits sur le tabac, les accises...) ne sont plus pris en compte dans l'estimation de la valeur ajoutée au coût des facteurs, leur augmentation n'a pas d'effet sur le dénominateur du ratio tandis que la baisse des cotisations sociales a pour incidence de diminuer éléments de salaire pris en compte au numérateur du ratio (et par conséquent la part des salaires dans la valeur ajoutée).

Inversement, une baisse des impôts indirects que viendrait compenser une hausse des cotisations sociales se traduirait par une augmentation de la part des salaires dans la valeur ajoutée. En résulterait-il pour autant une détérioration du taux de marge des entreprises ? Oui, mais cette détérioration ne serait qu'apparente car elle serait compensée par l'allègement des prélèvements dus au titre des impôts indirects.

En réalité, une multitude d'interactions déclenchées par la structure du système de prélèvements sont susceptibles d'affecter la significativité des indicateurs de partage de la valeur ajoutée.

Du fait des conventions statistiques, le choix du mode de financement des administrations publiques n'est pas neutre sur le partage apparent de la valeur ajoutée des lors que ce choix implique des prélèvements qui ne sont pas l'objet de traitements comptables homogènes.

Les observations ici formulées trouvent un prolongement avec l'effet des subventions versées aux entreprises. On a fait le choix de principe de considérer que ces subventions ne « profitent » pas aux entreprises mais directement aux consommateurs. Dans ces conditions, elles sont exclues du calcul des revenus procurés à l'entreprise par leur activité.

Cette convention n'est pas complètement adéquate aux effets théoriques des subventions. Celles-ci peuvent en principe¹ :

- soit bénéficier à l'entreprise seule en constituant un revenu de complément (1) ;
- soit permettre de mieux rémunérer les salariés en place (2) ;
- soit permettre l'emploi de salariés qui, sans elles, n'auraient pas été employés (3).

Dans le cas (1), la valeur ajoutée est inchangée de même que la part des salaires dans la valeur ajoutée mais le rendement du capital est accru.

Dans le cas (2), la valeur ajoutée est également inchangée, la part des salaires dans la valeur ajoutée augmente sous l'effet du surcroît de rémunération mais, pour autant, la rentabilité du capital ne change pas.

Dans le dernier cas (3), la valeur ajoutée augmente puisque des facteurs de production, jusque là inemployés, sont mobilisés. Comptablement, la part des salaires dans la valeur ajoutée augmente puisque, théoriquement, les emplois créés sont moins productifs que ceux existants. Mais, la rentabilité du capital n'est pas modifiée quand on la corrige du versement des subventions.

Il reste que les indicateurs de répartition de la valeur ajoutée entre salaires et profits sont dédiés à la **description du partage primaire des richesses**, et c'est pourquoi ils évacuent, en théorie, (et en pratique, pour leur presque totalité) les prélèvements obligatoires et les dépenses publiques correspondant à la redistribution du revenu, à son partage secondaire.

Cependant, il ne paraît pas douteux que :

- le niveau de la redistribution secondaire du revenu est susceptible de modifier le partage primaire de la valeur ajoutée ;
- les conditions de financement de la redistribution secondaire exercent un effet sur le partage primaire du revenu, indépendamment même du niveau de la redistribution.

Compte tenu de la complexité des phénomènes d'incidence provoqués par les interventions publiques et des biais indirects par les méthodes de valorisation de la valeur ajoutée et de ses composantes, il paraît illusoire d'imaginer disposer d'indicateurs de partage primaire de la valeur ajoutée parfaitement significatifs.

Les difficultés rencontrées dans l'analyse des évolutions macroéconomiques du partage de la valeur ajoutée témoignent d'ailleurs des incertitudes quant aux effets de la redistribution publique.

¹ *Les effets des subventions sont symétriques des effets des allègements de prélèvements sur les facteurs de production.*

Sur ce plan, les diagnostics ont évolué. Les études sur le partage de la valeur ajoutée les plus anciennes tiraient généralement du constat des heurts du partage de la valeur ajoutée dans les pays d'Europe continentale à fort taux de redistribution, face à sa relative stabilité dans les pays anglo-saxons réputés plus « libéraux », la question de la responsabilité de celle-ci et les rigidités qu'elle est censée induire, sur les évolutions contrastées de la part du revenu national allant à chaque facteur de production. Autrement dit, le problème de la rigidité des coûts salariaux était évoqué comme une explication possible aux déformations du partage de valeur ajoutée au détriment de la rémunération du capital.

Les études les plus récentes qui mettent plus l'accent sur la similarité des conditions du partage de la valeur ajoutée entre pays à niveau de redistribution publique très différenciés sont conduites à tirer d'autres conclusions : structurellement, le taux de redistribution n'agirait pas sur le partage de la valeur ajoutée entre salaires et profits.

Cette conclusion est en particulier implicitement celle du récent rapport de M. Jean-Philippe Cotis qui indique que l'extension de la couverture sociale et son financement par les cotisations employeurs et de salariés n'a pas entraîné d'augmentation de la part des salaires dans la valeur ajoutée puisqu'elle a été financée par un décrochage de la croissance du salaire net par rapport aux gains de productivité du travail.

Sans doute, doit-on ajouter à cette explication les effets du recours à l'emprunt pour financer une partie des interventions publiques, recours qui a permis de contenir les prélèvements obligatoires tout en dispensant des revenus indirects susceptibles d'atténuer les exigences de rémunération des facteurs de production.

III. LE PROBLÈME DU TRAITEMENT DU REVENU DU TRAVAIL NON-SALARIÉ

Le suivi de la part des salaires dans la valeur ajoutée – sur longue période ou en comparaison internationale – peut être biaisé par des évolutions structurelles parmi lesquelles figure la « salarisation » croissante.

Celle-ci désigne le processus d'augmentation du fait salarial dans l'économie en lien, en particulier, avec la décroissance du nombre d'entrepreneurs individuels. Le secteur agricole témoigne particulièrement bien de cette évolution qui touche également d'autres secteurs à mesure que la concentration économique se produit.

La salarisation conduit à une augmentation mécanique de la part des salaires dans la valeur ajoutée.

Mais, ce processus peut être moins net, ou même inversé, si l'on considère qu'une part des revenus des entrepreneurs individuels, auxquels se substituent des salariés, est représentative de salaires.

C'est, de fait, ainsi que procède la comptabilité nationale, puisque le revenu des entrepreneurs individuels y est appelé « revenu mixte » et considéré comme servant à la fois à rémunérer le travail de ces entrepreneurs (composante salariale) et la détention de l'entreprise (composante profit).

Le processus de salarisation a provoqué une augmentation du rapport des salaires au revenu mixte des entrepreneurs individuels. A ce fait, essentiellement structurel, a correspondu une dynamique haussière mécanique de la masse salariale et, ainsi, par contrecoup, de la part des salaires dans le PIB.

C'est cette déformation structurelle qu'il convient de corriger pour apprécier à champs constant l'évolution de la répartition de la valeur ajoutée¹, ce qui suppose d'imputer une part du revenu mixte des entrepreneurs individuels aux salaires.

Les conditions de cette correction posent des problèmes qui ne sont pas tous surmontés car la question de l'évaluation de la composante salariale du revenu mixte des entrepreneurs individuels (EI) est complexe.

Traditionnellement, on **attribuait à l'ensemble des travailleurs indépendants un salaire égal ou proportionnel au salaire moyen des salariés**. Cette méthode de correction uniforme est peu satisfaisante, notamment pour les comparaisons en longue période car la composition de la population des non-salariés a évolué avec le temps. On est passé d'une

¹ Dans certains pays – le Royaume-Uni notamment – un processus inverse de désalarisation s'est produit avec le passage au statut d'entrepreneurs individuels d'un grand nombre de salariés. Si on devait ignorer la part du revenu mixte de ces entrepreneurs individuels correspondant à des salaires, on serait conduit à en déduire qu'une baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée s'est produite. Cette conclusion qui conduirait à faire ressortir une hausse correspondante du taux de marge serait également un peu excessive.

population d'entrepreneurs individuels (largement composée d'agriculteurs) disposant sans doute d'un salaire inférieur au salaire moyen vers un non salariat (où les professions libérales à hauts revenus sont fortement représentées) où la rémunération du travail est supérieure à ce salaire. Dans un tel contexte, **supposer que le salaire implicite des non-salariés a évolué comme celui des salariés conduit à des biais**. Quand la rémunération du travail des EI est inférieure au salaire moyen, on la surestime ; quand elle lui est supérieure, on la sous-estime. Autrement dit, dans le premier cas, on aboutit à une part des salaires dans la valeur ajoutée probablement supérieure à ce qu'elle est en fait quand, dans le second, on la sous-évalue. Dans les faits, l'application de la méthode uniforme conduit en début de période à une part des salaires dans la valeur ajoutée sans doute excessive par rapport à la réalité et, en fin de période, inférieure à ce qu'elle est dans les faits.

Une **méthode alternative** consiste à **attribuer à chaque travailleur indépendant le salaire moyen de sa branche d'activité**, et non pas le salaire moyen global (Askenazy, 2003). Cette correction peut se révéler délicate pour les activités où la proportion des EI est élevée, par manque de données de référence concernant le salariat. Par ailleurs, elle suppose que, dans le champ des EI, on retrouve les mêmes variations du partage de la valeur ajoutée que celles constatées dans les entreprises. Par exemple, on fait comme si, lors des chocs pétroliers, les indépendants s'étaient attribués à eux-mêmes des salaires plus dynamiques que leur revenu mixte d'exploitation. Dans ces conditions, il est assez probable que la part effective des salaires dans la valeur ajoutée a connu, au niveau des années 70, un pic un peu moins accusé que celui décrit habituellement.

Pour pallier ces difficultés, Krueger (2000) propose d'utiliser une **troisième méthode** avec une **clé de répartition fixe** qui, appliquée au revenu mixte des EI, donne la part salariale et celles du « taux de marge ».

Mais cette méthode présente un autre risque de biais si des changements structurels au sein du non-salariat modifient l'intensité capitalistique de ce secteur. Dans ce cas, il n'y a pas de raison de supposer que le revenu mixte se répartit entre capital et travail d'une manière parfaitement fixe au cours du temps.

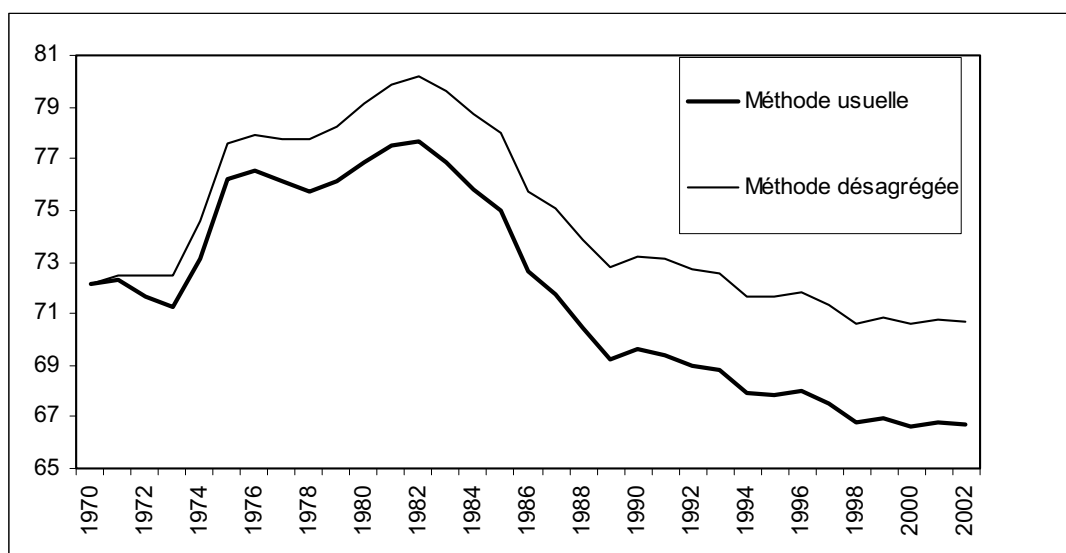
Quelque soit la méthode choisie, la prise en compte de la salarisation réelle de l'économie (migration des EI vers le salariat et part des salaires dans le revenu mixte des indépendants) est nécessaire quand on entend mesurer la répartition de la valeur ajoutée totale entre salaires et profits, si l'on souhaite disposer de données homogènes dans le temps et d'un point de vue international.

Mais, ainsi que le conclut le rapport de M. Jean-Philippe Cotis : « *au total, on peut dire qu'il n'y a pas de méthode indiscutable pour appréhender le partage des revenus des indépendants [...].* »

Cette conclusion est évidemment décevante car, même si les résultats obtenus selon la méthode sélectionnée sont de second ordre par rapport à l'impact de la correction réalisée pour tenir compte de la salarisation croissante de l'économie, **le choix de la méthode influence les résultats**, si bien qu'en fonction des choix statistiques il existe une incertitude de l'ordre de quelques points de valeur ajoutée sur le niveau et l'évolution de la part des salaires dans la valeur ajoutée.

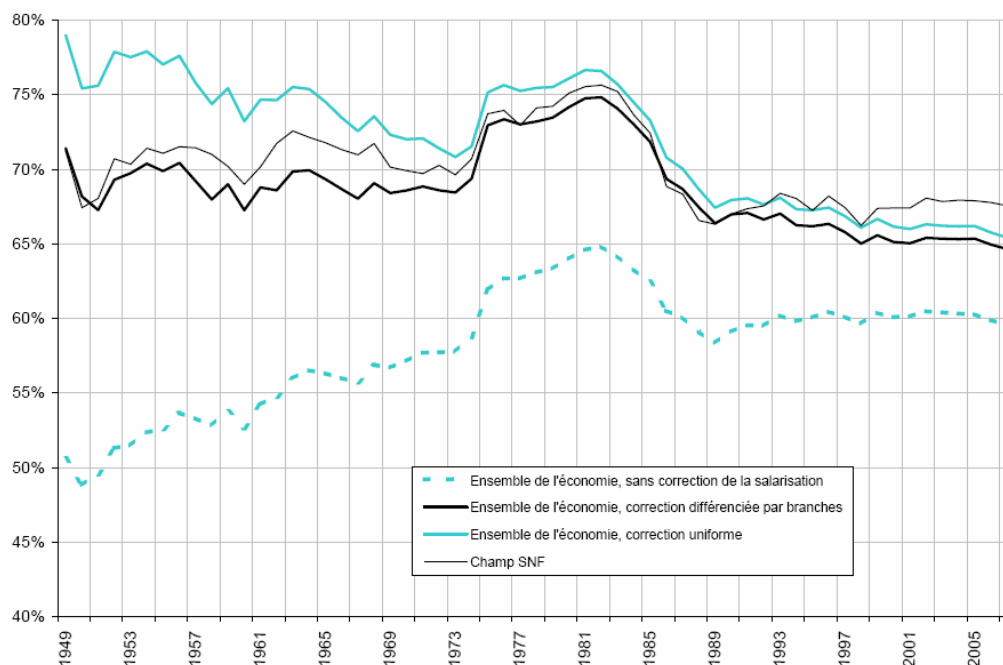
La méthode « désagrégée » atténue la baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée que la méthode usuelle – la méthode uniforme – fait ressortir.

MÉTHODE USUELLE ET DÉSAGRÉGÉE



Source : 11^{ème} colloque de l'Association de comptabilité nationale. Janvier 2006. Nicolas Carry.

**ÉVALUATIONS DU PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE
POUR L'ENSEMBLE DE L'ÉCONOMIE
SANS ET AVEC CORRECTIONS DU TAUX DE SALARISATION**



Note : valeur ajoutée au coût des facteurs

Source : Rapport « Partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunérations en France », par M. Jean-Philippe COTIS. INSEE.

La perception de la part des salaires dans la valeur ajoutée dépend donc largement d'opérations statistiques nécessaires mais qui reposent sur des fondements fragiles.

La convention selon laquelle l'ensemble des revenus créés par les indépendants est exclu des salaires conduit à observer une part des salaires dans la valeur ajoutée nationale sensiblement inférieure au niveau qu'elle atteint lorsqu'on assimile certains de ces revenus à des salaires, assimilation qui rapproche de la réalité. C'est en début de période que l'écart est le plus important puisqu'il est compris entre 20 et 30 points de valeur ajoutée selon la convention appliquée pour valoriser les salaires des indépendants. Par la suite, il ne cesse de se réduire. En fin de période, il n'est plus que de 10 points de valeur ajoutée.

Cette évolution résulte de la salarisation de la main d'œuvre utilisée pour créer de la valeur ajoutée, autrement dit de l'enrichissement de la valeur ajoutée en salaires dont la courbe en pointillés témoigne. Celle-ci est, en effet, tributaire de la salarisation croissante de l'économie. Mais, elle correspond aussi à la déformation du partage de la valeur ajoutée en dehors de cet effet, déformation dont les courbes en plein traduisent les évolutions.

Entre 1949 et le début des années 70 l'impact de la salarisation est très fort. Hors cet effet, le partage de la valeur ajoutée n'évolue que peu quand on neutralise la salarisation sauf quand on pose l'hypothèse que les entrepreneurs individuels disposaient de revenus salariaux du même ordre de grandeur que les salariés, ce qui ne paraît pas vraisemblable.

Au-delà, la salarisation exerce apparemment moins d'effets sur le partage de la valeur ajoutée qui semble obéir presque totalement à d'autres variables. Cependant, à partir du milieu des années 80, la salarisation soutient un peu la part des salaires dans la valeur ajoutée que les autres facteurs tendent à infléchir.

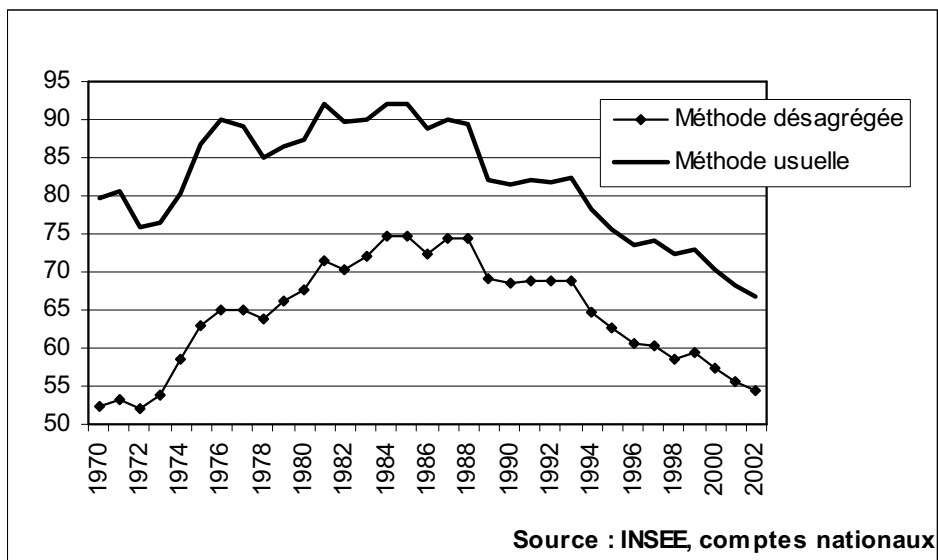
Au-delà de ces incertitudes statistiques, la correction pour salarisation présente, à côté de fortes justifications, quelques inconvénients de méthode.

L'inclusion de la composante salariale du revenu mixte des entrepreneurs individuels dans les salaires pour apprécier la part des salaires dans la valeur ajoutée **permet de mieux apprécier la contribution du « capital humain » sous forme de travail à la création de richesses dans l'économie.** Elle permet de dépasser l'effet de frontière juridique que représente le lien salarial, le statut.

Toutefois, elle conduit à amalgamer deux rémunérations qui sont institutionnellement différentes, n'étant pas soumises aux mêmes régimes juridiques, fiscaux et sociaux notamment et qui, en outre, ont des propriétés économiques différenciées, en lien avec leurs particularités institutionnelles mais aussi avec des caractéristiques économiques plus structurelles.

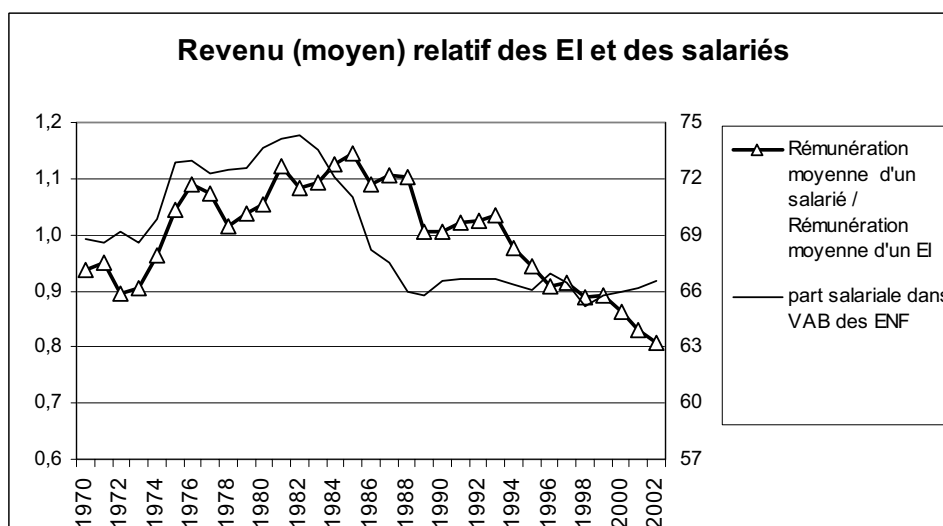
En premier lieu, il apparaît que, sur longue période, la « part salariale » dans le revenu mixte des EI connaît de très fortes fluctuations.

PART SALARIALE DANS LE REVENU MIXTE DES EI



Source : 11^{ème} colloque de l'Association de comptabilité nationale. Janvier 2006. Nicolas Canry.

En outre, on observe que les salaires et les revenus salariaux des EI connaissent des dynamiques distinctes.



Source : 11^{ème} colloque de l'Association de comptabilité nationale. Janvier 2006. Nicolas Canry.

Enfin, et surtout, le départ entre rémunérations du travail et rétribution des capitaux intangibles qui prennent une place importante dans l'activité des indépendants pose un problème si aigu que toute certitude est presque exclue quant au niveau relatif des salaires des indépendants.

Ainsi outre que l'agrégation des deux formes de rémunération salariale – que représentent le salaire des vrais salariés et la « part salariale » du revenu des indépendants – conduit à perdre de l'information sur les évolutions concernant la part des richesses créées par chacune des catégories envisagées revenant aux salaires, elle repose sur des incertitudes telles que le suivi du partage de la valeur ajoutée apparaît nécessairement entaché d'une marge d'incertitude de quelques points de valeur ajoutée.

ANNEXE N° 2 POURQUOI LA BAISSÉ DE LA PART SALARIALE DANS LA VALEUR AJOUTÉE ?

La baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée conduit à **examiner les facteurs qui ont pu jouer en ce sens.**

Pour cela, il faut élargir l'examen souvent mené sur la base des seules théories du marché du travail à l'aide d'analyses plus structurelles portant sur les conditions de la croissance.

Souvent conduites sous le seul angle technique de la combinaison des facteurs de production, les analyses doivent être diversifiées pour tenir compte des effets de la mondialisation et de la financiarisation de l'économie avec une particulière attention aux conditions du conflit de répartition.

Alors que les approches classiques conduisent à prévoir une stabilité de la part des salaires dans la valeur ajoutée à partir de déterminants reposant sur le fonctionnement des marchés des facteurs de production, les constats empiriques, qui ne confirment pas cette prévision, ont conduit à diversifier les explications données à la trajectoire de la répartition de la valeur ajoutée.

Il s'est agi de sauver l'hypothèse de rationalité des comportements des agents en réconciliant les déséquilibres observés avec ceux auxquels auraient abouti des comportements totalement rationnels.

Cette entreprise a consisté à justifier le partage de la valeur ajoutée en considérant qu'il résultait bien toujours d'un programme de minimisation des coûts quitte à faire intervenir des ruptures exogènes (le progrès technique biaisé) ou des conceptions renouvelées des coûts (les coûts de transaction, les coûts anticipés...).

Pourtant, cette dernière entreprise qui témoigne d'une complexification d'un modèle dont la simplicité initiale est tenue en échec par les observations empiriques ne suffit pas.

Il paraît nécessaire de compléter ces approches par des considérations plus structurelles.

1. La théorie classique prévoit une stabilité du partage de la valeur ajoutée

On est amené à penser, malgré son élégance formelle, que l'analyse théorique classique du partage de la valeur ajoutée, qui passe

par la théorie des marchés des facteurs de production, et de leur rémunération, dans un cadre de concurrence pure et parfaite, ne décrit pas les faits observés, même quand les conditions de la théorie sont réunies.

Dans le modèle classique pur, les prix relatifs des facteurs n'influencent pas durablement le partage de la valeur ajoutée et se trouve ainsi prédite une stabilité de la répartition de la valeur ajoutée. Or, **c'est le contraire qu'on a pu observer** et il est peu probable que cela ne soit dû qu'à un état imparfait accidentel des marchés.

LES DÉTERMINANTS THÉORIQUES DU PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE

La théorie classique admet qu'il puisse y avoir une instabilité du partage de la valeur ajoutée transitoire due au cycle de productivité. Mais, ce déséquilibre doit se résorber. Pour qu'il persiste, il faut que le taux de chômage structurel augmente du fait des déséquilibres de court terme. Alors les effets d'hystérèse peuvent provoquer une baisse durable de la part des salaires dans la valeur ajoutée.

A. Le cycle de productivité

A court terme, la conjoncture peut exercer des effets sur le partage de la valeur ajoutée. Les effets ici décrits sont cependant considérés comme transitoires.

En cas de récession ou de reprise conjoncturelle de l'activité, **l'emploi s'adapte avec retard au cycle de la production.** Dans un premier temps, le taux de croissance du PIB et la part des rémunérations dans la valeur ajoutée évoluent en sens contraire, processus qu'on appelle « cycle de productivité » (*cf.* graphique et tableau suivants).

Toutefois, au cours des quelques trimestres qui suivent, en théorie, l'emploi s'adapte à la conjoncture et l'effet initialement observé sur le partage de la valeur ajoutée disparaît.

Par exemple, en phase d'accélération de la croissance, après avoir diminué, la part des salaires dans la valeur ajoutée rejoint progressivement son niveau initial car les salaires se calent sur la productivité.

B. Les effets d'hystérèse

Cependant, les fluctuations de l'emploi à court terme peuvent influencer plus durablement le partage de la valeur ajoutée.

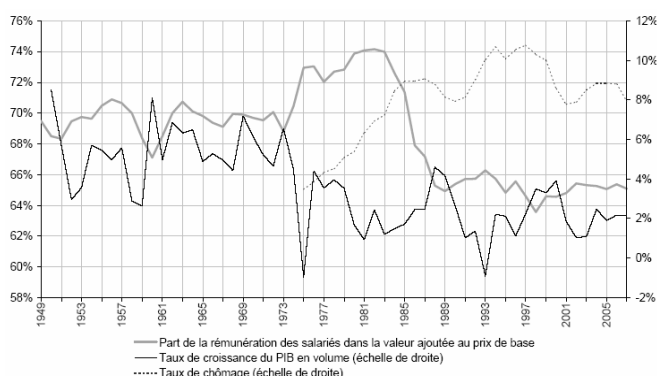
Une conjoncture durablement déprimée, qui provoque transitoirement une hausse la part des salaires dans la valeur ajoutée jusqu'à ajustement de l'emploi, peut entraîner une hausse durable du taux de chômage et peser structurellement, par ce biais, sur la formation des salaires, ce qui vient abaisser structurellement la part de la rémunération du travail dans la valeur ajoutée.

Cet argument est souvent invoqué pour expliquer que le partage de la valeur ajoutée dans les années 1990 ait été plus défavorable aux salariés que celui qui prévalait avant le premier choc pétrolier (*cf.* Malinvaud 1998 qui retient cette explication comme « la plus convaincante »).

C. Comment appréhender ces effets ?

Le cycle de productivité et l'incidence des effets d'hystérèse produisent sur la part des salaires dans la valeur ajoutée des effets plus ou moins durables et puissants.

INFLUENCE DE LA CONJONCTURE SUR LE PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE



Mais, le niveau de cette corrélation est très influencé par le premier choc pétrolier puisque, hors de cette phase, le coefficient de corrélation baisse. Les résultats présentés dans le tableau suivant font apparaître que la corrélation entre la part des salaires dans la valeur ajoutée et l'évolution du taux de croissance du PIB est forte. A très court terme, instantanément, la baisse de la croissance entraîne une hausse de la part de la rémunération du travail dans la valeur ajoutée. Cette corrélation s'élève à - 0,45 sur l'ensemble de la période (1951-2007) ; à - 0,34 sur les sous-périodes antérieures (1951-1973) et postérieures (1976-2007) au premier choc pétrolier. Toutefois, au bout de trois ans, un ajustement intervient.

S'agissant du **chômage**, la corrélation avec l'évolution de la part salariale apparaît plus significative quand on appréhende le chômage en variation plutôt qu'en niveau (ce qui implique que l'augmentation ou la diminution du taux de chômage comptent plus que son niveau). Elle est relativement persistante même si elle ressort comme maximale après une ou deux années.

CORRÉLATION EMPIRIQUE ENTRE L'ÉVOLUTION DU PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE, DU TAUX DE CROISSANCE DU PIB ET DU CHÔMAGE, EN NIVEAU ET EN VARIATION

	Corrélation instantanée avec l'évolution de la part de la rémunération du travail	Corrélation avec l'évolution de la part de la rémunération du travail retardée d'un an	Corrélation [...] retardée de 2 ans	Corrélation [...] retardée de 3 ans
Évolution du taux de croissance du PIB (1951-2007)	- 0,45	- 0,06	0,26	- 0,06
Évolution du taux de croissance du PIB (1951-1973)	- 0,34	0,20	0,27	0,03
Évolution du taux de croissance du PIB (1976-2007)	- 0,34	- 0,22	0,20	- 0,04
Niveau du taux de chômage (1976-2007)	- 0,22	- 0,21	- 0,18	0,01
Évolution du taux de chômage (1976-2007)	0,06	- 0,34	- 0,36	- 0,18

Ces estimations montrent d'abord que le partage de la valeur ajoutée peut ne pas être stable quand interviennent des changements dans le rythme de croissance et dans le niveau du chômage.

Mais, elles indiquent aussi que la répartition de la valeur ajoutée s'ajuste assez rapidement aux évolutions conjoncturelles. Toutefois, cet ajustement est contrarié par les évolutions du taux de chômage ce qui laisse supposer que des effets permanents

sont attribuables à cette dernière variable. Ces effets d'hystérèse seraient toutefois modérés et moins liés au niveau atteint par le chômage qu'à ses variations¹.

Autrement dit, les estimations ici commentées tendent à accréditer l'idée que le partage de la valeur ajoutée retrouve, après quelques délais, un point d'équilibre qui peut toutefois être (modérément) perturbé par la variation du taux de chômage.

A supposer que ces estimations soient exactes, elles invitent à considérer que la variation du taux de chômage peut être une variable susceptible de déplacer le curseur du partage de la valeur ajoutée. En revanche, elles ne disent rien sur les voies et moyens de résorber le chômage.

L'analyse classique pure passe par les effets attribués à la rémunération des facteurs.

Sans doute, en théorie, la variation de la rémunération relative des facteurs de production pourrait influencer le partage de la valeur ajoutée.

Mais, les présupposés de la théorie économique classique ont conduit les économistes, qui utilisent généralement une fonction de production particulière, dite de type Cobb-Douglas, pour modéliser la croissance économique à long terme, à écarter cet effet.

Cette fonction de production, qui correspond à l'idée que les facteurs de production sont combinés optimalement à raison de leur prix et de leur productivité marginale, est caractérisée par une **élasticité de substitution unitaire entre le capital et le travail**. Cette hypothèse implique que le partage de la valeur ajoutée reste inchangé lorsque le prix d'un facteur de production augmente, du fait de mécanismes économiques qui jouent en sens contraire.

Soit, en effet, une hausse du coût du travail, il se produit :

- dans un sens, un effet direct et immédiat (l'augmentation des salaires) qui tend à accroître la masse salariale ;

- en sens contraire, un effet de substitution du capital au travail (à niveau de production donné) défavorable à l'emploi et donc à la masse salariale.

En somme, interviendraient dans le fonctionnement de l'économie des mécanismes typiquement « classiques » de variation du volume des facteurs de production en fonction de leurs prix. Quand le prix d'un facteur augmente, sa quantité diminue, laissant inchangée la répartition des revenus entre les facteurs de production mais pas nécessairement la dynamique de la

¹ *Tout se passe comme si le niveau du chômage, qu'il atteigne 5 % ou 15 % de la population active, n'avait pas d'incidence sur le partage de la valeur ajoutée, résultat quelque peu étonnant qui vient contredire le lien souvent établi entre le niveau de l'inflation et le niveau du taux de chômage (courbe de Philips).*

croissance puisqu'alors les facteurs de production ne sont pas employés à leur niveau maximum ni à leur coût minimum.

2. La sophistication de l'approche classique peut expliquer une déformation plus durable de la valeur ajoutée mais en prévoit la réversibilité

Apparemment, l'instabilité du partage de la valeur ajoutée observée en France infirme les prévisions de la théorie classique. Toutefois, la montée du chômage à la suite de la hausse de la part salariale des années 70 et la substitution du capital au travail peuvent être réconciliés avec cette théorie quand on insiste sur les effets d'une insuffisante flexibilité des salaires. Autrement dit, si ceux-ci avaient été plus flexibles, la hausse de la part des salaires dans la valeur ajoutée des années 70 n'aurait pas eu lieu.

C'est pour résoudre ce paradoxe que la théorie classique pure a été complétée par la considération des effets plus structurels que peut avoir la rigidité des salaires. Ainsi, la baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée qui a succédé à l'épisode de hausse ci-dessus mentionné ne témoignerait pas seulement d'une flexibilité retardée des salaires (qui seraient revenus à leur niveau naturel) mais aussi d'un changement plus durable de la combinaison productive marquée par une substitution du capital au travail structurelle résultant de la modification de la rémunération relative des facteurs de production. On retrouve ici le jeu des effets d'hystérèse qui suppose (v. infra) de recourir, sur le long terme, à une autre fonction de production que la « Cobb-Douglas » à l'élasticité unitaire.

Ainsi, en « l'augmentant » la théorie classique pure expliquerait l'instabilité du partage de la valeur ajoutée (malgré son présupposé initial d'une stabilité de celui-ci).

L'un des compléments de l'hypothèse de stabilité du partage de la valeur ajoutée en cas de déformation des prix relatifs des facteurs de production est le choix d'une fonction de production à élasticité unitaire de substitution entre capital et travail, comme modèle expliquant la croissance.

Or, il est possible que la substituabilité des facteurs de production ne soit pas unitaire de sorte que les prix de ces facteurs auraient des effets différents de ceux décrits pour prédire une stabilité du partage de la valeur ajoutée.

UNE AUTRE VARIABILITÉ DES FACTEURS DE PRODUCTION ?

Dans des fonctions de production alternatives, l'élasticité n'est plus unitaire si bien que la diminution (hausse) du coût relatif d'un facteur n'entraîne pas une augmentation (réduction) à due proportion de la quantité de ce facteur employée dans le processus de production. La compensation des variations de prix par les volumes ne se produit pas dans ces termes.

Ainsi, une évolution des prix relatifs des facteurs de production peut entraîner une modification de la part du revenu attribuée à chaque facteur de production.

Avec de telles modélisations de la croissance économique, l'effet de la substitution du capital au travail (pour un niveau de production donnée) sur la répartition de la valeur ajoutée **dépend de la valeur de l'élasticité de substitution** :

- soit elle est forte, et alors une augmentation du coût relatif du travail se résout en une baisse importante de la part des salaires dans la valeur ajoutée ;

- soit elle est faible, et alors une augmentation du coût du travail conduit à court terme comme à long terme, à une hausse de la part des salaires dans la valeur ajoutée tandis qu'une élévation du coût du capital conduit à un phénomène de même ampleur, mais de sens opposé.

De nombreuses analyses reposent sur l'idée que, si la substituabilité des facteurs de production devant une variation de la rémunération relative des facteurs de production est faible à court terme, elle est forte à long terme.

Dans ces conditions, la baisse continue de la part des salaires dans la valeur ajoutée résulterait d'une rigidité salariale initiale aux effets retardés mais amples et durables¹.

En bref, si l'évolution du coût relatif des facteurs peut n'avoir pas d'effets à court terme, des effets retardés à moyen ou à long terme (Malinvaud 1998) interviendraient² :

- on peut penser qu'à **court terme**, l'élasticité de substitution entre le travail et le capital est très faible et que le facteur travail peut pleinement bénéficier de revalorisations salariales importantes avec un effet direct d'augmentation de la masse salariale dans le partage de la valeur ajoutée.

- mais, à plus **long terme**, **l'effet de substitution deviendrait sensible**, et la part de la rémunération du travail dans la valeur ajoutée baisserait mécaniquement par rapport au niveau atteint à court terme.

- on peut observer que, s'il se produit dans le même temps une baisse des coûts salariaux par rapport à la productivité tendancielle et/ou une hausse du coût du capital, la déformation mécanique du partage de la valeur ajoutée en faveur du capital est accentuée. En ce cas, en effet, la rigidité à court terme des effets d'une variation des prix relatifs des facteurs de production amplifie les effets de long terme d'un choc initial.

Toutefois, un problème important se pose.

La théorie classique augmentée, même si elle peut expliquer que se produise un phénomène de déformation du partage de la valeur ajoutée plus

¹ Derrière la neutralité des termes employés (« substitution des facteurs de production », « forte ou faible élasticité »), c'est bien la discussion des effets de la rigidité des marchés des facteurs de production (dans les faits exclusivement du marché du travail) qui est abordée.

² Dans ce sens, Caballero et Hammour (1998) insistent sur la différence de réaction de l'économie à un choc donné suivant l'horizon temporel que l'on considère.

durable que celui associé au jeu des marchés flexibles, ne remet pas en cause les mécanismes de la théorie originelle :

- une flexion des salaires doit intervenir à la longue ;
- la combinaison productive doit répondre aux coûts comparés des facteurs de production conformément au programme de minimisation des coûts des producteurs.

Or, dans les faits, les coûts salariaux ont été flexibles, mais l'évolution des coûts des facteurs n'a pas entraîné d'interruption de la substitution du capital au travail, ni de restauration de la répartition de la valeur ajoutée dans les termes attendus.

En bref, la théorie classique, pure ou augmentée, semble déjouée, du moins en partie.

Ceci conduit à attribuer à une diversité de facteurs (et non à la seule évolution des coûts relatifs du travail et du capital) l'équilibre de la répartition de la valeur ajoutée.

3. Aperçus empiriques : les déformations du partage de la valeur ajoutée, effets des rigidités salariales ?

a) Une évolution heurtée de la répartition de la valeur ajoutée du fait d'un marché du travail trop rigide ?

Les approches théoriques classiques ont été invoquées pour expliquer les déformations du partage de la valeur ajoutée en France dans les années 1970 et 1980, avec comme point de mire la question de la flexibilité des marchés des facteurs de production.

On retombe sur l'idée qu'il existerait un partage de la valeur ajoutée normal, quasiment naturel, dont on se serait écarté dans les années 70 sous le poids des rigidités structurelles du travail accumulées dans les années de prospérité. Les salaires auraient été insuffisamment flexibles et se serait enclenché un cercle vicieux.

Les revalorisations salariales de la deuxième moitié des années 1970 et de la première moitié des années 1980 (prises comme exemples des rigidités salariales), accordées en fonction du rythme de croissance de la productivité qui prévalait durant les *Trente Glorieuses* (cf. Malinvaud 1986, Artus et Cohen 1998), n'auraient pas suffisamment réagi au ralentissement de la productivité globale des facteurs (PGF) à partir du premier choc pétrolier.

Une appréciation du coût salarial par unité de travail efficace débouchant sur une hausse de la part des rémunérations dans la valeur ajoutée s'en serait suivie, dans le contexte d'une élasticité de substitution entre le travail et le capital inférieure à l'unité. Mais, à l'augmentation de la part salariale dans la valeur ajoutée liée à la rigidité salariale aurait succédé une montée du chômage

qui, petit à petit, aurait permis de rétablir les conditions d'un partage naturel de la valeur ajoutée, notamment en recourant à une substitution du capital au travail¹.

Par la suite, le rythme de croissance plus modéré des salaires, à partir de la première moitié des années 1980 (pris comme exemple de modération salariale, voire de flexibilité des salaires), conjugué à la hausse importante des taux d'intérêt réels et du coût du capital, aurait, par un phénomène inverse, favorisé **la baisse de la part des rémunérations dans la valeur ajoutée tout au long des années 1980** (cf. Fitoussi et Phelps 1986, Cotis et Rignols 1998, Prigent 1999). On retrouve ici l'effet d'amplification, dû aux rigidités à court terme de la fonction de production, de l'évolution des prix relatifs des facteurs de production sur le partage de la valeur ajoutée.

Cependant, les délais d'ajustement auraient eu un prix : la hausse structurelle du sous-emploi des facteurs de production.

Dans ces analyses, la baisse de la part des rémunérations dans la valeur ajoutée dans les années 1980 est vue comme le résultat d'une substitution du capital au travail, conséquence de l'évolution trop dynamique du coût du travail dans les années 1970.

De fait, **l'intensité capitaliste a augmenté** ainsi que le montre le graphique ci-dessous qui décrit la baisse du rapport entre le travail et le capital.

RATIO DE L'EMPLOI (EN UNITÉS EFFICACES) SUR CAPITAL



Lecture de l'échelle de gauche : Emploi/Capital

Source : Blanchard 2005.

¹ Il est intéressant d'observer que, dans cette approche, ce sont les variations du taux de chômage, ici une hausse continue, qui permet de rétablir le partage initial.

b) Une confirmation seulement partielle par une analyse des comptes de surplus

Cette hypothèse d'une déformation de la combinaison productive expliquant la variation du partage de la valeur ajoutée peut être défendue à partir d'une analyse des comptes de surplus telle qu'elle est proposée dans une étude publiée par le Ministère de l'économie et des finances¹.

¹ *L'Economie française, Rapport sur les comptes de la Nation de l'année 2008, Projet de loi de finances pour 2010, annexe au rapport économique, social et financier, INSEE.*

NOTE DE MÉTHODE SUR LES COMPTES DE SURPLUS

La croissance de la valeur ajoutée correspond au produit de la quantité de facteurs de production (travail et capital, pour l'essentiel) et des progrès de productivité de ces facteurs.

On appelle **surplus de productivité** l'augmentation de la valeur ajoutée qui provient de ces progrès de productivité.

Si la proportion des facteurs dans la combinaison productive est stable, l'évolution du partage de la valeur ajoutée entre capital et travail dépend alors de la répartition du surplus de productivité.

Celle-ci se déduit et découle de la variation de la rémunération unitaire relative de chaque facteur de production.

Si la rémunération unitaire d'un facteur varie davantage que le surplus de productivité total, alors la part de la valeur ajoutée allant à ce facteur s'accroît.

A l'inverse, les rémunérations unitaires relatives des facteurs sont inchangées, chaque facteur recevant une rémunération évoluant parallèlement au surplus de productivité, le partage de la valeur ajoutée est inchangé, toujours sous la condition de l'absence de déformation des quantités respectives de travail et de capital.

L'évolution de la répartition du surplus de productivité ne permet pas à elle-seule d'apprécier la variation du partage de la valeur ajoutée. Il faut la corriger de l'évolution de la combinaison productive c'est-à-dire du rapport entre les quantités des facteurs de production¹.

Si un facteur de production voit sa rémunération unitaire augmenter moins que le surplus de productivité, et dès lors que l'évolution en question n'est pas négative, cela ne signifie pas que sa rémunération unitaire baisse ; cela signifie que son taux de rémunération unitaire augmente moins que le surplus de productivité. Dans ces conditions, la rémunération unitaire de l'autre facteur est plus dynamique que le surplus. Et, sous réserve que les quantités relatives des facteurs ne contrarient pas cet effet, sa part dans la valeur ajoutée augmente.

Si le surplus de productivité est capté par un seul facteur – ce qui semble s'être produit en France au profit du travail sur longue période – le surplus revenant à l'autre facteur – ici le capital – est nul. Dans ces conditions, le taux de rémunération unitaire de ce dernier facteur est stable et la part de la valeur ajoutée allant à ce facteur dépend de l'évolution de sa quantité relative dans la fonction de production.

Il reste que l'évolution des taux de rémunération unitaire des facteurs de production ne signifie pas à soi seule que les rémunérations correspondantes assurent des gains de pouvoir d'achat unitaire à due concurrence.

¹ Toutefois, il est possible que ces deux termes ne soient pas indépendants l'un de l'autre. Une modification du coût relatif des facteurs de production peut provoquer une variation de sens contraire de la combinaison productive.

Les taux de rémunération unitaires sont appréciés dans les conventions de la valeur ajoutée. Or, les prix de la valeur ajoutée et les prix des biens et services demandés, (les prix de la demande – que ce soit les prix à la consommation ou les prix de l'investissement par exemple) qui conditionnent l'évolution du pouvoir d'achat des rémunérations peuvent être différents, et le sont dans les faits structurellement.

La différence entre les prix de la valeur ajoutée – qui servent à apprécier le PIB en valeur – et les prix de la demande intérieure finale – qui sont utilisés pour estimer le pouvoir d'achat des revenus monétaires – peut être décomposée en :

- une **composante représentant la taxation des biens et services** (par exemple la TVA) qui peut être considérée comme un prélèvement opéré par les administrations publiques sur le surplus de productivité venant en déduction de celui-ci de sorte que **le surplus effectivement distribuable** est plus faible que le **surplus de productivité** ;

- une **composante liée aux échanges extérieurs** qui passe par l'évolution différenciée des prix des exportations et des importations, ce qu'on appelle **les termes de l'échange**. Si les prix des importations croissent plus que ceux des exportations, cela signifie que le surplus de productivité est partiellement préempté par le reste du monde et que le surplus effectivement distribuable lui est inférieur. Une telle situation peut résulter des prix eux-mêmes ou de variations du taux de change.

Selon cette analyse, la baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée s'expliquerait, non par une augmentation de la rémunération unitaire du capital relativement au travail (le phénomène inverse se serait produit), mais par une déformation de la combinaison productive : l'accumulation du capital aurait été continûment plus importante que celle du travail.

**CROISSANCE EN MOYENNE ANNUELLE DE LA VALEUR AJOUTÉE
AU COÛT DES FACTEURS ET RÉPARTION ENTRE L'ACCUMULATION DES FACTEURS,
LE PRÉLÈVEMENT TOTAL ET LE SURPLUS DISTRIBUÉ**

	en points de croissance			
	1950-1974	1975-1989	1990-2008	1950-2008
Croissance de la valeur ajoutée au coût des facteurs	5,4	2,4	1,9	3,5
Prélèvement total	-0,2	-0,2	0,0	-0,2
Croissance corrigée du prélèvement total	5,6	2,6	1,9	3,7
dont :				
<i>Accumulation des facteurs</i>	2,3	1,3	1,3	1,7
- travail salarié	0,8	0,4	0,6	0,6
- travail indépendant	-0,3	-0,2	-0,1	-0,2
- capital	1,8	1,0	0,8	1,3
<i>Surplus distribué aux facteurs</i>	3,3	1,3	0,6	1,9
- travail salarié	2,6	1,2	0,6	1,6
- travail indépendant	0,7	0,2	0,1	0,4
- capital	0,0	-0,1	-0,1	0,0

Note de lecture : entre 1950 et 1974, la valeur ajoutée au coût des facteurs a crû en moyenne de 5,4 points ; elle a bénéficié pour 0,2 point en moyenne d'un prélèvement extérieur négatif. Ces 5,6 points se partagent entre l'accumulation des facteurs (2,3 points) et le surplus qui leur est distribué (3,3 points). L'accumulation du travail salarié compte pour 0,8 point et son surplus pour 2,6 points. La différence éventuelle entre le total et la somme de ses parties est due à l'arrondi à la première décimale.

Source : Insee, *comptes nationaux annuels – base 2000, calculs des auteurs*

Le surplus distribué aux facteurs de production qui rend compte des progrès de productivité réalisés indépendamment de l'augmentation des volumes de facteurs mobilisés pour produire serait allé principalement au travail.

Comme la répartition du surplus distribué détermine l'évolution de la rémunération unitaire des facteurs de production, il ressort de cette analyse que chaque unité de capital aurait reçu une rémunération inchangée entre 1950 et 1974, puis une baisse de 0,1 % par an de 1975 à 2008 (qu'on peut considérer comme peu significative). Ainsi, dans un contexte de stabilité des quantités de capital utilisées dans la production, la part de la valeur ajoutée revenant au capital aurait dû baisser.

Inversement, la rémunération unitaire du travail (appréciée en unités efficaces) a augmenté annuellement de 2,6% entre 1950 et 1974, puis de 1,2 % entre 1975 et 1989 et enfin, entre 1990 et 2008, de 0,6 %. Au cours de la période de 1975 à 2008, la part des salaires dans la valeur ajoutée aurait dû augmenter à conditions inchangées de la combinaison productive. Or, elle a baissé.

En effet, les rythmes d'accumulation du travail et du capital ont été différents, le premier s'accroissant constamment moins que le second.

Le ratio du capital sur le travail a donc augmenté, ce qui a suscité un mouvement inverse d'attraction des revenus vers le capital.

La stabilité de la rémunération unitaire du capital combinée avec l'augmentation du rôle du capital dans la production a entraîné une hausse de la part de la valeur ajoutée dédiée au capital¹, malgré la déformation des coûts unitaires relatifs des facteurs de production.

Ce que décrivent les comptes de surplus est cohérent avec le constat d'une déformation de la fonction de production de l'économie française marquée par un accroissement de l'intensité capitaliste : les rythmes d'accumulation des deux facteurs de production n'ont pas été parallèles, si bien que le rapport du capital (dont l'accumulation quoique modeste aurait été plus forte que celle du travail) au travail a augmenté.

Dans ces conditions, il peut paraître étonnant que le prix unitaire du capital n'ait pas augmenté davantage que celui du travail. Les explications sont diverses. L'une d'entre elles est que, sous l'effet de la politique monétaire et/ou de l'augmentation de l'épargne, les taux d'intérêt ont connu une diminution qui a permis de concilier une accumulation du capital plus rapide que celle du travail et un maintien du coût unitaire du capital². On relève d'ailleurs que le rythme d'accumulation du capital s'est infléchi, ce qui a pu peser sur les taux d'intérêt.

Mais, en sens inverse, le coût du capital au sens de sa rentabilité unitaire a augmenté. En un mot, la baisse des taux d'intérêt a été compensée par une hausse des dividendes qui en a neutralisé les effets sur le coût du capital.

De la même manière, on peut relever que si l'écart entre les variations des revenus unitaires du capital et du travail s'est résorbé, il est resté positif si bien que le processus de substitution entre capital et travail a pu se poursuivre. Le coût unitaire du travail par unité produite a baissé. Mais, un enrichissement de la croissance en emplois (que cette réduction a d'ailleurs sans doute favorisé) est intervenu.

On serait ainsi amené à constater, d'un côté, une augmentation du rapport du capital au travail qui a joué dans le sens d'une augmentation de la part du capital dans la valeur ajoutée et, de l'autre côté, une affectation des gains de productivité au facteur travail qui a exercé un effet inverse.

Quoi qu'il en soit si, en théorie, la méthode des comptes de surplus permet de réconcilier rémunérations unitaires des facteurs de production (travail, capital), et partage de la valeur ajoutée, à travers la prise en compte de

¹ Dont les données du tableau ne rendent pas entièrement compte pour des raisons qui tiennent, semble-t-il, à l'interposition des phénomènes ayant touché le travail indépendant pour lequel la répartition entre salaires et profits pose des problèmes particuliers.

² Le concept de « coût du capital » est un concept faussement simple. Dans une acception limitée, le coût du capital est appréhendé au niveau de l'entreprise comme le coût cumulé des actifs engagés. Dans une version plus macroéconomique, le coût du capital peut être considéré comme correspondant au niveau de revenu engendré par le capital.

l'évolution de la combinaison des facteurs de production (quelles sont les quantités relatives des facteurs de production employés pour créer la valeur ajoutée ?), en pratique, sa robustesse est suspendue à une **série de conditions** :

- les **quantités de facteurs doivent être correctement appréciées** ce qui, notamment pour le capital, pose des problèmes de calcul tels que, dans la littérature, les études ne s'accordent pratiquement jamais sur des valeurs communes du stock de capital : quels actifs doit-on retenir, pour quelle valeur.... ?

- la **rémunération des facteurs de production doit être correctement cernée**, ce qui là aussi suppose des choix dont certaines des difficultés sont exposées dans le présent rapport ;

- la **valeur ajoutée doit elle-même être convenablement définie et calculée** afin de pouvoir évaluer avec exactitude la productivité des facteurs et, plus globalement, le surplus de productivité. Le rapport a également montré quelques-unes des difficultés rencontrées dans cette tâche.

Ainsi, c'est avec une très grande prudence qu'il faut prendre les résultats de l'approche par les comptes de surplus ici mentionnés, d'autant qu'à l'inverse des analyses du partage de la valeur ajoutée qui figurent dans le rapport, ils couvrent l'ensemble de l'économie nationale.

4. Une explication qui se heurte à des réalités observables si bien que d'autres mécanismes seraient en cause

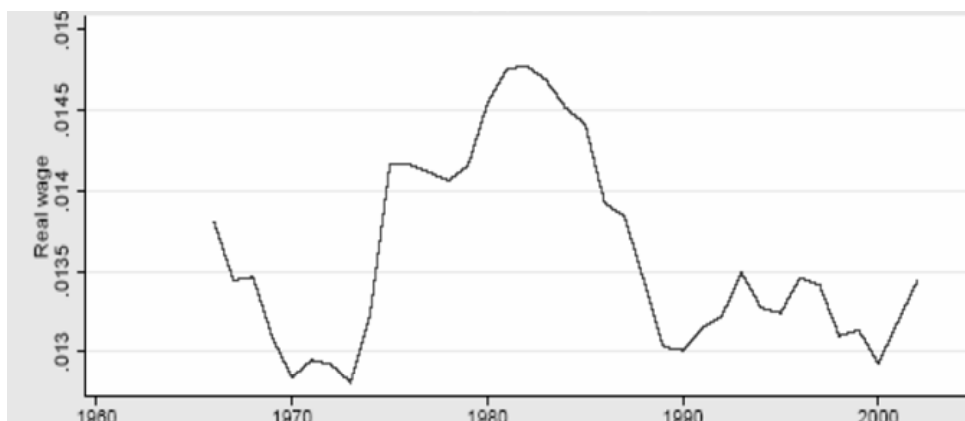
a) La modération salariale n'a pas interrompu la substitution capital/travail

La validité explicative de la déformation des coûts de production rencontre un problème.

Si l'on en accepte la logique, la hausse des taux d'intérêt dans les années 1980 et la première moitié des années 1990 aurait dû se traduire, avec retard, à partir de la seconde moitié des années 1990, par une hausse de la part de la rémunération du travail dans la valeur ajoutée du fait d'une substitution entre capital et travail redevenue favorable au facteur (le travail) devenu comparativement moins cher.

Le retour du coût salarial par unité de travail efficace à son niveau d'avant le premier choc pétrolier et la hausse des taux d'intérêt réels dans les années 1980 auraient pu accentuer le phénomène de baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée mais auraient aussi dû être suivis d'un retournement.

COÛT SALARIAL UNITAIRE DU TRAVAIL

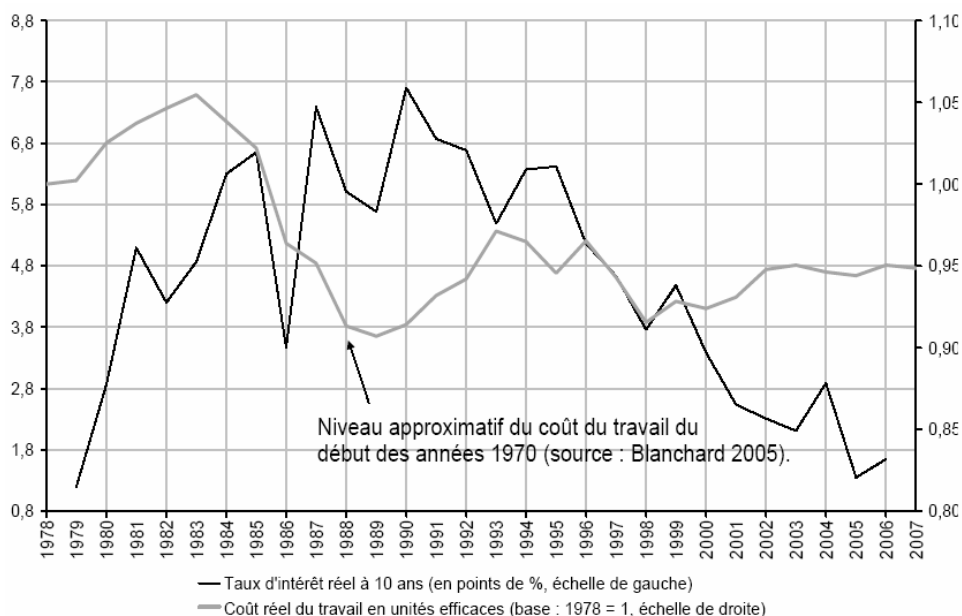


Lecture de l'échelle de gauche : salaire réel.

Source : Blanchard 2005.

En effet, le coût réel du travail ajusté des gains de productivité a rejoint au début des années 1990 son niveau du début des années 1970 et s'en est peu écarté depuis. De même, les taux d'intérêt réels ne sont pas très différents, depuis la fin des années 1990, de ceux qui prévalaient avant le premier choc pétrolier.

COÛT RÉEL DU TRAVAIL EN UNITÉS EFFICACES POUR LES SOCIÉTÉS NON FINANCIÈRES (SNF) ET TAUX D'INTÉRÊT RÉEL À 10 ANS



Source : INSEE

Or, on a observé que **le ratio de l'emploi en unités efficaces sur le stock de capital s'est continûment dégradé au cours des années 1970 et 1980 avant de se stabiliser au début des années 1990.**

Autrement dit, alors que les coûts relatifs du capital et du travail sont proches de ce qu'ils étaient en 1970, avant le premier choc pétrolier, il y a aujourd'hui beaucoup plus de capital par unité de travail et, **on n'a observé aucun redressement de la part de la rémunération du travail depuis le milieu des années 1990¹**, le partage de la valeur ajoutée n'ayant pas retrouvé son équilibre d'avant le premier choc pétrolier.

La déformation de la combinaison productive (travail, capital) semble n'avoir plus réagi aux variations des coûts relatifs des facteurs de production.

Ce constat conduit à se demander s'il n'y a pas asymétrie des processus de substitution entre les facteurs de production avec d'un côté un facteur (le travail) finalement plutôt flexible à la baisse et de l'autre, le capital comme facteur plus inerte ?

Confrontée à l'évolution effectivement observée du capital et de la main-d'œuvre, et l'hypothèse d'une influence du coût des facteurs sur le partage de la valeur ajoutée posant problème (Blanchard, 1997 et 2005), l'analyse a été enrichie en prenant en compte des **effets de substitution entre le capital et le travail hors effets des coûts relatifs des facteurs.**

b) La piste du progrès technique se heurte au constat d'une hétérogénéité de ses effets

L'idée est que prévaudrait une **combinaison productive structurellement différente indépendamment des coûts relatifs des facteurs de production.**

Dans les années 1980, la baisse du rapport travail/capital, malgré la forte hausse des taux d'intérêt réels (donc probablement du coût global du capital) a été importante.

De même, à partir du milieu des années 90, la hausse apparente du coût relatif du travail n'a pas empêché une quasi-stabilité du ratio de l'emploi en unités efficaces sur le stock de capital.

Les pistes suivies pour expliquer cette situation par d'autres évolutions que celles des coûts relatifs des facteurs explorent la survenance de **phénomènes exogènes** qui auraient pu contribuer à faire évoluer le ratio capital/travail.

Blanchard (1997) évoque, par exemple, un progrès technique biaisé en faveur du capital, façon de dire que les évolutions technologiques et la restructuration de la production exigent plus de capital aujourd'hui qu'auparavant et qu'à l'inverse, le travail peut être économisé.

¹ Le présent rapport suggère que l'inverse s'est probablement produit.

Mais, on fait remarquer qu'il est peu probable que les pays d'Europe continentale aient pu être touchés par un progrès technique spécifique en faveur du capital que n'auraient pas connu les pays anglo-saxons¹, des **différences structurelles** entre ces deux groupes de pays sont mentionnées pour rendre cette explication plus convaincante.

c) L'hypothèse d'une recomposition structurelle de la production

Des **effets de recomposition structurelle de l'activité économique** pourraient être intervenus de façon différenciée entre ces pays.

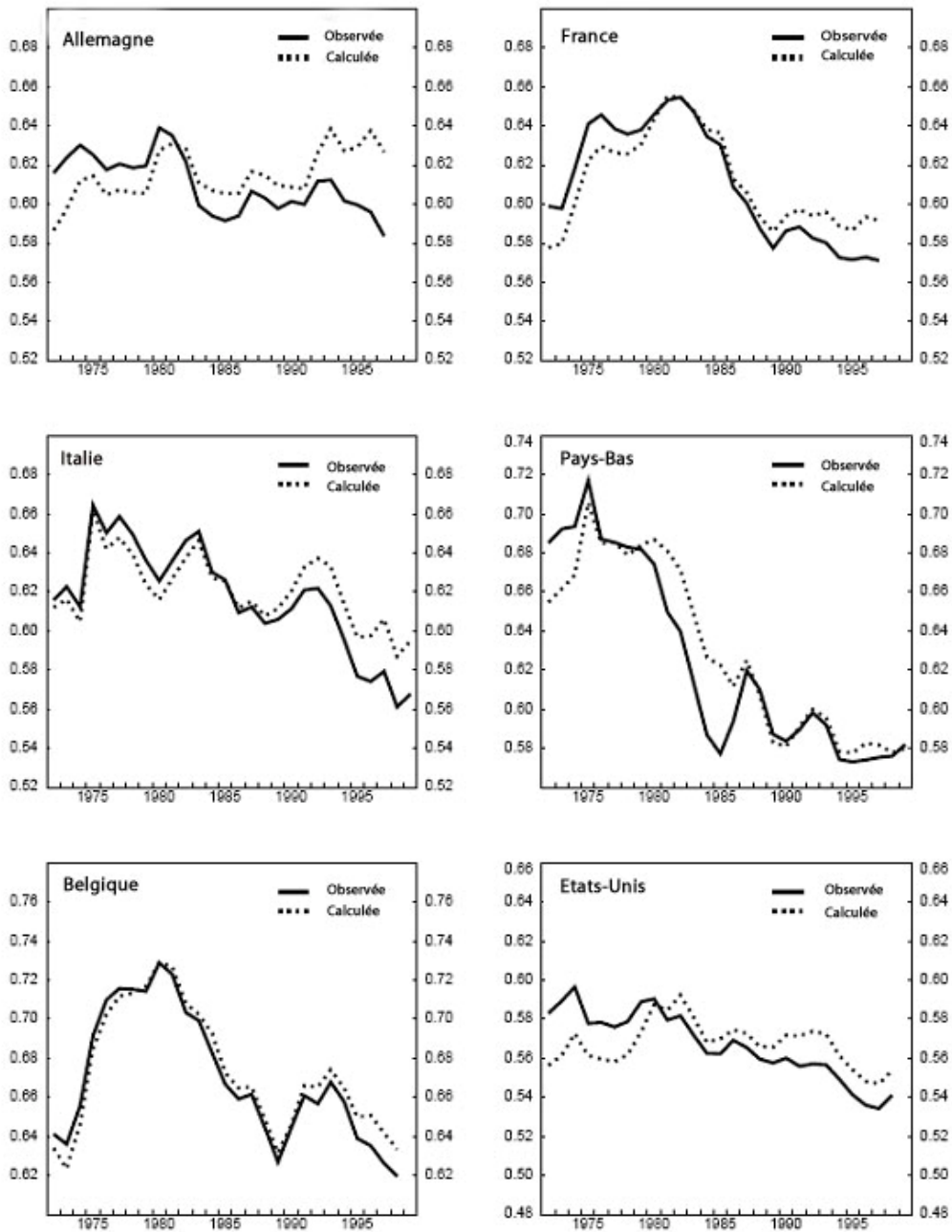
C'est la piste suivie par une étude de l'OCDE² qui suggère que la réduction de la part salariale dans la valeur ajoutée ne proviendrait pas fondamentalement d'une rupture dans les équations de salaires confirmant le processus de modération salariale mais de la modification structurelle de l'offre productive avec un renforcement de la part des secteurs à relativement faible proportion des salaires dans la production totale.

Les graphiques ci-dessous illustrent les résultats de l'étude. La courbe en trait plein représente l'évolution observée de la part des salaires dans la valeur ajoutée, celle en trait discontinu ce qu'elle aurait été à structure constante de la production.

¹ Dans les premiers, la part des salaires dans la valeur ajoutée est plus basse que dans les seconds.

² « Changements structurels en Europe et aux Etats-Unis : comment ils affectent la part des salaires dans la valeur ajoutée et les propriétés des équations de salaires ? » Alain de Serres, Stefano Scarpetta et Christine de la Maisonneuve. OCDE 2002.

PART SALARIALE OBSERVÉE ET CALCULÉE (SECTEUR MARCHAND)



Source : OCDE

Si dans tous les pays, la recomposition de l'offre productive contribue à réduire la part des salaires dans la valeur ajoutée, ce phénomène est particulièrement accusé en Allemagne.

Les auteurs expliquent cet effet par la réduction de la part de l'industrie dans la valeur ajoutée au profit des services et, en particulier, des services financiers. Ils s'appuient à cet effet sur les données suivantes.

PART DES SALAIRES DANS LES DIFFÉRENTS SECTEURS
(EN 1975 ET 1995)

	Allemagne		France		Italie		Pays-Bas		Belgique		Etats-Unis	
	1975	1995	1975	1995	1975	1995	1975	1995	1975	1995	1975	1995
Agriculture	124.1	98.2	64.9	62.4	84.0	74.4	63.0	54.2	33.6	39.0	33.9	60.8
Fabrication	68.8	75.4	71.2	62.5	75.1	66.9	68.0	52.9	74.9	62.9	63.9	57.8
Construction	84.8	76.3	85.9	76.2	53.5	71.4	95.4	83.0	63.4	70.7	86.1	84.7
Commerce	79.9	83.0	84.5	74.8	83.0	66.6	78.7	69.1	62.4	81.2	62.7	60.9
Transport et communication	83.0	68.1	68.2	64.1	75.8	60.1	71.6	57.5	72.1	65.0	63.8	54.6
Finance, assurance et services d'affaires	30.0	30.3	34.9	39.9	40.8	39.3	60.0	47.9	65.2	54.2	33.8	42.1
Services sociaux et services à la personne	101.8	80.1	88.5	79.9	93.7	88.0	85.7	80.8	84.1	86.1	84.1	85.7

Source : OCDE

Le problème est que ces données, déjà anciennes, semblent en discordance avec les données usuellement disponibles qui conduisent plutôt à des constats inverses, et en particulier, à une part des salaires dans la valeur ajoutée des services, notamment financiers, supérieure à la moyenne¹.

Ainsi, s'il est certain que **plusieurs évolutions structurelles** semblent pouvoir avoir exercé une influence sur le partage apparent de la valeur ajoutée, **cette influence va plutôt dans le sens d'une augmentation de la part salariale** :

- **le poids relatif des différentes activités économiques** peut jouer puisqu'il existe des écarts structurels dans la répartition de la valeur ajoutée entre les secteurs avec, par exemple pour la France, dans l'industrie, une part des salaires de 62 % et dans la construction de plus de 80 %. L'importance relative grandissante des services où les salaires absorbent une proportion plus forte de la valeur ajoutée devrait normalement avoir joué dans le sens d'une déformation à la hausse de la part des salaires ; le problème est que, globalement, cette déformation ne se constate pas et qu'au contraire c'est le processus inverse qui est à l'œuvre ;

- **la part plus ou moins importante des productions marchandes** peut exercer elle-même une influence dans la mesure où les productions non marchandes réservent une portion congrue de leur valeur ajoutée à l'équivalent des marges traditionnelles dans la production marchande (les administrations publiques ne sont pas censées faire des profits). Mais, là-aussi, ce processus devrait aller dans le sens d'une augmentation de la part des salaires dans la valeur ajoutée.

Ainsi, si les recompositions structurelles vont plutôt dans le sens d'une augmentation de la part des salaires dans la valeur ajoutée, on ne la vérifie pas.

Finalement, les analyses sur la composition structurelle de la production et ses évolutions conduisent à la conclusion inverse de celle de l'OCDE : **le retour à un niveau des salaires dans la valeur ajoutée inférieure au point atteint avant le premier choc pétrolier témoigne d'un partage résultant d'équilibres encore moins favorables au travail que ce que manifeste ce retour.**

L'enseignement de l'étude de l'OCDE précitée devrait alors être le suivant : **la recomposition structurelle de l'offre masquerait au niveau du partage de la valeur ajoutée une modération salariale particulièrement accusée** qui expliquerait, pour partie, la faiblesse des gains de pouvoir d'achat des salaires.

¹ Les données mentionnées n'en sont pas moins intéressantes sous certains angles. On peut en particulier relever une singularité en **Allemagne** où le poids des salaires dans le secteur industriel aurait augmenté et où la **différenciation salariale par secteur semble particulièrement poussée**. Ces constats correspondent à l'image d'un pays dont les succès industriels reposent notamment sur la baisse des prix relatif des autres secteurs.

En outre, il faut mentionner une conclusion additionnelle importante.

Si cette explication devait être validée alors le taux de croissance structurel de l'économie française devrait être révisé à la hausse puisque cela signifierait que le taux de chômage structurel serait durablement plus bas que celui généralement estimé.

Pour autant, comme le secteur des services est globalement moins exposé à la concurrence que l'industrie, il faudrait, pour accueillir cette conclusion sans réserves, que le comportement de marges des entreprises du secteur ne surrégissent pas à une éventuelle hausse des coûts salariaux unitaires. Mais il faudrait encore que le secteur des services puisse se développer pour que le potentiel de croissance s'exprime. A son tour, ceci suppose notamment des conditions de répartition des revenus qui le permettent.

*

* *

Il reste une hypothèse : celle selon laquelle des problèmes de mesure affecteraient la qualité du diagnostic et de son étiologie. Il ne fait pas de doute que le suivi de la répartition de la valeur ajoutée rencontre des problèmes de méthode. Dans ces conditions, la variation du coût du capital peut elle-même être incertaine et cette incertitude est renforcée par les difficultés considérables de mesure du stock du capital¹. Sur ce point, l'analyse par les comptes de surplus citée plus haut comporte quelques résultats troublants. En particulier, il est difficile de la réconcilier avec les évolutions du partage de la valeur ajoutée décrites dans plusieurs études.

5. L'évolution de la part des salaires dans la valeur ajoutée, un processus à la convergence de facteurs multiples

A rebours des explications monocausales, il semble que la répartition de la valeur ajoutée obéisse à des facteurs d'origines diverses.

a) Il existe probablement un effet des coûts relatifs des facteurs de production

L'explication de l'évolution, *a priori* insuffisamment prononcée, du ratio capital/travail depuis le milieu des années 1990 en réaction aux variations des prix relatifs des facteurs de production ne conduit pas à abandonner l'idée que ces prix sont en cause :

¹ A cet égard, les évolutions de l'immobilier - de son coût et de son stock - ne sont qu'une illustration d'une possible forme semi-autonome de déformation de partage de la valeur ajoutée qui ne serait pas totalement prise en considération par les analyses précitées.

- les taux d'intérêt de long terme ne seraient pas une bonne mesure du coût du capital (arguments portant sur le coût des facteurs) ;

- en raison de délais d'ajustement très importants, l'évolution du coût du capital aurait pu s'inverser avant même d'avoir pu produire ses effets d'augmentation du volume relatif d'emplois ;

- tous les pays ne sont pas caractérisés par la même élasticité de substitution entre le capital et le travail, ce qui expliquerait des réactions différentes à une même forme de progrès technique ;

- des rigidités spécifiques sur le marché du travail (telles que l'existence d'un salaire minimum plus élevé) inconnues dans d'autres pays, pourraient entraîner une différenciation de l'ajustement face aux évolutions des salaires et davantage de substitution en faveur du capital.

b) Mais, les évolutions de la répartition de la valeur ajoutée ne paraissent pas explicables par l'application de la seule théorie des rigidités salariales

Les fluctuations des prix relatifs des facteurs de production n'ont pas été suivies des effets attendus et le travail n'a pas retrouvé la place qui aurait dû être la sienne (et qui l'avait été).

Sans que l'accumulation du capital ait accéléré, la combinaison productive s'est quantitativement déformée aux dépens du travail. Ce résultat est particulièrement surprenant dans un contexte où la recomposition de l'appareil productif, appréciée à partir de données agrégées (comme, par exemple, la part des services dans l'activité) aurait dû aboutir à l'inverse. Des mouvements plus fins se sont donc sans doute produits.

6. Mondialisation et concurrence sur le marché du travail

On a pu faire observer à partir de la considération de certains indicateurs de la mondialisation que celle-ci ne pouvait pas expliquer la réduction de la part des salaires dans la valeur ajoutée du fait d'un défaut de corrélation entre les deux phénomènes.

Sur le marché du travail, la mondialisation s'apparente à la constitution d'un marché du travail mondial. Selon Richard Freeman, le nombre de travailleurs mobilisables dans le monde est passé de 1,5 à 3 milliards entre 1980 et 2000. Ce processus qui vient surtout des pays en développement entraîne plus de concurrence et exerce une pression à la baisse sur les salaires qui n'est pas limitée aux pays du Nord.

D'autres estimations indiquent que l'offre mondiale de travail corrigé par la part des exportations dans le PIB mondial a plus que doublé depuis 1980. Il en est allé de même du capital mobilisé par les échanges commerciaux internationaux.

Effet théorique du commerce Nord-Sud sur le marché du travail¹

L'intégration rapide dans l'économie mondiale des principales économies émergentes aurait induit une intensification de la concurrence entre les travailleurs peu qualifiés du monde entier.

Ce processus découle des avantages comparatifs des pays : les pays développés se spécialisent dans les tâches intensives en travail très qualifié alors que les pays émergents se spécialisent dans les tâches intensives en travail peu qualifié.

Dans les pays développés, les secteurs en expansion intensifs en travail qualifié accroissent la demande de travail qualifié, en revanche, les secteurs en déclin libèrent du travail peu qualifié. Dans les pays émergents, un déséquilibre apparaît donc sur le marché du travail.

Dans le cadre du modèle Heckscher-Ohlin, la technologie et la demande sont identiques entre les pays qui diffèrent uniquement par leurs dotations factorielles distinctes. Dans ce cas, le commerce et les salaires sont uniquement liés aux variations du prix des biens. Ainsi, seules deux forces externes peuvent affecter le prix des producteurs :

- la réduction des coûts de transaction permise par la baisse des barrières tarifaires et non tarifaires, ainsi que les coûts de transport. Elle intensifie les échanges commerciaux entre les pays développés et les pays émergents et diminue ainsi le prix des biens intensifs en travail peu qualifié dans les pays développés ;
- l'évolution de l'offre de travail : l'expansion démographique de la population active dans les pays émergents accroît l'offre de travail des peu qualifiés, ce qui accroît la production et les exportations de biens intensifs en travail peu qualifié. Ce processus de spécialisation induit une baisse du prix relatif des biens intensifs en travail peu qualifié sur le marché mondial, et a fortiori dans les pays développés.

Selon Wood², l'impact de ces forces externes sur les salaires varie suivant la situation du pays en termes d'ouverture et de dotation factorielle. **En autarcie**, les salaires sont déterminés par l'intersection entre les courbes d'offre et de demande de travail dont le niveau dépend de la dotation du pays en travail qualifié et peu qualifié. **Après ouverture**, Wood considère une économie dont la dotation factorielle lui permet de produire les deux types de biens (diversification du commerce). Dans ce cas, la demande de travail est infiniment élastique et n'est pas affectée par l'offre de travail domestique (on suppose que le pays est petit par rapport au reste du monde). En revanche, **ce sont les prix relatifs mondiaux des biens qui déterminent les salaires relatifs** : au niveau d'une offre de travail donnée, les salaires relatifs sont déterminés par les prix relatifs mondiaux des biens. Ainsi, si l'offre mondiale de travail peu qualifié s'accroît, le prix à l'importation des biens intensifs en travail peu qualifié devrait diminuer réduisant ainsi le salaire relatif du travail peu qualifié.

¹ Wood A. (1995) : «How Trade Hurt Unskilled Workers», *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 29, N° 3, pp. 57-80.

² Extrait de Sylvie Montout : « Comment la mondialisation affecte-t-elle l'offre des facteurs de production ? » *Economie et prévision* n° 189, 2009/3

Pourtant, si le bilan complet de la mondialisation sur le marché du travail (situation des salariés, impact sur le chômage) est loin d'être stabilisé¹, des éléments de cadrage plutôt convaincants peuvent être réunis pour estimer les effets de la constitution d'un marché mondial du travail sur les salaires dans les pays développés. Ils convergent vers le constat d'une très forte asymétrie des effets de la mondialisation sur les revenus primaires : le travail peu qualifié subirait les conséquences de la mondialisation Nord-Sud soit par une baisse des salaires, soit par une hausse du chômage (les deux phénomènes pouvant se cumuler) tandis que les détenteurs du capital tireraient bénéfice d'une mondialisation qui implique une déformation du partage global de la valeur ajoutée au détriment des salariés. Parmi ceux-ci, les très qualifiés bénéficieraient de la mondialisation Nord-Sud mais de façon un peu précaire.

Schématiquement, la mondialisation est un processus de libéralisation des marchés qui rapprochent ceux-ci du fonctionnement d'une économie de concurrence pure et parfaite. Or, quand on passe d'un état où certaines positions économiques sont protégées de la concurrence vers un autre état où ces protections sont abolies ou réduites, les revenus qu'on tirait desdites protections ont vocation à disparaître ou à baisser.

Cet enchaînement n'est pas le seul qu'il faille associer à la libéralisation des marchés. En théorie, celle-ci permet (ne serait-ce d'ailleurs que parce qu'elle réduit les rentes) d'augmenter l'efficacité économique en accroissant la production et en diminuant les prix. Il reste que les effets économiques de la concurrence ne sont pas sans susciter de discussions.

Celles-ci portent en particulier sur l'impact de la concurrence sur la croissance et le bien-être², en lien notamment avec les réflexions sur les structures économiques des économistes de l'innovation.

Mais, l'essentiel est ailleurs pour notre propos où il s'agit de rendre compte des effets de la mondialisation sur la dynamique des revenus.

Pour ce faire, on ne peut qu'observer les effets asymétriques des processus de globalisation. Sans doute, cette asymétrie vient-elle de ce que l'ensemble des secteurs économiques ne sont dans un état de l'économie caractérisé par la concurrence pure et parfaite, et ne sont pas identiquement concernés par la libéralisation en cours. Les concurrences augmentent avec des différences d'intensité selon que le secteur est exposé ou non à la concurrence internationale. Pour autant, il n'y a pas de secteurs réellement immunisés contre les effets de la mondialisation. En effet, chaque activité mobilise des facteurs de production (travail, capital) et les marchés de ces facteurs ne sont pas étanches par secteur.

¹ Il en va de même s'agissant des effets de la mondialisation sur la rémunération du capital.

² Schumpeter notamment qui apparaît sur ce point l'héritier d'une longue tradition faisant valoir les effets bénéfiques de l'accumulation – capitaliste montre que la croissance est sensible – heureusement selon lui car cela permet de dépasser l'état stationnaire prédit par les grands classiques – où l'innovation qui suppose un certain degré de concentration des richesses insusceptible d'être atteint.

Ainsi, les influences de la mondialisation, qui transitent sans doute à travers les secteurs exposés, migrent sur chacun des marchés de facteurs si bien tous les secteurs sont potentiellement concernés par les effets de la mondialisation, y compris ceux qui, à première vue, paraîtraient les moins exposés.

C'est plutôt parce que la mondialisation provoque un renforcement très inégal des concurrences et s'exerce sur des acteurs dont les capacités de résistance (d'adaptation) sont hétérogènes qu'elle a des conséquences différentes pour les agents économiques.

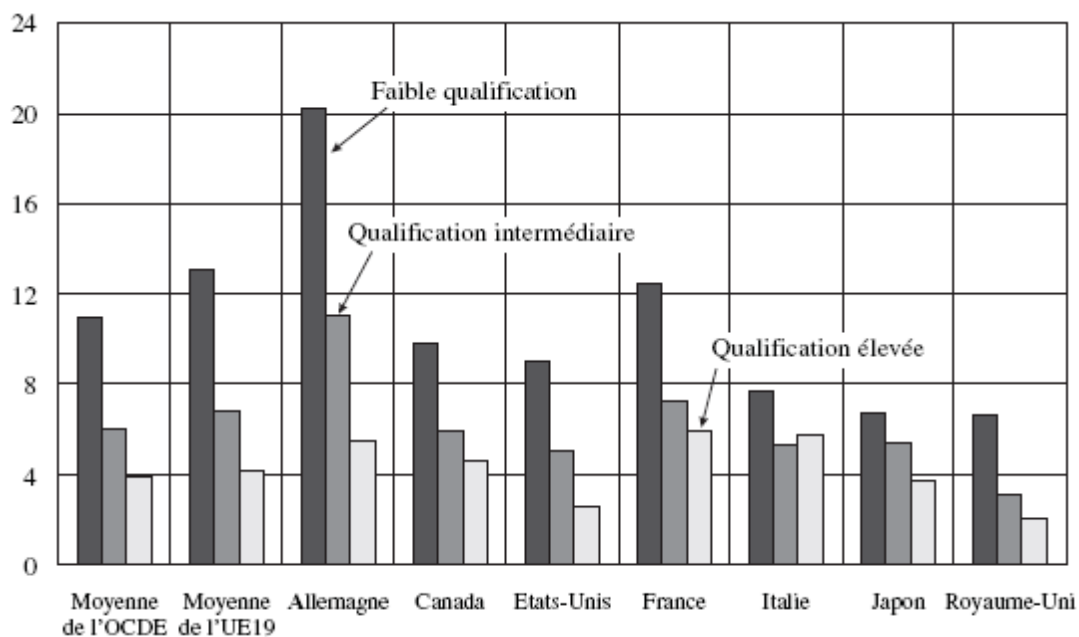
Le renforcement des concurrences par la mondialisation concerne principalement les salariés et, parmi ceux-ci les salariés peu qualifiés¹. La capacité d'adaptation du capital à la mondialisation ressort comme relativement supérieur, même si elle est probablement très concentrée chez les acteurs disposant de marges de manœuvre du fait de leur puissance financière ou de marché. Les travailleurs qualifiés tirent plutôt avantage de la mondialisation (à travers des effets sur les prix et leurs revenus) mais leurs perspectives sont plus incertaines (certaines études vont jusqu'à estimer que le travail qualifié est proportionnellement plus concerné par la mondialisation que le travail non qualifié).

Numériquement, la concurrence sur le marché du travail venant de l'ouverture économique concerne au premier chef les salariés non qualifiés. Elle exerce une pression à la baisse de leurs salaires et réduit la quantité d'emplois non qualifiés dans les pays développés. On relève souvent qu'il existe de ce point de vue des combinaisons différentes dans les pays du Nord selon le degré de flexibilité des salaires. Dans les pays anglo-américains, la pression sur les non-qualifiés provoqueraient une baisse de leurs salaires (l'Allemagne est décrite comme rejoignant ce groupe) tandis qu'en Europe continentale ce serait par le chômage que se résoudrait cette pression.

Les graphiques ci-dessous illustreraient cette différence de réaction.

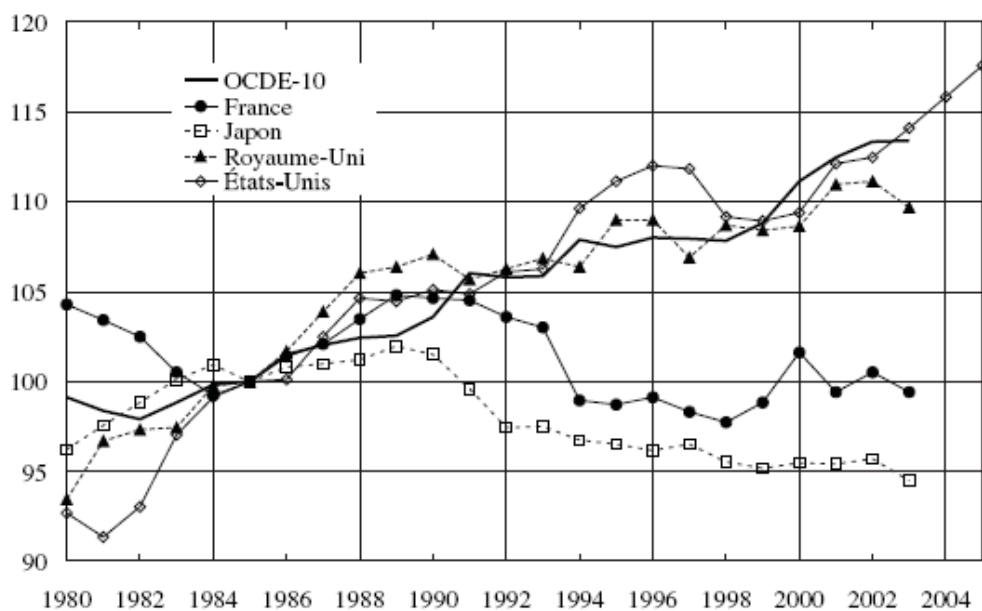
¹ On n'évoque pas ici les espaces nationaux – les Etats – non parce qu'ils seraient indemnes des effets de la mondialisation – au contraire, celle-ci joue sur eux un rôle majeur – mais pour la simplicité de l'exposé. Il faut malgré tout relever que, dans le même temps où la mondialisation crée des besoins sociaux susceptibles de réclamer des moyens très élevés, elle gêne les Etats dans leur rôle de satisfaction de ces besoins.

TAUX DE CHÔMAGE EN 2005 PAR NIVEAU DE QUALIFICATION



Source : OCDE

INÉGALITÉS DE SALAIRES DANS QUELQUES PAYS DE L'OCDE



Note : Les courbes représentent la distribution des salaires P90/P10 indiquant les 90^e, 10^e centiles de la distribution des salaires pour les salariés à temps plein (rebasé à 100 en 1986).

Source : OCDE

On y relève, en effet, que le taux de chômage des non qualifiés est plutôt plus faible aux Etats-Unis et au Royaume-Uni que dans l'Union européenne, où les performances de l'Allemagne ressortent comme particulièrement mauvaises¹, tandis que les inégalités salariales seraient moins fortes dans les pays européens.

Il existerait ainsi des arbitrages entre protection des salariés et chômage et protection des salariés et inégalités salariales. *In fine*, il faudrait accepter davantage d'inégalités salariales pour réduire le chômage des non qualifiés.

Mais, outre les habituels problèmes de comparabilité statistique que peuvent poser les comparaisons internationales sur des données faiblement harmonisées, ainsi que ceux relatifs à la signification des indicateurs sélectionnées, il existe une objection majeure à conclure d'une apparente corrélation (d'ailleurs contredite par l'exemple japonais) à l'existence d'une causalité². Reste surtout posée la question de la pertinence des choix économiques et sociaux que pourraient traduire les données mentionnées.

Il apparaît, en particulier, que l'accroissement de la main-d'œuvre non qualifiée mondiale pourrait se poursuivre dans les années à venir en dépit des efforts (parfois évoqués) de formation initiale.

Aujourd'hui, un adulte sur cinq (et une femme sur quatre) est analphabète. C'est en Asie que les progrès de l'alphabétisation ont été les plus nets avec un taux dépassant 90 % pour l'enseignement de niveau primaire. De même, si le secondaire a connu un boom avec des taux de scolarisation secondaire qui atteignent 66 % en Asie et en Amérique latine, ils sont seulement 25 % en Afrique, l'Asie centrale étant à la traîne.

Pour le niveau tertiaire, le nombre d'étudiants a doublé entre 1991 et 2005 pour atteindre 138 millions. Mais si 70 % des individus suivent un enseignement supérieur en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, seuls 23 % le font en Asie de l'Est et 5 % en Afrique subsaharienne.

Dans tous ces domaines, les progrès sont suspendus notamment au recrutement de professeurs (18 millions d'enseignants supplémentaires seront nécessaires pour réaliser un enseignement primaire universel en 2015) et il faudra dégager des financements supplémentaires.

En bref, la propension à se former reste très inégale selon les situations (urbains contre ruraux...) ou les régions du monde (Chine côtière contre Afrique subsaharienne...).

Or, à l'horizon de 2030 où la population active mondiale devrait passer à 5,1 ou 5,3 milliards (contre 4,2 milliards aujourd'hui), ce sont les gisements les moins perméables à la formation qui devraient fournir ce

¹ Sans doute, peut-on les associer à l'héritage historique du pays.

² Les économies nationales demeurent singulières si bien que les chocs qu'elles subissent peuvent être différents ou provoquer des réactions différentes.

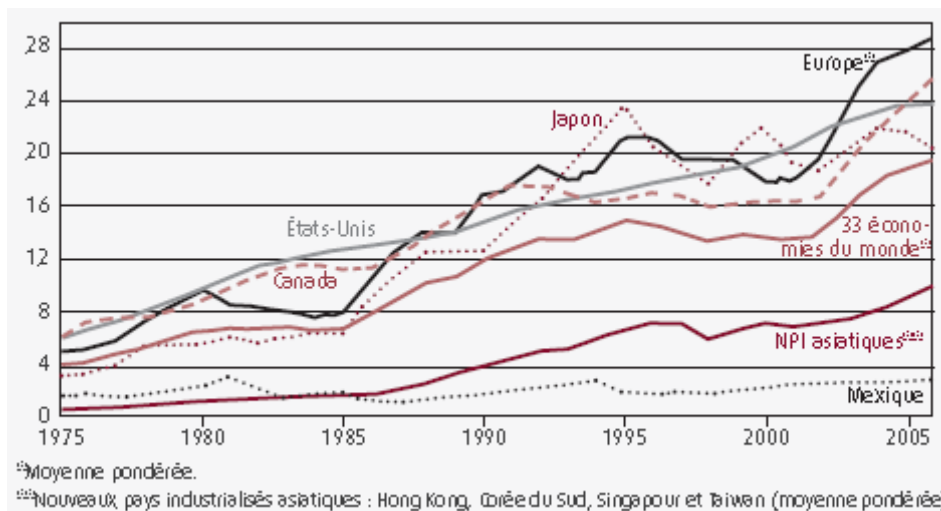
supplément de main-d'œuvre. Même si la totalité de celle-ci ne sera pas employée dans le secteur exportateur des pays du Sud, qu'une faible proportion se présente sur ce segment du marché du travail suffirait à maintenir les avantages comparatifs des pays du Sud dans les secteurs où la main-d'œuvre non-qualifiée abondante est un atout compétitif.

Ainsi, moyennant peut-être des reclassements géographiques où un « nouveau Sud » remplacerait l'actuel Sud-émergent, les **coûts salariaux** aujourd'hui très disparates devraient le rester malgré la convergence salariale qui se produit dans certains émergents. Sous cet angle, c'est en Chine que la croissance est la plus forte (+ 10 % par an en moyenne entre 1995 et 2005) ; en Russie, on passe de + 1,2 % l'an entre 1995 et 2000 à + 12 % entre 2000 et 2005.

Dans l'Union européenne, la croissance des salaires n'est que de 3 % en 2007, mais de 12 % pour les 12 nouveaux adhérents.

On admet parfois que **le rattrapage des pays émergents serait réalisé d'ici quinze ans si on extrapolait les tendances passées, mais, outre que cette perspective n'est peut-être pas réaliste, elle laisse ouverte une prise de relais par d'autres pays du Sud.**

**COÛT HORAIRE DU TRAVAIL (SALAIRE, CHARGES SALARIALES, PRIMES...)
EN DOLLAR US POUR LES OUVRIERS DE PRODUCTION EN USINE DE 1975 À 2006***



* Hors prise en compte des progrès de productivité

Source : BLS (Bureau of Labor Statistics). *International comparisons of hourly compensation costs in manufacturing*. Washington, D.C. : BLS, 2008, 27 p.

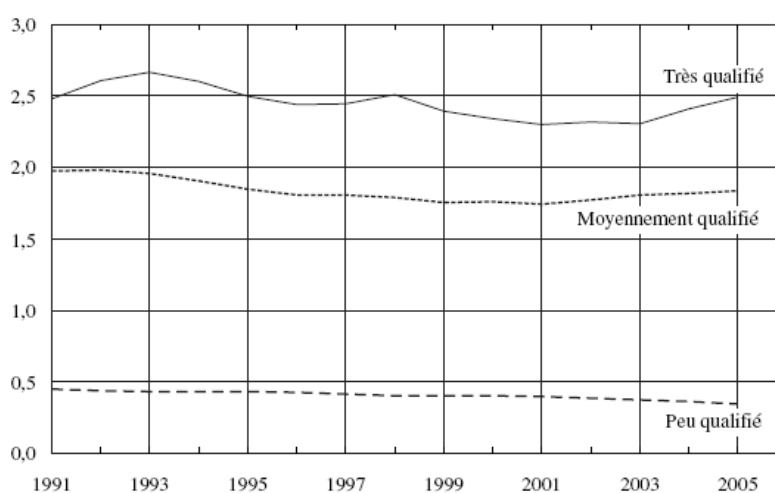
Dans ces conditions, la préservation des emplois non qualifiés¹ peut apparaître comme une stratégie défensive appelée à être débordée par les forces qui remodelent les équilibres économiques mondiaux.

Jusqu'à présent, si ces forces ont affaibli la situation des salariés peu qualifiés – d'autres évolutions sont à l'œuvre dans le même sens au niveau national (restructuration des demandes, organisation des entreprises dans le sens d'un accroissement des concurrences sur les activités externalisées, progrès techniques) –, elles ont davantage épargné les autres segments du salariat des pays développés.

Ainsi, si **la part des peu-qualifiés dans la population active des pays développés a baissé de 29,7 à 21 % entre 1991 et 2005**, les travailleurs moyennement qualifiés sont proportionnellement stables et majoritaires (47,7 % de la population active) tandis que les très qualifiés sont en hausse à 31,3 % contre 24,2 % en 1991.

Avec ce processus, on assiste à une certaine stabilité des écarts structurels de qualification de l'offre de travail entre pays développés et reste du monde.

ÉCARTS DE DOTATION FACTORIELLE PAR NIVEAU DE QUALIFICATION



Note de lecture : rapport des parts de l'offre de travail par niveau de qualification des pays développés vis-à-vis du monde.

Source : OCDE

¹ Les statistiques sur le chômage des non qualifiés ne donnent pas d'information directe sur ce point ; elles ne permettent pas de conclure à l'existence d'un tel choix. La faiblesse du taux de chômage des non qualifiés ne témoigne pas nécessairement d'une stratégie de préservation de ces emplois. Elle peut provenir de ce qu'il existe peu d'emplois de cette sorte dans une économie et cette dernière situation témoignerait de l'atteinte par cette économie d'un stade plus avancé dans la réorganisation de la spécialisation internationale à laquelle invite la nouvelle division internationale du travail provoquée par la mondialisation.

Mais ces ratios sont un peu trompeurs parce qu'ils agrègent la totalité des pays du Sud au dénominateur alors que seule une fraction d'entre eux exerce une concurrence tangible sur les pays du Nord.

Et, de fait, **les pays émergents mobilisent pour leur commerce extérieur une proportion de plus en plus forte de moyennement qualifiés** (de 16,7 à 22,1 % du total entre 1991 et 2005) **ainsi que de très qualifiés** (de 5,5 à 9,2 %).

Autrement dit, **la spécialisation des pays du Sud ne s'arrête pas aux productions nécessitant une nombreuse main-d'œuvre**. Avec leur émergence, leurs dotations factorielles évoluent et voient se renforcer leurs qualifications avec pour effet probable une montée des concurrences directes sur l'ensemble des segments du marché du travail.

Ce processus qui traduit l'existence d'un effort de formation est également la conséquence des effets de la mondialisation sur les flux de capitaux. Ceux-ci sont désormais assez largement fluides.

Ainsi, **pour les détenteurs de capital, la mondialisation crée moins de concurrence qu'elle ne démultiplie les opportunités**. Elle est donc fondamentalement asymétrique quand on considère ses impacts selon les différentes catégories de facteurs de production.

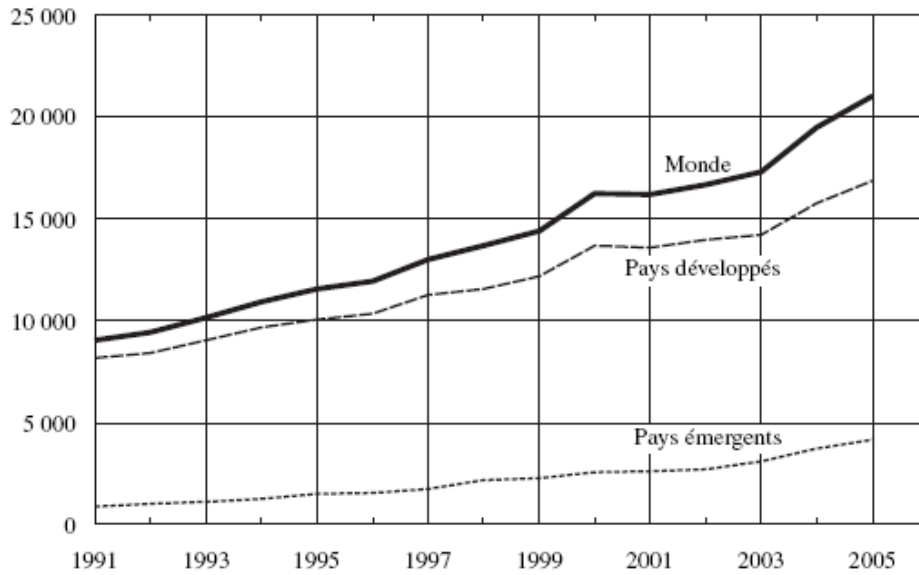
Il faut également remarquer que la mondialisation s'accompagne, comme prévu par la théorie des avantages comparatifs, d'une intensification du capital, c'est-à-dire d'une déformation de la combinaison productive dans le sens de plus de capital par salarié, dans les pays développés.

Ceci résulte de la spécialisation accrue des économies développées dans des biens et services intensifs en capital, les productions intensives en travail refluant en proportion. Ce processus entraîne en soi une déformation du partage de la valeur ajoutée au détriment du travail sans que la rémunération unitaire du capital ait à augmenter pour que celle-ci se constate.

Le graphique ci-après rend compte que le phénomène d'augmentation du stock de capital mobilisé par les échanges extérieurs concerne également les pays émergents.

ÉVOLUTION DU STOCK DE CAPITAL PHYSIQUE LIÉ À L'OUVERTURE

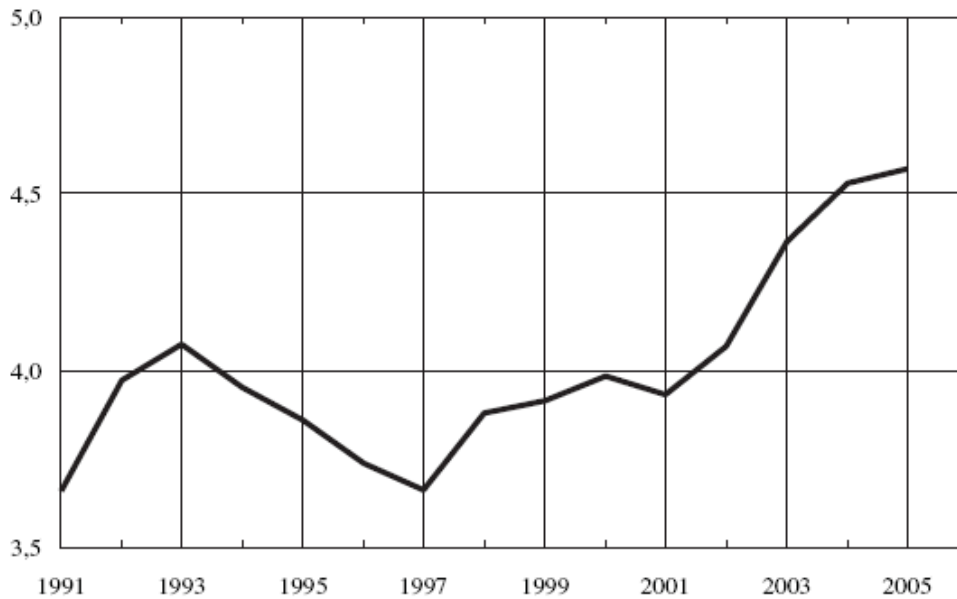
Mds \$ à prix constants 2000



Source : BIT, OCDE, Cepii CHELEM, calculs DGTPE.

Mais, on relève que le capital ainsi mobilisé dans les pays émergents est à un niveau très inférieur à celui des pays développés. L'intensité capitaliste des pays développés reste 19 fois plus forte que celle des pays émergents.

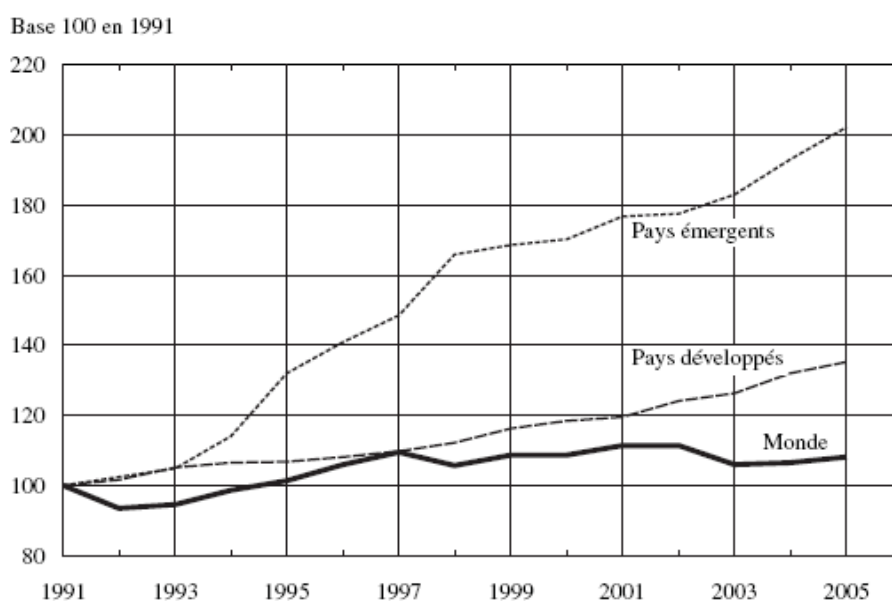
INTENSITÉ CAPITALISTIQUE : PAYS DÉVELOPPÉS/MONDE



Source : BIT, OCDE, Cepii CHELEM, calculs DGTPE.

Il n'empêche que la production mondiale destinée à satisfaire les échanges commerciaux dont la part s'accroît est de plus en plus exigeante en capital et que c'est dans les pays émergents que l'intensité capitaliste se renforce le plus.

INTENSITÉ CAPITALISTIQUE DES EXPORTATIONS PAR ZONE



Source : BIT, OCDE, Cepii CHELEM, calculs DGTPE.

Ce processus devrait se poursuivre avec, d'un côté, une spécialisation de plus en plus forte des pays développés dans les activités à forte intensité capitaliste et, de l'autre, une montée en gamme des productions des pays émergents¹.

L'équilibre actuel qui voit la diversion internationale épouser, avec quelques nuances, les prédictions de la théorie économique mentionnée plus haut pourrait évoluer assez vite selon le rythme de montée en gamme de certains émergents. Les anticipations que ceux-ci peuvent faire de leurs dynamiques démographiques, la disponibilité d'une épargne abondante et le degré d'accès à des transferts de technologie sont des variables stratégiques à cet égard.

¹ La question de la rapidité et de la hauteur de cette montée en gamme n'est pas résolue. D'un côté, la permanence d'avantages comparatifs du côté des biens intensifs en travail va dans le sens d'une orientation des productions dans les domaines concernés. De l'autre, l'abondance de l'épargne qui résulte de l'équilibre actuel de la répartition dans les pays émergents pourrait, si elle se confirmait, favoriser des stratégies ouvertes par le capital des firmes du Nord de rattrapage technologique rapide.

Ces développements alternatifs ne seront pas sans conséquence sur la situation des segments du salariat aujourd'hui relativement préservés par la mondialisation.

De ce point de vue, si la qualification peut être assimilée à un capital, celui-ci protégerait d'autant plus le salariat qu'il sera plus élevé et adéquat aux nouvelles productions. Mais, il est possible que se pose, avec de plus en plus d'acuité, la contrainte de mobilité internationale des salariés les plus qualifiés si l'épargne mondiale devrait se concentrer de plus en plus vers des sites du Sud émergé.

*

*

*

On ne peut finalement se déprendre de l'idée que la combinaison productive n'explique plus de la même manière la répartition de la valeur ajoutée et qu'elle ne répond elle-même plus de la même manière à celle-ci.

Le coût du capital dans un contexte d'économie globalisée peut être plus rigide qu'auparavant et l'investissement peut ne plus répondre au coût relatif des facteurs comme avant que la financiarisation de l'économie ne soit de règle.

Sur le premier point, la mondialisation exercerait des effets décevants mais pas vraiment étonnants. On en attendait une facilitation des financements par élargissement de l'épargne mobilisable. On n'en a sans doute pas assez mesuré les effets de sélection dans un monde où les rentabilités du capital restent hétérogènes, comme le sont les perspectives de croissance des espaces économiques nationaux.

Quant aux effets de la financiarisation, l'évolution du partage de la valeur ajoutée pourrait témoigner de l'impact de la hausse de la rémunération du capital qui l'aurait accompagnée.

En tout cas, plus fortes sont les exigences de rendement financier du capital, plus intenses sont les pressions pour que la rentabilité économique du capital (qui, à court terme, est influencée par les conditions du partage de la valeur ajoutée) soit forte (et la part de la valeur ajoutée consacrée aux salaires faible) alors même que l'investissement productif pourrait être dissuadé.

A cet égard, la totalité des personnes auditionnées par vos rapporteurs ont jugé que la dynamique et l'équilibre du régime économique étaient gravement mis en péril par des normes de rendement financier excessives qui, notamment en polarisant le pilotage des entreprises sur des impératifs de court terme, sacrifient le long terme.

Ajoutons qu'à court-moyen terme, la purge financière qu'appelle le rétablissement des situations d'endettement – privé ou public – des économies développées pèsera lourdement sur la dynamique des salaires et le niveau de la valeur ajoutée qui devrait leur revenir tant il est peu probable que les ajustements nécessaires empruntent, en Europe, les voies alternatives (monétisation des dettes, contribution des actionnaires) parfois suivies ailleurs.

ANNEXE N° 3

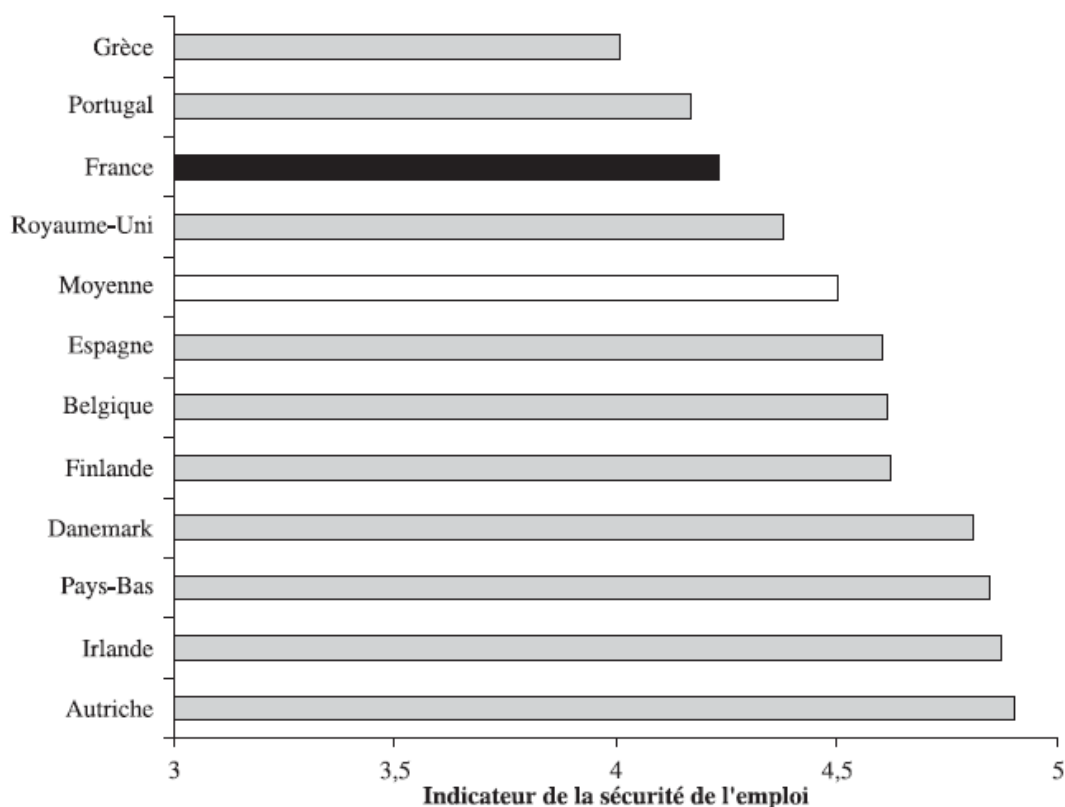
QUELQUES ÉLÉMENTS SUR LA SÉCURITÉ DES PARCOURS PROFESSIONNELS¹

• Même si le degré de satisfaction relative à la sécurité de l'emploi était assez élevé en 2001, la perception de l'insécurité professionnelle était comparativement forte en France.

VALEUR MOYENNE PAR PAYS DE L'INDICATEUR DE LA SÉCURITÉ DE L'EMPLOI
EN 2001 ÉVALUÉ PAR LA QUESTION :

« COMMENT ÊTES VOUS SATISFAIT DE LA SÉCURITÉ DE VOTRE EMPLOI ?

EN UTILISANT UNE ÉCHELLE DE 1 À 6, INDIQUEZ VOTRE DEGRÉ DE SATISFACTION.
1 SIGNIFIE QUE VOUS N'ÊTES PAS SATISFAIT DU TOUT,
6 QUE VOUS ÊTES PLEINEMENT SATISFAITS »

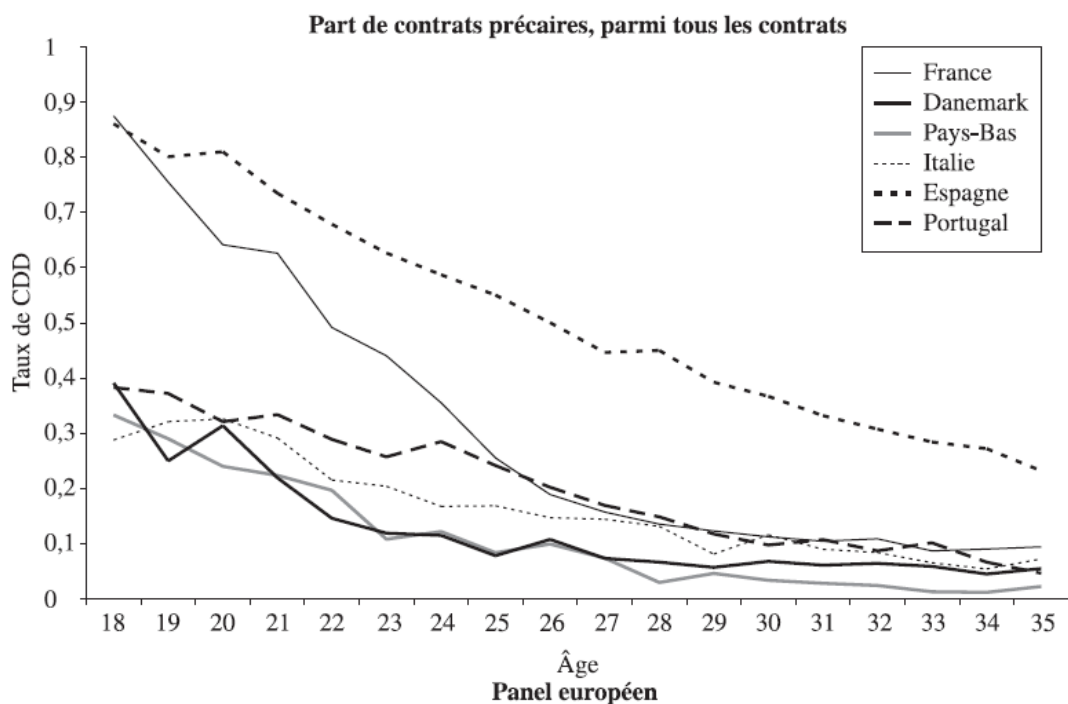


Source : Rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

¹ Extraits du rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

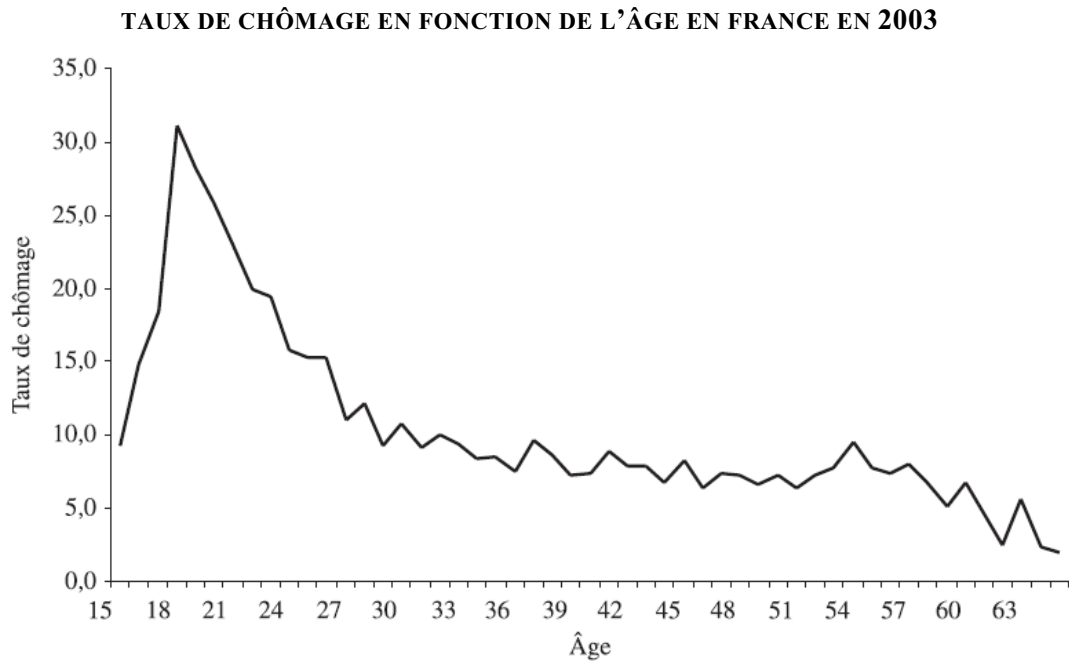
- Près de trois-quarts des embauches se font sous forme de CDD qui touchent principalement les jeunes. Dans les parcours professionnels, ce n'est qu'à 33 ans que le taux de CDI moyen est rejoint (90 % du total des emplois).

**PART DE CONTRATS PRÉCAIRES DANS L'ENSEMBLE DES CONTRATS DE TRAVAIL
(HORS APPRENTISSAGE)**



Source : Rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

- Le chômage concerne principalement les jeunes avec un pic à 18 ans. Ensuite, ce taux de chômage se normalise assez vite mais n'approche le taux moyen qu'à partir de 25 ans.

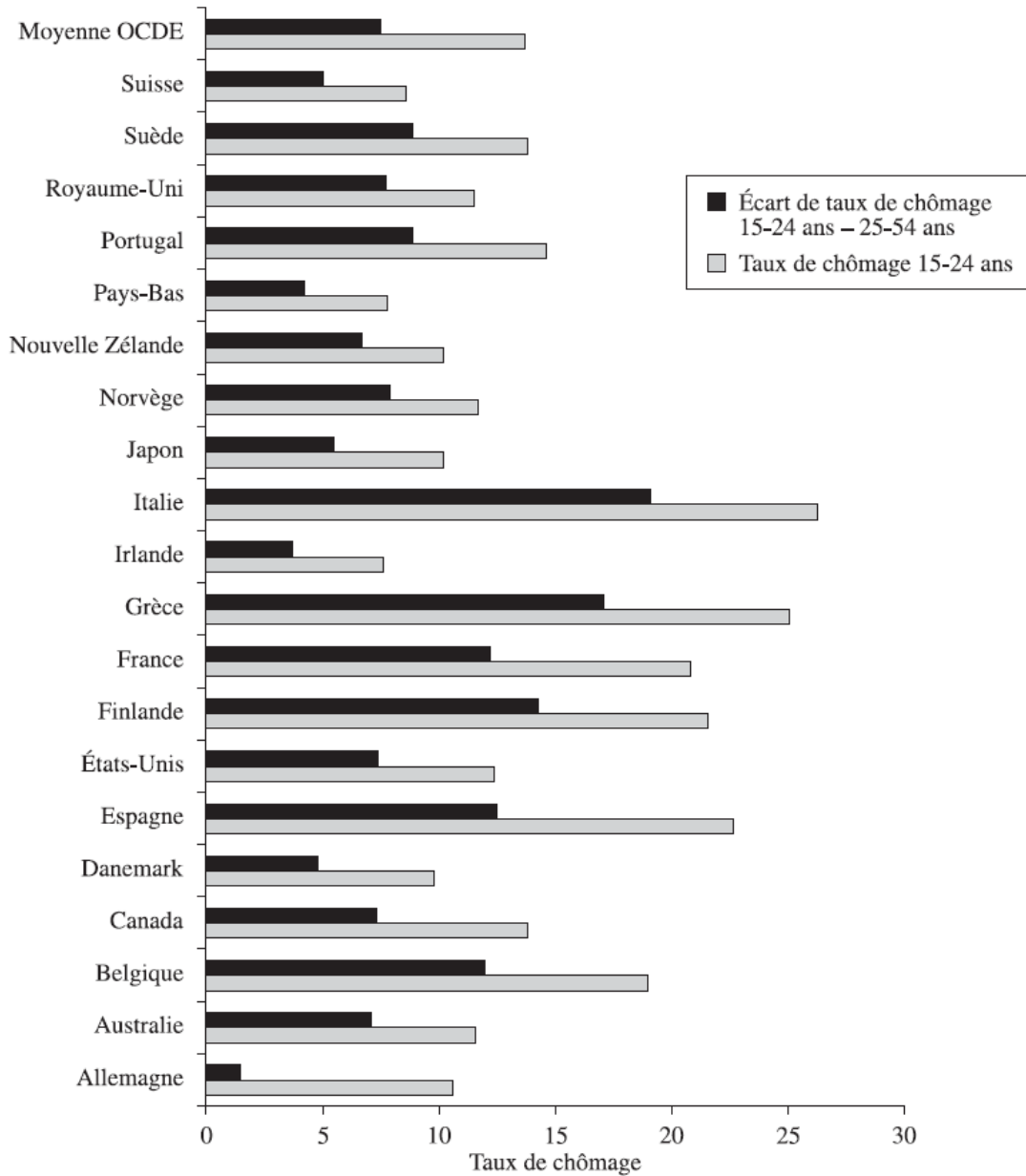


Source : Rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

Les jeunes au chômage à 18 ans – qui recouvrent une population se présentant tôt sur le marché du travail et par conséquent peu formée – conservent un handicap tout au long de leur vie professionnelle.

Si dans tous les pays de l'OCDE les jeunes sont plus exposés au chômage, la France fait partie du groupe de pays où cette surexposition est la plus forte.

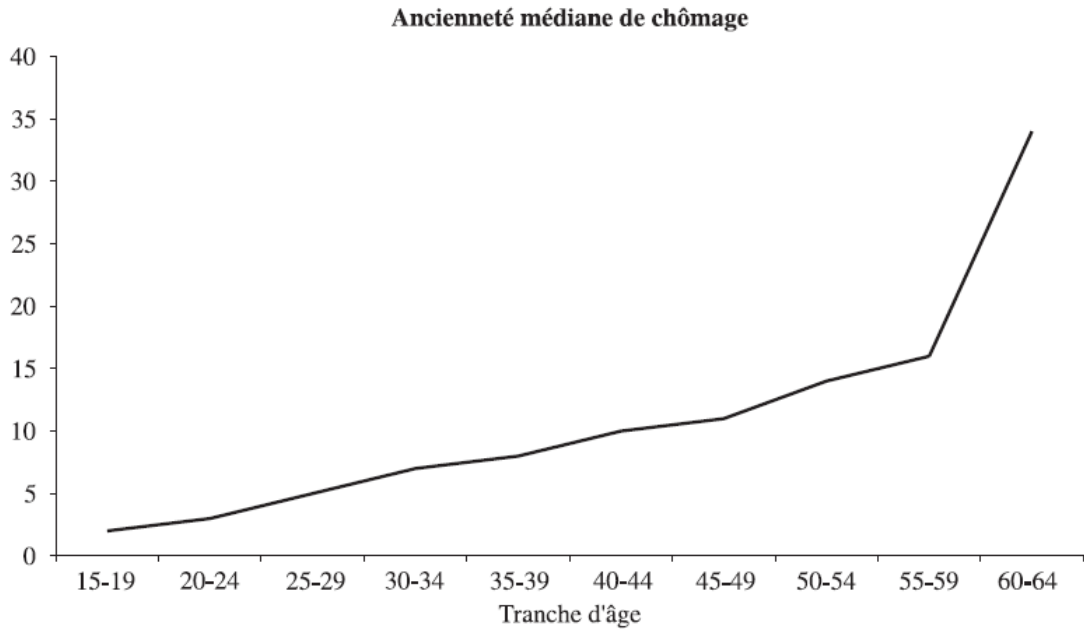
TAUX DE CHÔMAGE DES JEUNES DANS DIX-NEUF PAYS DE L'OCDE EN 2003



Source : Rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

- La durée de chômage augmente avec l'âge, ce qui traduit une difficulté à se réinsérer sur le marché du travail qui croît avec l'expérience et peut-être aussi en fonction des attentes salariales.

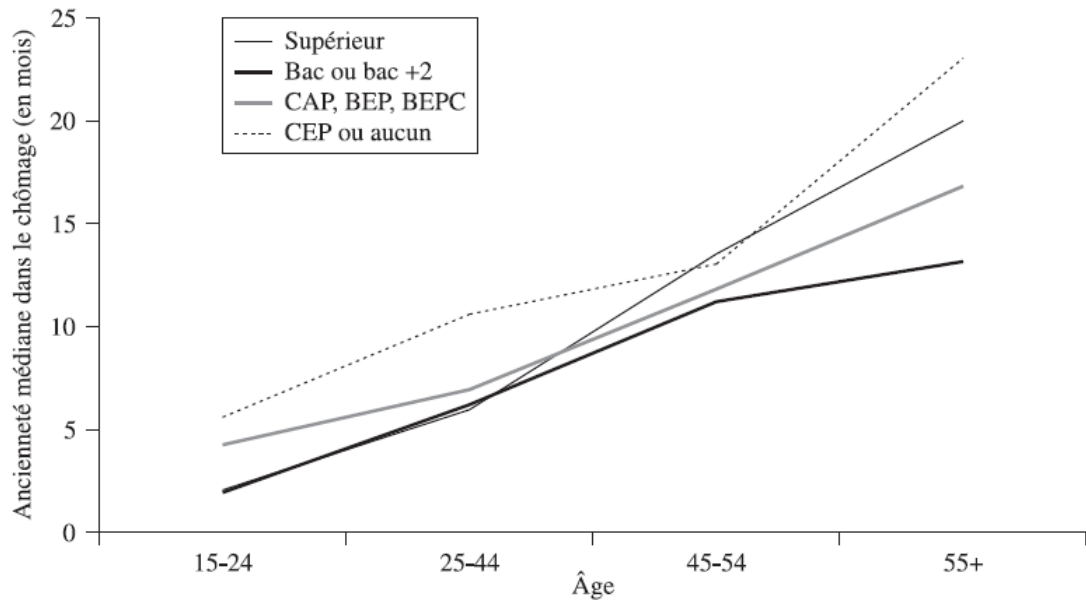
ANCIENNETÉ MÉDIANE DU CHÔMAGE (EN MOIS) EN FRANCE PAR TRANCHE D'ÂGE



Source : Rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

La durée du chômage est aussi une fonction inverse du diplôme même si les diplômés du supérieur ne sont pas à l'abri du maintien prolongé dans le chômage.

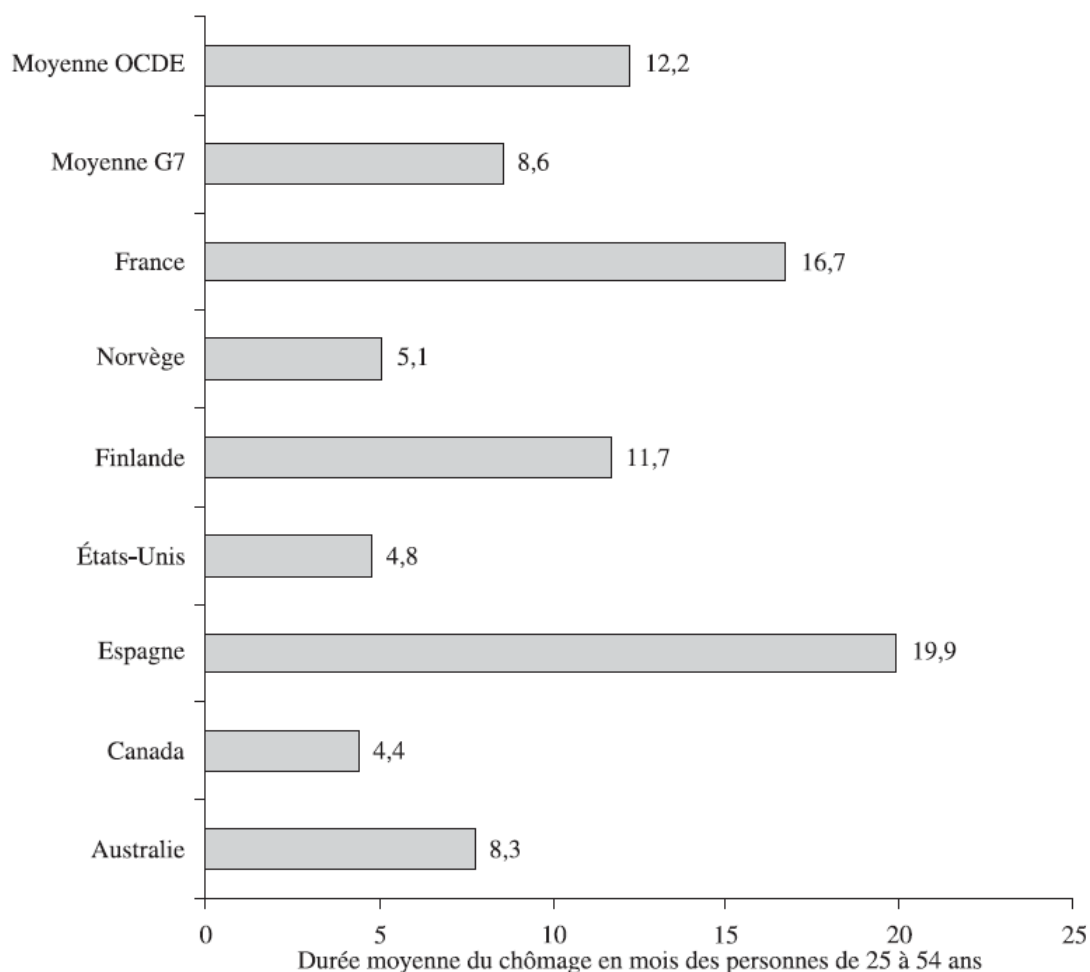
**DURÉE MÉDIANE DU CHÔMAGE EN FRANCE EN 2003
EN FONCTION DE L'ÂGE ET DU NIVEAU DE FORMATION**



Source : Rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

La durée moyenne du chômage est comparativement longue en France.

DURÉE MOYENNE DU CHÔMAGE DES PERSONNES DE 25 À 54 ANS EN 2003



Source : Rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

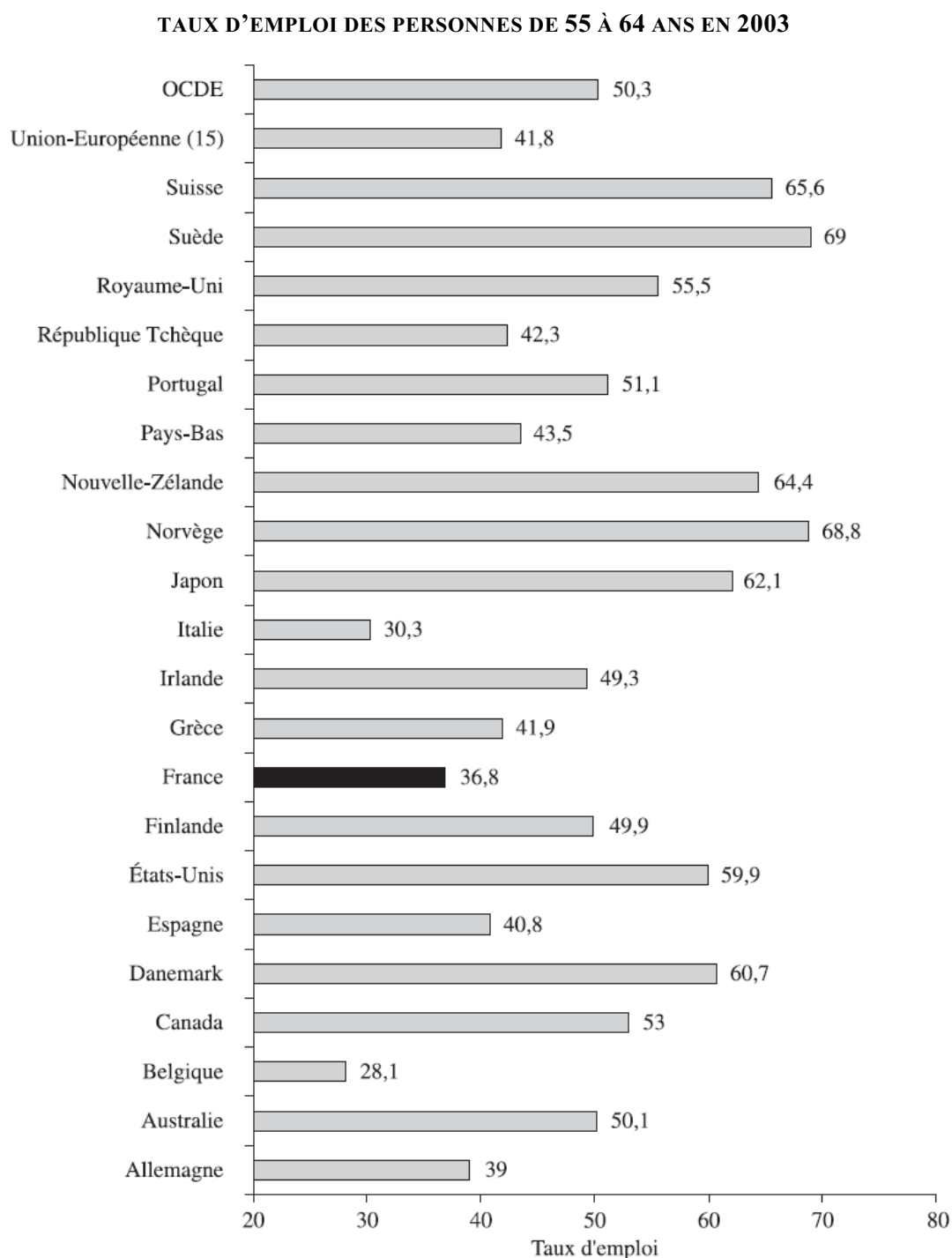
Autrement dit, une fois qu'on a perdu son emploi, il semble particulièrement difficile d'en trouver un autre, ce qui tend à dramatiser les décisions, subies ou souhaitées, conduisant à sortir de son emploi.

Encore le chômage n'est-il pas la seule expression de la précarité de l'emploi. Celle-ci prend des formes variées et leur prise en compte accroît les raisons objectives d'assimiler mobilité et précarité¹.

Par exemple, le taux d'emploi des seniors paraît démontrer que la précarité est plus forte en France à partir de 55 ans que dans la plupart des pays de l'OCDE.

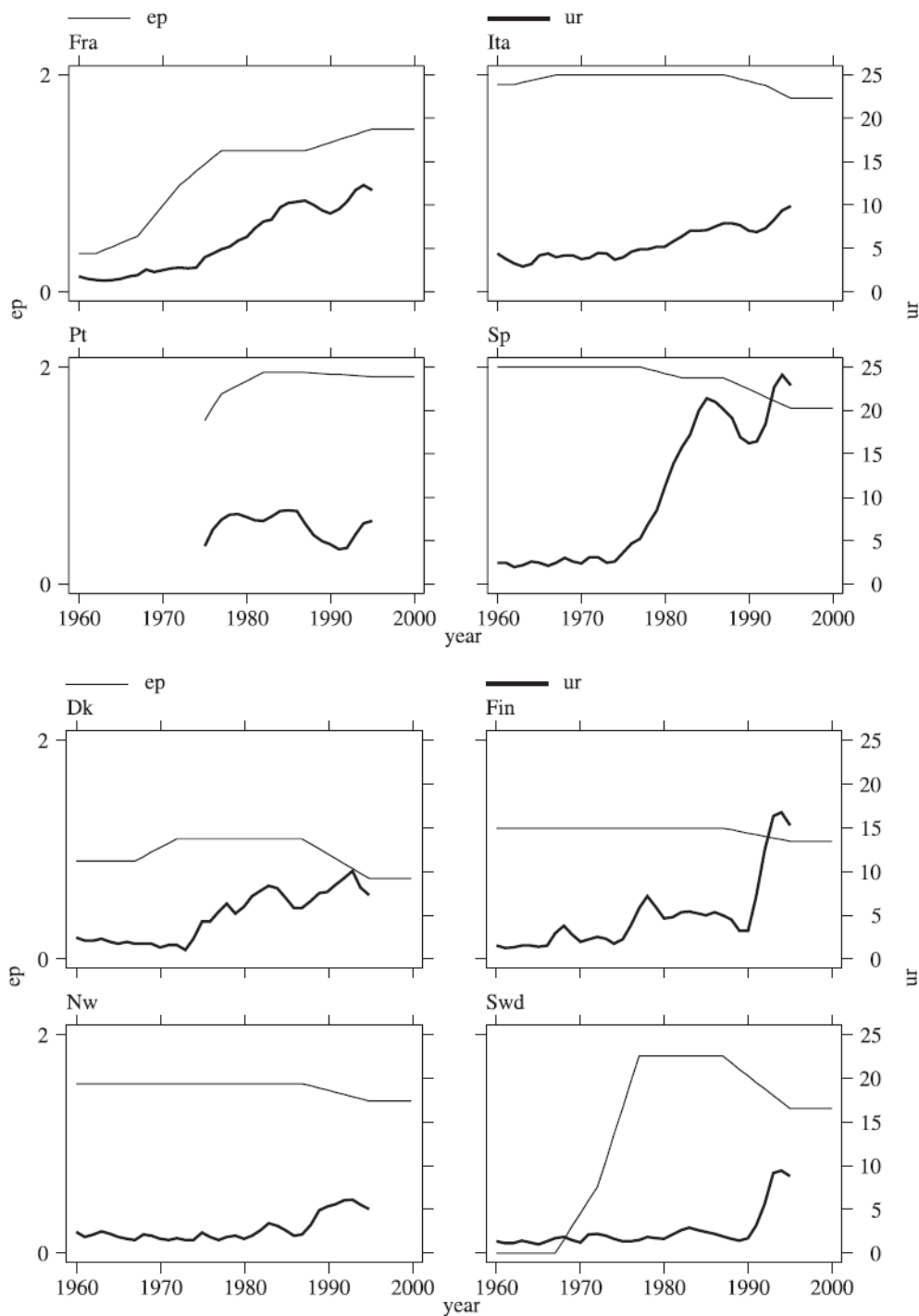
¹ En même temps, les comparaisons internationales portant sur la précarité ne peuvent se contenter d'évoquer le chômage comme c'est trop souvent le cas.

La différence avec la moyenne s'élève à 13,5 points.



Source : Rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

**INDICATEUR DE LA RIGUEUR DE LA PROTECTION DE L'EMPLOI (EP)
ET TAUX DE CHÔMAGE (UR)**



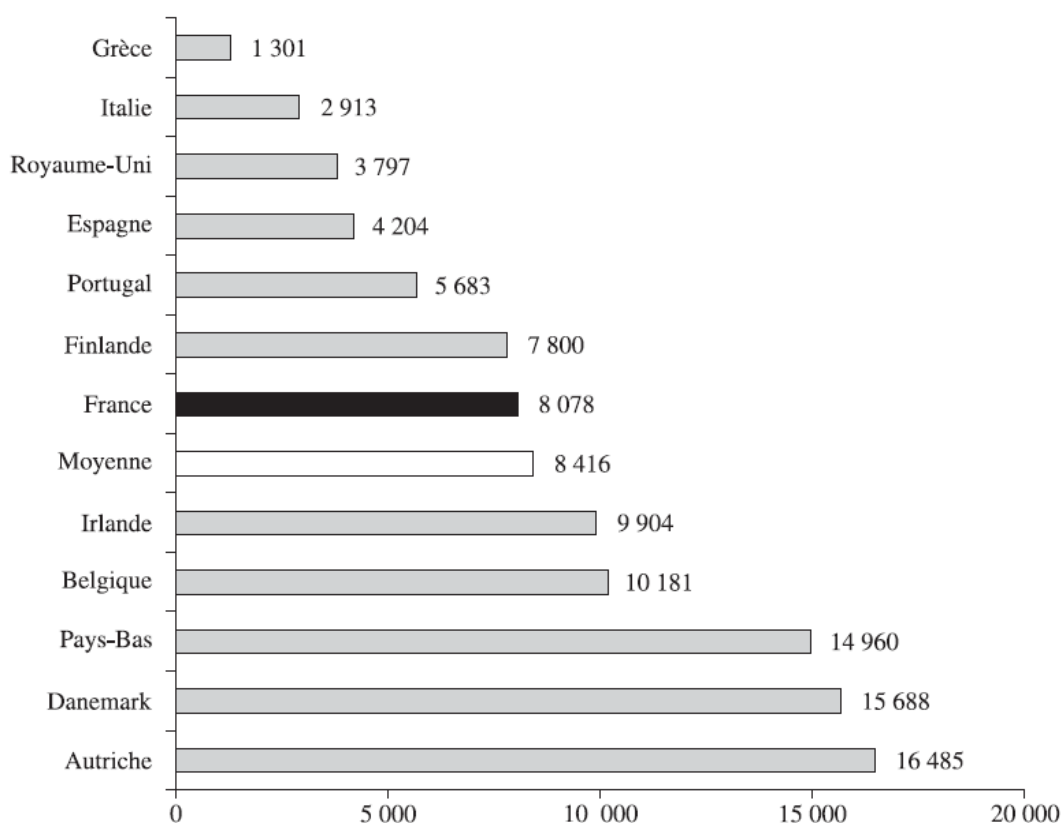
Lecture : France (Fra) ; Italie (Ita) ; Portugal (Pt) ; Espagne (Sp) ; Danemark (Dk) ; Finlande (Fin) ; Norvège (Nw) ; Suède (Sw).

Source : Rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

• Sur ce dernier point, le rapport estime que l'indemnisation du chômage en France ne ressort pas comme particulièrement « généreuse ».

Toutefois, il serait utile de comparer les niveaux d'indemnisation mentionnés dans le graphique avec le niveau du dernier salaire sans quoi le jugement sur le taux d'indemnisation est impossible à formuler.

**DÉPENSE ANNUELLE D'INDEMNISATION DU CHÔMAGE PAR CHÔMEUR EN EUROS
POUR L'ANNÉE 2000**

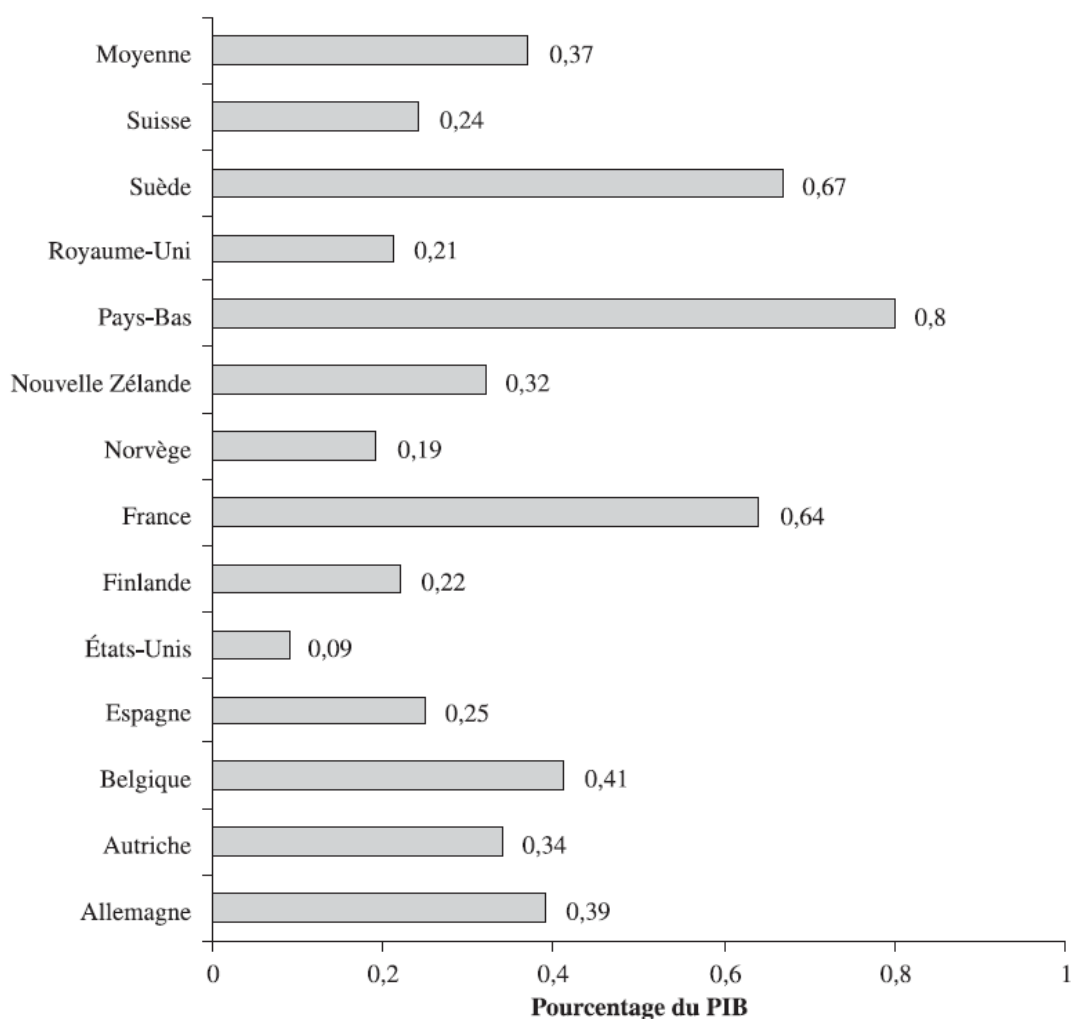


Source : Rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

Le rapport préconise ainsi un meilleur accompagnement des chômeurs.

En revanche, les moyens consacrés aux dépenses actives pour l'emploi tels qu'ils sont recensés par les études de l'OCDE (il est probable que l'identification des initiatives locales y est moins complète que pour les autres financeurs, ce que montre la faiblesse relative des dépenses concernées dans les pays de forte décentralisation) sont importants en France.

DÉPENSE ACTIVE POUR L'EMPLOI COMPRENANT L'ADMINISTRATION DU SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI ET LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT DES CHÔMEURS JEUNES ET ADULTES EN 2002 DANS TREIZE PAYS DE L'OCDE



Source : Rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

Mais, rapportés aux résultats, ces moyens paraissent de moins en moins efficaces. Le coût unitaire par demandeur d'emploi inscrit et par offre satisfaite a doublé entre 1998 et 2003 dans un contexte où le nombre d'offres d'emploi satisfaites est resté stable, selon la direction de la prévision du MINEFI.

ANNEXE N° 4

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

- M. Gabriel ARTERO, Président – Fédération de la métallurgie CFE– CGC
- M. Philippe ASKENAZY, Professeur
- M. Claude BEBEAR, Président – Institut Montaigne
- M. Jean-Louis BEFFA, Président du Conseil d'administration – Groupe Saint-Gobain
- Mme Salima BENHAMOU – Centre d'analyse stratégique (CAS)
- M. Gilbert CETTE, Directeur des analyses microéconomiques et structurelles, Professeur d'économie associé à l'Université de la Méditerranée
- M. Dominique-Jean CHERTIER, Directeur général adjoint – Affaires sociales et institutionnelles
- M. Bertrand COLLOMB, Membre de l'Institut, Membre de l'Académie des sciences morales et politiques – Groupe LAFARGE
- M. Jean-Philippe COTIS, Directeur général – INSEE
- M. Luc DARBONNE – Darégal
- M. Jacky FAYOLLE, Directeur du Centre étude et prospective – Groupe Alpha (cabinet conseil)
- M. Pierre FERRACCI – Groupe Alpha (cabinet conseil)
- M. Philippe GARABIOL, Adjoint sous-directeur – Ministère immigration, intégration, identité nationale et développement solidaire
- M. Pierre-Yves GOMEZ, Directeur – Institut français de gouvernement des entreprises/EM LYON
- Mme Nathalie GREENAN, Directrice de l'unité dynamique et organisation du travail – Centre d'étude de l'emploi
- M. Marcel GRIGNARD, Secrétaire général adjoint – CFDT
- Mme Renate HORNUNG-DRAUS, Directeur international – Confédération des employeurs allemands (BDA)

- M. Francis KRAMARZ, Directeur – CREST
- M. Dominique LEFEBVRE, Président – Fédération nationale du Crédit agricole
- Mme Marie-Alice MEDEUF, Secrétaire – Confédérale Force ouvrière (FO)
- M. Francis MER, Président du Conseil de surveillance – FONDAPOL - Fondation pour l'innovation politique
- M. Benoit ROGER-VASSELIN, Président de la commission des relations du travail – MEDEF
- M. Henri ROUILLEAULT, Chef de département – Centre d'analyse stratégique (CAS)
- Mme Geneviève ROY, Vice-présidente chargée des Affaires sociales – CGPME

ANNEXE N° 5
COMPTES RENDUS DE QUELQUES AUDITIONS
DES RAPPORTEURS

**Audition de M. Gilbert CETTE, Professeur d'économie associé
à l'Université de Méditerranée
(18 février 2010)**

M. Gilbert Cette a présenté les principales conclusions du rapport du Conseil d'analyse économique intitulé « Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique », qu'il a co-écrit avec M. Jacques Barthélémy.

La littérature économique est unanime quand aux effets des rigidités réglementaires sur la croissance et sur l'emploi. Paradoxalement, les salariés français ont un sentiment d'insécurité au travail, car un droit social très réglementaire induit une perception aiguë du risque d'emploi. Le risque de chômage est plus durement ressenti, car les périodes de chômage sont plus longues.

Les principaux agents pénalisés par les rigidités du marché du travail français sont les nouveaux entrants sur ce marché (jeunes), dans le contexte d'un équilibre global sous-optimal.

Le droit social français est très réglementaire, donc rigide. Le salaire minimum français correspond au niveau de réglementation le plus élevé de tous les pays ayant un salaire minimum. L'indexation automatique sur les prix et la moitié du pouvoir d'achat sur salaire horaire ouvrier (SHBO) sont des facteurs importants de cette situation (cf. Cette, Cahuc et Zylberberg, rapport sur le salaire minimum). Les pays nordiques n'ont pas de salaire minimum légal, car les syndicats n'en souhaitent pas. Ils estiment que la fixation de minima relève de leur compétence, ce que les salariés approuvent dans un contexte de taux de syndicalisation élevé.

Le problème du SMIC tient à son niveau élevé et à son indexation qui le fait progresser plus rapidement que le salaire horaire ouvrier. Or la revalorisation du SMIC produit un effet direct sur les salaires d'environ 10 % des travailleurs.

Par ailleurs, contrairement à une opinion répandue, le salaire minimum français est un outil inefficace de lutte contre la pauvreté. Le salaire minimum est un salaire horaire, qui ne réduit pas la pauvreté si le nombre d'heures travaillées est faible et les charges familiales élevées. Après ces deux derniers facteurs, le salaire horaire n'apparaît que comme le troisième facteur de pauvreté.

S'agissant du partage de la valeur ajoutée, celui-ci est stable sur le long terme, en dehors de la période récente de crise économique. Le sentiment d'injustice provient de l'écart croissant entre les salaires les plus élevés et les

plus bas. Les 80 % des salariés médians sont distancés par le haut et rattrapés par le bas.

Pour être efficient, il faudrait que, durant une certaine période, le salaire minimum croisse plus lentement que le salaire horaire ouvrier, afin que les partenaires sociaux prennent en ce domaine la main via les minimas conventionnels. Les ressources ainsi libérées en termes d'allègements de charges sociales pourraient plus utilement être mobilisées sur des outils cibles de lutte contre la pauvreté, comme le RSA.

Par ailleurs, l'ensemble des outils de lutte contre la pauvreté pourraient être discutés concomitamment en loi de finances, y compris le SMIC.

Il serait également utile de réduire les sources d'inégalités, par exemple en faisant en sorte que les protections offertes aux salariés ne diffèrent pas en fonction de la taille de l'entreprise et du nombre de licenciés, ce qui est aberrant.

Le règlement des conflits du travail devrait par ailleurs être simplifié, en augmentant la part de la conciliation et en autorisant le recours à l'arbitrage.

Dans tous ces domaines, l'espace dérogatoire pourrait être développé. L'idée serait d'accorder une certaine autonomie aux acteurs lorsqu'ils en sont capables, tout en maintenant un cœur de droit d'ordre public social « indérogeable ».

Pour développer la syndicalisation, l'instauration du chèque syndical peut être une solution.

Le Parlement ne peut évidemment pas se contenter de transcrire les ANI car il peut y avoir des externalités à prendre en compte du point de vue de l'intérêt général.

**Audition de M. Dominique-Jean CHERTIER, Président de Pôle-Emploi,
Membre du Directoire de Safran,
Directeur général adjoint affaires sociales et institutionnelles de Safran
(16 mars 2010)**

La loi du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social, qui dispose que toute réforme dans les domaines des relations du travail, de l'emploi ou de la formation professionnelle doit être précédée d'une concertation avec les organisations patronales et syndicales, a initié un rapprochement avec les pays étrangers, modifiant nos habitudes nationales. Toutefois, ce changement imprègne encore peu des discours tendant à faire croire que rien n'aurait changé, alors qu'en réalité des modifications sont déjà perceptibles. **Cette inertie des discours peut s'expliquer de deux façons :**

- en premier lieu, **notre culture historiquement défavorable aux corps intermédiaires** entraîne une défiance vis-à-vis de ceux-ci, qui sont conçus comme des contre-pouvoirs et non comme des acteurs de l'élaboration des normes sociales ;

- en second lieu, **les partenaires sociaux s'inscrivent dans un temps plus long que celui du politique**, et ce d'autant que le temps politique s'est récemment raccourci, pour se rapprocher du temps médiatique. Si l'on prend pour exemple le secteur de la métallurgie, on constate que sa convention collective est stable sur plusieurs décennies. Cette contradiction entre temps politique et temps social freine le basculement vers un pouvoir accru des partenaires sociaux. Elle souligne le choc des légitimités. Elle oblige à une refondation de la légitimité des partenaires sociaux.

La loi du 31 janvier 2007 pourrait par ailleurs être prolongée par la définition d'un domaine qui serait réservé par nature aux partenaires sociaux, **à l'exclusion de deux champs** qui demeurerait de la compétence du législateur :

- les mesures **d'ordre public** ;
- la définition de la **légitimité à agir** dans le domaine social, c'est-à-dire les critères de représentativité, y compris pour les organisations patronales.

Une telle évolution responsabiliserait les partenaires sociaux. Actuellement, attendre la loi les place en retrait, et leur permet de compter sur le législateur pour obtenir des concessions de la part du patronat (ex : les 35 heures).

La question de savoir si la **faiblesse de la négociation** résulte de la **faiblesse des syndicats** est celle de la poule et de l'œuf. En effet, **la faiblesse des syndicats est aussi inversement la conséquence d'un certain défaut d'enjeu** : lorsque le rôle des syndicats dans la définition des conditions de travail est important, comme en Allemagne, les salariés leur portent un intérêt beaucoup plus grand. La **pérennité des organisations**, résultant de la présomption irréfragable de représentativité qui existait jusqu'en 2008, a également contribué à démobiliser les salariés.

Aujourd'hui, **les nouvelles dispositions font bouger les choses**. Des syndicats apparaissent et disparaissent des entreprises, par exemple chez Safran. Cette **recomposition** crée de nouveaux enjeux, ce qui contribue à **accroître le taux de participation aux élections**, mais peut-être pas encore le taux de syndicalisation. Le tournant de 2007-2008 est très positif, car **la situation antérieure aurait eu des conséquences graves à long terme sur le climat social**.

Au **niveau « macro »**, le changement déjà perceptible d'un point de vue « micro » n'est pas encore en œuvre. Les bouleversements qui interviennent à la base devraient toutefois finir par **produire leurs effets au sommet des organisations syndicales**.

*

*

*

Les réformes n'ont toutefois pas résolu les questions suivantes :

- **la représentativité des organisations patronales** : celles-ci sont peu remises en cause alors même que le paysage économique évolue. Trois aspects sont notamment problématiques :

- les **professions libérales** demeurent en marge ;
- la sphère de **l'économie sociale** est aussi reléguée ;
- la **diversité des PME** est mal prise en compte ;
- **l'internationalisation des firmes** est négligée au profit de problématiques purement hexagonales.

- **les moyens de financement des partenaires sociaux** : ceux-ci ayant un rôle à la fois normatif et de gestion, il serait logique de leur attribuer un **financement public**, reposant sur des critères à définir et contrôlé par la **Cour des comptes**, et pas seulement par des commissaires aux comptes, comme c'est le cas actuellement. Ce financement public constituerait une contrepartie logique de la gestion d'un intérêt général. Il permettrait d'éviter des scandales très préjudiciables à la légitimité des organisations.

- **un domaine réservé aux partenaires sociaux** pourrait enfin être défini, à l'exception de ce qui concerne la santé publique (cf déclarations des syndicalistes sur la gestion de la grippe A...). Dans le domaine de l'emploi par exemple, ce qui concerne les conditions de travail paraît d'ordre public, alors que ce qui est relatif au temps de travail (hors durée maximale) pourrait ne relever que des partenaires sociaux. Il paraît aberrant de légiférer sur cette question du temps de travail qui ne peut être traitée qu'au regard des problématiques de productivité et des caractéristiques des différents secteurs d'activité.

La loi pourrait en revanche être renforcée dans certains domaines qui en relèvent fondamentalement, par exemple la lutte contre le travail illégal.

Il pourrait être utile de lancer des **expérimentations** dans certains domaines pour observer la façon d'agir des partenaires sociaux.

S'agissant de la formation professionnelle, il existe un problème de jointure entre la formation professionnelle initiale et le monde professionnel. L'Éducation nationale paraît malheureusement réticente à l'intervention des partenaires sociaux.

S'agissant de la **gouvernance des entreprises**, et de l'opportunité d'y impliquer davantage les salariés, il faut rappeler que l'intérêt du capital n'est pas nécessairement celui du salarié. Donner le sentiment qu'il y aurait nécessairement convergence serait un leurre, même lorsque, dans des entreprises comme Safran ou Lafarge, la participation des salariés au capital de l'entreprise est forte (21 % du capital chez Safran).

La participation des salariés au conseil d'administration entraîne le risque que les véritables problèmes stratégiques n'y soient que superficiellement abordés. Le CA risquerait alors de se transformer en comité central d'entreprise, les véritables problèmes étant abordés dans d'autres enceintes (comités d'audit...).

Il serait préférable de trouver d'autres formes d'association des salariés, par exemple au sein de **conseils stratégiques qui seraient tenus une fois par an pour confronter les points de vue et intérêts**, avec l'obligation pour la direction de répondre aux observations des représentants des salariés. Il faut **inventer une voie intermédiaire entre les modèles allemand et américain**.

A noter qu'actuellement on peut difficilement généraliser les constats effectués, car **la participation des salariés est très variable selon les entreprises**, en fonction de leurs formes (CA ou directoire/conseil de surveillance) et de la composition des organes, qui varient beaucoup d'une société à l'autre. A Air France par exemple la participation des salariés est forte, alors qu'elle est très faible dans d'autres entreprises.

Enfin, il est souhaitable de **mieux reconnaître la notion de « groupe »** dans la législation, au-delà de l'existence des comités de groupe. En effet, les stratégies se décident généralement au niveau des maisons-mères, alors que la société demeure l'entité juridique de base du droit social. Il en résulte pour les salariés un sentiment d'éloignement par rapport aux véritables lieux de prise de décision.

**Audition de Mme Nathalie GREENAN, CEE,
Directrice de l'unité Dynamique et organisation du travail
(17 mars 2010)**

1°) Existe-t-il des spécificités françaises en termes d'organisation et de conditions du travail, au regard d'autres grands pays industrialisés ? Dans quelle mesure, sous l'impact de la mondialisation et des multinationales, le management moderne tendrait-il à universaliser ses méthodes ?

Edward Lorenz et Antoine Valeyre ont dessiné les contours des configurations dominantes d'organisation du travail à partir de la troisième enquête européenne¹ sur les conditions de travail, auprès d'un échantillon de salariés européens. Ils ont identifié 4 modèles :

- le **modèle traditionnel**,
- le **modèle taylorien**,
- le **modèle de production au plus juste** (*lean production*),
- le **modèle de l'entreprise apprenante** (*learning firm*).

En France en 2005, pour ce qui concerne les entreprises de plus de 20 salariés, ces 4 modèles représentent respectivement 11 %, 18 %, 25 % et 47 % des entreprises.

Ils représentent respectivement 17 %, 17 %, 26 % et 38 % au sein de l'Europe à 27. Les formes d'organisation du travail les plus « innovantes » (*lean* et *learning*) apparaissent donc légèrement plus diffusées en France comparée à l'Europe à 27.

Le Danemark est le pays où la proportion d'« entreprises apprenantes » est la plus forte.

Les auteurs ont vérifié que ces résultats se maintiennent lorsque l'on tient compte de l'hétérogénéité des structures industrielles et de la structure des groupes professionnels en Europe.

Les deux formes innovantes d'organisation du travail se distinguent par la place qu'y occupe la standardisation : dans le modèle *lean*, elle est plus présente que dans le modèle *learning*. D'une façon générale, lorsqu'un employeur choisit une organisation du travail, il arbitre entre le degré de

¹ La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail réalise tous les cinq ans des enquêtes sur les conditions de travail. La troisième enquête a été effectuée dans les quinze États membres de l'Union européenne en mars 2000, auprès de 21.703 personnes représentatives de la population active (une quatrième enquête, menée en 2005, a été publiée en 2007).

standardisation du process de travail, qui permet de réduire les coûts et le degré d'autonomie et de créativité dans le travail, qui permet d'innover. En fonction du contexte institutionnel qui marque les économies nationales, le modèle dominant au niveau d'un pays peut intégrer un niveau plus ou moins grand de standardisation.

*

L'approche par groupe de travail fournit un éclairage complémentaire. Selon l'enquête européenne auprès des entreprises, (European Company Survey », réalisée en 2009, 81 % des entreprises européennes ont des groupes de travail qui, dans 12 % des cas, sont constitués en équipes de travail autonomes. En France, les taux correspondants sont respectivement de 80 % et 22 %.

*

En mobilisant les trois vagues de l'enquête Conditions de travail européenne (1995, 2000 et 2005), Greenan, Kalugina et Walkowiak construisent trois indicateurs décrivant le vécu au travail des salariés et non-salariés de l'Europe à 15 :

1. la qualité des conditions de travail,
2. l'intensité du travail,
3. la complexité du travail.

En 2005, dans l'Europe à 15, la France arrivait respectivement aux 11^{ème} (qualité basse des conditions de travail) 13^{ème} (intensité basse du travail) et 8^{ème} rangs (degré de complexité du travail intermédiaire) concernant ces trois indicateurs.

Le risque maximal de souffrance au travail se manifeste lorsque la qualité est basse, l'intensité haute et la complexité basse, ce qui est notamment le cas de la Grèce.

Dans la durée, **la situation de la France apparaît stable, tandis que celle du reste de l'Europe se dégrade** avec une baisse de la qualité des conditions de travail, une hausse de l'intensité du travail et une baisse du degré de complexité du travail. Cette dernière tendance est paradoxale dans une économie où l'accumulation de connaissances nouvelles est au cœur de la croissance. Le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne sont particulièrement concernées par la baisse tendancielle du degré de complexité du travail.

*

Il existe, cependant, une grande hétérogénéité car, si les cabinets de consultants « vendent » *grosso modo* les mêmes outils, il y a à la fois une hétérogénéité dans le taux de diffusion de ces outils et dans les formes d'appropriation qu'en font les employeurs et les salariés. Ainsi, dans les modèles *lean* et *learning* qui ont été évoqués, ce sont les mêmes outils

managériaux qui sont mobilisés, mais avec des formes d'appropriation différentes.

Quoiqu'il en soit, **depuis les années 90, peu de nouveaux concepts managériaux se sont faits jour**. On assisterait, notamment en France, à une phase de consolidation des méthodes (voire au retour d'une certaine routine ?).

2°) *Quel a été l'impact de 35 heures sur l'organisation et les conditions de travail en France ? Peut-on considérer que cet impact perdu au regard des aménagements dont les 35 heures ont fait l'objet depuis leur instauration ?*

Dans une enquête « Travail et modes de vie » de 2001, les salariés ont constaté, concernant leurs conditions de travail, une dégradation pour ¼ d'entre eux, une amélioration pour un autre quart et une absence de changements pour la moitié d'entre eux. L'enquête fait ressortir, par ailleurs, un accroissement des inégalités préexistantes, lié à des contraintes organisationnelles plus fortes ainsi qu'à une polyvalence accrue.

Dans l'enquête SUMER¹ de 2002-2003, 65 % des salariés ont connu une réduction de leur temps de travail, dont 50 % s'estiment satisfaits et 15 % de mécontents -à cause d'une hausse de la flexibilité et/ou d'une baisse de la qualité du travail.

Le passage aux 35 heures a entraîné, entre 2000 et 2003, une baisse de la durée du travail et de la quotité de temps partiel. Depuis 2003, c'est le *statu quo*. On observe aujourd'hui une dispersion plus forte autour des 35 heures qu'elle n'était constatée auparavant autour des 39 heures, évolution à laquelle il est possible que les diverses mesures d'assouplissements de 35 heures aient contribué.

3°) *Les théories et la pratique du management sont-elles en phase d'adaptation face à ce que d'aucuns décrivent comme une « crise du management » (vague de suicide chez France Telecom, etc.) ?*

Un ouvrage sera utilement consulté : « Faire face aux exigences du travail contemporain », par Ughetto, aux éditions ANACT [*commandé*].

Aujourd'hui **les salariés doivent faire face à un cumul de contraintes qui concernent la productivité, ou qui sont imposés par des normes de qualité et diverses modalités de standardisation** (chaque fonction ayant son propre type de standardisation). La question, pour le

¹ *Surveillance médicale des risques.*

salarié, est d'arriver à développer son professionnalisme dans un contexte de contraintes croissantes et parfois contradictoires.

Là se trouve une **cause importante de souffrance au travail**.

Dans la période récente, on assiste à peu d'innovations dans les méthodes de management, hormis dans **la fonction publique** qui est en passe de s'approprier ces méthodes (notamment sous l'impact de la LOLF) et où se situent donc aujourd'hui les **risques maximaux**. L'exemple de France Télécom, c'est celui d'une entreprise publique qui a été privatisée et où le personnel a vécu un processus d'acculturation managériale rapide - on est passé d'une société d'ingénieurs à une société de commerciaux. L'acclimatation des méthodes de management recèle par ailleurs un potentiel de conflits très élevés, les « porteurs du changement » connaissant des accélérations de carrière laissant supposer aux autres membres du personnel que les évolutions en cours sont susceptibles de se faire à leur détriment.

Le défi du management est d'asseoir sa légitimité en formant les managers au changement. Le management doit piloter l'accroissement des exigences en provenance de sources diverses et bien souvent, aujourd'hui, non coordonnées. Pour favoriser une adhésion de l'ensemble des salariés au changement, il faut probablement **revoir la formation même des managers**.

*

Une **tension critique** existe, d'une part, entre un **cumul d'exigences et de normes** et, d'autre part, l'**injonction d'autonomie**.

Il est possible que les Français, dont les attentes par rapport au travail sont plus fortes qu'ailleurs, soient plus facilement déçus par leur travail, notamment dans le cadre d'une standardisation renforcée.

Dans un « **scénario noir** », qui paraît **probable** à Mme Greenan, se confirmerait un certain **désajustement entre les attentes des salariés et des employeurs**, dont la baisse de la complexité ressentie du travail (ou, du moins, pour la France, un arrêt dans la progression de cette complexité) constitue un symptôme préoccupant.

Dans un « scénario rose », concédé par Mme Greenan, le pacte social se construirait autour d'un changement mené dans la transparence et l'adhésion avec le développement des « organisations apprenantes ».

4°) L'architecture « en réseau » vous paraît-elle un paradigme toujours plus opérant pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise ?

Dans un contexte de globalisation et de diffusion des NTIC, émergent de nouvelles stratégies interentreprises. Le pilotage de ces relations devient primordial, et c'est dans ce sens que le management en réseau prend aujourd'hui son importance.

La notion de « fonction » devient centrale. La division fonctionnelle du travail est liée à une restructuration des chaînes de valeur au niveau global (ensemble des activités fonctionnelles qui concourent à la production d'un bien ou d'un service).

En France, ce phénomène s'inscrit au sein des structures de groupe, avec une forte spécialisation fonctionnelle des filiales. L'analyse par fonction devient un **critère de décision pour sous-traiter ou filialiser**. Il s'agit pour l'entreprise de garder une position stratégique, en conservant les fonctions qui lui assurent une situation centrale dans le réseau. Cette vision fonctionnelle a probablement plus de sens pour les employeurs que le terme de réseau.

L'introduction d'outils tels que **l'ERP facilite ce type de pilotage**, en imposant des standards aux filiales, avec lesquelles les échanges sont facilités, (et en permettant réciproquement à certaines entreprises de proposer leurs services ou leurs productions à d'autres entreprises dans des conditions d'efficacité et de disponibilité optimales).

D'une façon générale, l'externalisation est un facteur de standardisation important pour que l'entreprise mère et l'entreprise assurant une fonction externalisée puissent se comprendre.

5°) Diffusion des TIC dans l'entreprise : vers une libération des énergies ou un « contrôle » accru du personnel ?

Dans un premier temps, les TIC ont plutôt permis une décentralisation dans l'entreprise assortie d'une autonomie plus grande mais, dans la **période récente**, on assiste plutôt à une **recentralisation**.

Dans les années 90, l'usage de l'Internet a apporté plus d'autonomie et de complexité mais aussi plus de contraintes et d'intensité. Dans l'enquête « COI »¹ de 2006, les **ERP** ont été associés à un **contrôle procédural accru**. On peut dire que les ERP cadrent le travail plus qu'ils ne permettent un contrôle du travail. Par ailleurs, l'ERP n'est pas vécu de la même façon dans les entreprises donneuses d'ordres et dans celles qui les reçoivent. L'informatique pourrait avoir un rôle dans la baisse observée de la complexité du travail, via le processus fragmenté de restructuration des chaînes de valeur.

6°) D'aucuns observent que la recherche d'une carrière linéaire dans l'entreprise doit être abandonnée au profit de la recherche d'une « employabilité » accrue au gré de missions successives, voire de la pratique de l'« entreprise de soi ». A cet égard, le statut de l'auto-entrepreneur recèle-t-il des perspectives d'évolution ou de rupture ?

¹ L'enquête COI (changements organisationnels et informatisation) est un dispositif d'enquêtes couplées entreprises / salariés sur les changements organisationnels et l'informatisation.

Où en est-on, en réalité, de la pratique des évolutions salariales et de la mobilité interne et externe ?

Mme Greenan, dont la question ne relève pas de sa spécialité, mentionne le projet européen « Works »¹, dont un sous-groupe élabore des scénarios d'évolution du travail au niveau européen.

Le modèle « d'entreprise de soi » correspond surtout aux travailleurs du savoir, qui s'identifie plus à leur profession qu'à leur entreprise. Même pour ces métiers, le modèle de la carrière nomade est rare : ces personnes finissent par se fixer dans une entreprise pour un laps de temps important. Les carrières les plus fragmentées se retrouvent cependant dans les services.

Concernant les salaires, les variations s'expliquent tout naturellement, d'abord, par la profession. Les évolutions salariales sont plus difficiles à expliquer. Le modèle scandinave se caractérise, dans le cadre de la flexisécurité, par des évolutions salariales plus linéaires.

La nature du contrat de travail est un élément important de la satisfaction des salariés, les contrats à durée déterminée emportant toujours une moindre satisfaction. Les personnes ont tendance à changer d'entreprise jusqu'à ce qu'elles obtiennent un CDI.

7°) L'idée d'une dissolution du « salariat » vous paraît-elle correspondre à une réalité historique et quelle prospective peut-on en faire ?

Mme Greenan (dont la question ne relève pas non plus de sa spécialité) ne perçoit pas cette tendance, mais relève des taux de salariat très disparates, de 95 % des emplois aux Pays-Bas à 56 % en Grèce, la France présentant un taux de 87 %.

¹ Le projet WORKS est un projet de recherche paneuropéen qui vise à améliorer notre compréhension des principaux changements du travail dans une société fondée sur la connaissance. Ses premiers travaux ont été publiés en 2006.

**Audition de M. Bertrand COLLOMB, président d'honneur
du Groupe Lafarge, membre de l'Institut
(23 mars 2010)**

La délégation a procédé à l'audition de M. Bertrand Collomb, président d'honneur du Groupe Lafarge, membre de l'Institut.

A titre liminaire, M. Joël Bourdin, président, rapporteur, a remercié M. Bertrand Collomb pour sa présence devant la délégation à la prospective, dans le cadre des auditions sur le thème du pacte social qui fait l'objet d'une saisine par le Président du Sénat.

Répondant à un questionnaire que M. Joël Bourdin et Mme Patricia Schillinger, rapporteurs, lui avaient préalablement adressé, M. Bertrand Collomb a introduit son propos en constatant que les études sociologiques concluaient à une attitude des Français différente face au travail, symptomatique d'une perte de valeur du travail, en comparaison d'autres pays. De son point de vue toutefois, ce constat général contraste avec la réalité de l'engagement des collaborateurs sur le terrain. Même si les plus jeunes souhaitent améliorer l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, ils n'en demeurent pas moins prêts à s'engager lorsque la situation l'exige.

S'agissant du dialogue social, il existe là aussi un écart entre les constats généraux qui peuvent être faits sur le dialogue social national, et la réalité qui tend plutôt à démontrer que, lorsque le dialogue porte sur un problème concret, il se déroule généralement de façon satisfaisante. Le dialogue social ne peut en effet être efficace que s'il porte sur l'amélioration de situations précises. En revanche, la mondialisation rend les entreprises tributaires de problèmes de concurrence qui leur sont spécifiques, ce qui constitue un obstacle au dialogue social au niveau des branches, surtout pour les grandes entreprises.

Concernant le fonctionnement du marché du travail, bloqué par une peur du changement qui a de lourdes conséquences, il diffère fondamentalement du fonctionnement du marché du travail américain. Cette peur du changement résulte de l'expérience historique des chocs pétroliers, suivis par une forte hausse du chômage qui s'est poursuivie pendant deux décennies. La crispation sur la protection des emplois existants est très préjudiciable car elle contraste avec la mobilité des conditions économiques et tendrait à freiner les investissements étrangers en France. L'incertitude sur les conditions du changement est plus grave encore que le coût du changement lui-même : le risque de guérilla syndicalo-judiciaire, pendant un temps indéterminé, a un impact négatif sur la compétitivité française.

La sécurité de l'emploi est trompeuse, puisqu'elle engendre, au contraire, une insécurité pour les « outsiders », en marge du marché du travail. L'emploi à vie est aujourd'hui un modèle dépassé en raison des variations des conditions de concurrence sur les marchés. Par exemple, si le marché du ciment est relativement stable, malgré une baisse de la consommation sur longue période, il existe d'autres marchés susceptibles de s'effondrer dans un laps de temps très bref, ce qui nécessite une forte capacité d'adaptation.

S'agissant de l'association des salariés à la gouvernance des entreprises, elle doit être conçue comme un moyen de rapprocher le lieu des décisions de leur point d'application, afin que la stratégie de l'entreprise soit mieux comprise et anticipée. Pour autant, il convient d'éviter autant que possible le formalisme d'une législation qui ferait de la participation des salariés un rituel sans substance. Moins le dialogue est formalisé, plus il est susceptible d'aboutir à des résultats concrets.

De manière générale, la vigueur du dialogue social, qui doit s'apprécier qualitativement, repose davantage sur les pratiques individuelles des entreprises que sur l'existence ou non d'une législation contraignante. Si l'on prend l'exemple du bilan social des entreprises, les engagements chiffrés qu'il comporte ne sont pas susceptibles d'indiquer véritablement si l'entreprise pratique un management social efficace.

La participation des syndicats aux décisions de l'entreprise se heurte en France à leur absence de tradition gestionnaire et parfois à leur opposition à cette démarche. En Allemagne, si la participation des syndicats est susceptible de ralentir certaines évolutions, on observe néanmoins qu'en période de situation de crise pour l'entreprise, elle est utile à la compréhension et à la résolution en commun des problèmes. De façon générale, la participation des salariés fait courir le risque d'une certaine ritualisation des rapports sociaux, les relations entre administrateurs et dirigeants étant, par exemple, modifiées par la simple présence des salariés dans les conseils.

A propos de l'instauration des 35 heures, son impact doit être déploré pour deux raisons :

- d'une part, l'augmentation des coûts salariaux relatifs de la France par rapport à l'Allemagne porte préjudice à notre compétitivité : s'il est impensable de s'aligner sur les coûts de certains pays en développement, il est en revanche indispensable de prendre en compte l'environnement concurrentiel européen lorsque l'on prend des décisions telles que celle de réduire le temps de travail ;

- par ailleurs, les 35 heures ont modifié le rythme de travail des cadres, ce qui est un facteur pris en compte par les groupes internationaux lorsqu'ils veulent investir en France.

Enfin, l'amélioration du pacte social passe par une prise en considération accrue de la question de l'employabilité. La législation a engendré une formation professionnelle continue coûteuse et inefficace.

Un débat s'est ensuite instauré.

Répondant à Mme Patricia Schillinger, rapporteur, qui demandait des précisions sur l'impact des 35 heures, en soulignant l'existence d'un grand nombre de salariés rémunérés au niveau du SMIC tandis que les charges des ménages augmentent continûment, M. Bertrand Collomb a estimé que la compétitivité était obérée moins par les niveaux de salaires pratiqués que par le montant des charges et des impôts, incriminant notamment la taxe professionnelle. Il a rappelé que le sentiment d'une baisse de pouvoir d'achat provenait, d'une part, d'une diminution du revenu disponible après dépenses obligatoires, et, d'autre part, de l'augmentation des besoins de consommation en raison de la diffusion des nouvelles technologies. L'augmentation des salaires n'est tenable que s'il y a augmentation de la productivité.

Répondant à M. Joël Bourdin, président, rapporteur, il a précisé que la productivité générale provenait, d'une part, de l'amélioration des installations, d'autre part, des économies d'énergie et, enfin, de l'organisation du travail et de la polyvalence des salariés.

Puis M. Joseph Kergueris a énoncé deux remarques :

- il a estimé que la taxe professionnelle était la contrepartie de services assurés par les collectivités locales et que ces services étaient de nature à améliorer la productivité des entreprises ;

- les 35 heures n'ont pas seulement obéré les coûts mais aussi les conditions de travail.

En réponse, M. Bertrand Collomb a maintenu que les contraintes législatives uniformes étaient sources de difficulté. Si la diminution du temps de travail est une tendance historique forte, elle a été bousculée en France par une démarche inadaptée. Faire évoluer empiriquement le temps de travail en fonction de l'évolution de la productivité et de la concurrence aurait été préférable.

Quant à la taxe professionnelle, elle comporte deux défauts majeurs :

- elle est concentrée sur certaines entreprises qui ne sont pas nécessairement celles qui bénéficient le plus des services rendus par les collectivités : c'est pourquoi un système de redevance pour services rendus pourrait être envisagé ;

- la taxe influe directement sur le prix de revient de l'usine ce qui est très défavorable à la localisation des investissements étrangers en France.

Répondant à M. Jean-François Mayet, qui demandait s'il existait réellement un pacte social compte tenu des rigidités existantes, résultant notamment des 35 heures, M. Bertrand Collomb a insisté sur la nécessité de ne pas partir battu d'avance, c'est-à-dire de dépasser un certain catastrophisme propre à notre pays. La responsabilité de ce catastrophisme est partagée :

- les entreprises noircissent parfois le tableau pour être mieux à même d'y réagir ;

- les politiques prennent des positions qui peuvent aggraver les situations ;

- le matraquage médiatique, notamment sur le thème de la crise, contribue au pessimisme ambiant.

Le pacte social ne peut aujourd'hui être construit qu'autour de l'objectif commun d'améliorer la compétitivité de l'économie, en aidant les salariés à évoluer dans un sens compatible avec le contexte concurrentiel et l'évolution des conditions économiques.

Puis M. Gérard Miquel a défendu l'intérêt de la réduction du temps de travail, qui a permis d'améliorer la productivité de certaines entreprises, et qui constitue un vrai progrès dans certains métiers pénibles. S'agissant de la taxe professionnelle, il a rappelé qu'elle permettait aux collectivités territoriales d'investir, ce dont profitaient directement et indirectement, par le biais d'une amélioration de leur environnement, les entreprises.

M. Bertrand Collomb a estimé que la fiscalité locale devait être clarifiée par l'attribution à chaque type de collectivité du produit d'un impôt, afin de créer un sentiment de responsabilité. Par ailleurs, la question de la réévaluation des bases demeure toujours posée.

Répondant à M. Joël Bourdin, président, rapporteur, qui se demandait si la mondialisation avait modifié les termes du pacte social à l'intérieur du groupe Lafarge, M. Bertrand Collomb a souligné que l'entreprise s'était développée en maintenant son attachement à la culture française, qu'elle s'efforçait d'exporter. Les implantations étrangères de Lafarge ayant dynamisé son activité en France, elles ne sont pas perçues comme une menace par les salariés.

En conclusion, répondant à M. Joël Bourdin, président, rapporteur, qui l'interrogeait au sujet de l'idée de répartir la valeur ajoutée en trois tiers, M. Bertrand Collomb a tout d'abord indiqué que l'augmentation des résultats des entreprises bénéficiait en premier lieu à leurs clients, en raison de l'existence d'une forte concurrence. Par ailleurs, la globalisation financière place les actionnaires en position de force. Il n'existe en réalité pas de répartition idéale uniforme de la valeur ajoutée. En revanche, il faut absolument intéresser les collaborateurs des entreprises aux résultats de celles-ci. S'agissant des mécanismes d'intéressement et de participation, la superstructure législative mériterait, là encore, d'être simplifiée.

**Audition de M. Francis MER,
Ancien ministre de l'économie et des finances,
président du Conseil de surveillance du groupe Safran
(24 mars 2010)**

La délégation a procédé à l'audition de M. Francis Mer, ancien ministre, président du conseil de surveillance du groupe Safran.

A titre liminaire, M. Francis Mer a souhaité aborder le contexte économique et démographique général, préalable nécessaire à une réflexion prospective sur le pacte social dans l'entreprise en France.

L'économie mondiale connaît, et connaîtra longtemps, une phase de développement sans précédent, avec l'amélioration constante du niveau de vie des Chinois, des Indiens, des Brésiliens ou des Africains.

Cependant, le monde occidental sera découplé de cette tendance, en raison du volume de l'endettement contracté ces dix dernières années. Une récente étude du cabinet de consultants Mac Kinsey a évalué le volume et l'évolution, ces vingt dernières années, de la dette de tous les acteurs, publics ou privés, au sein de différents pays. Il ressort de cette étude que les champions de l'endettement sont le Japon, passé d'une dette cumulée représentant 3,9 fois le PIB (produit intérieur brut) en 1990 à 4,7 PIB en 2009, suivi dorénavant de près par l'Angleterre, passée de 2,2 PIB à 4,66 PIB dans le même intervalle, puis de l'Espagne passée de 1,3 PIB à 3,66 PIB. L'Italie et la France ont vu leur endettement total progresser de 2 PIB en 1994-1995 à 3,2 PIB en 2009. Enfin, les Etats-Unis et l'Allemagne sont passés, respectivement, de 2 PIB à 3 PIB et de 2,7 PIB à 2,9 PIB au cours de ces vingt dernières années. En comparaison, la situation des pays émergents apparaît « confortable », puisque l'endettement total de la Chine représente 1,6 PIB, celui de l'Inde, 1,3 PIB, celui de la Russie, 0,7 PIB et, enfin, celui du Brésil, 1,4 PIB.

Les pays industrialisés ont connu une forte accélération de leurs taux d'endettement, non pas tant en raison des interventions des Etats, somme toute raisonnables jusqu'à la crise actuelle, mais à cause du comportement des ménages et des entreprises, y compris financières. Par exemple, l'endettement des foyers espagnols est passé de 30 % du PIB en 1990 à 90 % en 2009.

Cet état de fait est d'autant plus problématique qu'il n'a même pas entraîné, ces dix dernières années, une croissance moyenne annuelle du PIB par tête appréciable, compte tenu de l'impact de la crise récente.

En conséquence, le contexte des vingt prochaines années sera marqué par la nécessité du désendettement. Si, jusqu'à la fin 2010, on peut attendre en France une reprise technique liée à la nécessité de reconstituer les stocks, le pronostic est moins favorable pour la suite.

Outre le désendettement, le deuxième grand phénomène auquel nous serons confrontés est celui du vieillissement, moins, d'ailleurs, aux Etats-Unis où l'immigration, souvent choisie, s'effectue à un rythme relativement soutenu, qu'en Europe. La croissance s'en trouvera affectée de ce côté de l'Atlantique, tandis que se poseront les problèmes liés à la dépendance, dont la gestion est probablement constitutive du pacte social français et, s'il en est un, européen.

M. Francis Mer a indiqué que le troisième phénomène majeur, qui constitue aussi un défi, est celui du risque de tassement de la croissance potentielle. A cet égard, il a relevé que le dernier rapport de la Délégation à la prospective du Sénat, intitulé « *L'économie française et les finances publiques à l'horizon 2030* », dont M. Joël Bourdin est l'auteur, avance, dans certains scénarios, le chiffre de 2 % de croissance potentielle pour les vingt prochaines années, rythme lui paraissant optimiste.

En effet, la croissance repose, à la fois, sur les gains de productivité et sur l'innovation. Rien ne sert d'augmenter la productivité si le nombre d'heures travaillées diminue pour un volume de production inchangé. Pour favoriser la croissance, les gains de productivité doivent donc être couplés avec un renouvellement de l'offre. Comment renforcer le potentiel d'innovation français ? Les 2 % du PIB français affectés à la recherche et au développement ne sont pas, comparativement, un mauvais chiffre, mais celui-ci n'est obtenu qu'à la faveur d'un effort public nettement supérieur à celui consenti dans d'autres pays.

En France, les entreprises ne consacrent pas suffisamment d'argent à la recherche, même si certaines d'entre elles échappent naturellement à cette critique. Il convient de changer cet état d'esprit pour dessiner le profil d'une entreprise conquérante, qui ose prendre des risques et ne se contente pas de gestion au quotidien. Pour parvenir à ce résultat, il faut d'abord comprendre que l'entreprise constitue d'abord un ensemble d'hommes et de femmes, et non pas une machine à gagner de l'argent pour ses actionnaires. Les ressources humaines ont une spécificité à mettre en avant et l'entreprise doit, pour accroître ses performances, améliorer les compétences de son personnel et reconnaître la qualité des contributions individuelles à l'entreprise.

En réponse à M. Joël Bourdin, qui s'est interrogé sur une hypothétique perte de la « valeur travail » en France, M. Francis Mer, ne rejoignant pas non plus ce constat, a estimé que la question est de passer du « je travaille pour vivre » au « je vis pour travailler ».

M. Jean-Luc Fichet a estimé, pour sa part, que la rémunération est un facteur important. Par ailleurs, il a observé, concernant la gestion de la ressource humaine, que le management a entraîné une augmentation des

objectifs, des contraintes et du stress qui a même poussé certains salariés au suicide. M. Francis Mer s'est déclaré effaré par le cas de France Telecom, où les personnes se sont vues appliquer aveuglément certaines méthodes. Le management doit être un état d'esprit positif, que porte volontiers le « manager de terrain », hélas trop souvent évincé au profit du « manager d'entreprise », en proie aux exigences de la financiarisation. Il convient aujourd'hui de créer un environnement pédagogique conduisant le « top management » à changer de paradigme.

Puis, M. Francis Mer a précisé à M. Joël Bourdin que les syndicats de salariés ont un comportement de plus en plus responsable, que la réforme des retraites permettra d'éprouver.

Par ailleurs, M. Francis Mer a estimé que les employeurs français ont plus de difficultés à tenir compte de l'intérêt national dans leurs raisonnements que les employeurs américains ou allemands. En Allemagne, toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse de l'Etat, des chefs d'entreprise ou des salariés, sont orientées vers le souci de la performance des entreprises nationales.

Mme Patricia Schillinger s'est alors interrogée sur les moyens dont les entreprises françaises disposent pour offrir aux chercheurs des rémunérations attractives. M. Francis Mer a estimé qu'il convient en priorité de faire une « pédagogie de la recherche » auprès des entreprises, sans laquelle une mesure telle que le crédit impôt recherche (CIR) risque d'être essentiellement affectée à l'amélioration des marges. Par ailleurs, les rémunérations des chercheurs, à commencer par celles du secteur public, ainsi que celles du monde enseignant, devraient être en effet rehaussées pour attirer les meilleurs profils.

M. Jean-Luc Fichet a estimé que les chercheurs sont, certes, insatisfaits du niveau de leurs salaires, mais qu'ils déplorent surtout la gestion de leur temps, l'entreprise souhaitant une rentabilité immédiate. Ainsi, les innovations dans le secteur pharmaceutique tendent à se faire plus rares. Par ailleurs, il a déploré que, dans la filière automobile, 80 % des équipements achetés par les constructeurs allemands proviennent d'équipementiers nationaux, tandis que ce ratio tombe à 20 % pour les constructeurs français.

M. Francis Mer a expliqué cette asymétrie par une gestion différente de la globalisation de la part des constructeurs allemands. Aussi bien les maisons mères que leurs sous-traitants ont décidé d'arrêter de fabriquer ce qui pouvait l'être à l'extérieur dans des conditions de qualité équivalente et pour un coût moindre. Les gains ainsi enregistrés ont été affectés à l'amélioration de la performance de l'entreprise, en « tirant » le personnel vers le haut. Il n'a donc pas été décidé de recourir massivement à une sous-traitance étrangère, mais d'acheter à l'étranger certains composants. En revanche, la sous-traitance s'est organisée en France, notamment dans le secteur automobile, sur la seule considération du facteur prix.

M. Joël Bourdin, président, ayant observé que la politique allemande avait requis, de la part des syndicats, une démarche réfléchie et prospective, M. Francis Mer a estimé que, en France, si les problèmes étaient posés en des termes économiquement clairs, les syndicats se montreraient, de même, généralement coopératifs.

M. Yvon Collin, après avoir fait part de son intérêt pour la place centrale de l'homme dans la vision du management de M. Francis Mer, a remarqué que la croissance de la dette privée, certes insoutenable, venait compenser des revenus insuffisants, rappelant que le modèle allemand reposait cependant sur des rémunérations contenues et une demande soutenue par les exportations. Dans ces conditions, il s'est posé la question du partage de la valeur ajoutée. M. Francis Mer a estimé qu'il fallait se préoccuper non seulement du partage, mais aussi de la création de la valeur ajoutée. M. Joël Bourdin, président, ayant évoqué le problème connexe de la rémunération dans la fonction publique, M. Francis Mer a estimé que la politique de non remplacement d'un fonctionnaire sur deux, initiée avec succès à Bercy, peut rencontrer des limites, par exemple dans l'éducation nationale. Le problème de fond demeure, en dernière analyse, celui des rapports de « management » du cadre vis-à-vis de ses subordonnés, dont la critique pouvait être étendue, sous un certain angle, aux rapports des professeurs vis-à-vis de leurs élèves.

En conclusion, M. Francis Mer a insisté sur la nécessité de mobiliser le potentiel des hommes et des femmes aussi bien dans le secteur privé que public en créant les conditions de leur plaisir à travailler. Il a ajouté que l'employabilité est la première responsabilité de l'employeur, estimant, par exemple, que licencier une personne employée trente ans à faire la même chose, même avec un chèque conséquent, est irresponsable. Enfin, il a précisé, a propos du bilan des « 35 heures », que l'erreur de Mme Martine Aubry avait été de croire qu'une diminution du travail se traduirait automatiquement par une augmentation du nombre de postes. Cependant, aujourd'hui, compte tenu des aménagements apportés aux 35 heures et de l'attachement des salariés à cette formule, toute remise en cause apparaîtrait imprudente.

**Audition de M. Francis KRAMARZ, économiste,
Directeur du Centre de recherche en économie et statistique (CREST)
(24 mars 2010)**

Concernant les causes de la persistance du chômage en France, M. Francis KRAMARZ :

- a estimé que la défense de l'industrie pouvait être la meilleure des choses s'il s'agissait de s'adapter aux métiers du futur, ou la pire, dans la mesure où, comme pour l'agriculture autrefois, il était vain de s'opposer au déclin, inexorable, de certaines activités ;

- a souligné la spécificité de certaines caractéristiques françaises qui influaient sur la situation de l'emploi en France : dispersion du territoire, mobilité insuffisante des populations, facteurs de chômage structurels liés à certaines réglementations comme celles des lois Royer et Raffarin restreignant l'implantation de grandes surfaces, ou celles limitant les horaires d'ouverture des magasins ou le développement de réseaux locaux de cars, concurrents de la SNCF ;

- a rappelé que les emplois offerts, en zone rurale notamment, aux femmes, à leur arrivée sur le marché du travail, avaient été en grande partie peu qualifiés, d'où une tendance à une interruption précoce des études, puis des difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies ;

- a noté que les seules mesures réellement efficaces en faveur de l'emploi peu qualifié avaient été les allègements de charges décidés en 1996 par le gouvernement Juppé ;

- a jugé souhaitable de structurer la répartition de l'activité économique sur l'ensemble du territoire en fonction des externalités de connaissances existantes ou à créer, plutôt qu'en espérant conserver des usines dans toutes les localités ;

- a déclaré que ce n'était pas les transferts sociaux, très développés en France, qui créaient de la richesse et que les politiques publiques de l'emploi devaient s'efforcer d'améliorer le fonctionnement du marché du travail et d'en corriger les excès, notamment par des mesures d'incitation à l'embauche et d'offre d'une deuxième chance aux salariés licenciés ;

- enfin, M. KRAMARZ a fait valoir que Pôle Emploi devrait s'occuper de l'accompagnement, tout au long de leur carrière, de l'ensemble des salariés des entreprises plutôt que du reclassement seulement de ceux qui sont licenciés.

Concernant les syndicats, M. KRAMARZ :

- a souligné que l'extension des conventions collectives tendait à les rendre moins utiles ;

- a considéré qu'ils défendaient surtout les salariés les mieux protégés et ne s'intéressaient pas à la situation des travailleurs sous contrat à durée déterminée (CDD) ni à celle des exclus du marché du travail ;

- a souhaité qu'ils deviennent des syndicats de services et n'hésitent pas, notamment, à se constituer partie civile pour lutter contre les discriminations ;

- a estimé que la réforme de leurs critères de représentativité avait été insuffisante et que la question de leur financement demeurait posée.

Traitant ensuite des problèmes de formation, M. KRAMARZ a évoqué les ZEP (zones d'éducation prioritaire) qu'il a estimé résulter d'un écheveau inextricable de politiques qui se gênent mutuellement.

Il a déploré les réflexes malthusiens qui président en France à la sélection des futurs médecins et des élèves de nos grandes écoles.

Il a vanté la réussite des pays qui ont su se doter d'un bon système universitaire tout en préférant les aides aux personnes en difficulté à celles apportées à certains territoires.

Il a regretté que des problèmes d'insuffisance de moyens de transport collectif¹ ou de logements disponibles pour les étudiants freinent le développement de grands campus universitaires dans des villes de province importantes.

Evoquant les liens entre concurrence et emploi, M. Francis KRAMARZ :

- a rappelé que ce sont les entreprises dont la productivité croît le plus vite qui créent le plus d'emplois y compris dans les services, et plus particulièrement dans la distribution (il a cité l'exemple de la chaîne américaine Walmart dont les performances, à elles seules, expliqueraient un tiers des gains récents de productivité aux Etats-Unis) ;

- a estimé que le niveau de l'entreprise n'était pas pertinent pour traiter des problèmes économiques en général et de concurrence en particulier, cette dernière « tétanisant », en France, les chefs d'entreprise comme les salariés.

Enfin, M. KRAMARZ a rappelé qu'il était favorable à un contrat de travail unique qui mette fin à la dichotomie actuelle entre CDD et CDI (sujet à l'ordre du jour en Espagne et en Italie).

¹ La LOTI (loi d'orientation des transports intérieurs) de 1982, notamment, empêche les autocaristes de concurrencer la SNCF sur les liaisons nationales.

Il a jugé souhaitable d'accroître la mobilité géographique et professionnelle des travailleurs en France et d'y mettre en place des mécanismes d'assurance attachés à la personne plutôt qu'à l'emploi.

Après avoir évoqué le nouveau système autrichien d'indemnisation des licenciements (à partir de sommes versées chaque mois par les employeurs à chaque salarié sur un compte individuel), M. KRAMARZ a suggéré d'étudier l'idée de faire cotiser davantage les employeurs qui sollicitent le plus les assurances chômage ou ceux qui ont recours aux durées de contrat les plus courtes.

**Audition de M. Jean-Louis BEFFA, président
du Conseil d'administration du groupe Saint-Gobain
(18 mai 2010)**

La délégation procède à l'audition de M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration du groupe Saint-Gobain.

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – Je remercie M. Jean-Louis Beffa d'avoir accepté d'être auditionné dans le cadre de l'étude sur l'avenir du pacte social, dont la délégation sénatoriale à la prospective a été saisie à l'initiative de M. Gérard Larcher, président du Sénat. Je remercie, par ailleurs, nos collègues de la commission des affaires sociales ayant accepté de participer à cette audition.

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – Le Sénat se penche aujourd'hui sur une question absolument essentielle pour l'avenir de notre pays et je l'en remercie. L'instauration d'un véritable pacte social est, en effet, la condition première d'une bonne insertion de la France dans la mondialisation. A titre personnel, depuis 1974, j'ai consacré ma carrière à conduire l'adaptation du groupe Saint-Gobain aux mutations ainsi induites. En 1986, le groupe possédait des usines dans 18 pays ; aujourd'hui il est implanté dans 60 pays.

Seuls les pays qui possèdent un véritable pacte social sont susceptibles de répondre adéquatement au défi de la mondialisation. Par « pacte social », il faut entendre l'institution d'une solidarité nationale entre le monde des entreprises et celui des travailleurs, encouragée politiquement, quelles que soient les tendances au pouvoir.

Notre principal problème est d'avoir été incapables de développer suffisamment d'industries exportatrices au niveau mondial, ce qui a suscité désindustrialisation et déficit extérieur, étant donné la nécessité d'approvisionnement en énergie et matières premières. Or le monde s'est profondément transformé en raison de l'émergence des pays de l'est et surtout de la Chine, pays dont l'évolution est spectaculaire. Trois pays ont aujourd'hui un pacte social portant un effort national : la Chine, le Japon et l'Allemagne.

La force du pacte allemand est de reposer sur un État qui ne décide pas, mais qui veille à la cohérence et à la convergence des relations entre entreprises et travailleurs. En France, les lois Auroux constituent la dernière mutation ayant véritablement amélioré les relations dans l'entreprise, en obligeant les directions à expliquer leurs stratégies devant les comités centraux d'entreprise. A titre personnel, j'ai constaté que ce dialogue avec les syndicats était extrêmement utile. Par ailleurs, en tant qu'administrateur, membre du conseil de surveillance du groupe Siemens, je vois fonctionner le

pacte social allemand, qui a des effets très positifs. Ce pacte est fondé sur une association directe des syndicats à la stratégie de l'entreprise, qui est une stratégie de long terme, de prise de risque, pour maintenir sur le territoire national allemand le maximum d'effort technologique et d'emploi possibles.

Un tel schéma n'est absolument pas en place dans notre pays. Nous avons mis en place un « blairisme » à la française, c'est-à-dire un schéma libéral avec compensation par des politiques sociales. Ce modèle nous a menés dans une mauvaise direction.

La question de l'actionnariat des entreprises n'a pas été convenablement traitée : en France les investisseurs court-termistes, sans *affectio societatis*, représentent une menace pour l'industrie. Nous redresserons le commerce extérieur pas seulement par une stratégie d'expansion de l'économie de la connaissance et des services. Ce combat doit être mené non seulement par les PME, comme on le souligne souvent aujourd'hui, mais aussi par les grandes entreprises.

Quelles sont aujourd'hui les réponses souhaitables à ces défis ?

En premier lieu, il conviendrait de rétablir l'esprit qui fut celui de l'Agence pour l'innovation industrielle (AII), supprimée au profit d'un crédit-impôt recherche insuffisamment ciblé, comportant peu de contreparties et faisant courir le risque d'effets d'aubaine. La situation budgétaire nécessite de concentrer l'effort sur les véritables priorités nationales.

Une deuxième orientation consisterait à s'inspirer du modèle allemand en assurant par la loi la présence de syndicats ou d'élus aux conseils d'administration des entreprises. Il faut continuer à encourager l'actionnariat salarié mais aussi, par ailleurs, nommer dans les entreprises de taille significative 20 à 25 % d'administrateurs salariés, possédant le droit de vote et élus dans le cadre de la zone euro, qui est le meilleur cadre de solidarité économique européenne.

Un nouveau pacte social fondé, comme en Allemagne, sur un échange « donnant-donnant », est aujourd'hui nécessaire et je rends hommage au Sénat d'engager une réflexion sur ce thème.

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – Merci pour cette analyse, très fructueuse pour nos propres réflexions, et que nous allons maintenant poursuivre dans le cadre d'un débat.

Mme Marie-Thérèse Hermange. – A Berlin, les syndicats de patrons et de salariés siègent dans un même immeuble, ce qui est très significatif de l'état d'esprit qui règne dans ce pays. J'approuve votre proposition de participation des syndicats aux instances dirigeantes, mais cela ne nécessite-t-il pas initialement un changement de regard de la part des uns et des autres ?

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – Cette proposition est en effet contestée, tant par certains syndicats de salariés que par le MEDEF. A titre personnel, ma conviction est toutefois que cette mesure est cruciale. En Allemagne, les syndicats acceptent les mutations nécessaires mais, en contrepartie, ils examinent la stratégie de long terme de l'entreprise et veillent à ce qu'elle soit fondée sur l'exportation et le maintien des emplois qualifiés sur le territoire national. L'action des syndicats, celle des entreprises et l'intérêt national convergent ainsi.

M. Jean-Pierre Sueur. – Merci pour votre propos qui envisage la prospective en liant l'industriel, l'économique et le social. Je souhaite vous poser trois questions :

- Notre culture est très marquée par la révolution française et par l'idée que les avancées sociales se font par l'affrontement et la crise. Ce contexte est défavorable à un progrès de la cogestion. Les esprits changent toutefois, et la loi pourrait y contribuer en étant audacieuse. Comment appréhendez-vous cette difficulté culturelle ? Est-elle en voie de transformation ?

- Du fait des investisseurs de court terme, les entreprises françaises n'ont souvent plus de « visage humain », les conglomérats financiers ayant remplacé les entrepreneurs. Comment l'Allemagne a-t-elle contourné cet écueil ?

- Pourquoi la part des délocalisations dans l'industrie automobile allemande est-elle plus faible en qu'en France ?

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – Il me paraît souhaitable que le Parlement adopte un certain nombre de textes :

- La loi devrait disposer que, dans les entreprises d'une certaine taille, le personnel est représenté par des élus dans les conseils, ce qui revient à rendre obligatoire ce qui est, aujourd'hui, une faculté. Le législateur doit initier cette réforme. La CGT vient d'ailleurs de l'inscrire dans son programme, ce qui témoigne d'une évolution importante des esprits, conséquence d'une inquiétude vis-à-vis des résultats de la désindustrialisation.

- Il faut renforcer les protections contre les OPA hostiles, en donnant aux conseils d'administration les moyens de se défendre. Pour ce faire, il faut que les bons « Breton », actuellement décidés par l'Assemblée générale des actionnaires qui doit les voter tous les 18 mois, soient, à l'avenir, prévus par la loi dans toutes les entreprises d'une certaine taille. L'Allemagne a instauré un dispositif de cet ordre qui permet de protéger ses entreprises contre les OPA hostiles.

- Il faut éviter les contrôles « rampants », en abaissant le seuil de déclenchement d'une OPA obligatoire de 30 % à 20 % du capital.

- Enfin, il convient de continuer à soutenir l'actionnariat salarié qui, pour une part, est régulièrement grignoté par les dispositifs de déblocage au profit du pouvoir d'achat. L'actionnariat de long terme doit être encouragé par un renforcement du rôle du Fonds stratégique d'investissement (FSI) qu'il conviendrait de fusionner avec l'Agence des participations de l'État (APE) tout en renforçant le rôle de la Caisse des Dépôts et Consignations. Le Fonds de réserve des retraites devrait être réorienté vers le soutien à l'actionnariat de long terme dans les entreprises françaises.

Ce programme est possible, concret, cohérent avec les règles européennes et susceptible d'être appliqué très rapidement.

M. Jean Desessard. – Pourriez-vous nous préciser le fonctionnement des bons « Breton » ?

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – Il s'agit d'une mesure législative s'apparentant aux « *poison pills* » mises en place aux Etats-Unis où les conseils d'administration peuvent émettre des bons diluant la participation de l'« agresseur », ce qui le dissuade de maintenir son OPA. Cette mesure a été mise en place au niveau français en cohérence avec la directive « anti-OPA », malgré les réticences du Trésor français, de l'AMF et de nos grandes institutions financières. La montée en puissance de l'économie chinoise devrait aujourd'hui nous encourager à agir de façon urgente, afin d'éviter la marginalisation de nos entreprises

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de cette montée en puissance de l'économie chinoise ?

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – La Chine connaît aujourd'hui une montée en puissance technologique que nous sous-estimons et dont je donnerai trois exemples :

- le succès du train à grande vitesse chinois ;
- la mise en place prévisible d'une entreprise aéronautique concurrente d'Airbus et de Boeing sur le segment des avions de petite et moyenne taille ;
- l'offre prochaine sur les marchés internationaux de centrales nucléaires chinoises.

M. Denis Badré. – Je vous remercie d'avoir placé votre propos dans le contexte européen, ce qui me conduit à vous adresser trois questions :

- L'Allemagne parvient-elle, comme on le dit, à préserver ses emplois à haute valeur ajoutée en distinguant entre segments de l'économie délocalisables et non-délocalisables ? Est-ce transposable en France ? L'implication des syndicats dans le pacte social joue-t-il un rôle ?

- Quel est le rôle des syndicats dans l'accroissement de la compétitivité allemande par la modération salariale ?

- Comment tirer les conséquences de la crise actuelle de l'euro en mettant en place une politique industrielle et sociale européenne ? Faut-il le faire au niveau de la zone euro ou de l'Europe ?

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – L'hétérogénéité des systèmes économiques européens fait qu'on ne pourra agir sur les questions économiques qu'au niveau de la zone euro. Il est nécessaire de se rapprocher de l'Allemagne en acceptant des sacrifices des deux côtés et en envisageant des coopérations rapprochées. Les efforts à fournir par la France seraient moindres dans cette hypothèse que si la zone euro venait à éclater. Nous devons rapprocher nos politiques budgétaires, fiscales et sociales, dans le cadre d'une sorte de « confédération » car l'effet de taille est nécessaire pour répondre aux défis américain, chinois, indien et brésilien. Il faut abandonner la vision britannique de l'Europe, fondée sur le libre-échange et l'absence de politiques communes.

M. Jean-Pierre Chevènement. – Pourriez-vous expliciter la complémentarité franco-allemande et la différence entre l'Europe britannique et l'Europe continentale, dans la mesure où, depuis l'Acte Unique et le Traité de Maastricht, l'Allemagne ne s'est pas véritablement opposée à la domination britannique de l'Europe ?

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – Il faut distinguer le libre-échange des biens et services, qui est très positif, et la libéralisation des capitaux, que les pays appliquent de façon différenciée. La Chine, le Japon et l'Allemagne ont su préserver l'actionnariat et la stratégie de leurs entreprises. La seule OPA hostile à succès en Allemagne fut Vodafone.

M. Jean-Pierre Chevènement. – Comment l'Allemagne se préserve-t-elle ainsi malgré l'Acte Unique qui a libéralisé les mouvements de capitaux ? Quels sont les mécanismes de défense allemands ?

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – Comme je vous l'ai dit en mentionnant les bons « Breton », la défense de l'actionnariat ne dépend que de nous. Nous avons fait en France des choix qui n'étaient pas imposés par les règles européennes. Nous avons choisi la voie du libéralisme économique et du socialisme de compensation, une voie qui ne me paraît pas être la bonne.

Dans le cas d'Arcelor-Mittal, le conseil d'administration a eu le choix entre des offres indienne et allemande. Il a choisi l'offre indienne, on peut noter que la direction de l'entreprise n'était plus française mais luxembourgeoise.

Dans les cas d'Alstom et de GDF-Suez en revanche, la France a pris de bonnes décisions pour renforcer ces entreprises.

Les actions à mener dans le cadre franco-allemand sont les suivantes :

- Il faut soutenir l'émergence d'entreprises franco-allemandes pour créer des effets de taille ;

- Il faut tirer parti de notre potentiel dans le domaine des services, tout en contenant nos coûts pour ne pas voir notre compétitivité diminuer encore par rapport à l'Allemagne.

M. Jean-Pierre Chevènement. – Cette diminution de la compétitivité française a résulté de la politique de modération salariale du chancelier Schroeder. Le gouvernement économique de la zone euro ne devrait-il pas justement consister à rapprocher, non seulement les politiques budgétaires, mais aussi l'ensemble des conditions économiques pour aboutir à un minimum d'harmonisation et éviter les déséquilibres, l'excédent allemand ayant pour contrepartie le déficit de ses partenaires de la zone euro ?

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – Les syndicats allemands ont accepté cette discipline contre des efforts en termes d'investissements technologiques, conduisant au développement en Allemagne d'emplois sophistiqués, ce qui témoigne d'une maturité étonnante des syndicats allemands.

M. Jean-Pierre Chevènement. – Le modèle syndical allemand n'est toutefois pas transposable en France.

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – Je pense que ce modèle est largement transposable, l'alternative étant l'éclatement de la zone euro, avec une perte de niveau de vie automatique par la dévaluation.

M. Jean-Claude Etienne. – J'ai écouté votre propos avec énormément d'intérêt. La problématique culturelle est centrale et nous rapproche de nos cousins « germains », malgré les différences que vous avez soulignées à l'intérieur du continent.

Pourriez-vous nous préciser les modalités de la cogestion si spécifique à l'Allemagne ? Quelle en est l'origine ?

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – La participation des syndicats aux conseils d'administration s'y élève à 50 %. Je ne propose aujourd'hui que 20 à 25 % pour la France. La cogestion allemande a une origine législative. Il faut retrouver dans notre pays de la solidarité nationale. Nous avons légiféré en faveur du Français consommateur, de l'écologie, ce qui fut une bonne évolution ; mais il faut maintenant légiférer aussi en faveur du Français producteur, par une réflexion sur les moyens de concrétiser nos avantages compétitifs.

M. Jean Desessard. – S'agissant de l'écologie, l'Allemagne me semble pourtant plus avancée que la France ?

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – L'Allemagne a développé l'écologie en dialoguant avec son industrie, ce que nous faisons insuffisamment en France.

M. Jean Desessard. – Si l'on prend l'exemple de la Fédération des constructeurs automobiles, il me semble que c'est l'industrie qui n'anticipe pas suffisamment les normes environnementales, au risque de prendre du retard.

A l'inverse, le Japon a parié depuis longtemps sur des véhicules consommant moins d'énergie.

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – L'industrie allemande a accepté des normes sévères, en protégeant les grosses voitures. Ce qu'aurait dû faire l'industrie française, c'est accepter de telles normes, tout en protégeant les petites voitures. Refuser la demande générale de protection de l'environnement est une erreur.

Le maintien en France d'une défense de l'environnement, des paysages et de la culture constitue aujourd'hui un atout compétitif fort, à préserver en rénovant par exemple l'hôtellerie pour accueillir les touristes des pays émergents, en particulier chinois. Je n'oppose en aucune façon le maintien d'un atout écologique français avec le renforcement de son industrie.

M. Jean Desessard. – A propos de la circulation des capitaux prédateurs, que vous souhaitez restreindre...

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – ... J'estime que le capital des entreprises n'est pas une marchandise.

M. Jean Desessard. – Mais comment faire accepter au MEDEF ce discours ? La nécessité d'un changement d'état d'esprit des syndicats ne vaut pas que pour les syndicats de salariés, mais aussi pour les syndicats de patrons.

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – Je n'ai pas abordé aujourd'hui la question des PME, qui pourrait faire l'objet d'autres débats. Mais il est vrai que le MEDEF est très attentif à ses fédérations financières et de services, plus qu'industrielles.

La réponse traditionnelle des économistes à ces défis invoque les questions de salaires, de flexibilité de l'emploi et de taux de change. Or ces points ne sont pas essentiels. L'action de l'État doit porter sur l'actionnariat, le système d'innovation et les relations sociales. Ce sont les trois moyens d'une stratégie que l'on pourrait qualifier de « mercantiliste », à l'œuvre en Chine, au Japon ou en Allemagne.

M. Jean-Pierre Chevènement. – La modération salariale allemande est contreproductive dans un monde en crise. Elle entraîne un risque de stagnation de longue durée dans la zone euro. L'Allemagne devrait, au contraire, être une locomotive de la croissance européenne. Par ailleurs, le modèle allemand est fortement marqué historiquement et non reproductible à l'échelle européenne.

M. Jean-Louis Beffa, président du conseil d'administration de Saint-Gobain. – Sur la question salariale, l'enjeu est d'éviter l'écueil d'une trop grosse perte de compétitivité. Mais la coopération franco-allemande doit aujourd'hui porter moins sur cette question des coûts que sur celle de l'encouragement de l'offre. Nous devons examiner quels sont nos avantages et les potentialiser.

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – Je tiens à vous remercier d'avoir animé de manière aussi dynamique cette séance sur le thème du pacte social.

**Audition de M. Claude BÉBÉAR, président de l'institut Montaigne
(23 juin 2010)**

La délégation procède à l'audition de M. Claude Bébéar, président de l'institut Montaigne.

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – Je remercie M. Claude Bébéar d'avoir accepté d'être auditionné dans le cadre de l'étude sur l'avenir du pacte social, dont la délégation sénatoriale à la prospective a été saisie à l'initiative de M. Gérard Larcher, président du Sénat.

M. Claude Bébéar, président de l'institut Montaigne. – Je me propose de répondre successivement, au travers de mon intervention, aux questions que vous m'avez adressées. Il est possible d'identifier en France certains signes d'une perte de valeur du travail dans l'entreprise, avec un intérêt marqué pour la réduction du temps de travail (RTT) et les retraites. Cependant, les rares études permettant d'appréhender l'approche du travail des Français conduisent à des conclusions contradictoires, et il est exact que ces derniers figurent, par ailleurs, parmi les salariés les plus productifs. Néanmoins, la situation pourrait être améliorée si l'on pouvait se faire racheter ses jours de vacances et de RTT, si l'éducation enseignait la valeur du travail, si l'Etat était exemplaire et si, enfin, était disqualifiée l'idée fautive selon laquelle il faut « laisser la place aux jeunes » : en réalité, l'activité engendre l'activité.

J'estime que l'entreprise, où la bonne entente est primordiale, peut et doit être le cadre privilégié de définition du pacte social. En matière de dialogue social, les situations étrangères apparaissent très diverses et contrastées, que l'on songe aux pays de l'Europe du nord, relativement exemplaires, à la Russie ou à la Chine, où le « dialogue » est organisé par l'Etat, ou aux Etats-Unis, où tout relève de l'entreprise. De même, le syndicalisme est très divers, avec un rôle pouvant aller, comme en Allemagne, jusqu'à la cogestion, et une organisation qui se trouve plus ou moins éclatée, la France se signalant ici par un nombre de syndicats relativement important et, en outre, souvent divisés, ce qui complique singulièrement le dialogue social national, lequel s'effectue d'ailleurs sans esprit de coopération, à l'inverse des pays du nord de l'Europe. Cependant, des progrès sont perceptibles. La CFDT et la CFTC sont favorables au dialogue, la CGT s'oriente sur cette voie, FO souffrant en revanche du « carcan » que représentent ses positionnements nationaux, conséquence de la forte implantation de ce syndicat dans la fonction publique. Mais il n'existe pas vraiment de modèles directement transposables à la France, même si les pays du nord de l'Europe peuvent prétendre à une certaine exemplarité.

La mondialisation a entraîné certaines délocalisations, dont l'impact sur l'emploi est souvent surévalué, car ils n'expliquent que 4 % des licenciements. Mais la crise ne facilite pas les rapports sociaux, entraînant une défiance maximale. Sous l'influence du monde anglo-saxon, avec des cadres dirigeants de plus en plus « mercenaires », et à cause de licenciements collectifs mal gérés, l'attachement traditionnel à l'entreprise régresse. Les fonds de pension prennent une importance considérable dans la gouvernance des entreprises. Les comptes trimestriels des entreprises sont une absurdité qui participe à l'ancrage de la tyrannie du court terme. La cotation continue, autre absurdité, favorise la spéculation. Ces mesures reposent sur la croyance erronée en l'efficacité et au discernement des marchés. Leur régulation est, au contraire, nécessaire car elle prévient les crises les plus graves ; il manque cependant un régulateur au niveau européen.

Le droit français est plus protecteur qu'ailleurs, avec des coûts réels de licenciement, en raison de leur judiciarisation, relativement élevés. Mais le contrat à durée déterminée (CDD) est parallèlement dévoyé, érigé en système de gestion des variations de la production. Il faudrait simultanément assouplir le contrat à durée indéterminée (CDI) et supprimer le CDD.

On relèvera que la notion de « cadre » fait partie du « folklore » national, qui se caractérise par un attachement immodéré aux « statuts », avec pour conséquence une rigidification des structures, qui atteint son paroxysme dans la fonction publique.

Chaque année, 150 000 des 700 000 jeunes arrivant sur le marché du travail sont sans diplôme et rencontrent des difficultés pour maîtriser les savoirs élémentaires. Ces jeunes s'avèrent inemployables, notamment par les petites et moyennes entreprises (PME) qui n'ont pas les ressources pour les former. Par ailleurs, la formation professionnelle des adultes est globalement indigente.

Pour lutter contre le faible taux d'emploi des « seniors », les employeurs doivent se résoudre à faire travailler les plus de 55 ans, tout en leur permettant, à mesure qu'ils approchent de la retraite, d'adapter leurs horaires. Le départ anticipé des anciens est souvent dommageable, car il occasionne de grandes pertes de savoir dans l'entreprise.

Mme Bernadette Bourzai, sénatrice. – Que pensez-vous du tutorat ?

M. Claude Bébéar, président de l'institut Montaigne. – Il s'agit d'une excellente chose, particulièrement utile, en outre, pour les jeunes les moins structurés. Il est navrant qu'un volant de 500 000 emplois demeure non pourvu.

Il me semble, par ailleurs, nécessaire de refonder l'équilibre entre les actionnaires « court-termistes » et les actionnaires à long terme des entreprises. En particulier, les normes internationales d'information financière qui entraînent une valorisation en temps réel des actifs figurant au bilan

(méthode « mark-to-market »), devraient être supprimées, et le développement de fonds d'investissement spéculatifs, remis en question. Il conviendrait de donner aux actionnaires de long terme des avantages en termes de droit de vote et de dividendes. En tout état de cause, aucun droit de vote ne devrait être attribué moins de deux ans après l'acquisition d'actions.

M. Joël Bourdin, président, rapporteur. – En France, le développement de l'assurance-vie et des plans d'épargne en action n'a-t-il pas contribué à la constitution d'un solide actionnariat à long terme ?

M. Claude Bébéar, président de l'institut Montaigne. – Avec la valorisation « mark-to-market », les actifs de l'assurance-vie se sont massivement désinvestis en actions, qui n'en représentent plus que 4 %, contre 23 % auparavant. Un changement de réglementation procurerait donc environ 300 milliards d'euros d'actionnariat stable...

Les chefs d'entreprise sont, hélas, trop facilement influencés par les analystes financiers. Pour ma part, je n'aurai jamais pu monter AXA si j'avais écouté ces personnes et craint la réaction des marchés, hésitant ainsi à investir car cela détériore provisoirement les résultats. J'observe cependant qu'aujourd'hui, certaines multinationales ont arrêté de publier des comptes trimestriels. AXA, pour sa part, n'en a jamais fourni.

La cogestion allemande est un modèle discutable : d'une part, les chefs du personnel sont parfois d'anciens syndicalistes, ce qui crée des conflits d'intérêts ; d'autre part, l'existence de deux conseils d'administration distincts alourdit en pratique les procédures ; enfin, le système n'est pas adapté aux grandes multinationales, car les syndicats des différents pays européens ont des positions parfois divergentes.

A contrario, notre système, s'il fonctionnait mieux, serait préférable. Le droit français distingue nettement les fonctions du conseil d'administration, qui réunit dirigeants et actionnaires, et du comité d'entreprise, qui met face à face dirigeants et salariés. Seuls les salariés actionnaires ont véritablement vocation à siéger dans les conseils. Le système français n'est toutefois pas satisfaisant en raison de l'inculture économique des comités d'entreprise. Deux mesures sont susceptibles d'améliorer l'efficacité du schéma français : le chèque syndical et l'enseignement de l'économie aux représentants des salariés.

La cogestion, périodiquement remise en débat, évoquée par exemple dans le passé par MM. François Bloch-Lainé et Michel Rocard, ne fonctionne pas. En Allemagne, beaucoup d'entreprises internationales y renoncent.

La question de la déshumanisation des relations sociales est propre aux grandes entreprises. Dans les très petites entreprises (TPE), ces relations fonctionnent de façon beaucoup plus satisfaisante en raison de leur caractère direct. Concernant, plus généralement, la réflexion des organisations patronales sur les moyens de développer l'implication des salariés, il est nécessaire que les entreprises mesurent périodiquement le niveau de

motivation de leur personnel, par des enquêtes anonymes, et analysent des résultats qui seraient, le cas échéant, défavorables. Le développement du sentiment d'appartenance du personnel et de sa motivation est en effet essentiel.

S'agissant des obligations d'information des entreprises dans les domaines de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale, elles sont trop souvent inadaptées. Quel est l'intérêt, par exemple, de demander à une entreprise d'assurance de mesurer l'évolution de son empreinte carbone ? Dans la pratique, les rapports de développement durable tendent à se transformer en outils publicitaires.

Sur la question des méthodes de management, il est indéniable qu'il existe des organisations du travail néfastes pour la santé physique et mentale des salariés. Le taux de suicide parmi les salariés de France Telecom a toutefois fait l'objet d'interprétations erronées : il est inférieur à celui que l'on observe à la SNCF et inférieur au taux moyen français. Le management de France Telecom, consistant à appliquer des méthodes administratives dans un secteur devenu commercial, était néanmoins indéniablement inadapté. Dans des secteurs très évolutifs comme celui de la téléphonie, la rapidité des mutations technologiques génère un stress important.

L'impact des 35 heures sur les conditions de travail est conséquent. Beaucoup d'entreprises ont préféré augmenter leur productivité plutôt que leur effectif, ce qui a créé de multiples tensions. Aujourd'hui, les 35 heures n'ont pas été abrogées et le dispositif d'heures supplémentaires mis en place n'est pas de nature à améliorer la cohésion dans l'entreprise.

Venons-en aux questions relatives au partage de la valeur ajoutée et des profits : la proposition du président de la République de répartir le profit en trois tiers semble aujourd'hui à l'abandon. Elle était inadaptée car ce partage doit dépendre des conditions économiques propres à chaque entreprise, notamment sa densité de personnel.

Si la restauration de la part des profits dans la valeur ajoutée ne semble pas s'être accompagnée d'une hausse du taux d'investissement au niveau macroéconomique, il me semble toutefois que les entreprises qui avaient besoin d'investir ont pu le faire, d'un point de vue microéconomique. L'utilisation des effets de levier engendrés par l'endettement y a fortement contribué.

Comme le suggère l'une de vos questions, je pense moi aussi que le taux de profit est actuellement supérieur au taux de profit optimal. En effet, historiquement, les placements risqués étaient rémunérés d'environ cinq points supplémentaires, par rapport à l'argent sans risque. Un rendement de 15 % ne serait donc logique que dans un contexte de taux d'intérêt à 10 %, ce qui est loin d'être atteint. C'est plutôt un rendement de l'ordre de la moitié de la « norme » actuelle de « Return on Equity » (retour sur capitaux propres) qui serait acceptable.

En Allemagne, la situation est différente car leur compromis social, lié à la peur de l'inflation pour des raisons historiques, conduit les salariés allemands à accepter un renforcement des fonds propres de l'entreprise, à leur détriment.

Le développement de la participation et de l'intéressement est souhaitable mais de façon différenciée, c'est-à-dire en incluant une part variable jouant un rôle de récompense ou, inversement, de sanction, ce qui rendrait ces dispositifs plus efficaces.

En ce qui concerne, enfin, les inégalités salariales, accrues par la mondialisation et impulsées par le modèle américain, elles pourraient à l'avenir resurgir sous l'effet de l'expansion de l'économie chinoise.

Mme Bernadette Bourzai, sénatrice. – Je n'ai pas le sentiment que la France soit dominée par le farniente, comme vous l'avez suggéré au début de votre intervention. Les Français me paraissent au contraire être des travailleurs parmi les plus compétitifs au niveau européen.

M. Claude Bébéar, président de l'Institut Montaigne. – Je partage votre point de vue. La productivité française est parmi les plus élevées du monde.

M. Joël Bourdin. – Je vous remercie pour vos analyses riches d'enseignements.

ANNEXE N° 6
RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE DES RAPPORTEURS SUR
LE PACTE SOCIAL DANS L'ENTREPRISE DANS 10 PAYS

**Contributions des Services économiques
et des Conseillers pour les affaires sociales
d'Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, Etats-Unis,
Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume Uni, Suède**

Septembre 2010

SOMMAIRE

Introduction	4
Allemagne.....	7
Belgique	17
Danemark.....	31
Espagne	45
Etats-Unis	61
Italie	69
Japon	85
Pays-Bas	97
Royaume Uni	115
Suède.....	121

Introduction

Ce dossier comprend 10 fiches pays analysant l'évolution des équilibres de pouvoirs dans l'entreprise. Il a été réalisé pour le compte de la délégation sénatoriale à la prospective.

Cette étude a fait l'objet d'une collaboration entre la DG Trésor et la Délégation aux affaires européennes et internationales conjointe aux Ministères chargés respectivement du Travail et de la Santé, qui a largement mobilisé le réseau des Conseillers pour les affaires sociales (CAS) pour la réalisation du présent dossier.

I - Contexte de la demande

La Délégation à la prospective du Sénat réalise, à la demande de M. Gérard Larcher, Président du Sénat, une étude de prospective sur le thème du "**pacte social dans l'entreprise**".

Les rapporteurs de cette étude sont **M. Joël Bourdin** (UMP, Eure), président de la Délégation à la prospective, et **Mme Patricia Schillinger** (Soc, Haut-Rhin), sénatrice.

Ce travail vise à analyser l'évolution des équilibres de pouvoir dans l'entreprise afin **d'identifier les pistes d'une nouvelle gouvernance à l'horizon 2030**, avec l'appui d'exemples étrangers.

Les **principaux axes** de l'étude portent sur :

- les fondements du « pacte social » ;
- l'évolution des relations sociales dans l'entreprise ;
- la politique managériale ;
- le partage de la valeur ajoutée.

Du point de vue de la **méthode**, l'étude s'attachera :

- à identifier les principaux déterminants de l'évolution du pacte social ;
- à élaborer des scénarios contrastés pour l'avenir ;
- et à mettre en évidence les principaux leviers d'action susceptibles de corriger ou, au contraire, d'accompagner les tendances observables.

Le rapport de M. Joël Bourdin et de Mme Patricia Schillinger sera présenté à la Délégation à la prospective à l'automne 2010.

II - Questionnaire

Eléments de contexte général : Monsieur le Président du Sénat s'intéresse aux modalités du pacte social dans l'entreprise.

1. La participation de représentants des syndicats ou salariés au conseil d'administration/surveillance des entreprises fait-elle l'objet d'une législation particulière (selon la taille, le secteur ou le mode de propriété du capital) ?
2. La confidentialité des données divulguées dans les conseils d'administration fait-elle l'objet d'une protection juridique particulière ? Est-elle observée par consensus ? A-t-il été fait état de « fuites » ?
3. La participation des représentants des syndicats ou des salariés à la définition des stratégies de l'entreprise fait-elle l'objet d'un débat de principe tant auprès des syndicats d'employeurs que des syndicats de salariés ? Ce débat est-il relayé par les partis politiques ?
4. Quelle que soit la forme juridique de l'entreprise, existe-t-il des modalités d'information/coopération entre employeurs et salariés pour préserver la compétitivité de l'entreprise notamment dans le cadre d'un changement dans la répartition du capital, d'un plan social ou d'une mutation impliquée par la globalisation ?
5. Le thème de la gouvernance des entreprises fait-il l'objet de débats particuliers ? La législation a-t-elle été modifiée récemment ? Existe-t-il des codes de bonnes pratiques ? Des accords interprofessionnels ?
6. Le paysage syndical, des employeurs comme des salariés, est-il aussi fragmenté qu'en France ? La représentativité des différents acteurs fait-elle l'objet d'un débat ?
7. Existe-t-il des mécanismes particuliers destinés à impliquer le personnel dans les changements d'organisation du travail au sein de l'entreprise ?
8. Le maintien – voire l'amélioration – des compétences des salariés est-il organisé ? La question de l'employabilité des salariés débouche-t-elle sur une quelconque obligation, juridique ou morale, de l'employeur ?
9. La nécessité pour une entreprise de pouvoir conduire une stratégie de long terme conduit-elle :
 - à renforcer le rôle des dirigeants vis-à-vis des actionnaires ?
 - à protéger l'actionnariat des capitaux « prédateurs » grâce à des dispositifs de type « *poison pills* » ?

10. La « responsabilité sociale des entreprises » est-elle reconnue ? Conduit-elle à des résultats concrets, à des changements de comportement des entreprises ou des syndicats en matière de gouvernance ?
11. Le partage de la valeur ajoutée entre actionnaires et salariés fait-il l'objet d'un débat spécifique ? Existe-t-il un consensus sur sa mesure ? Existe-t-il des dispositions légales, contractuelles ou d'usage liant l'évolution des rémunérations et des dividendes à celle de la valeur ajoutée (du résultat net ou d'un autre indicateur de performance) ?
12. La rémunération des employeurs et des salariés les mieux payés fait-elle l'objet d'un débat au sein des entreprises et au niveau politique ? Est-elle encadrée par des dispositions spécifiques ? Des modifications sont-elles envisagées ?
13. Existe-t-il une notion comme l'ordre public social français ? Que recouvre-t-elle ?
14. Les salaires font-ils l'objet de négociations régulières ? A quel niveau ? Existe-t-il un salaire minimum universel ? Quel est son montant ? Des salaires minima de branche existent-ils comme en France ? En cas d'absence de salaire minimum, l'instauration d'un tel salaire est-elle discutée ?
15. Existe-t-il un débat sur les effets de la protection des emplois en termes d'inclusion sociale par le travail ? Est-il proposé d'aller vers davantage de flexisécurité ?
16. Certaines populations (les jeunes, les seniors...) sont-elles considérées comme indûment exclues de l'emploi ?
17. Existe-t-il un débat sur la dégradation (précarisation, qualifications...) de la qualité des emplois ?

Allemagne

1. La participation de représentants des syndicats ou salariés au conseil d'administration/surveillance des entreprises fait-elle l'objet d'une législation particulière (selon la taille, le secteur ou le mode de propriété du capital) ?

La législation allemande prévoit la participation de représentants des salariés au sein des conseils de surveillance en fonction du statut de l'entreprise et du nombre de ses salariés.

a) La loi allemande sur la participation des salariés (« *Mitbestimmungsgesetz* ») prévoit pour :

- Les sociétés anonymes ;
- Les sociétés en commandite par action ;
- Les sociétés à responsabilité limitée ;
- Les coopératives à but lucratif ;
- Les sociétés ayant une autre forme juridique mais plus de 2000 employés

Que leur conseil de surveillance soit composé pour moitié par des représentants des salariés. En cas de partage des voix, le président du conseil de surveillance, qui est élu par l'ensemble de ses membres, a voix prépondérante. Il faut noter que ce président peut-être un représentant des salariés, notamment quand ceux-ci sont par ailleurs actionnaires de l'entreprise.

b) Un autre texte législatif, « La loi sur la participation du tiers » prévoit la présence des salariés dans les conseils de surveillance des entreprises employant entre 500 et 2000 personnes, à hauteur du tiers de ses membres.

c) Pour les autres entreprises, aucune obligation n'est prévue.

2. La confidentialité des données divulguées dans les conseils d'administration fait-elle l'objet d'une protection juridique particulière ? Est-elle observée par consensus ? A-t-il été fait état de « fuites » ?

La législation allemande relative aux sociétés anonymes protège la confidentialité des informations divulguées dans les conseils d'administration et de surveillance. Leurs membres sont tenus au secret professionnel.

Les manquements à ces obligations sont passibles de poursuites civiles et pénales : outre la réparation d'un éventuel dommage causé par la divulgation d'un secret commercial ou industriel, les auteurs des faits sont passibles d'amende et d'un an de prison.

3. La participation des représentants des syndicats ou des salariés à la définition des stratégies de l'entreprise fait-elle l'objet d'un débat de principe tant auprès des syndicats d'employeurs que des syndicats de salariés ? Ce débat est-il relayé par les partis politiques ?

La participation des salariés aux décisions stratégiques de l'entreprise ne fait pas l'objet de débat en Allemagne. Ainsi, en 2008, le comportement des dirigeants de Nokia qui avaient tenté de s'affranchir de l'obligation de consultation lors de la fermeture d'un site de production en Allemagne a provoqué

une émotion quasi-unanime au sein de la classe politique, des médias, des partenaires sociaux et de l'opinion publique.

La participation des salariés et leur consultation sont considérés comme des fondements du modèle social allemand et comme des atouts pour la cohésion des entreprises, notamment quand il s'agit de faire consentir des efforts aux salariés en cas de difficultés. La perception de l'efficacité de ce modèle a été renforcé en 2009 lors de la crise et vanté, par le patronat comme par le syndicat, comme une des raisons de la bonne résistance des entreprises et de l'emploi.

4. Quelle que soit la forme juridique de l'entreprise, existe-t-il des modalités d'information/coopération entre employeurs et salariés pour préserver la compétitivité de l'entreprise notamment dans le cadre d'un changement dans la répartition du capital, d'un plan social ou d'une mutation impliquée par la globalisation ?

La loi allemande sur l'organisation des entreprises (Betriebsverfassungsgesetz) régit les droits des représentants des salariés à l'information, les droits d'être entendu, et les droits de participation.

Dans certains cas, l'employeur doit consulter le comité d'entreprise pour des décisions ayant des incidences sur ses salariés. Il s'agit notamment :

- D'un changement dans la répartition du capital : fusion, vente, rachat ;
- D'une restructuration entraînant des licenciements, notamment dans le cadre d'un plan social.

Dans ces cas, l'employeur doit faire accepter au préalable au comité d'entreprise un accord qui prévoit entre autre une compensation des désavantages économiques issus du changement de structure capitalistique ou du plan social. En l'absence d'accord, l'employeur ou le comité d'entreprise peuvent requérir une médiation du président de l'Agence fédérale du travail.

Si cette médiation n'aboutit pas, l'employeur ou le comité d'entreprise peuvent faire appel à un « Bureau de conciliation » qui prend une décision finale. Ce « Bureau de conciliation » est une instance ad hoc, composé d'un même nombre de représentants de l'employeur et des salariés, avec un président désigné d'un commun accord, généralement une personnalité exerçant ou, le plus souvent, ayant exercé des fonctions importantes dans le domaine économique et social (ancien directeur de la BA, ancien ministre des affaires sociales du Land, professeur d'université, etc.)

5. Le thème de la gouvernance des entreprises fait-il l'objet de débats particuliers ? La législation a-t-elle été modifiée récemment ? Existe-t-il des codes de bonnes pratiques ? Des accords interprofessionnels ?

La gouvernance des entreprises fait l'objet de nombreuses règles, de portée différente : légale, internes aux entreprises, relatives aux salariés, à l'encadrement de direction ou aux conseils de surveillance ou d'administration. Certaines ont un caractère contraignant, d'autre seulement indicatif.

La législation relative à la gouvernance des entreprises se compose ainsi des textes suivants :

- Loi sur la réforme du droit des sociétés anonymes ;
- Loi sur le contrôle et la transparence des entreprises, de 1998 ;
- Loi sur la transparence et la publicité de 2002 ;
- Loi sur la réforme du droit comptable de 2004 ;
- Loi sur la publication des salaires du directoire, de 2005.

En 2002, une commission gouvernementale instituée par le ministère de la justice a par ailleurs adopté le « Code allemand de la gouvernance des entreprises » (Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)) qui a pour but de rendre plus transparent pour des investisseurs étrangers les règles allemandes de la gouvernance des entreprises.

Le ministère des finances s'efforce actuellement d'étendre le champ d'application du Code aux entreprises publiques et aux entreprises dans lesquelles les pouvoirs publics détiennent des participations.

6. Le paysage syndical, des employeurs comme des salariés, est-il aussi fragmenté qu'en France ? La représentativité des différents acteurs fait-elle l'objet d'un débat ?

En ce qui concerne les salariés, on constate, depuis la réunification, une baisse significative du taux de syndicalisation. Il est passé ainsi en 20 ans de 40 % à 17 % avec de très fortes disparités, il reste traditionnellement élevé dans les secteurs industriels et faible dans les services, à l'exception du secteur public et parapublic.

Le paysage syndical n'en demeure pas moins assez concentré. La Confédération générale des syndicats (DGB) regroupe, avec un peu plus de 6 millions d'adhérents (dont retraités), en effet 80 % des salariés syndiqués. C'est toutefois une centrale syndicale très déconcentrée, organisées en fédérations professionnelles qui, dans les faits, sont les véritables syndicats allemands. Les deux plus importants sont IG Metall (industrie métallurgique et automobile) et Ver.di (services) avec 1,5 million d'adhérents chacun.

La seule organisation importante non affiliée au DGB est la Fédération des fonctionnaires allemands (DBB) qui, outre la représentation quasi exclusive des agents publiques statutaires, regroupe des syndicats des anciens services publics (poste, télécommunications, transports). Elle regroupe 1,3 million d'adhérents.

Ces deux organisations sont considérées comme représentatives.

Il n'en va pas automatiquement de même avec les autres organisations syndicales de salariés, dont les Syndicats chrétiens, qui se sont vus, récemment, refusé la capacité à signer un accord instituant un salaire minimum dans le secteur postal.

En ce qui concerne les employeurs, l'Allemagne connaît une division traditionnelle entre la Confédération des associations d'employeurs allemands (BDA), qui représente les intérêts sociaux des employeurs, et la Fédération de l'industrie (BDI) qui représente les intérêts économiques de l'industrie.

Là encore, on assiste à une nette érosion de la représentativité des organisations patronales. Au moment de la réunification, environ les trois quarts des salariés travaillaient dans des entreprises adhérentes à une organisation patronale signataire d'une convention collective. C'est seulement le cas de 40 % d'entre eux aujourd'hui.

7. Existe-t-il des mécanismes particuliers destinés à impliquer le personnel dans les changements d'organisation du travail au sein de l'entreprise ?

En ce qui concerne les changements d'organisation du travail, l'employeur ne peut pas prendre une décision ayant des conséquences sur le travail des salariés sans l'accord préalable du comité d'entreprise.

Le comité d'entreprise participe ainsi aux décisions relatives aux heures de travail, pauses et d'éventuelles heures supplémentaires. Le comité d'entreprise peut par ailleurs, lors d'un changement dans la nature de l'activité, dans le processus de fabrication ou de l'environnement de travail, entraînant une charge de travail supplémentaire, réclamer des mesures appropriées pour supprimer, atténuer ou compenser cette charge.

8. Le maintien – voire l'amélioration – des compétences des salariés est-il organisé ? La question de l'employabilité des salariés débouche-t-elle sur une quelconque obligation, juridique ou morale, de l'employeur ?

La loi sur l'organisation des entreprises prévoit la promotion par l'employeur et le comité d'entreprise de la formation continue des employés.

Un employé dispose en effet d'un droit à toute formation indispensable à la bonne exécution de son activité professionnelle. Pour la mise en œuvre de ce droit, le Comité d'entreprise doit être consulté quant à l'offre de formation professionnelle au sein de l'entreprise. Il ne s'agit plus de consultation mais de co-décision si l'offre de formation concerne des employés soumis à des changements de conditions de travail.

9. La nécessité pour une entreprise de pouvoir conduire une stratégie de long terme conduit-elle :

- **à renforcer le rôle des dirigeants vis-à-vis des actionnaires ?**
- **à protéger l'actionnariat des capitaux « prédateurs » grâce à des dispositifs de type « *poison pills* » ?**

L'organisation du capitalisme et de la gouvernance d'entreprise allemande traditionnelle, caractérisé par un poids faible du contrôle par les marchés, garantit une place centrale à la stratégie de long terme de l'entreprise :

- Le capital des entreprises est en général concentré et fortement verrouillé, garantissant la présence d'un petit nombre de détenteurs stratégiques très impliqués dans la stratégie à long terme de l'entreprise. Ainsi une grande partie du tissu d'entreprises allemandes est regroupée sous la notion de *Mittelstand* qui renvoie au capitalisme familial. Le capital de ces entreprises reste concentré entre les mains de membres influents d'une famille qui cumulent propriété du capital, direction, responsabilité et gestion du risque au sein de l'entreprise. On retrouve traditionnellement également au niveau des grandes entreprises la présence d'actionnaires stratégiques puissants.

- Le financement des entreprises fait moins appel aux marchés que dans les pays anglo-saxons et est caractérisé par un lien privilégié avec une « banque maison » (« *Hausbank* »), souvent une caisse d'épargne ou une banque populaire proche du client. On retrouve la prépondérance des banques, également impliquées dans la stratégie à long terme, au niveau des grandes entreprises à l'aide de participations croisées.

- la structure de gouvernance traditionnelle ne favorise pas un contrôle fort par les actionnaires : elle est caractérisée par une certaine faiblesse du pouvoir de contrôle du conseil de surveillance vis-à-vis du directoire, notamment du fait de la présence courante d'anciens membres du directoire en son sein. La composition du conseil de surveillance est par ailleurs marquée par les dispositions de la cogestion, qui impose que la moitié de ses membres soit des représentants des salariés, diminuant par la même la représentation des intérêts des actionnaires.

Néanmoins, le capitalisme allemand, au moins concernant les grandes entreprises, est caractérisé par d'importantes mutations renforçant le pouvoir des actionnaires :

- le début des années 2000 est marqué par un mouvement de cession des participations croisées des grandes banques et assurances, favorisé par l'exonération à partir de 2002 des plus-values de cessions de participations. La part du capital flottant a donc fortement augmenté, alors que le pouvoir des actionnaires stratégiques diminuait
- Les prises de participation hostiles ont été facilitées par la transposition de la directive européenne sur les OPA en 2006 (réforme de la loi allemande sur les OPA de 2001).

L'Allemagne a cependant adopté une approche restrictive concernant la transposition de la directive, permettant de préserver les mesures de défense. La modification de la loi sur les OPA ne rend pas obligatoire l'application des articles 9 et 11 de la directive, qui limitent les possibilités de mesures défensives de la direction (L'article 9 oblige les dirigeants, en période d'OPA, à obtenir l'approbation par l'assemblée générale des mesures de défense ; l'article 11 suspend, en période d'offre, toutes les clauses statutaires ou présentes dans les pactes d'actionnaires, dont l'objet est de restreindre le transfert ou de limiter l'exercice des droits de vote). Dans le cas où ces modalités ne s'appliquent pas, le directoire d'une société-cible peut continuer de prendre des mesures défensives dans des conditions relativement souples, avec l'accord du seul conseil de surveillance (l'autorisation préalable de l'assemblée générale n'étant pas obligatoire).

10. La « responsabilité sociale des entreprises » est-elle reconnue ? Conduit-elle à des résultats concrets, à des changements de comportement des entreprises ou des syndicats en matière de gouvernance ?

La responsabilité sociale des entreprises fait l'objet de recommandations, sur une base volontaire. Le ministère du travail et des affaires sociales est en train de rédiger un document présentant une Stratégie nationale de responsabilité sociale des entreprises qui sera publié cet automne.

Concrètement, les entreprises allemandes, du secteur industriel essentiellement, ont une longue tradition de responsabilité sociale, vis-à-vis de leurs salariés, de leur famille mais aussi par rapport à la collectivité dans son ensemble. Le concept de Responsabilité sociale des entreprises est donc plus souvent la nouvelle dénomination de pratiques préexistantes que l'évolution de pratiques dues à une réflexion nouvelle.

11. Le partage de la valeur ajoutée entre actionnaires et salariés fait-il l'objet d'un débat spécifique ? Existe-t-il un consensus sur sa mesure ? Existe-t-il des dispositions légales, contractuelles ou d'usage liant l'évolution des rémunérations et des dividendes à celle de la valeur ajoutée (du résultat net ou d'un autre indicateur de performance) ?

Les dernières années sont marquées par une forte décline de la part des salaires dans la valeur ajoutée depuis 2000 passant de 76% à 65% entre 2000 et 2007 selon l'OCDE, reflétant une longue période de modération salariale. Le mot d'ordre des négociations salariales pendant toute cette période fut la modération salariale au nom d'une restauration de la compétitivité, mise à mal pendant la période post-réunification, et la préservation de l'emploi. La période récente de plus forte croissance et de recul du chômage n'a pas provoqué de remontée notable des salaires.

Des syndicats affaiblis se sont montrés très conciliants vis-à-vis de cette politique, annihilant tout débat d'envergure sur la question du partage de la valeur ajoutée. Actuellement les syndicats semblent

cependant se montrer plus offensifs dans les revendications salariales qui viennent de s'ouvrir. Bien qu'il soit encore trop tôt pour le dire, ceci pourrait marquer un tournant dans la politique des syndicats, se traduisant par la revendication d'un rééquilibrage du partage de la valeur ajoutée.



Divers dispositifs de participation des employés aux résultats des entreprises, sous forme d'intéressement aux performances (Gewinn- ou Erfolgsbeteiligung) ou de participation au capital existent en Allemagne. Le cadre législatif demeure en revanche quasiment inexistant, de tels dispositifs étant définis dans le cadre de conventions collectives de branche ou d'accords d'entreprise, selon les principes de l'autonomie tarifaire (Tarifautonomie). Ces dispositifs, s'ils sont très répandus concernant les dirigeants, le sont beaucoup moins concernant l'ensemble des salariés.

Concernant les **dispositifs d'intéressement aux performances**, il n'existe pas de cadre législatif d'ensemble. L'assouplissement des accords de branche (clauses d'« ouverture » qui permettent aux entreprises d'assouplir les conventions collectives sans sortir des accords de branche ; transformation de primes fixes en composantes variables dans les négociations sur les composantes annexes du revenu salarié) ont pu favoriser le développement des dispositifs d'intéressement au sein des entreprises. De nombreux accords de branche (13 selon le BDA en 2007) intègrent désormais des règles précises sur les dispositifs d'intéressement des salariés aux performances de l'entreprise. Selon une étude de l'IAB, 9% des entreprises ont un dispositif d'intéressement aux résultats de l'entreprise, 34% des entreprises de plus de 500 salariés.

Concernant les **dispositifs de participation au capital**, selon le BDA, seuls 2,1M de salariés dans 3750 entreprises (chiffres 2007) bénéficient d'un plan de participation au capital de l'entreprise. Il s'agit essentiellement d'actionnariat salarié proposé dans les grandes entreprises. Cela peut notamment s'expliquer par le recours encore relativement limité aux marchés des capitaux hors des grands groupes en Allemagne, un capital encore peu ouvert et concentré (en dépit des mutations observées pour les plus grandes entreprises, cf question 9).

Participation au capital en Allemagne

Forme de participation	Salariés		Entreprises		Capital	
	Nombre	%	Nombre	%	M€	%
Actionnariat salarié	1 423 000	69,1	620	16,5	9 500	73,1
Participation tacite	269 000	13,1	1040	27,8	1 345	10,4

Droit de jouissance	133 000	6,5	430	11,5	1 070	8,2
Prêt du salarié	113 000	5,5	580	15,5	450	3,5
Participation indirecte	97 000	4,7	490	13,1	475	3,7
Coopératives	17 000	0,8	340	9,1	40	0,3
Participation aux Sarl (GmbH)	8 000	0,4	250	6,7	120	0,9
Total	2 060 000	100	3 750	100	1 085	100

Source : BDA, année 2007

12. La rémunération des employeurs et des salariés les mieux payés fait-elle l'objet d'un débat au sein des entreprises et au niveau politique ? Est-elle encadrée par des dispositions spécifiques ? Des modifications sont-elles envisagées ?

La rémunération des dirigeants a fait l'objet d'importants débats politiques qui se sont traduits par l'adoption d'une nouvelle loi en juillet 2009, visant à encadrer plus strictement la rémunération des membres du directoire :

- *La rémunération des membres du directoire se doit d'être appropriée* : le conseil de surveillance devant tenir compte de la mission du membre du directoire, de la situation de l'entreprise et de la « rémunération usuelle » observée dans la branche ou dans les entreprises de taille semblable de la région. La structure de rémunération dans une société cotée en bourse doit s'orienter sur les résultats à long terme. Les primes et autres rémunérations variables doivent être calculées sur la base d'une période pluriannuelle, et non plus à une date fixe (comme la fin de l'année). Le conseil de surveillance doit prévoir un plafond pour faire face à des évolutions exceptionnelles.
- *Les membres du directoire pourront exercer leurs stock-options après 4 ans seulement* (et non plus 2 ans).
- *Le conseil de surveillance se doit de réduire la rémunération du membre du directoire en cas de détérioration de l'activité* : le texte exposant les motifs du législateur donne « en exemple » le cas des suppressions d'emplois, d'absence de versement de bénéfice.
- *La responsabilité du conseil de surveillance est renforcée* : l'ensemble du conseil de surveillance doit décider de la rémunération des membres du directoire, et plus seulement une commission constituée de quelques membres du conseil de surveillance comme c'était souvent le cas. Chaque membre du conseil de surveillance est tenu responsable et contraint au versement de dédommagement en cas de fixation d'une rémunération non appropriée accordée à un membre du directoire.
- *La loi introduit une plus grande transparence sur les rémunérations perçues par les membres du directoire* avec une présentation plus détaillée des rémunérations et prestations.
- *La loi introduit un délai de carence de 2 ans pour les membres du directoire qui souhaitent entrer au conseil de surveillance après la fin de leur mandat*. Une exception à cette règle controversée a été prévue : le vote d'un membre du directoire au conseil de surveillance sera possible avant la fin du délai de carence si sa candidature est soutenue par plus de 25% des actionnaires.

Le Code allemand de gouvernement d'entreprise (*Deutscher Corporate Governance Kodex*) a intégré les nouvelles dispositions de loi.

13. Existe-t-il une notion comme l'ordre public social français ? Que recouvre-t-elle ?

Le Code civil allemand interdit tout contrat malhonnête ou illicite et dispose que : « Tout acte juridique contraire aux bonnes mœurs est nul. »

La jurisprudence du Tribunal fédéral de travail applique cet article à l'ensemble des dispositions des conventions collectives et des contrats de travail, étant susceptible de considérer comme immoraux des salaires trop faibles ou certaines conditions de travail.

Ainsi, la disposition dans un contrat de travail fixant un salaire immoral est donc nulle et sera remplacée par un salaire « habituel » de la même branche (arrêt du tribunal fédéral de travail du 26 avril 2006). Un salaire est normalement considéré comme immoral s'il est au moins un tiers au-dessous du salaire moyen de la branche dans la même région (arrêt du tribunal fédéral de travail du 22 avril 2009).

14. Les salaires font-ils l'objet de négociations régulières ? A quel niveau ? Existe-t-il un salaire minimum universel ? Quel est son montant ? Des salaires minima de branche existent-ils comme en France ? En cas d'absence de salaire minimum, l'instauration d'un tel salaire est-elle discutée ?

Les salaires ainsi que les conditions de travail sont déterminés par le contrat de travail, encadré par la convention collective régulièrement négociée. En principe, les accords collectifs ne valent que pour les parties : entreprises membres de la ou des associations patronales et adhérents aux syndicats signataire. Dans les faits, les entreprises parties prenantes étendent le bénéfice de la convention à tous leurs salariés.

En outre, le ministère du travail a la possibilité d'étendre une convention collective à l'ensemble d'une branche ou d'un secteur à condition que les employeurs soumis représentent plus de 50 % des salariés de la branche ou du secteur en question. Cette dernière disposition est très rarement appliquée.

Les accords collectifs peuvent être négociés à plusieurs niveaux :

- Au niveau de l'entreprise, comme c'est souvent le cas dans l'automobile, mais aussi les anciens monopoles d'État (énergie, transports publics, poste et télécom) ;
- Au niveau national, comme dans l'imprimerie ;
- Au niveau d'un Land, comme dans la métallurgie, mais dans ce cas il est fréquent qu'une région ait un rôle pilote et que l'accord conclu soit transposé dans les autres régions moyennant des ajustements.

Enfin, les différences de niveau de vie et de situation de l'emploi font que dans la plupart des branches existent une dualité de convention collective entre les anciens Länder de l'Ouest et les nouveaux de l'Est (ex RDA). Dans l'ensemble, les conventions collectives sont conclues au niveau de la branche (80 % à l'Est, 92 % à l'Ouest) le reste étant au niveau de l'entreprise.

Il n'existe pas de salaire minimum universel, des salaires minima de branche étant réglés par les accords collectifs. Alors qu'ils avaient refusé un projet de salaire minimum il y a 10 ans, les syndicats font campagne depuis 2006 pour l'instauration d'une telle législation. Passée au second plan avec la

crise, revendication d'un salaire minimum généralisé à 8,50 Euros est l'objet d'une grande offensive des syndicats comme on l'a vu lors de leur récent congrès.

Par rapport au contrat de coalition, hostile, la position du gouvernement évolue. L'hostilité des partis au pouvoir à un salaire minimum généralisé s'est longtemps fondée sur des craintes pour l'emploi, comme le manifeste le contrat de coalition qui prévoyait de réexaminer à cette aune les salaires institués par le gouvernement dans certaines branches. Si Mme Merkel, lors de son intervention au congrès du DGB en mai, a refusé l'idée d'un salaire minimum généralisé, la ministre du travail et des affaires sociales y a annoncé son soutien à l'instauration d'un salaire minimum dans le secteur de l'intérim, tout comme dans le secteur des soins aux malades et aux personnes âgées. Ce dernier a été adopté entre-temps, entrant en vigueur le 1^{er} août, portant à 8,50 Euros le salaire minimum à l'Ouest, 7,50 Euros à l'Est.

Cette évolution est notamment la conséquence de l'ouverture du marché du travail aux ressortissants des nouveaux Etats-membres, appuyée par la jurisprudence *Rüffert* de la Cour de justice des communautés européennes. Gouvernement, salariés comme entrepreneurs du secteur craignent en effet la concurrence d'intérimaires des nouveaux Etats-mêmes qui, en l'absence de salaire minimum généralisé et opposable à toutes les entreprises, pourraient proposer des prestations de service sur la base de 3 ou 4 Euros de l'heure. Les entreprises qui pratiquent des tarifs supérieurs ou voisins du salaire minimum revendiqué par les organisations syndicales ont donc, dans ce contexte, tout intérêt à l'instauration d'un salaire minimum légal ou à tout le moins de salaires minima ayant force légale dans toute la branche.

15. Existe-t-il un débat sur les effets de la protection des emplois en termes d'inclusion sociale par le travail ? Est-il proposé d'aller vers davantage de flexisécurité ?

La Loi sur la protection contre le licenciement est un sujet récurrent du débat public allemand. Les salariés à durée indéterminée sont réputés être très protégés et cette protection est considérée par de nombreux économistes, par le parti libéral (FDP), une partie de la démocratie-chrétienne (CDU-CSU) et par une part importante du patronat, comme une barrière à l'embauche et une des causes d'une division du marché du travail.

On a par ailleurs constaté depuis une dizaine d'années une augmentation de 50 % des formes d'emplois atypiques, (essentiellement de l'intérim) et qui constituent aujourd'hui plus d'un quart des emplois.

Alors qu'en 2005 l'Allemagne a considérablement durci les conditions d'indemnisation du chômage (réformes Hartz), la stratégie allemande en matière de flexicurité se concentre pour l'essentiel dans la sécurisation des emplois, au travers notamment du chômage partiel, très aidé et qui l'est encore plus s'il est combiné de la formation.

16. Certaines populations (les jeunes, les seniors...) sont-elles considérées comme indûment exclues de l'emploi ?

L'Allemagne mène depuis une dizaine d'années une politique de vieillissement actif qui a porté ses fruits. L'exclusion des seniors du marché de l'emploi n'en reste pas moins une priorité renouvelée par l'actuel gouvernement.

La question du chômage des jeunes se pose en revanche beaucoup moins dans un pays vieillissant, de 43 ans d'âge moyen et qui connaît depuis environ 30 ans un important déficit des naissances.

En revanche, l'exclusion de l'emploi des ressortissants étrangers ou issus de l'immigration fait l'objet d'une attention particulière, réaffirmée dans le cadre du Plan national d'intégration. Outre un suivi renforcé de la part de l'Agence fédérale du travail, ces populations bénéficient d'un vaste programme de mise à niveau linguistique financé par l'impôt.

17. Existe-t-il un débat sur la dégradation (précarisation, qualifications...) de la qualité des emplois ?

Le principal débat social en Allemagne est relatif au salaire minimum (cf. question 14). Il est en lien avec la qualité des emplois offerts dans les secteurs des services ne disposant pas d'un tel salaire de base.

Belgique

1. La participation de représentants des syndicats ou salariés au conseil d'administration/surveillance des entreprises fait-elle l'objet d'une législation particulière (selon la taille, le secteur ou le mode de propriété du capital) ?

En Belgique, il n'existe pas d'obligation pour les travailleurs d'être représentés aux conseils d'administration des entreprises, sauf dans quelques entreprises publiques comme par exemple la STIB (société de transport intercommunaux de Bruxelles), l'ORBEM (devenu entre temps ACTIRIS, institut de recherche d'emploi, équivalent à Pôle Emploi), le Port de Bruxelles et la Société des Logements de la Région de Bruxelles. En effet, certains représentants des travailleurs siègent aux conseils d'administration de quelques entreprises publiques¹. La loi du 19 avril 2007² donne à l'assemblée générale le droit de nommer trois représentants, désignés par les organisations syndicales les plus représentatives du personnel, d'assister aux réunions du conseil d'administration en tant qu'observateur avec une voix consultative.

Bien qu'il n'existe aucun système de représentation des travailleurs aux conseils d'administration des entreprises dans le secteur privé belge, dans certain cas particuliers il peut arriver que le poste d'administrateur soit occupé par une personne qui est, par ailleurs, également employée de l'entreprise.

Ce cumul de statut est permis pour autant que l'objet du contrat de travail ne soit pas l'exercice de la fonction d'administrateur. Cette distinction est importante puisque le régime de responsabilité des administrateurs est très différent de celui des travailleurs. Bien que la Cour de Cassation admette, dans son principe, qu'un employé puisse être également administrateur de l'entreprise pour laquelle il travaille, une telle situation doit être gérée avec prudence. La personne cumulant les statuts est à la fois employée et employeur, ce qui ne manquera pas de générer des conflits d'intérêt en matière de gestion du personnel.

La Cour de Cassation admet également que la fonction de *délégué à la gestion journalière* (le management interne) puisse être exercée dans le cadre d'un contrat de travail même si c'est un administrateur qui se voit investi de cette fonction.

La loi « corporate governance » prévoit que les personnes morales désignées comme administrateur, gérant ou membre du comité de direction doivent désigner un représentant des travailleurs. Celui-ci encourra personnellement, les mêmes responsabilités civiles et pénales que la personne morale qu'il représente. La personne morale pourra choisir de désigner son représentant parmi ses associés, gérants, administrateurs et travailleurs. La personne morale ne pourra remplacer son représentant qu'en désignant simultanément son successeur.³

2. La confidentialité des données divulguées dans les conseils d'administration fait-elle l'objet d'une protection juridique particulière ? Est-elle observée par consensus ? A-t-il été fait état de « fuites » ?

¹ <http://fr.worker-participation.eu/>

² *Ordonnance portant des dispositions diverses en matière de service public de transport en commun urbain dans la Région de Bruxelles-Capitale*

³ Loi du 2 août 2002 sur la *corporate governance*, *CODE DES SOCIETES*

Il n'y a pas de protection juridique particulière quant à la divulgation des données. Généralement les membres du conseil d'administration signent un mandat qui stipulera l'obligation et l'engagement de confidentialité des données transmises lors du conseil d'administration. Bien entendu, lorsqu'un des membres du conseil d'administration utilisera des données confidentielles de l'entreprise à des fins d'enrichissement personnel, on parlera alors de délit d'initié, similaire à ce que l'on peut trouver en France. Conformément à l'article 25 de la loi du 2 août 2002 relative au contrôle du secteur financier des services financiers, il est interdit à l'initié de négocier les titres de la société auxquels se rapportent les informations privilégiées. La publication de données confidentielles qui pourrait nuire aux intérêts concurrentiels ou à la prospérité de l'entreprise amènera les dirigeants de cette entreprise à poursuivre le contrevenant en justice.

3. La participation des représentants des syndicats ou des salariés à la définition des stratégies de l'entreprise fait-elle l'objet d'un débat de principe tant auprès des syndicats d'employeurs que des syndicats de salariés ? Ce débat est-il relayé par les partis politiques ?

La législation belge n'a pas organisé la participation des représentants des syndicats ni des salariés à la gestion des entreprises. Et donc les instances représentatives du personnel ne peuvent pas influencer les décisions de l'entreprise.⁴

Il existe les conseils d'entreprise (en France on parlera de comité d'entreprise), créés obligatoirement dans les établissements comportant au moins cinquante salariés, ils disposent essentiellement de pouvoirs consultatifs. Les représentants des travailleurs, membres dans les conseils d'entreprise disposent de droits autonomes⁵ qui sont les suivants :

- Le droit de porter une question à l'ordre du jour ;
- Le droit de faire convoquer une réunion supplémentaire (à la demande d'un tiers des représentants des travailleurs) ;
- Le droit de participation aux réunions ;
- Le droit de participation aux réunions préliminaires des représentants des travailleurs
- Le droit de faire participer un expert syndical aux réunions préliminaires des représentants des travailleurs
- Le droit d'informer le personnel aussi bien sur les informations économiques et financières que sur les autres missions et travaux du conseil d'entreprise
- Le droit de recours auprès des districts de la Direction générale et le Contrôle des lois sociales, auprès du tribunal du travail
- Le droit d'user de facilités et de temps nécessaires en dehors des réunions du conseil d'entreprise

Le conseil d'entreprise est en premier lieu un organe de consultation entre l'employeur et les représentants des travailleurs. C'est en effet lors du conseil d'entreprise que les informations sur la situation globale de l'entreprise sont données aux représentants des travailleurs par les membres du conseil d'administration.

⁴ Source : senat.fr (Europe et international)

⁵ Source : emploi.belgique.be

4. Quelle que soit la forme juridique de l'entreprise, existe-t-il des modalités d'information/coopération entre employeurs et salariés pour préserver la compétitivité de l'entreprise notamment dans le cadre d'un changement dans la répartition du capital, d'un plan social ou d'une mutation impliquée par la globalisation ?

En Belgique, il n'existe pas de système de coopération entre employeurs et salariés. La prise de décision lors de quelconque changement sera toujours prise par le conseil d'administration. En revanche, avant de prendre une décision finale, le management de l'entreprise a l'obligation, après la loi « Renault » de 1998, d'organiser une procédure d'information et de consultation avec les employés et ou avec leurs représentants pendant le conseil d'entreprise, et avant toute prise de décision sur des mesures qui pourraient influencer la structure de l'entreprise. Cette procédure est obligatoire et fait référence à la loi « Renault » de 1998 qui oblige l'employeur lors d'un licenciement collectif ou lors d'une restructuration, dans une période de 60 jours, à respecter une procédure d'information et de consultation du conseil d'entreprise, éventuellement par un rapport écrit aux travailleurs ; l'employeur doit apporter la preuve de la réalité de la consultation. Il doit permettre à ces instances ou aux travailleurs de poser des questions, de formuler des arguments ou de faire des contre-propositions, à propos des licenciements collectifs et dans la mesure du possible éviter ou limiter les pertes d'emplois. L'employeur doit notifier son intention au fonctionnaire ad hoc et la communiquer dans l'entreprise. Le travailleur licencié ne peut contester la décision que lorsque cette procédure n'a pas été suivie correctement par l'entreprise.

La loi « Renault » de 1998 est entrée en vigueur après la fermeture d'une usine en Belgique du groupe de construction automobile Renault qui avait licencié l'ensemble de son personnel sans aucun préavis.

5. Le thème de la gouvernance des entreprises fait-il l'objet de débats particuliers ? La législation a-t-elle été modifiée récemment ? Existe-t-il des codes de bonnes pratiques ? Des accords interprofessionnels ?

La bonne gouvernance des sociétés cotées est récemment devenue un sujet d'attention et plus particulièrement pour les actionnaires, les investisseurs, les gouvernements, les législateurs, les leaders d'opinion et la société civile. Certains événements récents (la crise économique et financière) ont suscité l'émotion de la société (par exemple : Fortis) ont, en effet, fait naître des doutes quant à l'efficacité des codes de gouvernance d'entreprise pour stimuler l'adoption d'un comportement responsable au sein des sociétés. En outre, les besoins de transparence, d'engagement et de comportement responsable au sein des sociétés modernes et transparentes ont fait apparaître de nouvelles exigences à l'égard des chefs d'entreprise. De telles exigences ont vu le jour en raison du besoin des sociétés cotées de pouvoir compter sur les marchés boursiers comme source de financement et de nombreuses parties prenantes dépendent des sociétés pour la création de revenus et de richesses. Par conséquent, la pression du public sur les sociétés cotées a considérablement augmenté dans ces périodes d'incertitude. La Commission Corporate Governance (qui a publié notamment le code des sociétés cotées en 2004 et le code sur la gouvernance des entreprises en 2009), continue à considérer qu'un code de gouvernance d'entreprise peut être extrêmement utile et efficace pour stimuler l'utilisation de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise dans les sociétés cotées en Belgique.

Un nouveau code belge de la gouvernance d'entreprise a été publié le 12 Mars 2009. Le Code 2009 introduit quelques changements importants. La séparation des rôles de Président du conseil d'administration et de directeur général exécutif fait partie de ces modifications. Un autre changement est l'accent mis sur le rôle du conseil d'administration. Toutefois, ce sont les recommandations relatives à la rémunération des membres exécutifs qui bénéficient de la plus grande attention. Le Code

préconise une complète transparence envers les actionnaires et le monde extérieur en ce qui concerne les rémunérations et les indemnités de départ.

6. Le paysage syndical, des employeurs comme des salariés, est-il aussi fragmenté qu'en France ? La représentativité des différents acteurs fait-elle l'objet d'un débat ?

Les organisations syndicales et leur degré de collaboration avec l'Etat dépend de l'intensité et de la forme même des mouvements sociaux. La France et la Belgique, à cet égard, présentent des systèmes très contrastés. La Belgique est l'un des pays qui présente un des plus hauts taux de syndicalisation au monde (65% pour la Belgique alors que la moyenne européenne est de 25%) et une extrême sophistication des relations professionnelles. Les trois organisations syndicales représentatives sont profondément intégrées aux circuits de décision publique.

Le syndicalisme belge reflète trois tendances, incarnées chacune par une confédération syndicale. Les adhérents aux syndicats se répartissent pour leur grande majorité entre trois confédérations syndicales qui structurent le paysage syndical belge. Ce sont ces confédérations qui sont représentées aux différents niveaux de négociation collective. Chaque confédération se rattache à une tendance idéologique, les mêmes lignes de partage existant au niveau du paysage politique. Il n'existe pas d'éclatement entre des sections francophones et flamandes, ce qui constitue à la fois une force, du fait de la large représentativité des syndicats et une faiblesse liée à la nécessité permanente de conserver un équilibre interne précaire entre membres francophones et flamands.

Les trois principales organisations syndicales présentes en Belgique sont la Confédération des syndicats chrétiens de Belgique (CSC), la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB) et la Centrale générale des syndicats libéraux. Le poids de ces trois organisations a amené les pouvoirs publics à les reconnaître comme représentatives pour de nombreux aspects de la vie économique et sociale.

Le syndicalisme chrétien, né au 19^e siècle, s'incarne désormais dans la Confédération des syndicats chrétiens (CSC) ; il compte environ 1,7 million d'adhérents et dispose d'une double structuration professionnelle (16 centrales professionnelles) et géographique (21 fédérations régionales interprofessionnelles). La confédération, qui coordonne l'action générale du mouvement et regroupe à ce titre les centrales professionnelles et les fédérations régionales, comprend en outre des comités régionaux et communautaires, compétents pour les matières qui doivent faire l'objet d'une position ou d'une action syndicale au niveau communautaire.

Le syndicalisme socialiste est représenté par la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB). Les 1,2 million de membres bénéficient d'une double affiliation professionnelle et interprofessionnelle. La confédération regroupe sept centrales professionnelles et trois interrégionales (wallonne, flamande et Bruxelles). La FGTB se caractérise par son organisation décentralisée et la large autonomie dont bénéficient les centrales professionnelles.

La Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB) constitue le syndicalisme libéral. Elle compte 250 000 membres, dont environ un quart dans les services publics. Elle se caractérise par une structure centralisée, sans centrales professionnelles distinctes. Il existe des exceptions à ce principe de centralisation, le Syndicat libre de la fonction publique (SLFP), l'APPEL (enseignement libre) et le SNAC (aviation civile), tous trois membres de la CGSLB.

Une enquête de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS), menée en 2004 dans cinq pays européens - Belgique, Suède, Allemagne, Italie, Grande-Bretagne -, a montré que "les cotisations représentent en moyenne 80 % du financement des syndicats". Avec 400 millions d'euros, les syndicats belges perçoivent deux fois plus de cotisations que les cinq confédérations françaises réunies ! A la différence de la France, ces cinq syndicalismes misent sur les adhérents, auxquels ils prétendent offrir des services attractifs, ce qui, leur garantit une représentativité et une autonomie financière indispensables à leur légitimité et à leur survie même.

7. Existe-t-il des mécanismes particuliers destinés à impliquer le personnel dans les changements d'organisation du travail au sein de l'entreprise ?

On ne retrouve pas de mécanisme particulier destiné à impliquer le personnel lors de changement au sein de l'entreprise.

En revanche, lors d'une prise de décision par le chef d'entreprise, celui-ci a le devoir d'informer ses employés par le biais d'un de ses représentants lors du conseil d'entreprise (en France, on parlera plutôt de comité d'entreprise)

En Belgique, le conseil d'entreprise est un organe de consultation entre le chef d'entreprise, ses délégués désignés par lui et d'autre part les représentants des travailleurs.

Le conseil d'entreprise a, entre autre, une mission « d'information occasionnelle ».

Une information occasionnelle est fournie au conseil d'entreprise lorsque des événements se produisent ou lorsque des décisions susceptibles d'avoir une incidence majeure sur l'entreprise sont adoptées. Cette information doit être donnée le plus rapidement possible et, s'il s'agit d'une décision du chef d'entreprise, avant que celle-ci ne soit mise à exécution.

8. Le maintien – voire l'amélioration – des compétences des salariés est-il organisé ? La question de l'employabilité des salariés débouche-t-elle sur une quelconque obligation, juridique ou morale, de l'employeur ?

En Belgique, les interlocuteurs sociaux estiment, depuis une vingtaine d'années, que le développement de la formation professionnelle continue est capital aussi bien pour les travailleurs que pour les demandeurs d'emploi et les inactifs. Ils envisagent une adaptation constante des compétences et des qualifications des travailleurs par la formation continue. D'autre part, améliorer le fonctionnement du marché du travail à travers l'éducation et la formation permet de réduire l'inadéquation entre l'offre et la demande de travail.

Dans un tel contexte, tous les individus doivent avoir la possibilité d'adapter et de renouveler leurs compétences afin de faire évoluer et de sécuriser leur trajectoire professionnelle. Dans une optique de solidarité affichée et conservée depuis 1944 en Belgique, les efforts de formation se situent dans le cadre de politiques actives soutenues par les interlocuteurs sociaux, les entreprises et les pouvoirs publics. Les interlocuteurs sociaux ont jugé crucial de se doter de procédures et d'instruments efficaces pour le financement collectif des efforts de formation.

En 1986, un accord interprofessionnel incitait les secteurs et les entreprises à consacrer 0,5% de la masse salariale à l'emploi en général et notamment à la formation. Depuis 1989, les employeurs sont redevables d'une cotisation en faveur des groupes à risque et des jeunes travailleurs calculée sur la base des salaires bruts. Cette cotisation est assimilée à une cotisation de sécurité sociale. Pour la période 1991-1992, cette cotisation s'est élevée à 0,25% de la masse salariale dont 0,10% devait être spécifiquement alloué aux catégories les plus vulnérables. Depuis cette date, chaque secteur doit verser, chaque année, une cotisation de 0,10% consacrée à l'emploi et la formation des groupes à risque. En règle générale, cette cotisation est perçue par l'ONSS (Office Nationale de la Sécurité Sociale) et reversée au Fonds national pour l'Emploi géré par le Ministère de l'emploi. Les secteurs qui le souhaitent ont l'opportunité de signer une convention collective où ils s'engagent à réaliser des efforts additionnels. La cotisation est versée au fonds de sécurité d'existence, à un centre de formation, ou à un fonds de formation sectoriel. La somme est alors autogérée paritaire.

Lors de la Conférence Nationale pour l'Emploi en 2003 les interlocuteurs sociaux ont formulé un certain nombre de propositions destinées à mobiliser tous les acteurs afin d'augmenter le niveau de formation dans l'intérêt des travailleurs et des entreprises. Ils confirmaient l'objectif fixé en 1998 et s'entendaient, dans la lignée des directives européennes, pour augmenter le taux de participation des

travailleurs à la formation professionnelle continue en entreprise. L'objectif retenu était d'atteindre un taux de participation de 50% d'ici 2010.

Les derniers chiffres connus indiquent que, même avant la crise, **les engagements pris étaient loin d'être respectés**. Le taux de participation, après s'être stabilisé autour de 32% depuis 2004, est redescendu à 29,7% en 2008.

Un arrêté royal du 11 octobre 2007 instaure une cotisation patronale complémentaire au bénéfice du financement du congé éducation payé pour les employeurs appartenant aux secteurs qui réalisent des efforts insuffisants en matière de formation.

Dans le *Pacte de solidarité entre les générations mis en œuvre* en 2005, l'objectif financier établi entre les partenaires sociaux est repris et sera dorénavant contrôlé. Si l'effort global en matière de formation continue n'atteint pas 1,9% de la masse salariale des entreprises du secteur privé, les entreprises des secteurs qui réalisent des efforts insuffisants devront verser une cotisation supplémentaire de 0,05% au fonds congé-éducation.

L'arrêté royal de 2005 qui précise les modalités du mécanisme de sanction indique que cet effort supplémentaire peut, en particulier, être la conséquence de :

- Une adaptation éventuelle des cotisations en faveur du fonds sectoriel de formation
- L'octroi d'un temps de formation par travailleur, individuellement ou collectivement
- L'offre et l'acceptation d'une offre de formation en dehors des heures de travail
- Les systèmes de planning de formation collective via le conseil d'entreprise

En 2006, dans l'accord interprofessionnel pour les années 2007 et 2008, les partenaires sociaux rappellent que la formation relève de la responsabilité des deux parties à savoir tant de l'employeur que du travailleur. Dans le prolongement du Pacte, ils appellent les secteurs à prendre leurs responsabilités pour intensifier les efforts consentis (augmentation annuelle de l'investissement financiers de 0,1% ou augmentation annuelle de 5 points du taux de participation) tant que l'objectif général de 1,9% n'aura pas été atteint.

9. La nécessité pour une entreprise de pouvoir conduire une stratégie de long terme conduite :

- **à renforcer le rôle des dirigeants vis-à-vis des actionnaires ?**
- **à protéger l'actionnariat des capitaux « prédateurs » grâce à des dispositifs de type « poison pills » ?**

Il n'existe aucune mesure visant à renforcer le rôle des dirigeants vis-à-vis des actionnaires. Aucun débat n'est en cours à ce sujet. C'est plutôt le renforcement du rôle des actionnaires vis-à-vis des dirigeants qui est d'actualité.

Il existe une série de dispositions visant à protéger l'actionnariat des offres publiques d'achat hostiles. Par exemple, la défense « Pac Man », l'offre publique concurrente (chevalier blanc), le droit de préemption, etc. Ces dispositifs sont équivalents à ceux que l'on peut trouver en France.

Ils sont techniques et similaires aux « poison pills » (pilules empoisonnées) utilisées contre les offres publiques d'achat hostiles.

Par exemple, la tactique du chevalier blanc, consiste à lancer une contre OPA concurrente par un tiers allié à la société (le chevalier blanc) faisant l'objet d'une tentative de rachat hostile.

L'OPA lancée sur la même société par le chevalier blanc est soutenue par le conseil d'administration. Le chevalier blanc peut aussi devenir un [actionnaire](#) important de la [société cible](#) sans toutefois en [prendre](#) le contrôle total.

Autre exemple, le principe de la défense « Pac Man ». Cette technique consiste à rendre l'OPA plus chère pour l'attaquant en absorbant d'autres entreprises ou en souscrivant à une augmentation de capital. La cible devient donc plus chère et plus difficile à racheter à cause des nouvelles actions

émises. Parfois, cette stratégie aboutit à des effets similaires à la stratégie « pilule empoisonnée ». En effet, si l'attaquant poursuit l'OPA, il devra rembourser la dette contractée par la cible lors du rachat d'autres entreprises.

10. La « responsabilité sociale des entreprises » est-elle reconnue ? Conduit-elle à des résultats concrets, à des changements de comportement des entreprises ou des syndicats en matière de gouvernance ?

La Belgique a manifesté très tôt un intérêt particulier pour la responsabilité sociale des entreprises et a formalisé cet intérêt dans le cadre d'un programme d'action. La Responsabilité Sociale des Entreprises est inscrite dans la liste des 21 objectifs de développement durable sociaux, environnementaux et économiques du bureau fédéral du plan belge. Dans cette liste, sous la rubrique intitulée « Capital Economique » on peut lire, « Tous les actifs financiers seront investis selon les principes de la responsabilité sociale des entreprises ». ⁶ Selon le plan, les 21 objectifs de la liste devraient être atteints en 2050.

En 2001 lorsque la Commission avait organisé la plus grande conférence consacrée à la responsabilité sociale des entreprises la Belgique, présidente de l'U.E. à ce moment là, est un des seuls pays à proposer aux entreprises présentes sur son territoire, un label pour une production socialement responsable garantissant au consommateur que les produits, sur lesquels il est apposé, sont fabriqués dans le respect des principes de base de l'Organisation internationale du Travail (OIT).

En 2000, « Business Network for Social Cohesion » (EBNSC) devient CSR (Corporate Social Responsibility) Europe. Le CSR Europe est un réseau de compagnies et d'organisations qui travaillent ensemble, afin d'intégrer la responsabilité sociale des entreprises au sein de leurs stratégies et de leurs pratiques.

Aujourd'hui CSR Europe regroupe soixante-quinze multinationales appartenant aux divers secteurs économiques et provenant de diverses origines géographiques. CSR Europe c'est aussi un réseau de partenaires nationaux dans vingt-sept pays européens.

« Business and Society » est l'antenne belge de CSR Europe. Cette organisation réunit les entreprises actives en Belgique qui entendent promouvoir et diffuser la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Business and Society diffuse de l'information, organise des rencontres et des événements sur le thème de la Responsabilité sociétale des entreprises et développe des actions de réflexion.

En plus de recevoir des subventions et des privilèges fiscaux, les entreprises belges ont bien compris l'importance de la RSE. Le label RSE en Belgique est un label de confiance qui apporte de la plus value aux produits où il est apposé. C'est une stratégie qui garantit une fidélisation à long terme du client et offre une marque de différenciation permettant de justifier un coût plus important.

11. Le partage de la valeur ajoutée entre actionnaires et salariés fait-il l'objet d'un débat spécifique ? Existe-t-il un consensus sur sa mesure ? Existe-t-il des dispositions légales, contractuelles ou d'usage liant l'évolution des rémunérations et des dividendes à celle de la valeur ajoutée (du résultat net ou d'un autre indicateur de performance) ?

Il existe, comme en France, un débat sur le partage de la croissance des profits entre salariés et actionnaires. En Belgique le débat est arrivé un peu plus tard et semblait moins virulent qu'en France

⁶ http://www.plan.be/press/press_det.php?lang=fr&TM=30&IS=67&KeyPub=625

sans doute parce qu'en Belgique les salaires sont indexés (voir question 14). Par exemple, en mars 2004 lorsque certaines grandes compagnies (Solvay, Belgacom, l'ancienne banque Fortis) ont publié leurs résultats exceptionnels qui, en moyenne doubleraient par rapport à l'année précédente, des interrogations se sont élevées au niveau des salariés et de leurs syndicats notamment. La contestation sociale s'est ainsi matérialisée par plusieurs actions de grève menées à l'appel de la centrale de la FGTB (Fédération Générale du Travail Belge – un syndicat socialiste).

En effet, les délégués d'entreprises comme Coca-Cola, Kraft Food ou InBev ont réclamé dans le cadre des négociations sectorielles des hausses de salaires en ligne avec les résultats extraordinaires enregistrés par ces entreprises en 2004. Malgré les mouvements et les manifestations, les employeurs n'ont augmenté que péniblement les salaires. Au même moment, on a remarqué la chute des investissements dans la recherche et le développement (créateurs d'emploi) pour privilégier des dividendes plus importants aux actionnaires.

La Fédération professionnelle Agoria (technologie de l'information et production métalliques) estimait que les excellentes prestations des entreprises belges justifiaient un complément pour les salariés. Agoria proposait un système de participation aux bénéfices pour les travailleurs. Celle-ci était déjà admise dans une série d'entreprises belges (Umicore, Caterpillar, etc).

Belgacom, la première compagnie des services de télécommunication belge avait en 2004 proposé à ses employés une souscription à des actions du groupe lors de son introduction en Bourse. Bien que les employés bénéficiaient d'un rabais, seulement un tiers ont souscrit à des actions.

12. La rémunération des employeurs et des salariés les mieux payés fait-elle l'objet d'un débat au sein des entreprises et au niveau politique ? Est-elle encadrée par des dispositions spécifiques ? Des modifications sont-elles envisagées ?

En mai 2008, lors d'un conseil des ministres socio-économique, le premier ministre mit le doigt sur un problème « d'incohérence sociale » puisqu'il existe nombre de règles strictes quant à l'évolution des salaires des travailleurs alors qu'il n'y a pas de règle pour les rémunérations des grands patrons et les membres du conseil de direction.

A la faveur de la crise économique et financière de 2008, le débat sur le thème des rémunérations a de nouveau été mis en avant. Ceci s'est notamment matérialisé par l'adoption d'un nouveau code de gouvernance (voir question 5) dont le souci majeur est d'assurer une complète transparence envers les actionnaires et le monde extérieur pour ce qui est des rémunérations et des indemnités de départ des dirigeants.

Les principales dispositions en la matière sont les suivantes (principe 7 du code) :

« La société établit un rapport sur la rémunération. »

« La société publie son rapport sur la rémunération : description de la procédure interne adoptée pour (i) élaborer une politique relative à la rémunération et (ii) fixer le niveau de rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs »

« Tout changement significatif apporté à une politique de rémunération par rapport à l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, doit être explicitement mis en évidence dans le rapport de rémunération. »

« Aucun individu ne peut décider de sa propre rémunération. »

Pour la rémunération des administrateurs non exécutifs, le code préconise :

« La rémunération des administrateurs non exécutifs prend en compte leur rôle en tant qu'administrateur ordinaire, et leur rôle spécifique en qualité de président du conseil d'administration,

de président ou de membre du comité, ainsi que les responsabilités en découlant et le temps consacré à leur fonction. »

« Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent ni rémunération liée aux performances, telles que bonus et formules d'intéressement à long terme, ni avantage en nature et avantage lié aux plans de pension. »

« Le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux administrateurs non exécutifs par la société ou par ses filiales est publié, sur une base individuelle, dans le rapport de rémunération. »

En ce qui concerne la rémunération des administrateurs exécutifs et des managers exécutifs, le code prévoit :

« Afin de faire correspondre les intérêts du manager exécutif avec ceux de la société et de ses actionnaires, une partie adéquate de l'enveloppe de rémunération du manager exécutif est structurée de façon à être liée à ses performances individuelles et à celles de la société. »

« Les plans prévoyant de rémunérer les managers exécutifs par l'attribution d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquérir des actions sont subordonnés à l'approbation préalable des actionnaires par une résolution prise par l'assemblée générale. Cette approbation a trait au plan proprement dit et non à l'octroi individuel des droits sur actions prévus par ledit plan. Les actions ne peuvent être attribuées définitivement et les options ne peuvent pas être exercées moins de trois mois après leur attribution.»

« Le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement au CEO par la société ou par ses filiales, est publié dans le rapport de rémunération.

Cette information est ventilée comme suit :

(a) rémunération de base ;

(b) rémunération variable : tout bonus avec indication des modalités de paiement de cette rémunération variable ;

(c) pension : les montants versés pendant l'exercice social faisant l'objet du rapport annuel, avec une explication des plans de pensions applicables ; et

(d) les autres composantes de la rémunération, tels que le coût ou la valeur monétaire de la couverture d'assurances et avantages en nature, avec une explication des caractéristiques des principales composantes. »

« Le montant global des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement aux autres membres du management exécutif par la société ou par ses filiales est publié dans le rapport de rémunération. Cette information est ventilée sur la même base que celle appliquée dans le cas du CEO. »

Concernant les indemnités de départ, le code spécifie :

« [...] l'indemnité de départ accordée en cas de fin anticipée **n'excède pas 12 mois de rémunération de base et de rémunération variable** [...] indemnité plus élevée sur avis du comité de rémunération. Une telle indemnité de départ plus élevée est **limitée au maximum à 18 mois de rémunération de base et de rémunération variable.**»

On recense quelques informations sur les rémunérations des dirigeants dans certains journaux et autres magazine d'information (Trends). En 2007, en moyenne, les administrateurs délégués du BEL 20 ont encaissé une rémunération de 2,3 millions d'euros. La plus forte rémunération, est celle du Président de la brasserie InBev (4,2 millions d'euros) et la plus faible, celle du PDG d'Omega Pharma (475 000 euros).

13. Existe-t-il une notion comme l'ordre public social français ? Que recouvre-t-elle ?

Oui, il existe une notion d'ordre public social belge. Elle recouvre les principes fondamentaux de régulation en matière de [législation sociale](#) et en matière de législation du travail. Et comme en France, cette notion pose donc les concepts visant à garantir de manière forte les droits sociaux fondamentaux des citoyens.

14. Les salaires font-ils l'objet de négociations régulières ? A quel niveau ? Existe-t-il un salaire minimum universel ? Quel est son montant ? Des salaires minima de branche existent-ils comme en France ? En cas d'absence de salaire minimum, l'instauration d'un tel salaire est-elle discutée ?

Non, les salaires en Belgique ne font pas l'objet de négociations régulières. Il faut savoir que la Belgique est l'un des derniers pays où l'indexation des salaires (calculée sur la base de l'indice santé⁷) se fait automatiquement. Quant au niveau des salaires, il n'est pas fixé par la loi ou par des règles de l'Etat. C'est via la négociation collective que le niveau des salaires est fixé et on a pu observer au cours des dernières années qu'en vue de sauvegarder la compétitivité internationale de la Belgique, la loi a imposé des limites à la croissance des salaires. Mais les barèmes proprement dits sont fixés par convention entre partenaires sociaux.

Les syndicats belges attachent beaucoup d'importance à l'indexation des salaires. Cela permet une progression attendue et régulière des salaires et évite de nombreux conflits salariaux.

Il n'y a pas, en Belgique, un salaire minimum universel en revanche il y a des conventions collectives, qui sont conclues au niveau interprofessionnel par le Conseil National du Travail établissant un « revenu minimum mensuel moyen garanti », autrement dit un salaire interprofessionnel garanti qui s'élève à ⁸1.387,49€ * pour un travailleur de plus de 21 ans, 1.424,31€* pour un travailleur de 21 ans avec au moins 6 mois d'ancienneté et, 1.440,67€* pour un travailleur de 22 ans avec au moins 12 mois d'ancienneté.

La convention collective prévoit le barème de base, mais aussi les éventuels avantages connexes (prime de fin d'année, chèques repas, primes pour travail en équipes, travail de nuit, de week-end, etc...). La loi prévoit aussi certains cas de sursalaire, par exemple en cas d'heures supplémentaires. Ce barème, comme la plupart des barèmes fixés par les conventions collectives, est le salaire brut applicable aux travailleurs occupés normalement à temps plein. Un travail à temps partiel donne droit au même salaire qu'un travail à temps plein en proportion du temps de travail.

Bien que ne réglementant que les salaires minimum sectoriels, les conventions collectives de travail couvrent **l'intégralité des salariés du secteur privé** et font l'objet de **renégociation des minimums salariaux à intervalle fixe**. Les périodicités de renégociation des conventions collectives de travail des principaux secteurs étant alignées, cette négociation marque le paysage politique et syndical belge et donne le «la» des pourparlers individuels par entreprise.

Les individus de moins de 21 ans, ont droit à un certain pourcentage de ce salaire. Ces pourcentages s'appliquent également si, dans le secteur, la convention collective ne prévoit pas de barème

⁷ L'indice santé est calculé à partir d'un panier de biens et de services utilisés dans le calcul de l'indice des prix à la consommation, abstraction faite de 4 types de produits (tabac, alcool, essence et diesel).

⁸ Montants conventions collectives de travail : <http://www.cnt-nar.be/F11.htm>

*Ces montants sont liés à l'indice des prix à la consommation.

spécifique « jeunes travailleurs ». Par exemple, un jeune travailleur âgé de moins de 17ans ne recevra que 70% du revenu minimum et recevra 76% de ce salaire à partir de 17 ans. A 18ans il en recevra 82%, à 19 ans 88% et à 20 ans il en recevra 94%.

Dans la fonction publique belge, le salaire minimum est de 1.220,75€ et 1.060,64€ par mois pour un agent contractuel.⁹

On remarquera également que dans la plupart des secteurs les minimas sont plus élevés, et que la majorité des cadres se trouve « hors convention collective » de telle sorte que leur niveau de salaire est entièrement fixé par contrat de travail.

15. Existe-t-il un débat sur les effets de la protection des emplois en termes d'inclusion sociale par le travail ? Est-il proposé d'aller vers davantage de « flexisécurité » ?

La récente récession et crise financière a transformé les priorités stratégiques des entreprises et a surtout déplacé le centre de gravité des rapports sociaux entre employeurs et employés.

La force de travail, malmenée par la récession, a réduit ses attentes par rapport à l'entreprise. La crise et la récente vague de licenciement ont amené les salariés vers de nouvelles priorités. Par exemple, le besoin de sécurité d'emploi est devenu la priorité. Les employés considèrent qu'ils devront eux-mêmes assurer leur santé financière, mais doutent encore de leur capacité à endosser cette charge. L'évolution de carrière au sein de l'entreprise passe désormais après la sécurité de l'emploi.

L'option « business as usual » dans les rapports employeur-employé ne tient plus et cela même si la reprise économique se confirmait. Le nouveau contrat employeurs-employés est plus centré sur le développement d'une autonomie accrue des salariés. L'expérience au travail est mise en évidence pour justifier la plus value apportée par certains travailleurs et renforcer la flexibilité de l'organisation du travail, des tâches et du management.

C'est lors du conseil européen des Ministres de l'Emploi et des Affaires sociales du 5 décembre 2007 que le gouvernement belge a ratifié les principes communs de « flexisécurité », convaincu que dans la société actuelle, le concept de « flexisécurité » a un rôle important à jouer.

L'importance de la « flexisécurité » ressortait déjà du Rapport stratégique sur la protection sociale et l'inclusion sociale 2006-2008, ainsi que du Programme national de réforme 2005-2008, dans lequel la politique sociale belge se ralliait clairement aux objectifs de la « flexicurity approach » européenne.

Le gouvernement belge a souligné ici que les deux composantes du concept de « flexisécurité » doivent coexister sur un pied d'égalité. Comme la Commission européenne l'a déjà confirmé à maintes reprises, les deux composantes sont indispensables et se renforcent mutuellement pour atteindre les objectifs visés.

Bien que la politique sociale belge ne mentionne pas de stratégie explicite de « flexisécurité », on constate tout de même qu'elle en présente de nombreuses caractéristiques. En effet, la politique sociale belge n'est pas figée et l'attente en matière de flexibilité a déjà donné lieu à de nombreuses adaptations, qui sont autant de tentatives de répondre à l'évolution des besoins (économiques) et, ce, tant en matière de flexibilité dans le processus de production que de flexibilité dans la combinaison entre vie professionnelle et vie privée. La politique belge veille à ce que cette demande de flexibilité croissante s'accompagne de la sécurité nécessaire. La stratégie belge de « flexisécurité » part du principe de l'activation et du soutien au marché de l'emploi en garantissant un niveau élevé de protection. Dans cette optique, il offre dans un premier temps un accompagnement et un suivi solide à l'activité durant la carrière et l'appui nécessaire durant les phases de transition, ensuite, l'appui

⁹ www.fedweb.belgium.be/fr

nécessaire afin de permettre des relations de travail flexibles, enfin, une attention particulière aux groupes les plus fragiles de la société. En outre, des mesures sont également prises en vue de soutenir et d'encourager la formation continue et de maintenir une situation économique stable.

16. Certaines populations (les jeunes, les seniors...) sont-elles considérées comme indûment exclues de l'emploi ?

Certaines populations font face à d'importantes pénuries d'emploi, notamment chez **les jeunes**. En Belgique, 21% de la population active des 15 à 24 ans est sans travail. A Bruxelles on dénombre 35%, en Flandre, 12,5 % et en Wallonie 31% de cette même population qui est en situation de chômage.

Les compétences requises par l'employeur font défaut et ces jeunes n'arrivent pas à satisfaire l'offre. Plusieurs déterminants sont mis en avant :

- la mauvaise qualité de l'enseignement
- la mauvaise orientation scolaire et professionnelle
- la discrimination
- le bilinguisme français/néerlandais n'est pas toujours maîtrisé alors qu'il est pourtant très demandé par les employeurs, en particulier dans la capitale
- l'écart grandissant du niveau d'enseignement entre les provinces et les grandes villes
- la présence d'un nombre plus important de jeunes dans la capitale que dans les deux autres régions du pays.

Les jeunes sont peu formés, et n'ont pas d'expérience professionnelle, le niveau de compétences offert ne correspond pas à la demande des employeurs. En effet, beaucoup de jeunes âgés entre 18 et 24 ans n'ont pas obtenu de diplôme d'études secondaires supérieures. Beaucoup d'entre eux vont arrêter les études pour rentrer sur le marché du travail, bien que cela n'aboutisse que rarement à un travail, ils percevront les allocations du chômage même si ces derniers n'ont encore jamais travaillé. Le rôle pédagogique des parents sur les fondations même du travail a été défaillant dans beaucoup de foyer et on dénombre 35% des jeunes de 0 à 17 ans ayant grandi dans des ménages dont les seuls revenus ne provenaient que d'allocations données aux personnes sans activité professionnelle.

Un plan d'action en faveur des jeunes Bruxellois qui a été mis en place le 6 février 2008 et signé par le gouvernement et les partenaires sociaux bruxellois. Il comporte une vingtaine de mesures (nouvelles ou amplifiées) et vient s'ajouter au Contrat pour l'économie et l'emploi conclu en 2005.

Ce plan est construit sur cinq axes distincts :

- Multiplier les expériences professionnelles
- Lutter contre la dualisation scolaire (Français/Flamand)
- Améliorer les compétences des demandeurs d'emploi
- Prévoir un accompagnement adapté à chaque demandeur d'emploi
- Développer l'emploi pour les peu qualifiés

Ce plan vise essentiellement à apporter une aide aux demandeurs d'emploi en vue de trouver une activité professionnelle. Mais on ne retrouve aucune mesure d'incitation à l'emploi. Force est de constater que les allocations chômage s'élèvent entre 2.206,46 € et 1.921,71 € ce qui encourage les moins qualifiés et favorise l'emploi au noir. Malgré un salaire minimum très élevé, (un des plus haut en Europe) de 1.387,49 € en 2009 les individus les moins qualifiés opteront le plus souvent pour une indemnisation plutôt qu'un salaire résultant d'un emploi. Lorsque la moitié des Belges gagnent 2.485 € par mois, on comprend l'attrait de se présenter sur le marché du travail en tant que demandeur d'emploi. D'autant plus que la période d'indemnisation n'est pas de 6 mois comme en France mais illimitée.

Une autre catégorie de la population belge, **les seniors**, souffre aussi d'exclusion sociale. En effet le chômage en Belgique touche fortement les plus de 50 ans. Deux tiers de la population de plus de

50 ans sont sans emploi. La Belgique accuse un retard de près de 10% sur la moyenne de la zone euro. Cet écart a même augmenté ces dernières années et s'est accentué avec l'actuelle forte hausse du taux de chômage des plus âgés.

Cependant, la forte proportion des plus de 50 ans sans emploi, pourrait être liée au plafond des rémunérations annexes autorisées aux retraités qui incite les seniors à travailler au noir et à ne pas déclarer leurs revenus annexes tout en bénéficiant de leurs pensions.

Mais aussi, le statut des prépensionnés est assimilé à celui d'un chômeur. En conséquence, certaines obligations propres au statut de chômeur s'appliquent au prépensionné et ce, jusqu'à 65 ans, âge de la pension. Le prépensionné doit être inscrit comme demandeur d'emploi, et le reste, auprès des services de l'Orbem (le Pôle Emploi en Belgique), jusqu'à l'âge légal de la retraite. Il doit être disponible sur le marché du travail et prêt à accepter tout emploi adéquat ou toute formation professionnelle.

On ne retrouve pas d'aide particulière ou de mesure (fiscale ou d'une autre nature) prise par les pouvoirs publics afin d'inverser le sous emploi des seniors. Le système d'indemnisation du chômage en Belgique s'applique sans restriction en terme de durée.

Il existe des organismes qui aide les seniors dans leurs recherches d'emploi.

Par exemple, l'ASBL¹⁰ SeniorFlex valorise les compétences des seniors et le soutien du droit des personnes « âgées » de continuer à exercer une activité lucrative, si elles le désirent. Fondée en 2003 cette ASBL regroupe des seniors qui luttent contre toute forme de discrimination par l'âge et militent pour le maintien en activité. L'ASBL défend depuis longtemps l'abolition du plafond de revenus autorisés pour les retraités. Ce plafond s'élève à près de 21 500 € pour un pensionné salarié de plus de 65 ans contre 17 000 € pour un ancien travailleur indépendant. Les pénalités liées à l'activité rémunérée des pensionnés sont jugées, par l'ASBL, comme décourageantes et n'incitent pas à déclarer ces revenus.

« Old Timer », une autre ASBL, a lancé un plan appelé le « plan tandem ». Ce plan vise essentiellement à garder un volume de l'emploi conséquent, de rajeunir les effectifs, d'améliorer la fin de carrière des personnes de plus de 50 ans, de les préparer progressivement à la pension, d'alléger les caisses de la sécurité sociale par l'engagement du remplaçant, sans augmentation des budgets publics.

Le plan Tandem octroie une allocation supplémentaire aux travailleurs de plus de 50 ans ayant une activité dans les services de l'intégration des personnes handicapées et de l'accueil et de l'hébergement, de l'accompagnement des personnes en difficultés sociales en Région wallonne ainsi que dans les secteurs relevant de l'aide à la jeunesse et des services d'accueil spécialisé de la petite enfance en Communauté française de Belgique. Le Plan Tandem est depuis peu également accessible aux travailleurs relevant des secteurs de l'Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE).

Le plan consiste à intégrer la mise au travail d'un nouveau travailleur qui viendra remplacer successivement le travailleur âgé. Le travailleur âgé ne travaillera plus qu'à mi-temps, et le nouveau, jeune travailleur, occupera les heures non prestés par son aîné.

L'aîné percevra la moitié de son salaire, les mêmes allocations et, en plus des allocations versées par le fond « Old Timer », il bénéficiera d'une couverture sociale intégrale.

17. Existe-t-il un débat sur la dégradation (précarisation, qualifications...) de la qualité des emplois ?

En dépit de la reprise mondiale, on observe une précarisation de l'emploi et la Belgique ne fait pas exception. Récemment, le nombre des emplois précaires a fortement augmenté.

¹⁰ Association sans but lucratif

En juillet 2010, en variation annuelle, l'augmentation du nombre d'heures d'intérim prestées a augmenté de 26,10% pour les ouvriers et 5,88% pour les employés. Cette hausse révèle une situation économique en amélioration accompagnée de conditions d'emploi qui restent relativement précaires.

La Belgique est particulièrement sensible à ce débat qui s'est développé en même temps que la mise en œuvre de la stratégie européenne pour l'emploi de Lisbonne. Mais l'intérêt belge pour cette stratégie n'a pas été immédiat. La prise de conscience ne s'est faite que très lentement et, quand elle s'est produite, de larges secteurs de l'opinion se sont alors inquiétés de ce que cette stratégie semblait privilégier « le tout à l'emploi ».

Bien que la question de l'emploi et de la qualité était, et est toujours, au centre du débat, la raison majeure de cette lenteur d'adaptation à la stratégie de Lisbonne résultait du fait que la Belgique n'était pas prête à en payer le prix.

L'un des principaux objectifs de la stratégie était le relèvement du taux d'emploi et la Belgique n'a jamais particulièrement été très assidue en la matière. Afin d'expliquer leur embarras les responsables belges se défendent en mettant en avant la différence de logique de leur modèle social qui n'a jamais été en faveur de « l'emploi à tout prix », ou, précisent-ils, à n'importe quel prix.

Les traditions sociales sont au contraire marquées par un grand attachement à des dispositifs visant à assurer une redistribution équitable de la richesse, et ce notamment au niveau même des mécanismes de formation des salaires ou encore à travers un système très développé de prestations sociales qui couvrent un grand éventail de risques sociaux. Et ces mécanismes mis en place, certains au fil d'une histoire sociale parfois fort douloureuse, constituent à certains égards un frein logique à « l'emploi à tout prix ».

Le thème de la qualité de l'emploi et la situation des travailleurs à bas salaire est extrêmement sensible en Belgique ; il renvoie directement aux questions d'équité dans le partage de la richesse qui a toujours été au cœur du modèle social belge. Dans le débat, il ne pouvait être question qu'un emploi à bas salaire soit purement et simplement stigmatisé comme un emploi de mauvaise qualité et qu'on aboutisse, par exemple, à mesurer simplement la proportion de travailleurs à bas salaires. Le débat qui a été mené sur le « statut » des emplois à bas salaire a finalement permis de mettre en avant que de tels emplois pouvaient être des emplois d'insertion sur le marché du travail, qu'ils pouvaient être le moyen d'une intégration sociale, et que la qualité de tels emplois devait être mesurée à la faculté qu'ils offrent d'ouvrir une trajectoire salariale positive aux travailleurs concernés.

L'enjeu du débat était de déterminer comment préserver la qualité des emplois tout en encourageant « l'exploitation optimale des capacités et des possibilités de carrières flexibles ». Il a été convenu de considérer les emplois de ce type, à la fois comme des emplois d'insertion pour les travailleurs qui sont le moins « compétitifs » sur le marché du travail, c'est-à-dire faire en sorte que ces emplois puissent réellement servir de « marchepied » pour accéder par la suite à des emplois mieux rémunérés, plus stables et à temps complet, et par ailleurs de vérifier s'ils résultaient d'une démarche volontaire.

Danemark

1) La participation de représentants des syndicats ou salariés au conseil d'administration/surveillance des entreprises fait-elle l'objet d'une législation particulière (selon la taille, le secteur ou le mode de propriété du capital) ?

La participation de représentants des salariés au conseil d'administration des entreprises est encadrée par la loi. En revanche, les règles entourant la participation de représentants de syndicats sont adoptées dans le cadre des conventions collectives, qui n'ont pas valeur de loi.

C'est le critère de la taille qui est déterminant pour la représentation des salariés au conseil d'administration/surveillance des entreprises. Les salariés sont autorisés à choisir des représentants dès lors que l'entreprise concernée a employé au moins 35 personnes au cours des trois dernières années. D'après la législation danoise dans ce domaine, qui remonte aux années 70, les salariés ont le droit de choisir un nombre de représentants correspondant à la moitié de ceux élus par l'assemblée générale de l'entreprise concernée. Les représentants de salariés, dès lors qu'ils ont été employés dans l'entreprise concernée pendant au moins un an, sont élus pour 4 ans. Ils ont les mêmes droits (convocation d'une réunion, accès aux informations...), obligations (confidentialité, préparation aux réunions...) et responsabilités (qui peuvent être spécifiques à chaque entreprise) que n'importe quel autre membre d'un conseil d'administration choisi par l'assemblée générale. Ils bénéficient du même degré de protection contre un licenciement qu'un représentant syndical. 26% des entreprises danoises auraient aujourd'hui des représentants de salariés au sein de leur conseil d'administration. Cette proportion augmente. Elle était de 20% en 2000.

L'ensemble des informations relatives aux représentants de salariés au sein des conseils d'administration apparaissent dans un guide (uniquement disponible en danois) rédigé par plusieurs organisations syndicales. Ce guide est disponible à l'adresse suivante: www.asservice.co-industri.dk/graphics/CO-industri/Billeder/pdf-filer/pdf-lukket/AS/AS_Haandbog2007.low.pdf

2) La confidentialité des données divulguées dans les conseils d'administration fait-elle l'objet d'une protection juridique particulière ? Est-elle observée par consensus ? A-t-il été fait état de « fuites » ?

En règle générale, le thème de la confidentialité est pris très au sérieux par les entreprises danoises. Les fuites sont jugées néfastes pour l'entreprise, que ce soit en termes de paix sociale ou en termes d'évolution du cours de l'action pour les grandes entreprises cotées en bourse.

Les seuls véritables cas de fuite avérés, assez peu nombreux, concernent des projets de plans de restructuration ou de licenciement, l'information parvenant alors aux employés avant qu'une décision finale n'ait été prise par la direction de l'entreprise concernée. Les organisations syndicales proposent des cursus à leurs représentants et les représentants des employés peuvent avoir recours à la formation continue afin d'apprendre à gérer de telles situations, qui ne donnent que rarement lieu à des conflits.

Face au problème de divulgation précoce d'informations en cas de plan de restructuration ou de licenciement différentes pratiques existent. Les informations divulguées au conseil d'administration peuvent être partielles pour ne pas risquer de créer de conflit. La décision finale peut n'être prise que par le président du conseil d'administration et son vice-président, ce qui permet de minimiser l'implication de chaque membre du conseil d'administration. Enfin, il est également possible d'exiger des membres du conseil d'administration qu'ils signent un engagement de confidentialité limité aux informations jugées sensibles.

3) La participation des représentants des syndicats ou des salariés à la définition des stratégies de l'entreprise fait-elle l'objet d'un débat de principe tant auprès des syndicats d'employeurs que des syndicats de salariés ? Ce débat est-il relayé par les partis politiques ?

Le modèle danois de relations du travail est caractérisé par une longue tradition de coopération et de consensus entre les représentants des syndicats, les représentants des salariés et la direction. Il résulte d'un mode de management basé sur l'écoute et l'implication du plus grand nombre possible dans la gestion des dossiers. Il faut également souligner la très faible implication du monde politique dans ce domaine, les relations du travail étant traditionnellement laissées à la seule responsabilité des partenaires sociaux.

Les partenaires sociaux interviennent à la fois au sein des entreprises, sous forme de «clubs» ou de «comités» présidés par les délégués du personnel et au niveau local à l'extérieur de l'entreprise. Ils participent ainsi aux décisions importantes prises par des commissions et des conseils centraux ou locaux dans de nombreux domaines et peuvent ainsi connaître la situation financière et la stratégie de l'entreprise.

4) Quelle que soit la forme juridique de l'entreprise, existe-t-il des modalités d'information/coopération entre employeurs et salariés pour préserver la compétitivité de l'entreprise notamment dans le cadre d'un changement dans la répartition du capital, d'un plan social ou d'une mutation impliquée par la globalisation ?

Une réelle coopération existe au jour le jour entre les directions et les employés des entreprises danoises. Les premières reconnaissent que la participation active des représentants élus par les employés est absolument nécessaire. Elles invitent donc les employés à jouer un rôle actif dans la planification, l'organisation du travail et les questions relatives à la compétitivité.

Le dernier accord en date passé en 2006 entre DI, principale confédération patronale, et LO, principale confédération syndicale (cf. question 6), souligne l'obligation de l'existence d'un « comité » de discussion composé de représentants de la direction et de représentants des salariés, dès lors que l'entreprise compte plus de 35 salariés (cf. question 1). Ce comité se réunit en principe quatre fois par an (aucune forme de vote n'est toutefois organisée) afin de discuter d'éventuels plans de restructuration ou de licenciement, des conditions de travail (la question des salaires est toutefois exclue, dans la mesure où leur niveau est renégocié lors du renouvellement des conventions collectives) et des questions stratégiques.

La manière dont fonctionnent ces « comités » peut varier d'une entreprise à l'autre, mais l'objectif est toujours de favoriser l'échange d'information. La direction doit notamment tenir le « comité » informé des résultats financiers de l'entreprise, de ses perspectives futures (commandes, emploi), d'éventuels changements induits par le recours à de nouvelles technologies, des aspects environnementaux ou de formation... Les sujets à l'ordre du jour de telles réunions sont généralement assez variés.

Dans certaines situations, les membres d'un comité de coopération peuvent être soumis à un devoir de confidentialité concernant l'information qui a été donnée dans ce comité. La raison pour laquelle l'information en question doit rester confidentielle et la période requise pour cette confidentialité doivent être stipulées.

La compétitivité des salaires est en revanche uniquement discutée dans le cadre des négociations concernant le renouvellement des conventions collectives. Face aux problèmes de compétitivité rencontrés par les entreprises exportatrices danoises, les conventions collectives signées au printemps 2010 et valables pour la période 2010-2012 ont abouti au gel des salaires réels.

5) Le thème de la gouvernance des entreprises fait-il l'objet de débats particuliers ? La législation a-t-elle été modifiée récemment ? Existe-t-il des codes de bonnes pratiques ? Des accords interprofessionnels ?

Le thème de la gouvernance des entreprises n'est pas central au Danemark. Les lois en matière de droit du travail sont peu nombreuses dans la législation danoise. Les conventions collectives représentent la source de droit la plus importante du marché du travail. Elles couvrent plus de 80% des personnes présentes sur le marché du travail sans pour autant avoir valeur de loi.

6) Le paysage syndical, des employeurs comme des salariés, est-il aussi fragmenté qu'en France ? La représentativité des différents acteurs fait-elle l'objet d'un débat ?

Le paysage syndical danois est relativement fragmenté, mais largement plus représentatif qu'en France, du fait d'un taux de syndicalisation de 67,4% au 1^{er} janvier 2010. Le paysage syndical danois s'articule autour des organisations suivantes:

- LO (Confédération nationale du travail) est de loin le premier syndicat danois. Historiquement très lié au parti social-démocrate, il a toutefois arrêté de le financer il y a une dizaine d'années. La confédération rassemble traditionnellement les « cols bleus » et comprend 18 fédérations appartenant à la fois au secteur public et au secteur privé. Le nombre de membres de LO ne cesse de baisser depuis le début des années 90. Il est passé sous la barre du million en janvier 2009 (987 000). LO ne rassemble aujourd'hui la moitié des syndiqués (54%) contre 65% en 1995.

- FTF (Union des Fonctionnaires et Agents d'Administration) regroupe environ 90 organisations syndicales. Elle représente avant tout des employés du secteur public, mais intervient également dans le secteur privé, notamment dans celui des banques. FTF comptait 358 000 membres au 1^{er} janvier 2009, un chiffre qui reste stable ces dernières années et qui a même légèrement progressé depuis les années 90. FTF représente aujourd'hui 20% de l'ensemble des personnes syndiquées (contre 18% en 1995).

- AC (Confédération des Diplômés des universités et des grandes écoles) rassemble les diplômés de l'enseignement supérieur. Elle fédère 9 organisations du public et du privé. Le nombre de membres a augmenté jusqu'en 2009 en raison à la fois du développement du secteur tertiaire et de la progression des qualifications de la main-d'œuvre danoise. AC comptait ainsi 133 000 membres au 1^{er} janvier 2009, soit 7% de l'ensemble des personnes syndiquées.

- LH (Organisation des cadres et directeurs) rassemblait enfin près de 80 000 membres au 1^{er} janvier 2009, soit 4% de l'ensemble des personnes syndiquées. Le nombre de membres est stable depuis 1995.

- Les organisations dites « alternatives » ou « jaunes » sont les seules à augmenter leurs effectifs en raison des coûts d'adhésion très attractifs qu'elles proposent (700 euros par an pour la moins chère d'entre elles pour une double adhésion caisse d'assurance-chômage/syndicat soit presque deux fois moins que ses concurrents).¹¹ Elles rassemblaient un peu plus de 150 000 membres au 1^{er} janvier 2009, soit 8% de l'ensemble des personnes syndiquées (contre seulement 3% en 1995).

- Des organisations indépendantes, car non-affiliées à une confédération spécifique, rassemblaient enfin un peu plus de 100 000 membres au 1^{er} janvier 2009, soit 6% de l'ensemble des personnes syndiquées (contre 3% en 1995).

Le paysage patronal danois moins fragmenté s'articule autour des organisations suivantes :

¹¹ L'adhésion à un syndicat traditionnel coûte en moyenne 55 euros par mois (déductible du revenu imposable).

- DA (Confédération des Employeurs Danois) est la principale organisation centrale patronale. Elle rassemble 13 fédérations dont les activités sont uniquement centrées sur le secteur privé et représente quelque 28 000 entreprises des secteurs de l'industrie, du commerce, du transport, des services et de la construction (contre 23 000 en 1995). DI (Fédération des Industries Danoises), Dansk Erhverv (The Danish Chamber of Commerce) et Dansk Byggeri (Danish Construction Association) sont les plus grandes fédérations membres. DI (Fédération des Industries Danoises) est aujourd'hui l'acteur incontournable du patronat danois.

- SALA (Union des employeurs de l'agriculture) est l'organisation centrale dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et des forêts et rassemble quatre grandes fédérations patronales (Employer's Association of Dairies and Ice Cream Industry, Employer's Association for Agriculture, Horticulture and Forestry, Danish Co-operative Farm Supply, The Association of Danish Agricultural Machinery Dealers).

- FA (Association des employeurs du secteur financier) regroupe 222 entreprises membres représentant environ 70 000 employés, soit 90% des effectifs du secteur.

La baisse continue du taux de syndicalisation depuis une quinzaine d'années suscite une certaine inquiétude, même s'il a déjà été plus faible par le passé (il était par exemple de 60% au début des années 60).

En milliers	1995	2000	2005	2008	2009	2010
Nombre de personnes syndiquées	1 862	1 870	1 893	1 828	1 818	1 804
Nombre de personnes salariées et de demandeurs d'emploi	2 547	2 614	2 640	2 649	2 677	2 676
Taux de syndicalisation	73,1%	71,5%	71,7%	69,0%	67,9%	67,4%

Source: FAOS (Employment Relations Research Centre)

Pour les nouveaux entrants sur le marché du travail, l'adhésion à une caisse d'assurance-chômage est souvent la première occasion d'entrer en contact avec les différentes organisations syndicales. Ces dernières contrôlent en effet la plupart des 30 caisses d'assurance-chômage que compte le pays. Or, la part de la main-d'œuvre assurée contre le chômage a également baissé, de près de 10 pts, entre 1995 et 2009 (de 80 à 70%).

Une réflexion vient ainsi d'être lancée au sein de LO afin de fusionner entre elles l'ensemble des fédérations membres (3F, Dansk Metal, FOA...), un processus susceptible de donner naissance à une organisation syndicale de près d'un millions de membres en mesure de faire jeu égal avec *Dansk Industri* (DI), son pendant côté employeur.

La représentativité des différentes organisations n'est en tout état de cause pas contestée dans le débat public.

7) Existe-t-il des mécanismes particuliers destinés à impliquer le personnel dans les changements d'organisation du travail au sein de l'entreprise ?

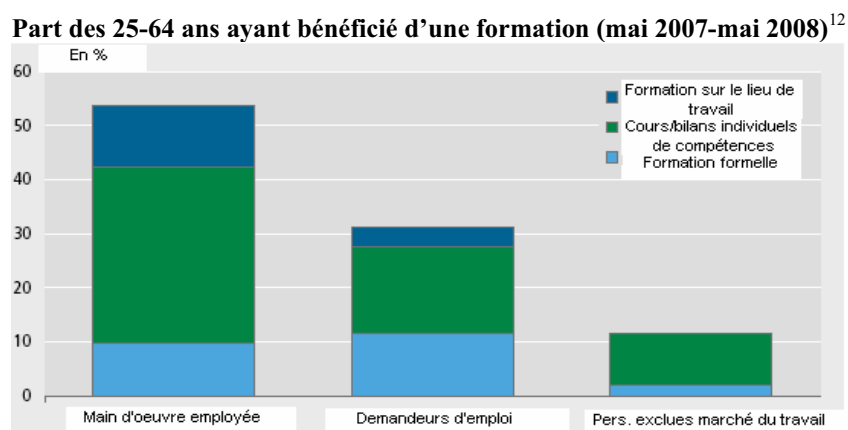
Les accords collectifs locaux stipulent que les employeurs ont pour obligation d'informer les représentants du comité de tout changement concernant, entre autres, l'organisation du travail. Ces derniers sont alors responsables de faire passer l'information à tous les employés.

Dans la pratique, il n'y a pas de contrôle a priori obligatoire sur ces accords, ni de procédure de dépôt ou de transmission au niveau national. Les délégués syndicaux disposent des informations financières de l'entreprise, de la situation de l'emploi au sein de l'entreprise et des perspectives de développement de celle-ci. Ils sont assistés par les représentants locaux de leur fédération, qui peuvent intervenir dans les négociations ou faire remonter des conflits.

8) Le maintien – voire l’amélioration – des compétences des salariés est-il organisé ? La question de l’employabilité des salariés débouche-t-elle sur une quelconque obligation, juridique ou morale, de l’employeur ?

L’amélioration des compétences des salariés est un sujet incontournable au Danemark. La gestion du système de formation professionnelle est assurée de manière tripartite (Etat, patronat et syndicats). Les actions de formation professionnelle sont dispensées dans le cadre du programme « AMU » (« *Arbejdsmarkedsuddannelser* »), mis en place au cours des années 60. Les seules conditions pour en bénéficier sont de résider au Danemark et d’occuper un emploi. Les demandeurs d’emploi peuvent cependant également en bénéficier dans le cadre d’un programme d’activation ou d’un plan de retour à l’emploi élaboré avec un des 91 jobcenters que compte le pays.

Les partenaires sociaux jouent un rôle majeur dans le management, la fixation des objectifs et des priorités, l’organisation et la qualité des formations proposées. Au niveau national, ils négocient, dans le cadre des conventions collectives, de nouveaux droits à la formation continue. Celles signées en 2007 au sein du secteur privé ont ainsi débouché sur des droits d’accès à la formation professionnelle continue plus étendus pour les salariés. Un fonds de développement des compétences a été mis en place dans l’industrie. Les employeurs sont tenus d’y verser 35 euros par salarié et par an (70 euros durant la durée de validité de la convention, c’est-à-dire entre 2007 et 2010) afin de financer les salaires pendant la période de deux semaines de formation continues garanties aux salariés. Un employeur est par ailleurs tenu d’offrir à ses salariés non-syndiqués les mêmes conditions de travail et de formation que les autres. Au niveau local, les partenaires sociaux prennent directement part aux directions des organismes ou institutions chargés de délivrer les différentes formations.



Source: Danmarks Statistik, septembre 2009

Part des 25-64 ans suivant une formation formelle ou non-formelle (mai 2007-mai 2008)¹³

En %	Formation formelle	Formation non-formelle	
		Enseignement individualisé	Formation sur lieu de travail
25-64 ans	11	30	10
Main d’oeuvre employée	10	33	11

¹² Les formations sur le lieu de travail sont celles assurées par un collègue dans un domaine bien précis. Les bilans individuels de compétences ne débouchent pas sur la reconnaissance d’une compétence spécifique. Les formations dites formelles sont celles qui mènent à une qualification ou un examen reconnu par les autorités.

¹³ 51% des 25-64 ans ont donc suivi une forme ou l’autre de formation entre mai 2007 et mai 2008. Ce pourcentage était par comparaison de 50,3% pour la période 2006/2007, 61,9% pour la période 2005/2006 et 62,4% pour la période 2004/2005.

Demandeurs d'emploi	12	16	4
Etudiants en alternance	75	26	2
Pers. exclues du marché du travail	2	9	0

Source : Danmarks Statistik, septembre 2009

9) La nécessité pour une entreprise de pouvoir conduire une stratégie de long terme conduit-elle :

- à renforcer le rôle des dirigeants vis-à-vis des actionnaires ?
- à protéger l'actionnariat des capitaux « prédateurs » grâce à des dispositifs de type « *poison pills* » ?

Les débats sont davantage centrés au Danemark sur la manière d'insérer les entreprises dans la mondialisation. La définition de stratégies de long terme passe ainsi par des réflexions en termes de formation continue, de spécialisation sur des niches porteuses ou encore de délocalisation.¹⁴ Dans ce cadre, l'articulation entre rôle des dirigeants et des actionnaires est une question secondaire.

La protection de l'actionnariat contre les capitaux « prédateurs » est renforcée par une caractéristique méconnue du monde de l'entreprise au Danemark, à savoir l'existence de fondations industrielles¹⁵ rendant toute OPA hostile impossible pour un bon tiers des 50 plus grands groupes en termes de chiffre d'affaires (A-P. Møller-Mærsk, Carlsberg, Novo Nordisk, Danfoss, Lundbeck...).

Le débat sur porte davantage sur le rôle joué par les hedge funds. Le cas TDC (Tele-Denmark Communications) est à cet égard particulièrement emblématique. Il est en effet craint que ces organismes délaissent la définition d'une stratégie de long terme au profit d'une rentabilité de court terme, avec tout ce que cela implique, notamment des plans de licenciement.

Cinq fonds de capitaux ont ainsi acquis la compagnie danoise en 2006 avant d'annoncer vouloir revendre leurs parts en 2009, non sans l'avoir fortement endetté et régulièrement procédé à des restructurations. Le cas TDC est d'ailleurs à la base d'un rapport rédigé par l'ancien premier ministre danois, Poul-Nyrup Rasmussen, au niveau européen.¹⁶

10) La responsabilité sociale des entreprises est-elle reconnue ? Conduit-elle à des résultats concrets, à des changements de comportement des entreprises ou des syndicats en matière de gouvernance ?

La responsabilité sociale des entreprises occupe une place incontournable dans les débats au Danemark. Les autorités ont joué au cours des dernières années un rôle particulièrement actif dans la promotion de ce thème au sein des entreprises. Un vaste plan d'action a été présenté en mai 2008 (http://www.csrgov.dk/graphics/Samfundsansvar.dk/Dokumenter/Action_plan_CSR.pdf). Il comprend une trentaine d'initiatives regroupées en quatre catégories: diffusion de la responsabilité sociale au sein des entreprises, promotion de la responsabilité sociale à travers les activités étatiques (marchés publics, investissements...), renforcement de la responsabilité des entreprises en matière de climat et promotion du Danemark en tant que pays ayant une « croissance responsable ».

¹⁴ A noter le faible niveau de charges sociales pesant sur les entreprises au Danemark, qui permet en partie de compenser le niveau élevé des salaires.

¹⁵ Une fondation industrielle est une institution qui se possède et se gouverne elle-même selon des statuts rédigés par ses fondateurs, avec un ou plusieurs objets, dont éventuellement un but lucratif.

¹⁶ www.nyrup.dk/cgi-bin/nyrup/uploads/media/Hedgefunds_web.pdf

Dans la logique de ce plan d'action, le ministère de l'Economie a mis en place, en 2009, le Conseil de la Responsabilité Sociale (www.csrgov.dk), chargé d'inciter les entreprises à intégrer le thème de la responsabilité sociétale dans la conduite de leurs affaires. Cet organisme est composé de membres provenant de l'ensemble des secteurs d'activité (organisations syndicales et patronales, agriculture, artisanat, secteur bancaire, Conseil à la consommation...). Le site internet du Conseil de la Responsabilité Sociale est administré par une agence placée sous l'autorité du ministère de l'Economie, la *Danish Commerce and Companies Agency* (www.eogs.dk/sw21252.asp).

Les 1100 plus grandes entreprises danoises sont également tenues, depuis 2009, de faire le bilan de leurs activités dans le domaine de la responsabilité sociale dans leur rapport annuel. Une manière d'inciter fortement chacune d'entre elles à mettre au point une stratégie spécifique en la matière. Un premier bilan vient d'être tiré de cette initiative et fait apparaître que 97% des entreprises concernées ont respecté leurs obligations, que 91% déclarent inclure le thème de la responsabilité sociale dans leurs activités et que 43% communiquent pour la première fois sur le sujet.

A l'occasion de la tenue, à Copenhague, de la 8^{ème} réunion de l'International Organization for Standardization (14-21 mai 2010), le Danemark a d'autre part confirmé l'entrée en vigueur, d'ici la fin de l'année 2010, d'un standard spécifiquement danois, le DS 26001. Celui-ci précise un certain nombre d'exigences et de principes que les entreprises doivent scrupuleusement respecter, afin de pouvoir prétendre agir de manière socialement responsable.

L'activisme du gouvernement, conjugué à la couverture sans cesse grandissante du sujet par les médias danois, a incontestablement favorisé un certain changement de comportement de la part des entreprises. L'organisation patronale DI (Fédération des industries danoises) propose ainsi depuis peu des instruments permettant à ses membres de débiter des activités en termes de responsabilité sociale.¹⁷ La diffusion du thème de la responsabilité sociale touche l'ensemble des secteurs d'activité. ATP, le plus grand fonds de pension danois, annonçait ainsi en 2009 son intention de porter de 3 à 10% la part de son portefeuille consacré à l'environnement et au climat d'ici 4 à 5 ans, à travers notamment des investissements dans les forêts. La Fédération Danoise des PME (<http://www.hvr.dk/english.aspx>) est pour sa part d'autant plus active que l'économie danoise est en grande majorité composée de PME jouant souvent un rôle de sous-traitance orientée vers l'export.¹⁸

Des progrès peuvent néanmoins être réalisés en termes d'appropriation par les entreprises de la problématique de la responsabilité sociale. L'implication des organisations syndicales est de plus relativement limitée. LO, la plus grande confédération syndicale danoise, concentre une bonne partie de ses efforts sur le thème de la lutte contre le travail des enfants et tente de se montrer plus incisive sur les questions environnementales à travers la première publication, fin 2008, d'une stratégie climat.

11) Le partage de la valeur ajoutée entre actionnaires et salariés fait-il l'objet d'un débat spécifique ? Existe-t-il un consensus sur sa mesure ? Existe-t-il des dispositions légales, contractuelles ou d'usage liant l'évolution des rémunérations et des dividendes à celle de la valeur ajoutée (du résultat net ou d'un autre indicateur de performance) ?

Le partage de la valeur ajoutée entre actionnaires et salariés est un thème relativement marginal dans les débats au Danemark. Cela résulte d'un certain équilibre entre le niveau comparativement élevé des

¹⁷ La « boussole CSR » est ainsi un instrument destiné aux entreprises danoises opérant sur les marchés émergents et dans les pays en développement. Il vise à les aider à inciter leurs fournisseurs à agir de manière responsable en s'engageant publiquement, au moyen par exemple d'un code de conduite, à respecter toute une série de principes www.csrkompasset.dk. D'autres exemples d'instruments sont disponibles sur la page suivante: www.csrgov.dk/sw63535.asp

¹⁸ Les activités de la Fédération Danoise des PME en termes de responsabilité sociale sont décrites sur la page suivante: www.hvr.dk/internationalt/csr/netvaerk-og-politik.aspx

salaires au Danemark et le niveau inversement très faible des charges sociales pesant sur les entreprises danoises.¹⁹

L'évolution des rémunérations est dictée par l'issue des négociations des conventions collectives, renouvelées en moyenne tous les trois ans. Ces dernières, qui couvrent 85% du marché du travail danois (75% du secteur privé), n'ont pas valeur de loi et sont en principe conclues sans intervention du gouvernement. Il n'existe donc pas de dispositions légales, contractuelles ou d'usage liant l'évolution des rémunérations et des dividendes à celle de la valeur ajoutée.

12) La rémunération des employeurs et des salariés les mieux payés fait-elle l'objet d'un débat au sein des entreprises et au niveau politique ? Est-elle encadrée par des dispositions spécifiques ? Des modifications sont-elles envisagées ?

La rémunération des employeurs et des salariés les mieux payés ne fait traditionnellement pas grand débat au Danemark, l'existence d'un large tissu de PME tendant à limiter dans une certaine mesure les excès rencontrés dans les pays les plus libéraux en la matière.

La crise financière, qui a particulièrement affecté le Danemark en raison d'un contexte spécifique (forte correction des prix sur le marché immobilier depuis 2006 et niveau d'endettement particulièrement élevé du secteur agricole) a néanmoins porté l'attention sur les pratiques salariales en vigueur au sein du secteur bancaire²⁰.

Les autorités danoises n'entendent toutefois pas se démarquer outre mesure des décisions prises au sein de l'UE. *Finansrådet* (Association Danoise des Banques) rappelle régulièrement que les établissements bancaires danois ont été mis à contribution dans le cadre du premier plan de soutien au secteur en octobre 2008 (constitution d'un fonds de 4,7 milliards d'euros alimenté par l'ensemble des établissements proportionnellement à leur taille et destiné à venir en aide aux établissements en difficulté). L'organisation veille à couper court à toute velléité de durcissement législatif en termes d'encadrement des bonus (ou encore en termes d'introduction d'une nouvelle taxe bancaire).

Les règles récemment adoptées au niveau de l'UE, qui doivent en principe entrer en vigueur au 1^{er} janvier 2011, sont ainsi vertement critiquées par les représentants du secteur bancaire danois. Elles donnent toutefois un peu d'air au gouvernement, jugé trop prudent sur la question par l'opposition, mais aussi par son allié au Parlement, le parti nationaliste.

13) Existe-t-il une notion comme l'ordre public social français ? Que recouvre-t-elle ?

Les conventions collectives n'ayant pas valeur de loi, il n'y a notamment pas de salaire minimum au Danemark (à l'exception du secteur de l'industrie). D'une manière générale, le fonctionnement du marché du travail danois est très peu conciliable avec toute forme d'intervention législative. Il en résulte qu'il n'existe pas d'équivalent à l'ordre public social français.

Un des rares exemples de « minimum garanti » à chaque citoyen danois est, d'une certaine manière, l'allocation chômage, dont le montant est le même pour tous, plafonné à 90% du précédent salaire.²¹ Le taux de couverture du précédent salaire est toutefois très variable selon les individus.²²

¹⁹ Les données de l'Office Danois des Statistiques font ainsi apparaître que sur l'année 2008, le coût du travail moyen dans le secteur privé était de 37 euros/heure et que seulement 4,4% de ce montant était constitué de charges hors salaire. Il convient néanmoins d'y ajouter la contribution des employeurs au titre de la retraite complémentaire professionnelle. Considérée comme un élément de salaire différé, elle représente en moyenne 10% du salaire.

²⁰ Le gouvernement danois et la quasi-totalité des formations d'opposition représentées au Folketing sont parvenus le 31 août à un accord visant à encadrer les rémunérations dans le secteur financier. Cet accord stipule, entre autres, que les stock-options ou les dispositifs similaires ne peuvent représenter plus de 25% de la partie variable du salaire des membres d'une direction ou d'un conseil d'administration.

²¹ L'allocation chômage est de 16 293 couronnes (2180 euros) depuis le 1^{er} janvier 2010.

²² En baisse continue depuis les années 80, le taux de couverture moyen est aujourd'hui situé entre 50 et 60%.

14) Les salaires font-ils l'objet de négociations régulières ? A quel niveau ? Existe-t-il un salaire minimum universel ? Quel est son montant ? Des salaires minima de branche existent-ils comme en France ? En cas d'absence de salaire minimum, l'instauration d'un tel salaire est-elle discutée ?

Les salaires sont négociés dans le cadre du renouvellement des conventions collectives, qui s'effectue tous les 3 ans pour le secteur public et à une fréquence variable comprise entre 2 et 4 ans pour le secteur privé. Un dispositif de régulation, entré en vigueur au 1^{er} janvier 1984, vise à s'assurer que les progressions obtenues par le secteur public et le secteur privé sont similaires en termes de salaires, mais aussi en termes d'avantages divers (retraites, congés payés, indemnités maladie, congés maternité...)²³.

Il existe trois niveaux de négociation dans le secteur privé:

- Au niveau national, les négociations, qui se déroulent entre la principale confédération patronale, DA, et la principale confédération syndicale, LO, sont régies par un accord de base, « *Hovedaftalen* », valable pour plusieurs années et qui n'a pas de date limite d'application. Les dernières modifications de cet accord sont intervenues en 1993. L'accord couvre la plupart des branches d'activité à l'exception de la finance et de l'agriculture. Il est complété par l'accord de coopération, « *Samarbejdsaftalen* », qui vise à s'assurer de la stabilité sociale de chacune des entreprises concernées en garantissant ainsi leur compétitivité. A la lumière de cet accord, les entreprises mettent en place un comité de coopération censé renforcer l'entente entre directions et salariés. Cet accord n'a pas été modifié depuis 1986.
- Des conventions collectives au niveau des branches (toujours sous la houlette de DA et LO) définissent les normes applicables au secteur en termes de salaire minimum, de temps de travail, de congés...ainsi que les règles de fonctionnement du dialogue social au sein des entreprises (délégués syndicaux, élections...). Ce sont ces conventions qui définissent le cadre de négociation au niveau local et qui sont renouvelées avec une fréquence variable comprise entre 2 et 4 ans par l'ensemble des fédérations d'employeurs et d'employés.
- Des conventions collectives au niveau local sont négociées au sein de chaque entreprise entre les différentes directions et les salariés. La tendance est clairement à la multiplication de ce type d'accord, le processus de négociation dans le secteur privé étant de plus en plus décentralisé afin de s'assurer d'un ajustement aux besoins spécifiques des entreprises. Seuls les délégués syndicaux peuvent négocier ces accords. Certains éléments de la convention collective peuvent être modifiés localement si l'employeur et le délégué syndical trouvent un accord, selon une clause introduite en 2000 (temps de travail et formation continue).

Il n'existe pas de salaire minimum universel au Danemark. En revanche, un salaire minimum horaire s'applique bien dans les secteurs de l'industrie manufacturière, des services et de la construction. Bien que négocié au niveau central, il est ensuite annuellement renégocié au sein de chaque entreprise par le représentant syndical et la direction. D'un montant initial de 103,15 couronnes (environ 14 euros), le salaire horaire a été augmenté de 1,1 DKK (0,15 euros) au 1^{er} mars 2010 et sera augmenté de 1,75 DKK (0,25 euros) au 1^{er} mars 2011 suite au renouvellement des conventions collectives intervenu au printemps 2010. Il faut toutefois noter que ce salaire minimum horaire est purement indicatif, l'immense majorité des salariés concernés ayant un salaire plus élevé.

²³ Depuis 1987, l'alignement de ces augmentations est opéré durant la durée de validité de la convention collective à hauteur de 80%. Par exemple, si au cours d'une année le secteur privé a bénéficié d'une progression de 4% alors que le secteur public s'est contenté de 3%, le dispositif garanti à ce dernier une augmentation finale de 80% de la différence, soit 3,8%.

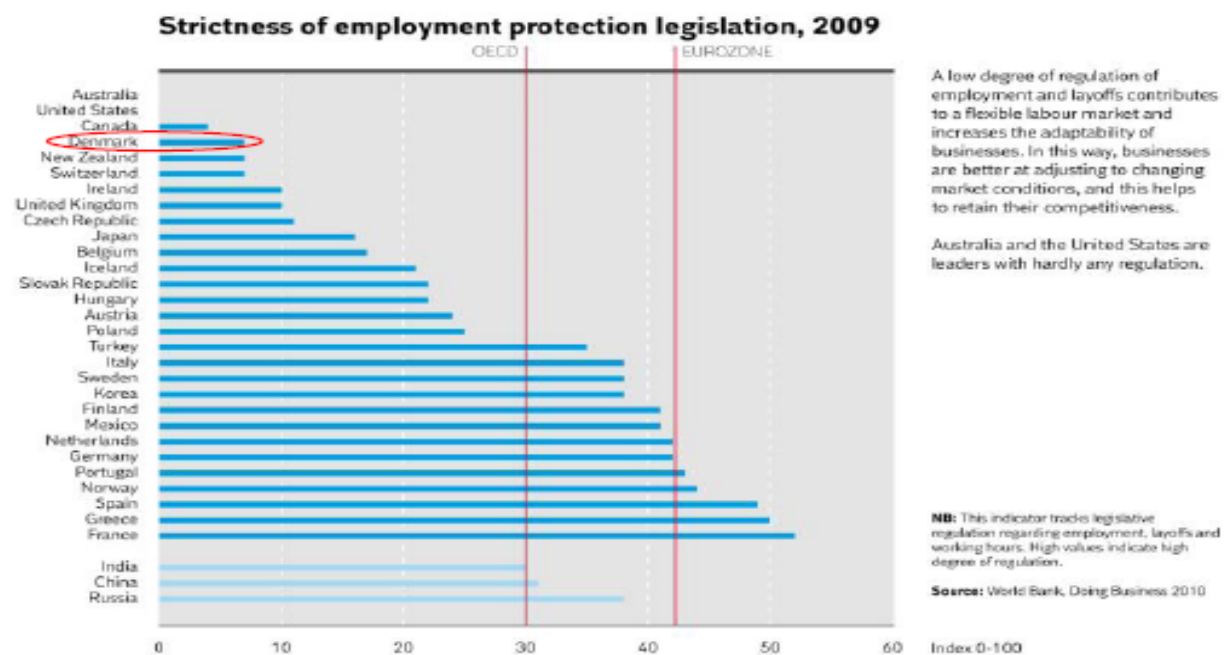
L'instauration d'un salaire minimum universel n'est pas envisagée pour la simple raison que le système de négociation collective danois repose sur une certaine dose de souplesse et que l'intervention du gouvernement n'est en principe possible que pour mettre un terme à un éventuel conflit ayant résulté d'un échec des négociations entre partenaires sociaux.

Le thème du dumping social est toutefois une priorité pour les organisations syndicales et commence à faire débat au sein de la société danoise. La presse rapporte en effet de plus en plus de cas de travailleurs provenant essentiellement des pays de l'Est de l'Europe qui touchent des salaires d'un niveau beaucoup moins élevé que ceux négociés dans le cadre des conventions collectives. Le phénomène est à relier avec l'expiration, au 1^{er} mai 2009, des règles limitant la circulation des travailleurs provenant des nouveaux Etats membres de l'UE.

Les dernières conventions collectives signées au printemps 2010 renforcent la lutte contre le dumping social (par exemple par la mise en place d'un comité chargé de surveiller les conditions encadrant le recours à la main-d'œuvre étrangère et le renforcement des échanges d'informations relatives aux salaires entre les organisations syndicales et patronales concernées). La principale confédération syndicale danoise, LO, demande néanmoins des initiatives supplémentaires dans ce domaine.

15) Existe-t-il un débat sur les effets de la protection des emplois en termes d'inclusion sociale par le travail ? Est-il proposé d'aller vers davantage de flexibilité ?

De manière générale, la philosophie du modèle danois de flexicurité est incompatible avec toute idée de protection ou de sécurité de l'emploi. Les règles en vigueur en la matière sont en effet parmi les plus souples au sein des pays développés.

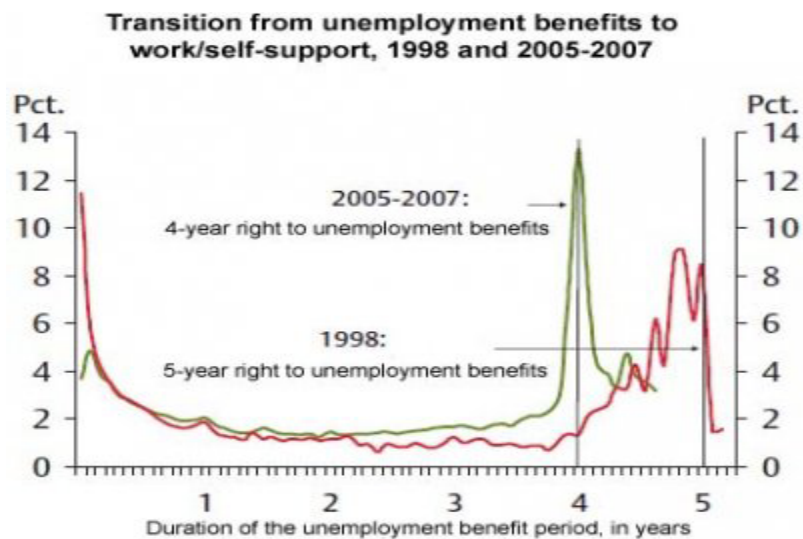


Malgré l'ampleur de la crise (recul du PIB de 4,7% en 2009), cette philosophie n'a été remise en cause que très marginalement. Les conventions collectives encadrant le secteur privé obligent les employeurs à verser une indemnité de licenciement d'un montant de 5000 couronnes (670 euros) aux employés ayant une ancienneté minimum de trois ans, de 10 000 couronnes (1350 euros) à ceux ayant une ancienneté de 6 ans, et de 15 000 couronnes (2000 euros) à ceux ayant une ancienneté de 8 ans.²⁴

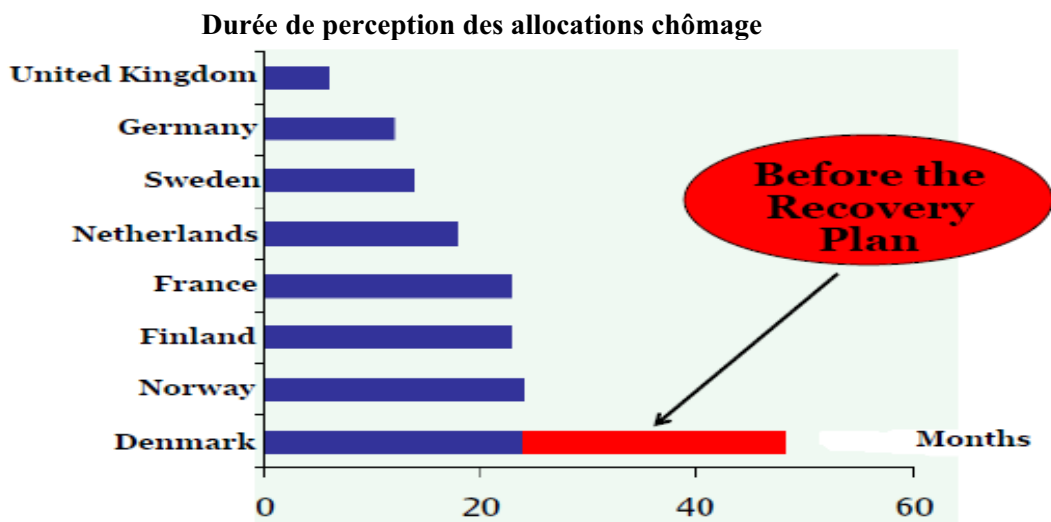
²⁴ Cette indemnité n'est toutefois pas versée dans le cas où l'employé concerné a retrouvé un emploi, ou perçoit une retraite. Elle n'est de plus accordée que sous réserve que l'employé soit assuré contre le chômage. La mobilité prévalant sur le marché du travail étant particulièrement forte, la mesure ne concerne au final que peu de personnes.

En dépit d'un taux d'emploi parmi les plus élevés au sein de l'OCDE (75,6% en 2009), le thème de l'inclusion sociale par le travail est d'actualité. Les défis en termes de soutenabilité des finances publiques et la perspective d'un retour du manque de main-d'œuvre qualifiée incitent les autorités à adopter des mesures visant l'expansion du marché du travail. Le modèle de flexicurité est donc contraint d'évoluer. C'est dans ce sens que doit être interprétée la récente décision prise par la coalition parlementaire au pouvoir, dans le cadre du plan de redressement des finances publiques sur la période 2011-2013 présenté en mai, de raccourcir de 4 à 2 ans la durée de perception des allocations chômage à compter du 1^{er} juillet 2010.

La décision a été prise sur la base d'un rapport de la commission sur l'emploi, publié au mois d'août 2009, qui soulignait qu'un nombre relativement important de demandeurs d'emploi revenait sur le marché du travail peu de temps avant la fin de la durée légale de perception des allocations chômage.



Source: rapport de la commission sur l'emploi, p.94, août 2009



Source: Labour Market Commission

La réduction de la durée de perception des allocations chômage vient s'ajouter à la baisse de 25 points de pourcentage du taux de couverture moyen des allocations chômage depuis les années 80. En d'autres termes, même si le montant des allocations chômage reste relativement généreux, le volet

sécurité du modèle danois de flexicurité peut difficilement faire l'objet d'un nouvel affaiblissement sans prendre le risque de changer de nature.²⁵

Parallèlement à l'affaiblissement du volet sécurité, l'activation des demandeurs d'emploi voit son rôle constamment renforcé depuis les années 1990, en dépit d'une efficacité parfois contestée.²⁶ Entrée en vigueur au 1^{er} août 2009, la communalisation des jobcenters, qui confie l'entière responsabilité de leur gestion aux communes, s'accompagne également de l'introduction progressive d'un nouveau modèle de financement des allocations chômage. Il est censé inciter les jobcenters à accentuer leurs efforts de suivi des demandeurs d'emploi.

Depuis 2010, le financement intégral des allocations chômage par l'Etat n'est assuré qu'au cours des 18 premières semaines de chômage, avant de passer à 4 semaines en 2013. Une fois passés ces délais, l'Etat refinance 75% des dépenses des communes en allocations chômage dès lors qu'elles se montreront « actives » dans l'accompagnement des demandeurs d'emplois, mais seulement 50% dans le cas contraire.

L'accent mis sur la formation continue constitue une autre caractéristique du modèle de flexicurité. Le renforcement de cette tendance devrait faire émerger une nouvelle version du modèle de flexicurité, la « mobication », terme conjointement attribué à Ove Kaj Pedersen, professeur à l'Ecole de Commerce de Copenhague (CBS) et à Søren Kaj Andersen, Directeur du FAOS (Employment Relations Research Center, Université de Copenhague) et qui résulte de la contraction des mots « mobilité » et « éducation ».

Dans un tel modèle, élaboré dans le but d'adapter le marché du travail aux défis à venir (division du travail au niveau international, impact des nouvelles technologies, changements démographiques...), le recours systématique au développement des compétences et à la formation continue permettrait d'accentuer la flexibilité, en orientant la main-d'œuvre vers les branches les plus dynamiques en termes d'emploi, et de renforcer l'employabilité des citoyens danois. Les organisations syndicales sont d'autant plus ouvertes à cette nouvelle version du modèle de flexicurité que son succès dépend étroitement de la mise en œuvre d'efforts particuliers visant à développer la flexibilité du système éducatif.



Flexibilité du marché du travail/flexibilité des formations/soutien public (allocations chômage)

²⁵ A noter que l'allocation chômage (2100 euros) est, comme la quasi-totalité des revenus au Danemark, soumise à l'impôt.

²⁶ De nombreuses études soulignent ainsi que la perspective, pour un demandeur d'emploi, d'être activé une fois passé un certain laps de temps sans emploi (entre 3 et 6 mois), a un effet psychologique certain. L'activation en elle-même aurait en revanche des effets très contrastés en termes de retour à l'emploi.

16) Certaines populations (les jeunes, les séniors...) sont-elles considérées comme indûment exclues de l'emploi ?

Les statistiques de l'emploi indiquent que les séniors ont été largement épargnés par la crise. La catégorie des 55-59 ans bénéficie ainsi d'un taux d'emploi (80,3%) supérieur à la moyenne nationale (76,9%), le pourcentage ne baissant finalement que très faiblement entre 2008 et 2009 (-1,4 pt). Le taux d'emploi des 60-64 ans est beaucoup plus faible (43,4%), mais il a progressé de 0,9 pt entre 2008 et 2009.²⁷ Cette catégorie d'âge semble ne pas avoir été incitée à recourir davantage au dispositif de préretraite, puisque le nombre de bénéficiaires a baissé depuis le début de la crise.²⁸

Les politiques suivies depuis les années 1990 en direction des séniors expliquent pour une grande part leur forte présence sur le marché du travail. Elles ont reposé sur le recours à la gamme la plus large possible d'instruments : conventions collectives, législation, incitations fiscales, campagnes de sensibilisation...

C'est plutôt le chômage des jeunes qui fait aujourd'hui l'objet de toutes les attentions. Un récent rapport de l'OCDE soulignait ainsi la hausse du taux de chômage des 15-24 ans au cours des derniers mois, même si son niveau (environ 12%) reste largement inférieur à la moyenne OCDE (18%), en raison notamment de l'habitude prise par les étudiants danois de combiner emploi et études (ce qui renforce leur employabilité), de l'existence d'un système de formation professionnelle bien rodé et basé sur une interaction constante entre employeurs et partenaires sociaux, et de l'accent mis par les autorités danoises sur les jeunes sans qualifications à travers la présentation de deux plans de lutte contre le chômage, centrés respectivement sur les 18-30 ans (septembre 2009) et les 15-17 ans (octobre 2009).²⁹

Parmi les mesures prises, la création, au cours de l'année 2010, de 5000 places de stage d'apprentissage supplémentaires pour les élèves des filières professionnelles, la prise en charge immédiate par les jobcenters des demandeurs d'emploi de 18-19 ans, ou encore le conditionnement du versement des allocations familiales au respect du plan d'orientation individuel conclu entre les parents et les autorités communales pour les 15-17 ans sans qualifications.

La dégradation de la situation sur le marché du travail a comparativement davantage affecté les étrangers, surtout d'origine non-occidentale, que les Danois. L'Office Danois des Statistiques indique ainsi que si le taux de chômage au niveau national est passé de 1,8 à 3,4% entre la fin 2008 et la fin 2009, ce même taux a progressé de 5,8 à 8% pour les étrangers d'origine non-occidentale. La crise ne semble toutefois pas de nature à remettre en cause la forte amélioration constatée au cours de ces dernières années en termes de présence des étrangers sur le marché du travail danois. Ces derniers étaient 250 000 au moment de l'apparition de la crise, soit 9% du total de la main-d'œuvre.³⁰

17) Existe-t-il un débat sur la dégradation (précarisation, qualifications...) de la qualité des emplois?

²⁷ A noter qu'au Danemark, le taux de chômage est le plus faible pour les 60-64 ans.

²⁸ Il est possible de bénéficier du dispositif de préretraite à partir de 60 ans à condition d'avoir versé une cotisation spécifique pendant 30 ans dans le cadre d'une adhésion à une caisse d'assurance-chômage.

²⁹ http://www.oecd.org/document/40/0,3343,fr_2649_33729_44290024_1_1_1_1,00.html

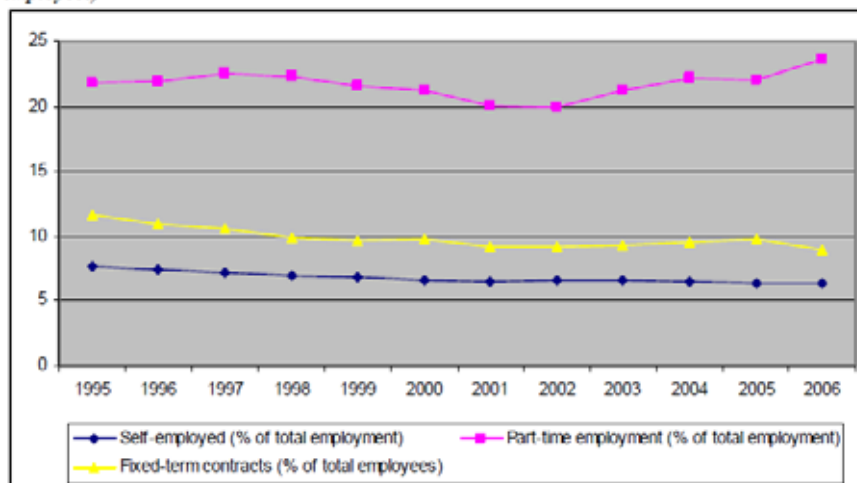
³⁰ Il faut souligner la forte hausse du taux d'emploi des étrangers d'origine non-occidentale au cours de la période 1997-2008 (de 48,2 à 60,7%).

Le débat sur la dégradation de la qualité des emplois n'est pas marqué au Danemark. Cette situation résulte pour une grande part de la stabilité, depuis 1995, de la proportion d'emplois dits « atypiques » (CDD, intérimaires, indépendants...), comme le soulignait le CARMA (Centre for Labour Market Research) dans un rapport publié début 2009.³¹ Cette stabilité (environ 15% de la main-d'œuvre) s'accompagne de plus d'un niveau de protection globalement similaire aux emplois « normaux ». Les CDD, dont la proportion tend à décroître légèrement ces dernières années, sont ainsi régulés à la fois de manière législative et par les conventions collectives. Les contrats intérimaires, bien qu'en augmentation, restent marginaux (0,9% des contrats en 2006). Ils sont encadrés par les conventions collectives et bénéficient de niveaux de salaire et d'avantages divers s'approchant des autres types de contrats. Enfin, les professions indépendantes sont éligibles aux mêmes types de dispositifs de sécurité sociale que les autres catégories professionnelles (allocations chômage, allocations maladie...).

L'Office Danois des Statistiques indique que 712 000 Danois travaillaient à temps partiel au 1^{er} trimestre 2010 (une augmentation de 49 000 personnes depuis le 3^{ème} trimestre 2008), soit 27% de la main-d'œuvre totale.³² La part du temps partiel subi reste toutefois limitée à environ 15% des cas. Cette forme d'emploi est considérée au Danemark comme tout à fait « normale » et résulte avant tout d'un choix visant à mieux concilier travail et formation et/ou travail et vie familiale. La régulation des emplois à temps partiel est basée sur un ensemble de conventions collectives et de lois. Un employé à temps partiel peut devenir membre d'une caisse d'assurance-chômage, le niveau de l'allocation chômage étant toutefois moins élevé que pour les assurés à temps plein. Couverts par les conventions collectives, les employés à temps partiel bénéficient des mêmes avantages que leurs collègues à temps plein, notamment en termes de retraite complémentaire professionnelle.

Face au défi du manque de main-d'œuvre à moyen terme, les autorités danoises pourraient être incitées à prendre des mesures visant à inciter les titulaires d'un emploi à temps partiel à travailler à temps plein.

Figure 2. Incidence of "atypical" employment in Denmark, 1995-2006 (part-time and self-employed as percentage of total employment, and fixed-term contracts as percentage of total employees)



Le modèle danois de flexicurité a été particulièrement efficace pour intégrer les formes d'emplois dits « atypiques ». Dans ce contexte, les débats sont davantage centrés sur le thème du dumping social et sur la nécessaire adaptation de la main-d'œuvre aux défis existant sur le marché du travail, à travers l'accent mis sur la formation continue.

³¹ http://www.epa.aau.dk/fileadmin/user_upload/conniek/Dansk/Research_papers/2009-1-Kongshoej_m-fl.pdf

³² 39% des femmes présentes sur le marché du travail danois travaillaient ainsi à temps partiel au 1^{er} trimestre 2010 selon l'Office Danois des Statistiques.

Espagne

1. La participation de représentants des syndicats ou salariés au conseil d'administration/surveillance des entreprises fait-elle l'objet d'une législation particulière (selon la taille, le secteur ou le mode de propriété du capital) ?

La législation espagnole ne prévoit pas explicitement la participation des représentants des salariés ou des syndicats au conseil d'administration/surveillance. Néanmoins, certaines conventions collectives prévoient ponctuellement des mécanismes de participation des représentants des salariés au sein des organes d'administration des entreprises. Parallèlement, la législation reconnaît clairement les droits d'information et de consultation des représentants dans des cas bien déterminés prévus dans le Statut des Travailleurs (norme de base qui règlemente les relations de travail en Espagne) et dans la loi 3/2009 relative aux modifications structurelles des sociétés.

Par ailleurs, le règlement de l'UE sur le statut de la société européenne (SE) du 8 octobre 2001 a été transposé dans l'ordre juridique interne espagnol par la loi 19/2005 du 14 novembre 2005 dite loi sur la « société anonyme européenne domiciliée en Espagne ». En outre, la directive 2001/86/CE complétant le statut de la Société européenne sur l'implication des travailleurs a été également transposée en Espagne par la loi 31/2006 relative à « l'implication des travailleurs au sein des sociétés anonymes et coopératives européennes ».

La transposition de la directive sur l'implication des travailleurs au sein de la SE a soulevé certaines difficultés dans la mesure où la notion de "participation des salariés" ne se fait pas au niveau de la gestion journalière relevant de la compétence de la direction, mais au niveau de la surveillance et du développement des stratégies de l'entreprise. En effet, le modèle allemand d'impliquer les travailleurs au niveau décisionnel de l'entreprise n'est pas intégré dans le monde des affaires espagnol et rencontre certaines réticences de la part des entreprises.

La directive propose plusieurs modèles de participation des salariés : d'abord, le modèle intégrant les travailleurs au sein de l'organe de surveillance ou de l'organe d'administration; ensuite, le modèle de l'organe distinct représentant les travailleurs de la société européenne et, finalement, d'autres modèles qui sont à établir par voie d'accord conclu entre les organes de direction ou d'administration des sociétés fondatrices et les travailleurs de la société. La loi espagnole a opté pour la constitution d'un organe distinct de représentation des travailleurs dont la mission principale est de mettre en œuvre l'information et la consultation des travailleurs d'une SE et de ses filiales, ainsi que d'exercer les droits de participation liés à la SE.

2. La confidentialité des données divulguées dans les conseils d'administration fait-elle l'objet d'une protection juridique particulière ? Est-elle observée par consensus ? A-t-il été fait état de « fuites » ?

L'article 127 quater de la Loi des Sociétés Anonymes (LSA) et l'article 232 de la nouvelle loi sur les Sociétés de Capitaux³³ disposent que les administrateurs ne doivent pas divulguer, même après avoir cessé leurs fonctions au conseil d'administration, les informations confidentielles auxquelles ils ont eu

³³ Adoptée par le décret législatif 1/2010 qui entrera en vigueur au 1^{er} septembre 2010. Ce nouveau texte regroupe les deux principales lois actuelles sur les sociétés commerciales, la loi sur les SA de 1989 et celle sur les SARL de 1995.

accès pendant l'exercice de leur mandat d'administrateur. Ils ont l'obligation de maintenir la confidentialité sur les données et rapports de la société et ne peuvent les communiquer à des tiers.

Par ailleurs, la loi 24/1988 du Marché des Valeurs prévoit dans son Titre VII que toute personne ou entité qui intervient sur les marchés financiers ou exerce une activité en rapport avec ces derniers a l'obligation de sauvegarder l'information privilégiée à laquelle elle a eu accès. Elle ne peut la transmettre à des tiers. En ce sens, les sociétés devront adopter toutes les mesures nécessaires afin d'éviter que l'information puisse faire l'objet d'une utilisation abusive ou déloyale et, le cas échéant, mettre en place immédiatement des mesures pour corriger les conséquences en cas de fuite. De même, la réglementation espagnole oblige les émetteurs de valeurs à disposer d'un règlement intérieur de conduite sur les marchés en prévoyant notamment un dispositif de protection pour les données confidentielles.

Certaines opérations confidentielles des sociétés cotées ont été filtrées aux médias bien qu'il ne s'agisse pas d'une pratique habituelle en Espagne. A titre d'exemple, la presse s'est faite l'écho récemment, en juillet dernier, d'une information publiée dans le quotidien britannique le *Financial Times* de l'opération dans laquelle le groupe espagnol ACS a vendu une participation de 15% du groupe Abertis à CVC pour une valeur de plus de 2 Mds €. Dans ce cadre, la réglementation espagnole, concrètement le Code Pénal, sanctionne le délit de divulgation d'informations confidentielles avec des peines de prison.

3. La participation des représentants des syndicats ou des salariés à la définition des stratégies de l'entreprise fait-elle l'objet d'un débat de principe tant auprès des syndicats d'employeurs que des syndicats de salariés ? Ce débat est-il relayé par les partis politiques ?

Au début de la présidence espagnole du Conseil de l'UE, en janvier dernier, les syndicats espagnols les plus représentatifs, UGT et CCOO, ont élaboré une « Déclaration des syndicats espagnols UGT et CCOO à la présidence espagnole de l'UE ». Ils proposaient l'adoption d'une loi sur la « démocratie économique » au sein des entreprises afin d'intégrer la participation syndicale dans les décisions des entreprises en Espagne sur le modèle des pratiques exercées dans certains Etats membres de l'UE où ont été mises en place diverses formes de participation directe des salariés dans les organes de décision de l'entreprise. Depuis plusieurs congrès, l'UGT a adopté des résolutions dans ce sens. Les syndicats se fondent sur l'article 129 de la Constitution Espagnole qui indique que la loi définira les modalités de participation des travailleurs à la protection Sociale et que les pouvoirs publics encourageront les différentes formes de participation à l'entreprise.

En parallèle, la CEOE, patronat espagnol, avait également élaboré une feuille de route à l'occasion de la présidence espagnole du Conseil de l'UE sur les « Priorités de la présidence espagnole de l'Union Européenne pour les entreprises ». Cette déclaration ne faisait aucune mention à la participation des salariés dans la stratégie de l'entreprise.

De même, les partis politiques, notamment les deux principaux partis, PSOE (parti socialiste) et PP (parti conservateur), n'ont pas abordé cette question pour le moment. Le parti minoritaire de gauche Izquierda Unida prévoit cette disposition dans ses textes.

Enfin, la participation des salariés dans la définition de la stratégie de l'entreprise n'est pas traitée actuellement par le gouvernement espagnol et n'a pas été incluse dans la réforme du marché du travail adoptée cet été.

Les seules entreprises où existent des procédures de ce type sont les caisses d'épargne, quelques grandes entreprises publiques en particulier en Andalousie, région qui a connu une grande permanence politique socialiste.

4. Quelle que soit la forme juridique de l'entreprise, existe-t-il des modalités d'information/coopération entre employeurs et salariés pour préserver la compétitivité de l'entreprise notamment dans le cadre d'un changement dans la répartition du capital, d'un plan social ou d'une mutation impliquée par la globalisation ?

Selon le Statut des Travailleurs dans son article 64, le comité d'entreprise (CE) doit collaborer avec la direction de l'entreprise afin de mettre en place des mesures visant à maintenir et à développer la productivité de l'entreprise si cela est prévu dans la convention collective. Concrètement, le comité d'entreprise a le droit d'être informé chaque trimestre sur l'évolution générale du secteur économique auquel appartient l'entreprise et de l'évolution récente de ses activités, notamment sur les mesures environnementales ayant une incidence sur l'emploi et la productivité (i), les prévisions de l'entreprise sur d'éventuelles nouvelles embauches (ii), l'accès au bilan, au compte de résultats et à tout document relatif aux associés et actionnaires de la société (iii).

Le CE peut également élaborer un rapport sur les sujets suivants : les restructurations du personnel (i), la réduction du temps de travail (ii), les opérations de fusion, absorption ou modification du statut juridique de l'entreprise ayant une incidence sur l'emploi (iii), les plans de formation de l'entreprise (iv), l'implantation et la révision des systèmes d'organisation et de contrôle du travail (v), le système des primes et de valorisation du travail (vi).

De même, quelle que soit la forme juridique de l'entreprise, le Statut des Travailleurs prévoit l'obligation pour l'entreprise d'ouvrir une période de consultation avec les représentants des salariés dans le cadre de la mobilité géographique collective du personnel (art. 40.2) et des licenciements collectifs (art. 51). L'entreprise doit également notifier aux représentants des salariés toute modification substantielle des conditions de travail si celle-ci est à caractère individuel et ouvrir une période de consultation s'il s'agit d'une modification concernant l'ensemble du personnel.

Concernant les changements de l'actionariat de la société, la réglementation espagnole n'oblige pas la direction à les communiquer aux représentants des salariés. Si la modification implique un changement dans la propriété du capital social, il est recommandé de procéder à une communication dite « de courtoisie » aux représentants des salariés. Cependant, comme il a été indiqué dans la question 1, la loi 3/2009 relative aux modifications structurelles des sociétés prévoit une obligation d'information de la direction de la société aux représentants des salariés sur toute modification structurelle de la société, notamment opérations de fusion et scission totale ou partielle.

Cependant, d'après l'Observatoire de la RSE³⁴, l'information entre employés et employeurs n'est pas performante en Espagne. D'après une étude menée par cet organisme, les initiatives adoptées par les entreprises en matière de RSE sont peu connues des salariés et des actionnaires démontrant ainsi le manque de communication entre employeurs et salariés. En ce sens, les syndicats exigent d'actualiser le processus du dialogue social.

³⁴ Association créée en 2004, intégrée par plusieurs organisations représentatives de la société civile tels les syndicats, ONG, organisations de consommateurs... dans le but d'améliorer la participation et la coopération des organismes sociaux acteurs dans la RSE.

5. Le thème de la gouvernance des entreprises fait-il l'objet de débats particuliers ? La législation a-t-elle été modifiée récemment ? Existe-t-il des codes de bonnes pratiques ? Des accords interprofessionnels ?

La Commission nationale du marché de valeurs (CNMV, entité homologue de l'Autorité des marchés financiers) dans son Plan d'Activités pour l'année 2010 a inclus entre ses objectifs la mise à jour du

Code Unifié de la Bonne Gouvernance des sociétés cotées (CUBG), adopté en mai 2006³⁵, étant prévue son adoption pour la fin de cette année. Cette mise à jour a pour principal objectif d'adapter le Code actuel aux recommandations de la Commission Européenne sur les systèmes de rémunération des administrateurs.

La gouvernance des entreprises a fait l'objet de quelques modifications récentes notamment celles introduites par la loi 12/2010 qui a modifié différents textes tels la loi relative à l'Audit des Comptes, la loi du Marché des Valeurs et la loi sur les Sociétés Anonymes. Cette nouvelle loi inclut pour les sociétés cotées des nouvelles figures afin de développer la bonne gouvernance comme le forum électronique des actionnaires et des associations d'actionnaires, ainsi que des réformes relatives au Comité d'Audit. De même, cette loi a modifié le paragraphe 2 de l'article 105 de la LSA relatif à la limitation du nombre de votes à émettre par un même actionnaire à l'Assemblée Générale les déclarant nulles de plein droit (ce point est détaillé dans la question 9).

Quant aux futures modifications attendues dans le domaine de la gouvernance des entreprises, le projet de loi sur l'économie durable, présenté le 30 mars dernier et qui devrait être adopté à cet automne, contient certaines modifications relatives à la bonne gouvernance des sociétés cotées. En effet, le projet prévoit l'obligation de publier les rémunérations individuelles des administrateurs et de soumettre au vote consultatif de l'Assemblée Générale annuelle un rapport sur les rémunérations de ses administrateurs et des dirigeants.

6. Le paysage syndical, des employeurs comme des salariés, est-il aussi fragmenté qu'en France ? La représentativité des différents acteurs fait-elle l'objet d'un débat ?

Le décret 1/1995 relatif à la Loi sur le statut des travailleurs définit les modalités de représentation des travailleurs (art. 62, 63 et 66).

Dans les entreprises où l'effectif est compris **entre 11 et 49 salariés**, les travailleurs élisent des **délégués du personnel** (1 délégué pour les entreprises de 11 à 30 salariés, 3 délégués pour les entreprises de 31 à 49 salariés). Dans les entreprises de **plus de 50 salariés**, c'est un **comité d'entreprise** qui est élu : 5 membres de 50 à 100 salariés, 9 membres de 101 à 250 salariés, 13 membres de 251 à 500 salariés, 17 membres de 501 à 750 salariés, 25 de 751 à 1 000 salariés et 2 pour chaque tranche de 1 000 salariés ou fraction dans les entreprises de plus de 1 000 salariés (avec un maximum de 75 membres).

Le Titre 3 de la Loi organique de liberté syndicale (11/1985, LOLS) règlemente le concept de syndicat le plus représentatif et la « capacité représentative » des syndicats. **La représentativité se décline en**

³⁵ Code Unifié de Bonne Gouvernance des Sociétés Cotées de la Commission Conthe couvre uniquement les questions de gouvernance interne aux sociétés cotées. L'application des recommandations du rapport est **volontaire**. En effet, les dispositions du code reposent sur le principe « appliquer ou expliquer » : les entreprises ont le choix entre appliquer les recommandations du code ou ne pas le faire et, dans ce cas, elles doivent justifier leur refus.

deux degrés : «les organisations les plus représentatives» (au niveau national et autonome) et les «organisations représentatives» (au niveau autonome).

- Les organisations syndicales les plus représentatives :

1/ Au niveau national :

Au niveau national, sont considérés comme « syndicats les plus représentatifs » ceux qui obtiennent, aux élections des représentants du personnel, au moins 10 % du total des délégués du personnel ou des membres des comités d'entreprises ou des organes correspondants au sein des administrations publiques (selon le nombre de salariés dans l'entreprise, cf. ci-dessus) (art. 6.2).

Au niveau national, les deux grands syndicats sont l'Union générale des travailleurs (UGT) et Commissions Ouvrières (CCOO). Lors des dernières élections des représentants du personnel, qui ont eu lieu en 2007, elles ont obtenu respectivement 38,1 % et 40,1 % des suffrages. En termes de représentativité aux élections syndicales, d'adhésions et d'implantation sur les lieux de travail, ces deux organisations présentent des caractéristiques fortement similaires.

2/ Au niveau des Communautés autonomes :

Une organisation syndicale qui n'est pas reconnue parmi les plus représentatives au niveau national peut être reconnue comme appartenant aux organisations syndicales les plus représentatives au niveau d'une Communauté autonome. Pour ce faire, elle doit réunir au moins 15 % des délégués du personnel ou des représentants des travailleurs dans les comités d'entreprise ou dans les organes correspondants des administrations publiques, sur la base d'un nombre minimum de 1 500 représentants du personnel sur le territoire de la Communauté autonome (art. 7).

Le législateur a souhaité ouvrir le plus possible le pluralisme syndical et a donc défini des seuils de pourcentages qui peuvent sembler réduits. Au niveau de la Communauté du Pays Basque, le syndicat nationaliste basque *ELA- Euskal Sindikatua* bénéficie d'une audience significative (actuellement 17,5 % pour le Pays Basque contre 10,4 % sur l'ensemble du territoire), ce qui lui permet d'être représenté dans les organismes internationaux.

- Les organisations syndicales représentatives

La loi reconnaît un second degré de représentativité syndicale : **les organisations syndicales qui n'atteignent pas le seuil minimum fixé par la loi mais qui obtiennent 10 % ou plus des délégués du personnel**, des membres des comités d'entreprises ou des organes correspondants dans les administrations publiques, dans un secteur professionnel et géographique déterminé, **sont considérées comme représentatives et peuvent participer aux négociations collectives, à la définition des conditions de travail dans les administrations publiques, participer aux mécanismes de résolution des conflits du travail, et promouvoir les élections pour les délégués du personnel ou des comités d'entreprise ou des organes correspondants au sein des administrations publiques** (art. 7.2).

Pour les organisations syndicales les plus représentatives au niveau national, la loi reconnaît les prérogatives (« capacité représentative », art. 6.3) suivantes :

- **Représentation de l'institution auprès des administrations publiques et des autres entités et organismes à caractère national ou autonome ;**
- **Participation à la négociation collective conformément aux modalités établies dans le décret 1/1995 sur le statut des travailleurs ;**
- **Participation comme interlocuteur à la définition des conditions de travail dans les administrations publiques via les procédures de consultation et de négociation opportunes ;**

- **Participation aux systèmes non juridictionnels de résolution des conflits du travail ;**
- **Promotion des élections pour les délégués du personnel et des comités d'entreprise et des organes correspondants au sein des administrations publiques ;**
- **Obtention des cessions temporelles d'utilisation des immeubles du patrimoine public³⁶, conformément aux normes en vigueur ;**
- **Représentation des institutions dans les instances internationales.**

Les organisations syndicales les plus représentatives au niveau d'une Communauté autonome jouissent des mêmes prérogatives que les organisations syndicales les plus représentatives au niveau national, mais elles les exercent sur le territoire de leur région.

Le statut des organisations professionnelles est développé par la Loi 19/1977 du 1^{er} avril 1977 sur la régulation du droit d'association syndicale.

Cette Loi prévoit que les entrepreneurs, au même titre que les travailleurs, puissent constituer des associations professionnelles pour la défense de leurs intérêts collectifs au sein de chaque secteur d'activité, à l'échelle nationale ou territoriale. Il est également prévu que ces associations professionnelles puissent prendre part aux organismes de consultation et de collaboration au niveau national et territorial.

Pourtant, contrairement aux syndicats des travailleurs, le critère de représentativité des organisations professionnelles n'est régulé par aucune loi. De fait, les organisations professionnelles appuient leur légitimité de façon informelle sur leur expérience et la cohabitation qu'ils ont réussi à tisser au fil des ans avec les syndicats. Ce vide législatif pose un certain nombre de problèmes quant à la représentativité et la légitimité de certaines associations professionnelles.

En pratique, le CEOE (Confédération espagnole des organisations d'entreprises, équivalent du Medef) est reconnue au niveau national comme l'organisation professionnelle la plus représentative. Pourtant, ses délégations territoriales et fédérations sectorielles, qui agissent à l'échelle des provinces et des Communautés autonomes, ne jouissent pas toujours de la même légitimité. Dans certains cas, ils obtiennent la reconnaissance d'à peine 10% des entrepreneurs. La Cepyme (Confédération espagnole des petites et moyennes entreprises) représente au niveau national les intérêts des PME.

Ce paysage suscite un débat au sein du monde de l'entreprise : si la CEOE admet que sa présence comme négociatrice dans certains accords collectifs n'est pas légitime, certaines entreprises proposent que celle-ci concède à telle ou telle organisation professionnelle le statut de « représentative pour notoriété » et qu'elle siège à sa place. D'autres estiment nécessaire de bloquer l'entrée de nouvelles organisations professionnelles dans le paysage syndical, car la seule négociation collective ne justifie pas la création de nouvelles entités qui pourraient alors avoir accès au fonds publics de formation.

7. Existe-t-il des mécanismes particuliers destinés à impliquer le personnel dans les changements d'organisation du travail au sein de l'entreprise ?

Au-delà des articles du Statut du Travailleur, déjà présentés à la question 4, les organisations syndicales consultées évoquent aussi les démarches de négociation collective tant dans les entreprises que dans les secteurs professionnels. Ainsi, l'UGT a recensé une centaine d'accords conclus pendant

³⁶ Après la transition démocratique, l'Administration générale de l'Etat a cédé aux organisations syndicales les plus représentatives (CCOO et UGT) ainsi qu'aux associations patronales le droit d'utilisation (et non de propriété) des édifices des anciens syndicats verticaux franquistes.

la période actuelle de crise qui vont d'une entreprise (Renault Espagne) à un secteur professionnel (celui de la confection).

Ces accords visaient à installer et à sécuriser des formes de flexibilité interne dans l'entreprise. L'UGT estime que la loi sur la réforme du marché du travail aurait dû aller plus loin en la matière.

8. Le maintien – voire l'amélioration – des compétences des salariés est-il organisé ? La question de l'employabilité des salariés débouche-t-elle sur une quelconque obligation, juridique ou morale, de l'employeur ?

Ce maintien et cette amélioration sont organisés par les différents acteurs intervenant dans le champ de la formation : l'Etat et les partenaires sociaux qui gèrent en commun la Fondation Tripartite de la Formation Professionnelle et la part des cotisations sociales qui revient à la formation professionnelle, les communautés et les municipalités sur la part de leurs impôts et des reversements des impôts nationaux. Ces programmes s'adressent à la fois aux salariés et aux demandeurs d'emploi.

Il n'y a pas d'obligation juridique de l'employeur pour les contrats habituels, mais il y a une obligation de cotisation à la formation professionnelle. C'est sur ce point que se basent les organisations syndicales pour demander que l'on aille plus loin que les textes actuels.

Par contre, il existe une obligation pour les contrats de formation, ainsi que pour les plans de reconversion dans le cas de licenciements collectifs et de plans sociaux.

Durant les débats parlementaires sur la réforme du marché du travail, le Parti Populaire a proposé la dotation d'un chèque formation pour les salariés. Cette proposition a été refusée par la commission des affaires sociales

Il convient de signaler que la période de crise très lourde en particulier dans des secteurs comme la construction ou le tourisme n'a pas amené l'Etat, les communautés et les partenaires sociaux à construire de vastes programmes de reconversion ou l'équivalent des programmes « former plutôt que licencier ».

9. La nécessité pour une entreprise de pouvoir conduire une stratégie de long terme conduit-elle :

- à renforcer le rôle des dirigeants vis-à-vis des actionnaires ?
- à protéger l'actionnariat des capitaux « prédateurs » grâce à des dispositifs de type « *poison pills* » ?

La législation espagnole des sociétés commerciales ne prévoit pas de mécanismes visant à renforcer le rôle des dirigeants vis-à-vis des actionnaires dans le développement à long terme de la stratégie de l'entreprise. De même, il n'existe pas en Espagne de débat sur ce sujet à l'instar de celui qui a été lancé aux Etats-Unis suite à la crise financière afin de renforcer le pouvoir des actionnaires sur celui des administrateurs (« *say on pay, proxy access* »).

En ce sens, la réglementation commerciale espagnole accorde, notamment dans des domaines clés comme les opérations de modifications structurelles, statutaires ou d'émissions d'actions la compétence exclusive à l'Assemblée Générale de cesser, à tout moment, dans ses fonctions les administrateurs même si leur mandat n'est pas arrivé à terme ou si cette mesure n'a pas été prévue à l'ordre du jour de l'AG.

Concernant les dispositifs de type « *poison pills* », la mesure qui dans le passé a été la plus efficace en Espagne pour protéger l'actionnariat des capitaux prédateurs est la limitation prévue dans les statuts du nombre maximum de votes que peut émettre un même actionnaire. La loi sur les SA règlemente, dans son article 105, les droits d'assistance et de vote aux assemblées générales. A cet égard, la loi établit que les statuts des assemblées générales peuvent définir un nombre minimum de détention d'actions (tout type confondu) donnant droit à assister à l'assemblée générale (seuil maximal fixé à 1 % du capital social). Les statuts peuvent également établir un nombre maximum de votes que pourra détenir un même actionnaire ou société appartenant à un même groupe (art. 105.2, on parle de « *blindaje* »). Cette dernière disposition a été récemment modifiée et consacre finalement le principe « une action, un vote ». Dans ce sens, les nouvelles lois, la loi 12/2010 et l'article 515 du décret-loi 1/2010 sur les sociétés de capitaux prévoient la nullité de plein droit des clauses statutaires des sociétés cotées qui

limitent le nombre de votes que peut émettre un même actionnaire à partir du 1er juillet 2011. Les sociétés qui entrent en bourse à compter de cette date pourront inclure dans leurs statuts ces mesures restrictives pendant un délai d'un an à compter de leur entrée sur le marché. Dans la pratique, d'autres mécanismes ont été mis en place comme le renouvellement échelonné du conseil d'administration, les conditions d'ancienneté des actionnaires pour accéder au conseil d'administration ou à des postes clés au sein de ce dernier, la prévision d'un quorum et/ou d'une majorité renforcée pour l'adoption par l'Assemblée Générale de certains accords, etc.

10. La « responsabilité sociale des entreprises » est-elle reconnue ? Conduit-elle à des résultats concrets, à des changements de comportement des entreprises ou des syndicats en matière de gouvernance ?

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est largement reconnue en Espagne bien qu'il n'existe pas un cadre réglementaire contraignant les entreprises à l'appliquer au sein de leur structure. En ce sens, le Ministère le Travail et des Affaires Sociales a constitué, en 2007, un Forum d'Experts en RSE afin de discuter des éventuelles mesures que le gouvernement pourrait adopter dans le but de promouvoir et de renforcer la RSE en Espagne.

Ce Forum a présenté un bilan de la RSE en Espagne de janvier à juin 2010 dans lequel il apparaît que la RSE est désormais intégrée dans la gestion et stratégie de nombreuses entreprises quelque soit le secteur, la taille et la structure juridique de la société. En ce sens, les employés, actionnaires, clients, organes sociaux, et syndicats constituent pour l'entreprise un groupe d'intérêt essentiel pour la définition stratégique de l'entreprise.

En parallèle, le Conseil National de la RSE, organe consultatif du gouvernement créé en février 2008, est chargé d'améliorer et de promouvoir la RSE, notamment sur le dialogue social à travers la mise en place d'un débat entre les organisations patronales et salariales les plus représentatives.

De même, le cadre normatif espagnol dispose de nombreuses dispositions dans divers secteurs dont le fondement repose sur le concept de l'entreprise perçue comme une entité « socialement responsable ». En ce sens, en matière de droit du travail, la réglementation espagnole prévoit un certain nombre de textes spécifiques, notamment en matière de droits des salariés, l'accès à l'emploi et à l'embauche, la promotion de l'emploi des personnes handicapées, l'action sociale, la conciliation de la vie professionnelle et familiale, la qualité de l'emploi, les conventions collectives, les normes syndicales etc., qui peuvent servir de base réglementaire dans le cadre d'initiatives de la RSE même si très souvent nombreuses sont les mesures qui ne sont pas mises en pratique par les entreprises.

La réglementation environnementale espagnole prévoit des dispositions d'ordre général sur la responsabilité pénale et administrative dans ce domaine et des règles plus spécifiques sur la biodiversité, les emballages et résidus, le contrôle de la pollution, les nuisances sonores, la pollution atmosphérique, l'évaluation de l'impact environnemental, la santé publique, etc., qui constituent un cadre pour le développement des actions responsables des entreprises dans le domaine de l'environnement.

Dans le domaine des sociétés commerciales il n'existe pas de textes de loi sur la RSE. En revanche, certaines initiatives ont été adoptées ayant une incidence sur la RSE, notamment :

- le Code Unifié de Bonne Gouvernance de 2006 regroupe un ensemble de systèmes, politiques, recommandations et de critères qui doivent s'intégrer dans l'organisation, le fonctionnement, la gestion et les prises de décisions des sociétés cotées afin de renforcer la transparence, l'unité, l'efficience et la responsabilité au sein de ces sociétés ;
- la loi 3/2009 relative aux modifications structurelles des sociétés a introduit une mention directe à la RSE dans la réglementation des sociétés en exigeant l'élaboration d'un rapport des administrateurs sur l'impact des opérations de fusion ou scission sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Ce rapport

devra être présenté conjointement à la documentation mise à disposition des associés lors de la convocation de l'Assemblée Générale pour décider de l'opération de fusion ou scission.

Ces dernières années de nombreuses initiatives privées ont été mises en place afin de développer et renforcer la RSE en Espagne, notamment :

- la *Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas* (Association Espagnole du Pacte Mondial, ASEPAM), initiative proposée par l'ONU et créée en novembre 2004, dont l'objectif est d'aboutir à un compromis entre les entités dans le domaine de la responsabilité sociale sur la base de 10 principes dont le droit du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. L'association compte plus de 1 000 membres.
- le Forum pour l'Evaluation Ethique (FORETICA), créée en 1999, cette association d'entreprises et professionnels de la RSE, leader en Espagne, regroupe les entreprises espagnoles les plus significatives, notamment, Adif, Renfe, Hospitales Madrid, Metro Madrid, etc.
- le *Club de la Excelencia en Sostenibilidad*, spécialisée dans la responsabilité dans le domaine du développement durable regroupe les principales entreprises du secteur (Orange, Vodafone, Renfe, Red Electrica de España, Adif, Endesa...).

Le bilan actuel de la RSE en Espagne est mitigé. Bien que la RSE soit reconnue et largement revendiquée par les grandes entreprises il s'avère néanmoins que les objectifs fixés dans ce domaine sont rarement mis en pratique. D'après une étude menée par Economistes Sans Frontières sur 13 grandes entreprises espagnoles³⁷ sur ces dernières années 8 d'entre elles ont mis en place des systèmes afin de respecter les recommandations en matière de RSE dans le domaine de la gestion et la direction de la société.

D'après une étude de l'Institut de l'Entreprise Familiale, sur l'année 2009 :

- 50% des entreprises familiales ont un responsable de RSE qui dépend directement de la direction générale alors que seulement 25% des grandes entreprises espagnoles ont un responsable pour ce type de sujet ;
- 30% des entreprises familiales ont créé des comités de RSE et 30% publient des rapports de RSE ; et
- 35% des entreprises familiales considèrent que la RSE est intégrée pleinement à la stratégie de l'entreprise.

Dans une étude de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociale de 2008, relative à l'information offerte par les entreprises en matière de RSE, il apparaît que les grandes entreprises cotées obtiennent une meilleure note dans le domaine de la gouvernance d'entreprise que dans le domaine de la RSE.

³⁷ Aguas de Barcelona, BBVA, Campofrío, Alimentación, Corporación Mapfre, Duro Felguera, Ercros, Gas Natural, Iberdrola, Indra, Repsol YPF, Telefónica, Santander Central Hispano y Unión Fenosa.

Concrètement, en moyenne, les entreprises cotées obtiennent une note de 2.10 sur 4 en matière d'information sur la gouvernance de l'entreprise, 1,00 sur l'information du contenu des mesures de RSE, et 1,35 sur les systèmes de gestion.

11. Le partage de la valeur ajoutée entre actionnaires et salariés fait-il l'objet d'un débat spécifique ? Existe-t-il un consensus sur sa mesure ? Existe-t-il des dispositions légales, contractuelles ou d'usage liant l'évolution des rémunérations et des dividendes à celle de la valeur ajoutée (du résultat net ou d'un autre indicateur de performance) ?

Bien qu'il n'existe pas actuellement dans l'agenda politique espagnol un débat sur le partage de la valeur ajoutée d'une entreprise entre ses actionnaires et ses salariés, la pratique d'accorder à ses employés des rémunérations extraordinaires ou des bonus via des primes extra salariales s'est considérablement étendue ces dernières années au sein des entreprises du secteur privé. En effet, ces primes sont versées lorsque « l'entreprise décide à titre gracieux de les attribuer aux salariés sur la base

de certaines circonstances qui sont généralement liées à la productivité » (définition du Tribunal Supérieur de Justice de Madrid dans son arrêt du 22 novembre 1995).

En ce sens, l'article 26.3 du Statut des Travailleurs prévoit expressément la possibilité de fixer, soit à travers la convention collective ou le contrat de travail, outre le salaire de base, des compléments salariaux qui peuvent être fixés au regard de la situation et des résultats de l'entreprise. Ces compléments sont calculés conformément aux critères établis à cet effet dans le contrat de travail.

De même, la pratique d'établir en faveur de ses salariés des plans de rémunération liés à la valeur de l'action est étendue entre les sociétés cotées espagnoles. Ces systèmes utilisés initialement pour rémunérer les administrateurs des sociétés cotées ont été étendus d'abord à la direction de la société puis ensuite aux salariés afin de maximiser la valeur de l'entreprise en impliquant le personnel dans l'activité de l'entreprise. La pratique dans ce domaine est très variée avec une diversité de systèmes de rémunération liés à la valeur de l'action, comme sont les plans d'options sur les actions (*Stock Options*), les actions restreintes (*Restricted Shares*), les actions fictives (*Phantom Shares*), les droits sur la revalorisation des actions (*Stock Appreciation Rights*), *Performance shares*, etc.

D'autre part, la CEOE, patronat espagnol, s'est traditionnellement opposée à l'actualisation annuelle des salaires sur la base de l'Indice des prix à la consommation (IPC), comme c'est le cas actuellement, en privilégiant plutôt comme référence la productivité du secteur ou de l'entreprise. Sur ce point aucun accord n'a abouti pour le moment.

Le droit au partage des dividendes est considéré dans la réglementation espagnole comme un droit abstrait de l'actionnaire de prendre part aux bénéfices de la société. Ce droit ne se matérialise pas tant que l'Assemblée Générale ne donne pas son accord qui pourra se faire uniquement une fois remplies les différentes obligations légales et statutaires (articles 273 et 275 de la loi de sociétés de capital).

12. La rémunération des employeurs et des salariés les mieux payés fait-elle l'objet d'un débat au sein des entreprises et au niveau politique ? Est-elle encadrée par des dispositions spécifiques ? Des modifications sont-elles envisagées ?

Comme abordé dans la question 5, le projet de loi sur l'économie durable, qui devrait être adopté cet automne, prévoit l'obligation de publier les rémunérations individuelles des administrateurs et de soumettre au vote consultatif de l'Assemblée Générale annuelle un rapport sur les rémunérations de ses administrateurs et des dirigeants.

Par ailleurs, la Commission nationale du marché de valeurs (CNMV, entité homologue de l'Autorité des marchés financiers) dans son Plan d'Activités pour l'année 2010 a inclus entre ses objectifs la mise à jour du Code Unifié de la Bonne Gouvernance des sociétés cotées (CUBG), dont le principal objectif est d'adapter le Code actuel aux recommandations de la Commission Européenne sur les systèmes de rémunération des administrateurs.

Enfin, la rémunération des contrôleurs aériens a récemment fait l'objet d'une polémique largement relayée dans les médias, suite à la décision brutale du gouvernement de mettre fin aux privilèges dont jouissait ce métier. Les contrôleurs aériens bénéficiaient en effet d'un statut particulièrement avantageux en termes de salaires, de retraites et d'organisation du travail : salaire moyen horaire de 184 euros soit 350 000 euros annuels en moyenne (selon AENA, quelques uns touchent plus de 900 000 euros par an); durée maximale du travail de 1200 heures par an et 120 heures par mois avec une période de repos obligatoire de 33% pour les services de jour et de 50% pour les services de nuit. La décision du gouvernement, le 5 février dernier, de mettre fin « aux privilèges incompréhensibles » des contrôleurs aériens en termes de salaires, de retraites et d'organisation du travail, ainsi qu'au monopole de ces employés publics sur le contrôle aérien du pays, a provoqué une série de grèves des contrôleurs aériens suscitant une large polémique face à la découverte par l'opinion publique de l'étendue des privilèges de ce métier.

Par ailleurs ce thème a été abordé de manière très polémique durant cette période de crise tant dans de nombreux médias que dans les différentes manifestations et dans les expressions publiques des syndicats.

13. Existe-t-il une notion comme l'ordre public social français ? Que recouvre-t-elle ?

Bien que la législation espagnole s'appuie en partie sur le Code Napoléon, il n'existe pas en Espagne l'équivalent de l'ordre public social français.

14. Les salaires font-ils l'objet de négociations régulières ? A quel niveau ? Existe-t-il un salaire minimum universel ? Quel est son montant ? Des salaires minima de branche existent-ils comme en France ? En cas d'absence de salaire minimum, l'instauration d'un tel salaire est-elle discutée ?

Les salaires font l'objet de négociations entre les partenaires sociaux dans le cadre d'un processus complexe de négociation collective qui recoupe plusieurs niveaux sectoriels et territoriaux³⁸.

Au niveau national, les partenaires sociaux (les deux syndicats de travailleurs CCOO et UGT ainsi que les deux associations patronales CEOE et Cepyme) adoptent régulièrement (ce fut le cas en 1997, en 2002, en 2003, en 2005, en 2007 et en 2010) des « Accords de négociation collective » qui doivent servir de guide pour la négociation des conventions collectives territoriales ou sectorielles. Sur la base de cet accord, il incombe aux représentants des travailleurs et des employeurs de négocier les salaires dans le cadre des conventions collectives, en général de façon annuelle³⁹. En théorie, l'ensemble de ces

³⁸ Voir annexe 1 pour un aperçu des différents types d'accords et conventions existants.

³⁹ En 2009, le Ministère du travail comptabilise 5 151 conventions collectives couvrant 1,4M d'entreprises et 10,4M de travailleurs. Ces conventions collectives peuvent être sectorielles (au niveau national ou provincial), provinciales, autonomiques, d'entreprise ou de groupe d'entreprise.

accords sont valides pour une année. En pratique, lorsqu'aucun accord n'a pu être trouvé une année donnée, c'est le dernier accord négocié qui servira de guide.

Les différents accords de négociation collective poursuivent un objectif affiché de « modération salariale afin de permettre aux entreprises de s'adapter au contexte économique, en favorisant la baisse de l'inflation, la hausse de la productivité, l'augmentation de l'investissement productif et l'emploi stable⁴⁰ ». L'évolution des salaires doit prendre en compte plusieurs critères :

- (i) Le premier critère est l'objectif ou la prévision d'inflation du gouvernement (2% depuis 2000 en accord avec l'objectif de hausse des prix de la BCE)
- (ii) La hausse salariale peut être supérieure à l'inflation anticipée dans la limite des estimations de gains de productivité de la Comptabilité Nationale.
- (iii) Les accords collectifs doivent introduire une clause de révision salariale dans le cas où la hausse des prix serait supérieure à l'inflation anticipée.

La réforme de la négociation collective est un sujet d'actualité en Espagne où la complexité du processus pose un certain nombre de problèmes.

En particulier, l'excessive indexation des salaires à l'inflation est régulièrement dénoncée par les organismes internationaux et communautaires qui y voient un frein à la compétitivité du pays dans le sens où elle ne reflète pas la réalité de l'évolution de la productivité du pays. En effet, alors que l'économie espagnole enregistre traditionnellement de faibles gains de productivité (0,5% par an en moyenne sur la période 2001-2007), le coût du travail a augmenté plus fortement atteignant une croissance moyenne annuelle de 3,1% sur la même période.

Des négociations ont été engagées entre les partenaires sociaux pour limiter la complexité du processus qui compte plusieurs niveaux de négociations aussi bien au niveau national, provincial ou de la Communauté autonome, qu'au niveau sectoriel, d'entreprise ou de groupe d'entreprises. L'objectif de cette négociation est aussi de réduire le nombre de conventions collectives.

En 2009, le salaire minimum interprofessionnel était fixé à 624 euros par mois⁴¹. Entre 2000 et 2004, ce salaire minimum avait enregistré une hausse régulière de 2% par an inférieure à l'inflation moyenne annuelle (3,3% sur la même période). Entre 2006 et 2009, la hausse a été nettement plus forte, de 5% par an en moyenne alors que l'inflation moyenne a été seulement de 2,5% par an (elle baisse légèrement en 2009).

15. Existe-t-il un débat sur les effets de la protection des emplois en termes d'inclusion sociale par le travail ? Est-il proposé d'aller vers davantage de flexisécurité ?

Le débat qui a précédé la réforme du marché du travail introduite cet été a porté largement sur la diminution du coût du licenciement, la réduction du poids des CDD, l'emploi des jeunes et le travail à temps partiel. La flexi-sécurité ne fait pas l'objet d'un débat national en Espagne.

⁴⁰ *La negociación colectiva en España en 2006, 2007 y 2008*, Comisión consultiva nacional de convenios colectivos, Ministère du travail et de l'immigration espagnol.

⁴¹ En Espagne, le versement des salaires se fait sur 14 mois. Le salaire minimum interprofessionnel équivaut donc à 8 736 euros annuels.

16. Certaines populations (les jeunes, les seniors...) sont-elles considérées comme indûment exclues de l'emploi ?

Avant le déclenchement de la crise, l'Espagne avait connu une période de croissance faste qui lui avait permis notamment de ramener le taux de chômage à un niveau comparable à celui des voisins européens. Ainsi, au second semestre 2007, le taux de chômage espagnol atteint son minimum historique depuis le début des années 1980 à 8% de la population active. Pourtant, le déclenchement de la crise en 2008 a vu le taux de chômage exploser en deux ans passant de 9,6% de la population active début 2008 à plus de 20% aujourd'hui. Le marché du travail a connu une véritable hémorragie d'emplois avec 2,5M de chômeurs en plus en deux années. En particulier, le taux de chômage des moins de 25 ans, traditionnellement élevé, atteint au second semestre 2010, 42,1% de cette classe d'âge.

Le gouvernement espagnol reconnaît officiellement que le chômage touche en priorité certaines populations parmi lesquelles les jeunes, les plus de 45 ans, les femmes, les personnes victimes de violence domestique, les chômeurs de longue durée et les personnes en situation d'exclusion sociale. Pour lutter contre ce phénomène, un contrat s'adressant spécifiquement à ces catégories de personne a été mis en place. De plus, la réforme du marché du travail mise en place par le gouvernement avant l'été prévoit une rénovation totale de la politique de bonification des cotisations sociales à l'embauche afin de la concentrer sur les populations les plus touchées par le chômage, ainsi qu'une rénovation du contrat de formation destiné aux jeunes.

17. Existe-t-il un débat sur la dégradation (précarisation, qualifications...) de la qualité des emplois ?

Selon les dernières données d'Eurostat, un travailleur sur quatre en Espagne (25,4% de la population occupée) est embauché en contrat à durée déterminée. L'Espagne double ainsi la moyenne européenne (13,5%) et se situe à la seconde place européenne derrière la Pologne. L'Espagne enregistre traditionnellement une part élevée de travailleurs en contrat à durée déterminée : en 2008, toujours selon Eurostat, cette part était de 29,9% de la population occupée. Ce constat a amené le gouvernement à se pencher sur ce problème de dualité du marché du travail espagnol qui regroupe à la fois des employés en CDI très protégés et des salariés en CDD précaires et qui sont en général les premiers à subir les conséquences d'un ralentissement économique. Dans le cadre de la récente réforme du marché du travail, le gouvernement s'est engagé à développer le recours aux CDI en pénalisant l'embauche en CDD.

Le modèle de croissance de l'Espagne a accordé une place toujours plus importante au secteur de la construction. Répondant au départ à un réel besoin, le poids grandissant de ce secteur a eu pour conséquence la création d'une bulle immobilière dont l'éclatement, qui vient s'ajouter à la crise financière et économique internationale, a eu des conséquences désastreuses pour l'économie et l'emploi en Espagne. En 2005, environ 8% du total des chômeurs provient du secteur de la construction contre 14% fin 2009. Entre 2008 et 2010, le nombre de chômeurs du secteur a doublé et augmente de plus de 300 000 personnes. En présentant son projet de loi sur l'Economie durable l'année dernière, le gouvernement a pris l'engagement clair de réformer le modèle de croissance espagnol vers plus de connaissance, des produits à plus forte valeur ajoutée et une croissance économique durable et par conséquent des emplois plus qualifiés. La loi sur l'Economie durable est toujours en discussion et devrait voir le jour avant fin 2010. Selon une étude publiée en juillet par la banque BBVA, 32,4% des jeunes diplômés seraient surdiplômés par rapport au poste occupé.

Les organisations syndicales ont une très grande différence d'approche avec le Gouvernement sur le projet de réforme du marché du travail. Ils estiment qu'au lieu de combattre la précarité en particulier

due aux contrats, le projet gouvernemental va précariser tous les contrats y compris ceux à durée indéterminée. C'est une des raisons affichées d'appel à la grève générale le 29 septembre.

Commentaires complémentaires éventuels :

Annexe 1 : les accords collectifs en Espagne

Au niveau national, on distingue les accords cadre qui sont des conventions souscrits entre les associations patronales (qui représentent 10 % des entrepreneurs concernés par la convention et salarient au moins 10 % des travailleurs du secteur) et les organisations syndicales les plus représentatives (au niveau national ou autonome). Ces accords cadre peuvent être :

- (i) des *accords interprofessionnels ou structurels* qui établissent la structure de la négociation collective, définissent les règles pour solutionner les conflits de concurrence entre des conventions collectives de différents secteurs et les principes de complémentarité des différentes unités de recrutement (par exemple l'accord inter confédéral pour la négociation collective 2007 entre le patronat espagnol – Confédération espagnole des organisations entrepreneuriales, *CEOE*, et la Confédération espagnole des PME, *Cepyme* – et les syndicats espagnols, *UGT* et *CCOO*, qui définit les critères, orientations et recommandations pour affronter la négociation collective en 2007),
- (ii) des *accords sur des thématiques concrètes* (par exemple l'Accord sur la résolution extrajudiciaire des conflits, *ASEC*).

La convention collective est un accord souscrit par les représentants des travailleurs et du patronat afin de définir les conditions de travail et de productivité. Elle permet ainsi de réguler la paix sociale. Les conventions collectives sont des accords sectoriels. Elles sont négociées par les organisations syndicales les plus représentatives (au niveau national ou au niveau autonome) et les associations patronales qui représentent 10 % des entrepreneurs concernés par la convention et salarient au moins 10 % des travailleurs du secteur.

Au niveau d'une entreprise, on distingue le pacte collectif extrastatutaire. Ces accords, souscrits entre les salariés et les entrepreneurs ou entre les représentants des travailleurs et les représentants du patronat, règlent les aspects de la relation du travail. Ils ne réunissent pas tous les critères nécessaires pour être qualifiés de convention collective (par exemple, la légitimité insuffisante des signataires) et ne s'imposent qu'aux personnes qui le négocient, soit directement soit via leurs représentants.

On distingue également les conventions d'entreprise ou de rang inférieur. Elles sont négociées par le comité d'entreprise ou les délégués du personnel, les représentations syndicales (si elles existent) qui sont majoritaires dans le comité d'entreprise (quand la convention concerne l'ensemble des travailleurs de l'entreprise), l'entrepreneur ou ses représentants légaux.

Le Titre 3 du décret 1/1995 relatif au statut des travailleurs définit les normes en matière de négociation collective et de conventions collectives. Dans tous les cas, les parties en présence doivent reconnaître la légitimité de leurs interlocuteurs pour négocier (art. 87). Les conventions collectives peuvent régler les questions d'ordre économique (salaires, rémunérations indirectes, ...), professionnel (durée du travail journalière, hebdomadaire et annuel, durée des congés, les catégories professionnelles, la durée des contrats, le rendement exigible, etc.), syndical (comité d'entreprise, délégués du personnel, modèle de négociation) et, en général, toutes les questions relatives aux conditions d'emploi et de relations entre les travailleurs et leurs organisations représentatives et le

patronat et les associations patronales, notamment les procédures de résolutions de conflits. Le décret 1/1995 règle également les modalités concernant la constitution et la composition de la commission de négociation, l'efficacité des conventions et la possibilité de définir une clause de décrochage⁴² (art. 82, 84), ainsi que la durée de vigueur (en règle générale 3 ou 4 ans) de la convention (art. 85). L'adoption d'une convention collective n'est valide que lorsque l'accord recueille la majorité respective des deux représentations (patronat et travailleurs).

La convention collective est remise au Ministère du travail pour son enregistrement et sa publication au Bulletin officiel de l'Etat (BOE) ou au Bulletin officiel de la Communauté autonome ou de la province correspondante (selon le champ d'application) dans un délai de 10 jours. Les conventions collectives s'imposent à l'ensemble des entrepreneurs et des travailleurs concernés par le champ d'application et pendant toute la durée de vigueur établie.

En 2007, dans le secteur privé, le nombre de travailleurs salariés couverts par des conventions collectives est de 10 845 000 travailleurs (soit 64,3 % des salariés, le personnel domestique et les fonctionnaires exclus).

Annexe 2 : le financement du syndicalisme

En Espagne, les syndicats disposent de ressources financières minimales, ce qui constitue une réelle difficulté. Il n'existe pas de législation sur le financement des syndicats.

Le financement des syndicats s'exerce par le biais de différents canaux :

- Le paiement de la cotisation mensuelle d'affiliation au syndicat : son montant est fixé librement par les syndicats, environ 10 € par mois, déductible de l'impôt sur le revenu. C'est une source de financement extrêmement limitée, compte tenu du faible taux d'affiliés et du montant réduit.
- La dotation à charge des budgets généraux de l'Etat (Loi de finances) : la répartition se fait en fonction de la représentativité des syndicats ; le montant évolue selon l'évolution budgétaire ; en général, il tourne autour d'une dizaine de millions d'euros pour l'ensemble des syndicats représentatifs.
- Des rétributions pour les participations institutionnelles : les syndicats ont le droit de siéger dans les organes de consultation (notamment de la sécurité sociale, les organes relatifs aux questions du travail, etc.) et sont rétribués selon leur assistance ou selon la charge de travail estimée pour la participation à ces organismes ;
- Des canaux de financement indirects (actions de formation continue), qui semble constituer la principale source de revenu des syndicats.

⁴² Les conventions collectives nationales, autonomiques ou provinciales établissent les conditions et les procédures justificatives de non application du régime salarial (défini dans les conventions collectives) aux entreprises dont la stabilité économique pourrait être remise en question en conséquence de l'application du régime salarial défini.

On note enfin que, pour des raisons historiques, la plupart des immeubles dans lesquels sont logés les syndicats sont des propriétés mises à disposition par l'Etat et entretenues par lui. Cela concerne aussi bien les organisations ouvrières que patronales.

Etats-Unis

1. La participation de représentants des syndicats ou salariés au conseil d'administration/surveillance des entreprises fait-elle l'objet d'une législation particulière ?

Il n'existe aucune législation ayant un tel objet aux Etats-Unis. Lorsque les syndicats sont reconnus dans une entreprise, à l'issue d'une pétition et d'un vote majoritaire des salariés, la loi impose aux employeurs de négocier une convention collective (labor contract) mais les syndicats en droit comme en pratique restent étrangers à toute forme d'implication dans les délibérations relatives à la stratégie de l'entreprise.

La confidentialité des données divulguées dans les conseils d'administration fait-elle l'objet d'une protection juridique particulière ?

S'agissant des représentants des salariés, la question est sans objet dans le contexte américain.

2. La participation des représentants des syndicats ou des salariés à la définition des stratégies de l'entreprise fait-elle l'objet d'un débat de principe tant auprès des syndicats d'employeurs que des syndicats de salariés ? Ce débat est-il relayé par les partis politiques ?

Les notions de dialogue social ou de partenaires sociaux sont étrangères à la culture américaine des relations industrielles. Il n'existe pas à proprement parler de syndicats d'employeurs. Les entreprises adhèrent sur une base volontaire à des chambres de commerce locales disposant d'antennes fédérales (US Chamber of Commerce est la principale d'entre elles), qui exercent une fonction de lobbying vis-à-vis des pouvoirs publics, du législateur, et qui offrent à leurs membres un certain nombre de services (conseils). Mais ces chambres n'ont aucun rôle en matière de détermination des conditions de travail et ne dialoguent pas avec les syndicats. La négociation collective est l'affaire des entreprises.

Les syndicats de salariés sont en revanche fortement structurés au plan national. Pour autant, leur action revendicative vise exclusivement les entreprises et portent sur les conditions de travail, les salaires, la défense de l'emploi, les retraites et l'assurance santé. Ils ne revendiquent pas le droit de participer à la définition des stratégies d'entreprises.

Historiquement, c'est dans l'industrie automobile que s'est développée la forme de négociation collective la plus aboutie aux Etats-Unis. Ce que l'on a appelé le « Pacte de Détroit » en 1950 reposait sur le principe que les syndicats obtiendraient des avantages sociaux importants pour leurs membres (retraites, assurance santé, revalorisation de salaires) en échange de la paix sociale et de la reconnaissance des prérogatives exclusives de la direction de l'entreprise. Aujourd'hui, les syndicats ne remettent pas en cause le principe d'une stricte séparation entre le domaine de la revendication qui est le leur et celui des choix économiques de l'entreprise qui appartient à la direction.

3. Quelle que soit la forme juridique de l'entreprise, existe-t-il des modalités d'information/coopération entre employeurs et salariés pour préserver la compétitivité de l'entreprise notamment dans le cadre d'un changement dans la répartition du capital, d'un plan social ou d'une mutation impliquée par la globalisation ?

Il n'existe aucune modalité obligatoire et formelle d'information ou de consultation des représentants des salariés dans ces circonstances.

Il arrive cependant que les contraintes économiques supportées par une entreprise soient prises en compte par les syndicats au cours des négociations collectives. Pour reprendre l'exemple de l'industrie automobile, le syndicat américain UAW entre 2005 et 2008 a accepté un certain nombre de sacrifices

importants parmi les avantages sociaux des salariés (fin de la sécurité de l'emploi, réforme de l'assurance santé pour les retraités, fermeture des plans de retraites à prestations définies) pour sauver les constructeurs américains de la faillite, et contribuer à mettre leurs coûts de production au niveau de la concurrence des constructeurs japonais ou allemands. Ces sacrifices se sont traduits par des engagements des employeurs à maintenir un certain nombre de sites aux Etats-Unis et maintenir l'emploi (engagements qui n'ont d'ailleurs pas toujours pu être tenus).

4. Le thème de la gouvernance des entreprises fait-il l'objet de débats particuliers ? La législation a-t-elle été modifiée récemment ? Existe-t-il des codes de bonnes pratiques ?

La gouvernance des entreprises, et notamment la répartition des pouvoirs entre dirigeants et actionnaires, est un sujet depuis longtemps débattu aux Etats-Unis. Toutefois depuis les scandales du début des années 2000 (notamment Enron) qui avaient amené notamment à l'adoption du Sarbanes-Oxley Act en 2002, aucune réforme de grande ampleur n'avait directement concerné le thème de la gouvernance d'entreprise.

La loi portant réforme sur la régulation financière (Dodd-Franck Act de 2010) promulguée le 21 juillet 2010 propose certaines améliorations de la gouvernance des entreprises. Le texte limite ainsi le champ des activités dites risquées au sein des banques en limitant les détentions dans les fonds d'investissement (*hedge funds* ou *private equity funds*) et en bannissant les opérations de marchés pour compte propre. Par ailleurs, la *Securities and Exchanges Commission* (SEC) est désormais en charge d'édicter des règles sur les rémunérations des dirigeants et employés visant à améliorer la transparence des entreprises cotées : plusieurs mesures devraient porter sur l'encadrement des rémunérations des dirigeants par les actionnaires ; d'autres devraient concerner les obligations de publications d'information, notamment sur l'adéquation des rémunérations avec les résultats de l'entreprise.

5. Le financement du syndicalisme des salariés repose t'il sur des cotisations, sur des deniers publics, sur des mécanismes spécifiques (formation, crédit d'heures...) ?

Le financement repose essentiellement sur les cotisations des salariés. Aux Etats-Unis, dès lors qu'un syndicat a été reconnu représentatif dans une entreprise à l'issue d'un vote des salariés, l'adhésion est obligatoire. La cotisation est souvent élevée (4% du salaire en moyenne dans le cas de General Motors par exemple), ce qui combiné à un taux de syndicalisation même modeste de 7% explique la richesse des syndicats américains.

Dans les Etats dits « right to work »⁴³, dont les constitutions prohibent le principe d'adhésion obligatoire au syndicat, les salariés ont la possibilité de verser l'équivalent de leur cotisation syndicale à une œuvre caritative ou sociale. Le taux de syndicalisation dans ces Etats est très faible.

Les syndicats ne reçoivent pas de contributions publiques. Ils peuvent en revanche bénéficier de financements publics à travers leurs activités de formation. Dans le secteur de la construction par exemple, le syndicat des charpentiers est actif dans le domaine de la formation aux techniques d'isolation thermique des bâtiments. Ses centres de formation reçoivent ainsi des financements en provenance des agences locales pour l'emploi ou des programmes spécifiques pour les jeunes.

A l'inverse, les syndicats constituent d'importants contributeurs pour le financement des campagnes électorales du parti démocrate. C'est cette dimension des relations financières syndicats/pouvoirs publics qui retient l'attention aux Etats-Unis.

6. Le paysage syndical des employeurs comme des salariés est-il aussi fragmenté qu'en France ? la représentativité des différents acteurs fait-elle l'objet d'un débat ?

⁴³ Alabama, Arizona, Arkansas, Floride, Géorgie, Idaho, Iowa, Kansas, Louisiane, Mississippi, Nébraska, Nevada, Caroline du Nord, Dakota du Nord, Oklahoma, Caroline du Sud, Dakota du Sud, Tennessee, Texas, Utah, Virginie, Wyoming

Il n'existe pas l'équivalent de syndicats d'employeurs aux Etats-Unis (cf. question 1).

Le syndicalisme des salariés est organisé historiquement autour d'une branche industrielle (les « teamsters » autour des transports et la logistique, l'automobile, l'acier, les services, la restauration et l'alimentation, le bâtiment...). Ces organisations ont toutefois au fil du temps élargi leurs bases au-delà de leurs métiers d'origine. Ainsi, des infirmières ou des enseignants universitaires peuvent aujourd'hui être représentés par le syndicat de l'automobile, ou certains employés de service et de réparation automobile par le syndicat de l'acier.

Au plan national, la majorité des syndicats sont affiliés à l'AFL-CIO. Depuis 2006, une scission a donné naissance à une nouvelle coalition « Change to win », autour du syndicat des services SEIU et des teamsters. Aujourd'hui, l'AFL-CIO tend à retrouver son influence et « Change to win » ne menace plus vraiment sa position dominante.

A la base, la reconnaissance d'un syndicat étant subordonnée à l'approbation d'une majorité de salariés au cours d'un vote, le débat aux Etats-Unis ne porte pas sur la réalité de la représentativité syndicale, mais sur les conditions d'expression et de mesure de cette majorité.

Les syndicats veulent revoir les règles actuelles confiant à l'employeur la responsabilité de l'organisation du scrutin. Le scrutin lui-même est surveillé par l'agence fédérale « National Relations Board », mais les délais et les conditions dans lesquelles ont lieu les campagnes ne sont pas encadrées. L'entreprise tente souvent de dissuader ses employés de voter pour le syndicat, les salariés menant campagne dans le sens contraire ne bénéficient d'aucune protection particulière contre le licenciement. Wall Mart le géant de la distribution est le symbole de la résistance de grandes entreprises à toute implantation syndicale. Mais les entreprises européennes ou japonaises sont également montrées du doigt par les syndicats pour se livrer aux mêmes pratiques « antisyndicales » qui seraient sanctionnées dans leur pays d'origine (VolksWagen, Toyota ou Sodexo par exemple).

La principale revendication syndicale aujourd'hui est l'adoption du « Employee Free Choice Act » par le Sénat qui permettrait de substituer à l'organisation d'un scrutin la pétition d'une majorité de salariés (card check) en faveur de l'implantation du syndicat. Il est peu probable que cette revendication aboutisse dans les mois à venir.

7. Existe-t-il des mécanismes particuliers destinés à impliquer le personnel dans les changements d'organisation du travail au sein de l'entreprise ?

Il n'existe aucune modalité formelle d'implication du personnel ou de ses représentants comparables aux instances représentatives du personnel en France (même sur les questions d'hygiène et de sécurité au travail).

Dans la culture américaine, ces considérations sont plutôt assimilées à des questions relatives au management et à la gestion des ressources humaines, qui sont du ressort de l'employeur. L'arrivée dans les années 1980 d'entreprises européennes et japonaises a certes favorisé l'évolution du modèle taylorien, la recherche d'une meilleure implication du travailleur et une plus grande confiance dans sa capacité d'innovation, mais cette évolution n'est pas susceptible de déboucher sur des changements dans le cadre juridique des relations sociales au sein de l'entreprise.

8. Le maintien - voir l'amélioration - des compétences des salariés est-il organisé ? La question de l'employabilité des salariés débouche-t-elle sur une quelconque obligation juridique ou morale de l'employeur ?

La formation des salariés relève de la politique de l'entreprise. Il n'existe aucune obligation légale en la matière, qu'il s'agisse de la formation au poste de travail ou de l'acquisition de nouvelles compétences.

9. La nécessité pour une entreprise de pouvoir conduire une stratégie de long terme conduit-elle à renforcer le rôle des dirigeants vis-à-vis des actionnaires ? à protéger l'actionnariat des capitaux prédateurs grâce à des dispositifs de type « poison pills » ?

Le sentiment selon lequel il faut renforcer les perspectives de long terme dans la stratégie des entreprises se traduit par (1) une réflexion sur le renforcement des pouvoirs et des responsabilités des actionnaires, (2) une incitation à privilégier les performances de long terme dans les structures de rémunération,

(1) Le droit américain se veut généralement protecteur de l'actionnaire, y compris minoritaire. L'activisme actionnarial par exemple est une pratique très répandue aux Etats-Unis et perçue positivement. Les Etats-Unis y voient un développement positif de la vie des sociétés américaines mettant les dirigeants en face de leurs responsabilités envers les actionnaires, et souvent les activistes créent effectivement de la valeur au sein des sociétés visées par leurs actions. Pour autant, les entreprises restent vigilantes et une partie de la doctrine américaine s'interroge sur une éventuelle responsabilité fiduciaire des actionnaires.

Le Dodd-Frank Act prévoit également de renforcer les droits des actionnaires, notamment en introduisant un vote non contraignant sur les rémunérations des dirigeants.

Enfin, la SEC a adopté en août 2010 une règle permettant aux actionnaires de long terme (plus de 3% du capital de la société détenu depuis au moins 3 ans) de voir les noms de leurs candidats à l'élection du conseil d'administration inclus dans les documents adressés à l'ensemble des actionnaires (au lieu d'un envoi séparé à leurs frais).

(2) Diverses initiatives aux Etats-Unis (notamment les principes directeurs publiés par la *Federal Reserve* en juin et les consignes du « tsar des rémunérations » (cf. question 13) convergent pour tenter de lier les rémunérations variables et les performances des entreprises (étalement dans le temps des rémunérations variables, part de plus en plus grande de la rémunération variable versée sous forme d'actions à conserver plusieurs années, etc)

Les sociétés américaines disposent d'outils significatifs de lutte contre les OPA hostiles, dont les « *poison pills* ». Malgré certaines critiques reprochant à ces dernières de donner aux dirigeants un pouvoir excessif sur les actionnaires, la pratique a été validée par les tribunaux (voir par exemple *Moran v. Household International, Inc*, 1985).

10. La responsabilité sociale des entreprises est-elle reconnue ? Conduit-elle à des résultats concrets, à des changements de comportement des entreprises ou des syndicats en matière de gouvernance ?

La responsabilité sociale des entreprises est une notion bien identifiée aux Etats-Unis. Les entreprises ont une longue tradition de philanthropie les conduisant à financer un grand nombre de fondations et de programmes caritatifs dans le domaine de la lutte contre la pauvreté, contre les discriminations, la défense de l'environnement, l'éducation, le développement ou encore la rénovation urbaine.

La responsabilité sociale des entreprises a en revanche connu peu de prolongements en matière de gouvernance interne ou de participation des salariés.

11. Le partage de la valeur ajoutée entre actionnaires et salariés fait-il l'objet d'un débat spécifique ? Existe-t-il un consensus sur sa mesure ? Existe-t-il des dispositions légales, contractuelles ou d'usage liant l'évolution des rémunérations et des dividendes à celle de la valeur ajoutée ou d'un autre indicateur de performance ?

La question du partage de la valeur ajoutée entre actionnaires et salariés ne fait pas à proprement parlé l'objet d'un débat spécifique aux Etats Unis où le chômage a progressé depuis la crise à un niveau historiquement élevé. Cela étant, une task force sur les classes moyennes, dirigée par le Vice Président Biden, a conclu que le décrochage des salaires par rapport à l'évolution des revenus patrimoniaux

notamment financiers constituait l'une des principales sources d'affaiblissement des classes moyennes américaines et de la montée des inégalités.

Cette question est traitée indirectement par le Dodd-Frank Act qui renforce l'encadrement des rémunérations des cadres dirigeants, non dans une perspective de justice sociale, mais avec l'objectif d'améliorer la gouvernance des entreprises en limitant la prise de risque excessive : des informations mettant en perspective les rémunérations et les performances sont communiquées aux actionnaires, notamment dans les documents diffusés en préparation des assemblées générales ; l'indépendance du comité de rémunération est une condition à l'introduction de la société en bourse.

12. La rémunération des employeurs et des salariés les mieux payés fait-elle l'objet d'un débat au sein des entreprises et au niveau politique ? Est-elle encadrée par des dispositions spécifiques ?

Le département américain du Trésor a nommé en juin 2009 un « tsar des rémunérations » (*pay czar*), Kenneth Feinberg, chargé de superviser et approuver les rémunérations des 100 employés les mieux rémunérés des 7 entreprises ayant bénéficié d'une « assistance financière exceptionnelle » lors de la crise financière (AIG, Bank of America, Chrysler, Chrysler Financial, Citigroup, General Motors et GMAC). Depuis, Bank of America, Citigroup et Chrysler Financial ont remboursé l'aide reçue dans son intégralité et sont ainsi sorties de sa supervision. Kenneth Feinberg avait également reçu pour mission d'examiner sans pouvoir coercitif les rémunérations versées aux 25 premiers employés des 419 établissements ayant bénéficié d'une aide au titre du TARP (*Troubled Asset Relief Program*) avant l'entrée en vigueur du Recovery Act (février 2009). Son rapport a conclu en juillet 2010 que ces rémunérations, bien qu'élevées, n'avaient pas été contraaires à l'intérêt général. Patricia Geoghane vient d'être nommée pour succéder à Kenneth Feinberg.

En plus de ces mesures ponctuelles de sortie de crise, le législateur et les régulateurs américains se sont saisis de la question des structures des rémunérations sur le plus long terme. D'une part, le *Board of Governors of the Federal Reserve* a publié en juin en lien avec d'autres régulateurs fédéraux (FDIC, OCC, OTS) des principes généraux visant à décourager la prise de risques excessifs au sein des établissements financiers et à renforcer la gouvernance d'entreprise autour de ces sujets. D'autre part, le Dodd-Frank Act consacre un chapitre à la réglementation des rémunérations dans les établissements financiers et dans les sociétés cotées. Il prévoit de renforcer la transparence, de lier les rémunérations aux performances, d'exiger le remboursement des bonus en cas d'irrégularité des rapports financiers, et d'instaurer un vote non contraignant des actionnaires sur les rémunérations et les parachutes dorés.

Pour autant, la question de l'encadrement des rémunérations au sein des sociétés privées est un sujet sensible aux Etats-Unis. Les principes harmonisés du G20 n'ont pas été retranscrits dans leur intégralité et la grande souplesse de l'approche américaine (approche « *principle-based* ») varie de celle adoptée au sein de l'Union Européenne (approche « *formula-based* ») au point que l'un des gouverneurs de la Federal Reserve s'en est publiquement inquiété cet été.

13. Existe-t-il une notion comme l'ordre public social français ? Que recouvre-t-elle ?

Il n'y a pas de notion exactement comparable. Il n'y a pas de possibilité de déroger à la loi par la négociation collective. Les dispositions légales d'origine fédérale ou étatique sont d'ailleurs limitées. Il y a en revanche une hiérarchie des normes entre le droit fédéral, le droit des Etats et les dispositions contractuelles et unilatérales au niveau des entreprises.

Le droit fédéral prévaut dans tous les cas, mais il se limite aux droits fondamentaux en matière syndical et de négociation collective (*national labor relations act*), au salaire minimum et aux heures supplémentaires (au-delà de 40h hebdomadaires). En matière d'hygiène et de sécurité, il existe des réglementations fédérales par secteur (transport, mines, ...).

Le droit des Etats peut prévoir des règles plus favorables dans les domaines couverts par le droit fédéral et déterminer toute autre règle dans les domaines non couverts. Il peut déroger à certains aspects du droit syndical fédéral (cf. Etats right to work, question 6).

Enfin, c'est au niveau de l'entreprise que sont déterminés les salaires (au-delà du salaire minimum), la protection sociale (santé et retraites complémentaires), les règles liées à l'embauche et au licenciement...

14. Les salaires font-ils l'objet de négociations régulières ? A quel niveau ? Existe-t-il un salaire minimum universel ? Quel est son montant ? Des salaires minima de branche existent-ils comme en France ?

Les salaires constituent le premier thème de négociation dans les entreprises dotées d'une implantation syndicale (le second est l'assurance santé). Il n'existe pas de branche aux Etats-Unis ni de négociation à ce niveau.

Le montant du salaire horaire minimum fédéral s'élève à 7,25\$. Il existe également un salaire minimum au niveau des Etats. Dans 26 Etats, il est égal au niveau fédéral. Dans 14 Etats et dans la capitale Washington DC, il est supérieur (maximum 8,55\$ dans l'Etat du Washington). Dans 5 Etats, il est inférieur (dans ce cas le niveau fédéral s'applique). 5 Etats n'ont pas de dispositions en ce domaine (le salaire fédéral s'applique également).

Moins de 3% des salariés américains sont rémunérés au niveau du salaire minimum fédéral.

15. Existe-t-il un débat sur les effets de la protection des emplois en termes d'inclusion sociale par le travail ? Est-il proposé d'aller vers davantage de flexicurité ?

Compte tenu de la flexibilité du droit américain, il n'existe guère de débat de ce type aux Etats-Unis. La notion de flexicurité est associée aux marchés du travail européens et reste étrangère à la culture américaine.

16. Certaines professions (les jeunes, les seniors...) sont-elles considérées comme indûment exclues de l'emploi ?

L'emploi des seniors est élevé aux Etats-Unis. Près de la moitié des Américains qui liquident leurs droits à pension poursuivent une activité professionnelle, à l'origine en moyenne de 20% du revenu des personnes de plus de 65 ans. Les plus de 55 ans sont la catégorie la moins touchée par le chômage. Le chômage élevé des jeunes constitue en revanche une préoccupation nouvelle aux Etats-Unis (25% des moins de 20 ans). Il frappe en particulier les minorités (afro américain, hispanique) et les jeunes en échec scolaire (70% des jeunes afro américains entre 20 et 29 ans sortis sans formation de l'école sont au chômage). Pour expliquer le phénomène, l'inadaptation du système éducatif est davantage mise en avant que le manque de flexibilité du marché du travail.

17. Existe-t-il un débat sur la dégradation de la qualité des emplois (précarisation, qualifications...) ?

La qualité de l'emploi est présentée comme une préoccupation nouvelle de l'administration Obama. La Secrétaire au Travail Hilda Solis y fait souvent référence dans ses nombreuses interventions publiques. Il s'agit à la fois de promouvoir un environnement de travail sain, d'encourager la formation des salariés, d'assurer le respect des droits sur le lieu de travail et de lutter contre le phénomène des « faux indépendants » dont le développement représente un manque à gagner pour la Sécurité Sociale (« misclassified workers »).

Cette référence est un écho au discours que tiennent les syndicats, une partie du parti démocrate et les think tanks libéraux (comme « Economy Policy Institute ») sur l'affaiblissement des classes moyennes et la dégradation de la situation des salariés.

Ce discours insiste sur la stagnation des salaires au cours de la dernière décennie, la tendance à la baisse de la couverture santé, la limitation de la couverture des pensions complémentaires, alors que les inégalités augmentent et que la richesse et les revenus sont de plus en plus concentrés au haut de l'échelle sociale. La baisse des emplois industriels au profit d'emplois de services, les délocalisations et la concurrence des économies à bas coûts, la baisse de la syndicalisation sont les raisons les plus couramment avancées.

L'administration Obama entend développer un agenda favorable aux classes moyennes. C'est notamment l'objet de la task force confiée par le Président à Joe Biden (cf. question 12). Parmi les remèdes identifiés, on trouve les éléments d'une nouvelle politique industrielle (investissements dans les énergies propres, la recherche développement, les exportations) pour renforcer la base économique et les emplois de qualité associés, l'accès des jeunes aux études supérieures (prêts étudiants), la réforme de l'assurance maladie, l'élargissement de la couverture des retraites complémentaires, l'adoption du « Employee Free Choice Act »...

Italie

Elément de contexte général

Les principales formes d'organismes syndicaux sur le lieu de travail, prévues par la loi et les conventions collectives, sont :

- Représentation syndicale d'entreprise, dite RSA, et représentation syndicale unitaire, dite RSU ;
- Délégué d'entreprise et conseil d'usines ;
- Comité d'entreprise européen.

Le RSA est d'origine légale (loi n. 300/70) et concerne tous les secteurs économiques. Le RSU, réglementé par l'Accord interprofessionnel entre les principaux syndicats (CGIL, CISL et UIL) et la Confindustria (homologue italien du Medef) du 20 décembre 1993, s'applique aux entreprises du secteur industriel et à toute organisation qui voudrait y adhérer. Les conventions collectives peuvent améliorer la réglementation applicable aux droits syndicaux.

Q1/- La participation de représentants des syndicats ou salariés au conseil d'administration/surveillance des entreprises fait-elle l'objet d'une législation particulière (selon la taille, le secteur ou le mode de propriété du capital) ?

La participation des représentants des syndicats ou salariés au conseil d'administration ou de surveillance des entreprises n'est pas réglementée en Italie, sauf dans les cas particuliers de la société coopérative européenne (directive 2003/72/CE) ou de société européenne (directive 2001/86/CE) et plus généralement tout ce qui touche au droit des sociétés communautaires.

Certaines Régions ont pallié cette lacune en adoptant des lois régionales d'incitation à la participation des travailleurs. Par exemple la loi régionale n° 5 du 22 janvier 2010 pour la Vénétie prévoit qu'en cas de participation de salariés au capital de la société, des facilités et aides seront attribuées aux sociétés et aux travailleurs salariés concernés. Les sociétés prioritaires sont notamment celles qui font participer les représentants du personnel au conseil d'administration ou au collège des commissaires aux comptes.

La participation des salariés dans les entreprises est actuellement un sujet de débats et d'initiatives gouvernementales : cf. Q3, 4 et 5.

Q2/- La confidentialité des données divulguées dans les conseils d'administration fait-elle l'objet d'une protection juridique particulière ? Est-elle observée par consensus ? A-t-il été fait état de « fuites » ?

Aucune loi ne protège spécifiquement la confidentialité des données divulguées dans les conseils d'administration.

Pour les sociétés cotées, les abus d'informations privilégiées et les manipulations de marchés sont sanctionnées pénalement et, en l'absence de délit, par une amende. Quant au code d'autorégulation géré par la Bourse italienne (dit code PREDA), il pose le principe de la confidentialité des documents et autres informations obtenus par les administrateurs et commissaires aux comptes dans le cadre de leurs fonctions.

Plus généralement et indirectement, les informations secrètes sont également protégées au titre de la propriété industrielle. Ces « secret d'affaires » porte en général plutôt sur des questions techniques comme les processus de fabrication ou le savoir faire.

Q3/- La participation des représentants des syndicats ou des salariés à la définition des stratégies de l'entreprise fait-elle l'objet d'un débat de principe tant auprès des syndicats d'employeurs que des syndicats de salariés ? Ce débat est-il relayé par les partis politiques ?

Récemment, l'idée de mieux associer les syndicats ou les salariés aux décisions du conseil d'administration ou de manière plus générale aux décisions stratégiques pour l'entreprise a été portée par la CISL. Son Président estimait lors du grand séminaire de rentrée économique en Italie qui s'est tenu début septembre, qu'il convenait de moderniser le système italien et évoquait notamment une possible représentation syndicale au conseil d'administration. D'une manière plus générale, il estimait que mieux associer les salariés aux décisions et au futur de l'entreprise permettrait de mieux repartir sur le chemin de la croissance. La vision des employés comme de « simples salariés » était désormais dépassée, il convenait qu'ils soient mieux associés pour prendre conscience de leur rôle dans l'entreprise.

Pour de plus amples détails sur le débat actuel, voir Q5.

Q4/- Quelle que soit la forme juridique de l'entreprise, existe-t-il des modalités d'information/coopération entre employeurs et salariés pour préserver la compétitivité de l'entreprise notamment dans le cadre d'un changement dans la répartition du capital, d'un plan social ou d'une mutation impliquée par la globalisation ?

De manière générale, aucun pouvoir de négociation en interne n'est reconnu aux RSA/RSU. Toutefois les conventions collectives imposent aux employeurs des obligations d'information, de consultation ou de négociation avec les représentants du personnel.

Le décret législatif n. 25/2007, qui transpose la directive 2002/14/CE, porte sur l'information et la consultation des travailleurs. En particulier, le texte prévoit une obligation d'information et de consultation des travailleurs et de leurs représentants, qui s'applique à toutes les entreprises de plus de 50 salariés. Cette communication doit avoir pour objet :

- le développement des activités et le cours des affaires, mais aussi la situation économique ;
- la situation, la structure et l'évolution prévisible de l'emploi dans l'entreprise, y compris les risques et les mesures mises en œuvre pour y faire face ;
- toutes décisions susceptibles d'entraîner des changements dans l'organisation du travail ou des contrats de travail.

Les représentants du personnel bénéficient, dans l'exercice de leurs fonctions, de la protection et des garanties prévues par la loi ou par les conventions collectives, pour leur permettre de réaliser leur mission. Ils ne sont pas autorisés à révéler, ni aux salariés ni aux tiers, les informations qui leur ont été transmises de manière confidentielle et qualifiées de telle par l'employeur ou par ses représentants, dans l'intérêt légitime de l'entreprise. Les conventions collectives doivent prévoir la constitution d'une commission de conciliation en cas de litiges sur la nature « confidentielle » des informations.

Ce sont les conventions collectives qui précisent l'application de la loi. Elles peuvent prévoir notamment des obligations syndicales d'information et de consultation, comme en cas, par exemple, de restructurations, fusions, l'externalisation de certaines activités, le recours à des intérimaires.

Q5/- Le thème de la gouvernance des entreprises fait-il l'objet de débats particuliers ? La législation a-t-elle été modifiée récemment ? Existe-t-il des codes de bonnes pratiques ? Des accords interprofessionnels ?

Les débats actuels et évolutions récentes:

Le principal débat actuel (surtout de l'été 2010⁴⁴) porte sur la participation des travailleurs aux bénéfices de l'entreprise. Les principaux rendez-vous de l'été et de la rentrée ont abordé ce sujet, et notamment Cesare Geronzi (Generali), Maurizio Sacconi (ministre du Travail et des politiques sociales) et Giulio Tremonti (ministre de l'Economie et des finances). Ce dernier a par ailleurs annoncé que d'ici la fin de l'année 2010, Poste italienne fera office de terrain d'expérimentation avec la mise en place d'une rémunération des travailleurs proportionnelle aux profits de l'entreprise.

⁴⁴ Le mois d'août est le mois de la liberté d'expression en Italie.

Suite au Livre Blanc sur le futur du modèle social italien⁴⁵, le ministre du Travail a présenté cet été le « **code de la participation** », document ouvert qui répertorie la réglementation en vigueur, italienne et internationale, et les bonnes pratiques. Le concept de « participation » comprend non seulement (i) le droit d'information et de consultation des travailleurs, mais aussi (ii) la participation financière et donc au capital ou aux profits. Ce code est le fruit de la « **Communication commune sur la participation** » signé le 9 décembre 2009 par toutes les associations de professionnels (patronat et syndicats) qui reconnaît que l'économie de la participation est une solution permettant de « concilier la solidarité typique du modèle social européen avec l'efficacité requise par la compétition mondiale ». Le recours à un instrument de « soft law » permet la mise à jour régulière du code par les parties sociales et les experts sur le sujet.

Les modifications législatives :

De nombreux projets de loi portant sur la participation des travailleurs n'ont jamais aboutis. Sauf à transposer des normes communautaires, comme par exemple la rémunération des administrateurs de sociétés cotées ou les droits des actionnaires dans les sociétés cotées, aucune réforme récente et substantielle de la gouvernance d'entreprise n'a eu lieu.

Codes de bonnes pratiques :

Le code d'autorégulation de la Bourse italienne liste ses recommandations aux sociétés cotées. L'adhésion au code est volontaire. Les entreprises cotées qui y adhèrent totalement ou partiellement doivent publier un rapport annuel sur son application.

Accords interprofessionnels :

La communication commune sur la participation est un des accords interprofessionnels en matière de gouvernance d'entreprises. Certaines grandes sociétés comme ENEL se sont engagées sur la participation des salariés au capital de l'entreprise.

D'autres accords ont été signés notamment sur la consultation du personnel.

Q6/- Le paysage syndical, des employeurs comme des salariés, est-il aussi fragmenté qu'en France ? La représentativité des différents acteurs fait-elle l'objet d'un débat ?

Il existe plusieurs organisations syndicales italiennes, et les trois principales sont la CGIL, la CISL et l'UIL, qui sont aussi les trois principales confédérations syndicales du pays. Il paraît néanmoins important de souligner qu'une 4^{ème} organisation est en progression et est de plus en plus présente dans les négociations avec le Gouvernement auprès des trois autres, il s'agit de l'UGL. Toutes les quatre sont représentatives dans la fonction publique au sens du décret de 1997 qui établit les règles de représentativité dans le secteur public. Ainsi, pour pouvoir participer à la négociation collective, une organisation syndicale doit apporter la preuve qu'elle représente au moins 5% des salariés. En outre, des conventions collectives ne sont reconnues que si les organisations signataires représentent plus de 51% des salariés.

- **Confederazione Generale di Lavoro (CGIL):** C'est la plus ancienne organisation syndicale italienne (1906) et la plus représentative avec près de 6 millions d'adhérents (retraités, jeunes, mais seulement 2 500 000 actifs). La CGIL est affiliée à la Confédération Européenne des Syndicats (CES) et à la Confédération Internationale des Syndicats (ITUC-CIS). Le secrétaire général actuel est Guglielmo Epifani, élu le 20 septembre 2002.

⁴⁵ Le Livre Blanc du Welfare est le fruit de la consultation publique lancée par le ministère de Travail au travers du Livre Vert « une vie agréable dans une société active ».

- **Confederazione Italiana Sindacati dei Lavoratori (CISL) :** La CISL a été créée le 30 avril 1950 du regroupement de la CGIL libre, d'une partie de la FIL et de certains syndicats autonomes du secteur des services publics et privés. Son secrétaire général actuel est Raffaele Bonani.
- **Unione Italiana del Lavoro (UIL) :** L'UIL a été créée le 5 mars 1950 à Rome. C'est une organisation syndicale qui comme la CGIL représente les salariés laïcs, démocrates et socialistes et qui peut revendiquer l'héritage réformateur de Bruno Buozzi, leader syndical assassiné par les nazis en 1944. Son secrétaire général actuel est Luigi Angeletti.
- **Unione Generale del Lavoro (UGL) :** L'Ugl a été créée en 1996, par la fusion de petits syndicats autonomes et la CISNAL (Confederazione Italiana Sindacati Nazionali dei Lavoratori) qui avait été fondée à Naples en 1950 comme syndicat fortement anticommuniste. Son Secrétaire Général actuel est M. Giovanni Centrella et le vice-secrétaire est Mme Renata Polverini, qui a conduit par son travail l'Ugl à faire partie des grandes confédérations syndicales.

Concernant le débat sur la représentativité, un débat a eu lieu en 2010 au moment des modifications proposées par le Gouvernement concernant le droit de grève des salariés. En effet, la mesure est la suivante : la grève peut être proclamée par une Organisation Syndicale ou une coalition d'Organisations uniquement si cette organisation ou coalition dépasse 50% de représentativité.

Si une ou plusieurs organisations syndicales n'atteignent pas 50% mais ont au moins 20% de représentativité, un référendum consultatif peut être mis en place, qui doit être approuvé par au moins 30% des salariés pour que la grève puisse avoir lieu.

Q7/- Existe-t-il des mécanismes particuliers destinés à impliquer le personnel dans les changements d'organisation du travail au sein de l'entreprise ?

Cf Q4.

Q8/- Le maintien – voire l'amélioration – des compétences des salariés est-il organisé ? La question de l'employabilité des salariés débouche-t-elle sur une quelconque obligation, juridique ou morale, de l'employeur ?

En Italie, il existe des Fonds Interprofessionnels Paritaires nationaux pour la formation continue auxquels les entreprises peuvent s'adresser pour le financement de projets de formation de leurs salariés. Ces Fonds sont des organismes associatifs mis en place par les partenaires sociaux à travers des accords spécifiques (« Accordi Interconfederali ») passés entre les organisations syndicales des employeurs et des travailleurs. Chaque entreprise peut adhérer à un Fonds Interprofessionnel Paritaire selon les critères et les modalités établis par la Circulaire de l'INPS⁴⁶ n°71 du 2 avril 2003. Les employeurs peuvent, en effet, demander à l'INPS de transférer leur contribution à l'un des Fonds Paritaires Interprofessionnels pour le financement des activités de formation de leurs salariés. La contribution à l'INPS est obligatoire puisqu'elle est prévue par la loi n° 854/78, mais le versement à ces Fonds Interprofessionnels est facultative.

Les 10 premiers Fonds Interprofessionnels Paritaires ont été mis en place en 2003 en application de la loi n° 388/2000, qui permet aux entreprises de verser une cotisation de 30% des contributions versées à l'INPS à la formation de leurs propres salariés.

En 2009, environ 42% des entreprises privées italiennes et 59% des travailleurs adhéraient à un Fonds Paritaire Interprofessionnel.

Selon un Rapport de l'ISFOL (Institut pour le développement de la formation professionnelle des travailleurs) et du Ministère du Travail publié en 2009 sur la formation continue : en 2008, environ

⁴⁶ Institut national pour la sécurité sociale

376 000 entreprises ont mis en place des cours de formation pour leurs salariés. Cela représente 25,7% du total des filiales d'entreprise des secteurs de l'industrie et des services.

Au niveau territorial, le rapport présente l'évolution entre 2000 et 2008 du nombre d'organismes de formation ayant effectué une prestation de service auprès d'une entreprise en fonction de sa localisation géographique. Le Nord-Est est la zone qui offre le nombre le plus élevé d'opportunités de formation, suivie par le Nord-Ouest et par le Centre, qui présentent des valeurs très proches de la moyenne nationale. La zone la plus pénalisée est le Sud, qui montre des valeurs en baisse jusqu'en 2005, une donnée constante en 2006 puis une croissance plus importante à compter de 2007 par rapport aux autres zones.

*Pourcentage des entreprises qui ont effectué des formations pour leur personnel
en fonction de la localisation géographique de l'entreprise, 2000-2008*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Italie	18,9	17,5	24,7	22,4	20,0	18,8	19,8	21,9	25,7
Nord Ouest	19,3	18,2	24,8	23,0	21,5	20,3	20,6	22,3	26,6
Nord Est	21,5	21,0	28,1	25,6	22,7	22,3	23,6	25,2	28,2
Centre	17,7	15,4	24,2	21,6	19,0	17,0	18,5	21,4	24,6
	Sud et Îles		16,5	15,0	22,0	9,6	16,7	15,7	16,6
	19,1	23,5							

Source: Rapport ISFOL sur la base des données Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

En 2008, ce sont les entreprises bancaires et d'assurance qui ont été les plus actives en termes de formation. Les autres secteurs ont été la santé et les services sanitaires privés, l'informatique et les télécommunications. Dans les secteurs de l'industrie, les secteurs les plus représentés concernent la production et la distribution d'énergie, le gaz et l'eau, la chimie, l'électricité, l'optique et le bâtiment. En revanche, les entreprises de l'industrie textile, du vêtement, et l'industrie des loisirs investissent peu sur la formation. En moyenne, en 2008, 25,9% des salariés ont été formés, avec de fortes disparités selon les secteurs et la taille de l'entreprise. Par exemple, en 2008, les petites entreprises ont engagé environ 17% de leurs salariés dans des programmes de formation, les entreprises moyennes en ont engagé environ 21,8%, les moyennes-grandes 36,4% et les grandes entreprises de plus de 500 salariés, 47,1%.

Obligation juridique ou morale de l'employeur

Excepté dans le cadre du contrat d'apprentissage, il n'existe pas à ce jour d'obligation juridique de l'employeur de garantir la formation professionnelle de ses salariés. Il existe uniquement des lois et des dispositions prévues dans les conventions collectives qui permettent aux employés de s'absenter de leur travail, en bénéficiant de congés spécifiques, rémunérés ou non, destinés à la réalisation d'objectifs de formation.

Débat en cours et mesures prises en 2010

D'une part, dès le 17 février 2010, le Gouvernement, les Régions et les partenaires sociaux ont signé un accord appelé « Lignes directrices pour la formation en 2010 », ayant pour objectif d'augmenter l'employabilité des personnes et de définir des lignes directrices partagées concernant la formation. Selon ces dispositions, la formation doit être organisée en fonction des besoins professionnels des entreprises et des secteurs tenant compte de l'employabilité et de l'inclusion sociale des personnes. Le

Gouvernement, les Régions et les partenaires sociaux se sont mis d'accord sur la valorisation du rôle des organisations représentatives des employeurs et des salariés afin de favoriser les investissements en formation, qui seront :

- orientés surtout vers les personnes les plus exposées à l'exclusion sociale du marché du travail,
- organisés selon un critère d'optimisation de rencontre dynamique et flexible entre la demande et l'offre de travail.

Pour ce faire, il est prévu d'instituer une unité opérationnelle extraordinaire auprès du Ministère du Travail pour identifier les besoins en termes de compétences et les fonctions professionnelles correspondantes identifiées au niveau local dans les différents secteurs de production concernés. Le rôle de cette unité sera de fournir des indicateurs essentiellement qualitatifs concernant les besoins à court terme du marché du travail, en fonction des territoires et des secteurs. Elle devra fournir et communiquer des informations et des données concernant les propositions d'emploi aux Régions, aux Provinces autonomes, aux partenaires sociaux et aux services compétents pour le travail, aux fonds interprofessionnels et aux travailleurs afin d'améliorer et de renforcer la diffusion et permettre une utilisation efficiente de ces données dans les territoires et les secteurs.

Enfin, l'accord prévoit d'encourager les parcours de formation grâce à des :

- accords de formation-travail pour favoriser le retour des travailleurs en « Cassa integrazione »⁴⁷ ;
- la possibilité d'utilisation d'une partie des ressources des fonds interprofessionnels pour la formation continue des travailleurs soumis à des procédures de mobilité au cours de 2010 et pour les travailleurs en mobilité embauchés en 2010 (la seule contrainte est que le travailleur doit être inscrit au fond de l'entreprise dans laquelle il était employé).

A la fin de l'année, les signataires de l'accord évalueront ensemble les résultats obtenus dans le domaine de la formation.

D'autre part, M. Maurizio Sacconi, ministre du Travail et des politiques sociales, a annoncé en juillet dernier son souhait de mettre en place un principe du « droit à la formation ». Ce sujet fera certainement partie du dialogue social engagé avec les partenaires sociaux, à compter du 2^{ème} semestre 2010.

Q9/- La nécessité pour une entreprise de pouvoir conduire une stratégie de long terme conduite :

- **à renforcer le rôle des dirigeants vis-à-vis des actionnaires ?**

Non pas particulièrement. Aucune disposition n'a été prise en ce sens et aucun débat ne porte sur le sujet

- **à protéger l'actionnariat des capitaux « prédateurs » grâce à des dispositifs de type « *poison pills* » ?**

Le cadre juridique italien des investissements est dominé par le contexte communautaire qui limite le pouvoir des autorités nationales dans les affaires transnationales. Quelques points de particularité sont toutefois à noter.

S'agissant des entreprises qui font l'objet d'une privatisation, le dispositif est régi par le décret loi du 31 mai 1994 converti par la loi n. 474/1994 qui a été modifiée par la loi de finances pour 2004.

⁴⁷ Chômage technique

La loi de privatisation 1994 prévoit que préalablement à la perte de contrôle par l'Etat des entreprises contrôlées directement ou indirectement par l'Etat qui opèrent dans le secteur de la défense, des transports, des télécommunications, de la fourniture d'énergie et des autres services publics, un décret soit pris par le Président du Conseil sur proposition du ministre de l'Economie et des finances, du ministre du développement économique et des autres ministres concernés, indiquant les modifications statutaires à réaliser dans les statuts de ces entreprises pour donner des droits spécifiques de contrôle au Ministre des finances, exercés conjointement avec le Ministre du développement économique.

Les différents droits qu'il est possible d'octroyer sont les suivants :

- a) Autorisation de franchissement de seuil de 5% des droits de vote (le décret pris de manière ad-hoc par le ministre de l'économie pouvant indiquer un pourcentage plus faible), la réponse devant être donnée par le gouvernement dans les 60 jours. En cas de refus, celui qui a acheté les actions devra les céder pour se ramener sous ce seuil
- b) Autorisation pour conclure un pacte d'actionnaires qui viendrait à créer un concert qui détiendrait plus de 5% des droits de vote. En cas de refus du gouvernement, l'accord est réputé nul (délai de réponse dans les 60 jours)
- c) Droit de veto du ministre de l'économie pour l'adoption de délibération amenant à la liquidation de la société, la vente de la société, le changement de siège social à l'étranger, la modification de l'objet social et toute modification de statuts qui limiterait les pouvoirs spécifiques en question. Ce droit peut être exercé au moment de l'AG ou au moment de la délibération du conseil
- d) Nomination d'au moins un administrateur sans droit de vote

Le décret de la Présidence du Conseil des ministres de juin 2004 venait préciser les modalités d'applications et d'exercice de ces pouvoirs. Plus précisément :

- L'article 1 alinéa 1 prévoit qu'un refus doit être justifié par des **motifs impératifs et importants d'intérêts général**, en particulier touchant à l'ordre public, la sécurité publique, la santé publique, la défense et les pouvoirs doivent être exercé dans des formes idoines et proportionnelles, y compris en prévoyant des limites de temps à l'interdiction, en conformité avec la réglementation nationale et communautaire, dont le principe de non discrimination.
- L'article 1 alinéa 2 précisait que les pouvoirs a) b) et c) (détaillés ci-dessus) pouvaient être exercés dans les circonstances suivantes, sans **préjudice de l'alinéa 1**.
 - a) un danger grave et réel sur l'approvisionnement du pays en produits pétroliers, énergétiques, matières premières essentielles aux collectivités ou sur le niveau minimum de service de télécommunication et de transport,
 - b) un danger grave et réel sur la continuité du service public, ainsi que des missions de service public confiées à la société ou
 - c) un danger grave et réel pour la sécurité des usines et des réseaux des services publics essentiels ou
 - d) un danger grave et effectif pour la défense nationale, la sécurité militaire, l'ordre public et la sécurité publique
 - e) une situation d'urgence sanitaire.

La Commission et la CJCE avaient considéré que ce décret allait au-delà de ce qui était nécessaire pour la protection de l'intérêt public et conférait à l'autorité italienne des pouvoirs discrétionnaires trop amples pour l'évaluation des risques pour les intérêts vitaux de l'Etat.

Le DPCM adopté en mai dernier abroge l'alinéa 2 de l'article 1 du décret de 2004 et limite donc les modalités d'exercice des pouvoirs du Ministre de l'économie à des « **motifs impératifs et importants d'intérêts général**, en particulier touchant à l'ordre public, la sécurité publique, la santé publique, la défense ». Les motifs liés par exemple à des dangers grave et réels sur l'approvisionnement

énergétique, la sécurité des usines, le réseau de service public ou encore le niveau de service des télécommunication ou de transport ne peuvent donc plus être des motifs « primaires » d'exercice de prérogatives du Ministre.

Cette modification ne devrait en pratique pas modifier ou affaiblir l'influence que le gouvernement italien exerce sur ses champions nationaux, au-delà des pouvoirs de protections conférées par les actions spécifiques sur certaines entreprises. L'actuel gouvernement Berlusconi étend d'ailleurs sans gêne le drapeau de la « défense de l'italianité », à laquelle il avait fait appel notamment dans les cas emblématiques d'Alitalia (non protégée) avec la « cordée d'industriels » du nord pour venir au secours de la compagnie aérienne « contre » Air France, ou de Telecom Italia pour éviter une fusion avec l'opérateur espagnol Telefonica.

En ce qui concerne le secteur de l'énergie, la loi n.131/2005 sur les participations dans des sociétés opérant dans les secteurs de l'énergie électrique et du gaz naturel, dite « anti-EDF » avait été adoptée pour limiter à 2% les droits de vote d'EDF dans Edison (qu'EDF avait racheté en 2001 suite au lancement d'un OPA sur l'entreprise italienne Montedison, une opération qui avait provoqué une levée de bouclier de la part des autorités italiennes) malgré la condamnation par la Cour de Justice des Communautés Européennes de cette loi.

En 2005, cette loi « anti-EDF » a fait l'objet d'un règlement politique du dossier entre les gouvernements français et italiens⁴⁸, permettant *in fine* à EDF de prendre le co-contrôle d'EDISON avec la régie municipale de Milan AEM (qui, après la fusion avec ASM Brescia en 2008, a changé sa raison sociale en A2A). Il convient cependant de préciser que ce contrôle conjoint d'Edison, équilibré en terme de gouvernance, ne l'est pas d'un point de vue économique : EDF possède, directement et indirectement, 50% du capital d'Edison, alors que le consortium italien de co-contrôle (Delmi) n'en possède que 32% (et A2A, majoritaire dans ce consortium, n'est propriétaire in fine que de 16% des actions d'Edison). De plus, la loi italienne impose une durée limitée à 3 ans pour les pactes d'actionnaires des sociétés cotées (le pacte a été reconduit tacitement en octobre 2008, la prochaine reconduction du pacte est prévue en 2011).

Sur la réglementation applicable aux OPA, un décret loi de septembre 2009 a réintroduit la règle dite « de passivité »⁴⁹ mais consent aux sociétés d'y déroger statutairement. Cette règle avait été supprimée dans le cadre des mesures anticrises en janvier 2009.

Le gouvernement italien continue d'intervenir ponctuellement dans des domaines qu'il juge importants : le sauvetage d'Alitalia a donné lieu à une modification adhoc de la loi Marzano sur l'administration extraordinaire et le redressement judiciaire des grandes entreprises en situation de faillite. Plus récemment, c'est la forte présence des fonds souverains libyens en particulier dans le secteur bancaire qui a inquiété les Italiens. En effet, suite au rachat fin juillet d'une participation de 2% de la part du fonds souverain Lia-Libyan Investment Authority dans la principale banque italienne Unicredit, la Libye en est devenue le premier actionnaire avec une participation à hauteur de 7% (le 5% restant était déjà possédé par la Banque Centrale de Libye), soit une valeur estimée entre 2,3 et 2,5 milliards d'€. La Libye aurait selon la presse italienne l'intention d'augmenter sa participation jusqu'à 9-10%. La montée au capital d'Unicredit de la Lybie fait l'objet depuis plusieurs semaines de polémiques, le discours classique de la défense de « l'italianité » revenant dans la bouche de certains, en particulier de la Ligue du Nord. C'est ainsi que la Banque d'Italie et la Consob vérifient la régularité de ce dernier rachat de la part de la Lia (le franchissement de seuil de plus de 5% étant interdit par les statuts d'Unicredit et les deux parties libyennes pourraient agir de concert)

⁴⁸ Référence à un courrier du Président du Conseil Italien de l'époque, M. Berlusconi, adressé à J.P. Raffarin le 6 mai 2005 indiquant qu' « il ne sera appliqué aucune mesure pour bloquer les intérêts d'EDF ».

⁴⁹ Règle qui empêche les dirigeants ou le conseil d'administration des sociétés italiennes de prendre à eux seuls des décisions pour faire échec à une OPA hostile, celles-ci devant au préalable être approuvées par l'assemblée des actionnaires.

Q10/- La « responsabilité sociale des entreprises » est-elle reconnue ? Conduit-elle à des résultats concrets, à des changements de comportement des entreprises ou des syndicats en matière de gouvernance ?

L'Italie reconnaît le concept de "responsabilité sociale des entreprises", dite RSI, et reprend la définition du Livre Vert de la Commission européenne de juillet 2001.

Le ministère du Travail et des politiques sociales (MLPS) est chargé de la promotion et de l'information de la RSI et participe activement aux travaux de la Commission technique de responsabilité sociale des Organisations auprès de l'UNI (Organisme italien de normalisation qui représente l'Italie auprès des organismes transnationaux CEN et ISO), au High Level Group on CSR auprès de la Commission européenne, à l'OIT, à l'OCDE et au Global Compact.

Depuis 2008, le ministère a lancé des tables rondes de discussions avec les Régions et les Provinces autonomes afin de partager les bonnes pratiques et les initiatives mises en œuvre, comme la Charte des services, le bilan social, les codes éthiques, les partenariats avec les entreprises, mais aussi au travers d'une base de données publique.

La Fondation pour la diffusion de la responsabilité sociale des entreprises, également appelée Italian Centre for Social Responsibility (I-CSR), est un centre indépendant fondé par le MLPS, l'INAIL⁵⁰, l'Unioncamere⁵¹ et l'Université Bocconi.

Au niveau parlementaire, il semble intéressant de mentionner la proposition de loi présentée par le député Miglioli, le 22 juin 2010, qui propose l'institution d'un label éthique (« marchio etico ») pour la reconnaissance des entreprises socialement responsables. Cette proposition de loi a été assignée à la Xème Commission « Activités productives » de la Chambre des Députés.

Conduit-elle à des résultats concrets, à des changements de comportement des entreprises ou des syndicats en matière de gouvernance ?

L'attention croissante portée au thème du RSE se traduit notamment par la création de récompenses/prix spécifiques dont quelques exemples sont : l'Oscar du Bilan de Soutenabilité et le « Sodalitas Social Award ». Ce prix est attribué aux entreprises jugées socialement responsables par la fondation Sodalitas, devenue une fondation en 2008 mais qui est née en 1995 grâce à une initiative d'Assolombarda et à un groupe d'entreprises. Sodalitas a pour objectif la promotion de la responsabilité sociale d'entreprise et est partenaire de « CSR Europe », une association européenne d'entreprises engagées en faveur de la diffusion internationale de la RSE. Sodalitas a de plus mis en place un Observatoire sur la Responsabilité sociale des Entreprises appelé « Sodalitas Social Solution ».

En 2009, ce prix a été attribué à la Banque Populaire de Milan pour son modèle de gestion des salariés présentant une forme de handicap. Elle a en effet conduit des recherches et des enquêtes permettant d'individualiser le niveau de satisfaction de son personnel ayant un handicap en relation avec leur travail. Les résultats de cette enquête ont montré le souhait des salariés handicapés de bénéficier d'interventions de formation, de communication et de soutien dans leur activité professionnelle. La réponse de l'entreprise a été la mise en place du projet « Modello di gestione delle risorse diversamente abili », dont une des principales mesures a été le Service de Soutien Psychologique, visant à définir un projet d'intervention personnalisée et destiné à maintenir les rapports individu/organisation. Les résultats obtenus ont été très importants : environ 200 personnes handicapées ont bénéficié de ce service, plus de 100 cas présentant un problème particulier au travail ont été résolus. Le soutien à ces personnes s'est aussi traduit par des formations (cours LIS – langue des signes- pour les entendants et les sourds) et par la diffusion d'informations.

⁵⁰ Institut d'assurance des accidents du travail

⁵¹ Union des chambres de commerce

D'autres actions et initiatives particulièrement innovantes ont aussi été développées sur tout le territoire national. En effet, les entreprises ont montré une forte disponibilité à développer des pratiques et des démarches liées au RSE parmi leurs stratégies et activités.

A titre d'exemple :

- Le projet Fabrica Ethica de la région Toscana créé en 2000 porte sur la certification SA 8000⁵², et prévoit la mise en place de services de formation, d'information et la distribution de fonds aux entreprises.
- La Loi Régionale 20/2002 de la région Umbria prévoyant la création d'un tableau/ordre régional des entreprises certifiées SA 8000.
- La Loi Régionale 21/2002 de la région Umbria prévoit des interventions qui visent à certifier les systèmes de qualité, du respect de l'environnement, de la sécurité et de l'éthique dans les entreprises de cette région.
- Le programme « Chiaro, Sicuro, Regolare » sur la sécurité et la qualité du travail de la région Emilia-Romagna.

Q11/- Le partage de la valeur ajoutée entre actionnaires et salariés fait-il l'objet d'un débat spécifique ? Existe-t-il un consensus sur sa mesure ?

Le débat sur le partage de la valeur ajoutée :

La question apparaît moins présente en Italie qu'en France, en particulier dans le débat politique. Des discussions sont toutefois organisées sur ce thème. Ainsi, en 2009, la Banque d'Italie présentait devant le Sénat un rapport sur l'évolution des revenus du travail dont une partie était consacrée à ce sujet.

Comme partout, la mesure du partage de la valeur ajoutée pose une série de difficultés pratiques. Une des plus importantes est celle posée par le travail indépendant (entrepreneurs individuels). La Banque d'Italie a fait le choix d'étudier le partage de la valeur ajoutée de deux manières : avec et sans prise en compte du travail indépendant dans le calcul de la part du facteur travail. Dans le cas de la prise en compte du travail indépendant, la Banque d'Italie a décidé d'attribuer à chaque travailleur indépendant le revenu salarié moyen du secteur d'activité concerné. La prise en compte ou non de la location des bâtiments modifie également les parts (mais très peu les évolutions).

L'évolution du partage de la valeur ajoutée :

Depuis 1970, on observe trois phases dans l'évolution de la part du travail dans la valeur ajoutée :

- Au cours de la première, de 1970 au début des années 1980, la part du travail dans la valeur ajoutée continue d'augmenter, passant de 67 à 72% (de 72 à 76%, hors location des bâtiments). On peut expliquer cette évolution positive par un pouvoir de négociation encore important des syndicats à la fin des Trente glorieuses.
- La deuxième période, du début des années 1980 au début des années 2000, est marquée par une nette réduction de la part du travail dans la valeur ajoutée, alors que l'Italie s'aligne sur un modèle libéral en cours de généralisation et que les syndicats ont perdu de leur force. A la fin des années 1990, la part du travail tombe à moins de 65% (70% hors location de bâtiments). Le début des années 1990 est le seul moment de cette période où, en lien avec une probable diminution des profits, la chute de la part du travail a été enrayée.
- A partir de 2001, la part du travail dans la valeur ajoutée augmente à nouveau, passant de 63% en 2000 à 65% en 2008 (de 70 à 74% hors location de bâtiments). Cette augmentation récente s'explique très certainement par la nette hausse du taux d'emploi en Italie dans un contexte de croissance faible du PIB.

⁵² La certification SA 8000 correspond à un standard International de certification qui vise à certifier plusieurs aspects de la gestion d'entreprise qui concernent la RSE. Il s'agit : du respect des droits humains, du respect des droits des travailleurs, la protection contre l'exploitation des mineurs, la sécurité au travail. La norme internationale a donc pour objectif d'améliorer les conditions de travail à un niveau mondial et surtout permet de définir un standard vérifiable par les Organismes de Certification.

En ce qui concerne la part du seul travail salarié, les mouvements apparaissent similaires, malgré des niveaux évidemment différents. Cette part passe de 50% en 1970 à 54% en 1975, puis diminue jusqu'en 2000 atteignant 45%, avant de gagner entre deux et trois points jusqu'en 2008.

Les évolutions peuvent différer entre les différents secteurs. La dynamique est, par exemple, moins favorable aux profits dans le secteur des produits manufacturés, celui-ci étant plus exposé à la concurrence internationale. Dans les autres secteurs marchands, l'évolution des profits a été croissante sur pratiquement toute la période 1975-2000 (plus lente dans les années 1980 mais accélérant au cours de la deuxième moitié des années 1990). Sur cette période, les privatisations (dans les secteurs de la finance, de l'énergie et des télécommunications) ont également pu jouer un rôle : les restructurations qu'elles ont impliquées ont entraîné simultanément une hausse de la productivité et une croissance moindre du coût du travail.

Existe-t-il des dispositions légales, contractuelles ou d'usage liant l'évolution des rémunérations et des dividendes à celle de la valeur ajoutée (du résultat net ou d'un autre indicateur de performance) ?

Il n'existe aucune disposition légale en ce sens. Les conventions collectives prévoient souvent des primes/bonus liées au résultat annuel de la société.

Q12/- La rémunération des employeurs et des salariés les mieux payés fait-elle l'objet d'un débat au sein des entreprises et au niveau politique ? Est-elle encadrée par des dispositions spécifiques ? Des modifications sont-elles envisagées ?

Il n'existe pas en Italie de revenu minimum ou maximum légal ; les conventions collectives fixent en général un revenu minimum et des tranches de salaires en fonction du niveau d'encadrement. Les augmentations automatiques liées à l'ancienneté sont prévues par les conventions collectives

Il n'y a pas réellement de débat d'opinion sur la rémunération des employeurs et des salariés les mieux payés. Les récents débats sur la rémunération des opérateurs de marchés n'ont pas suscité d'intérêt particulier du côté italien, bien que l'Italie ait évidemment transposé dans son ordre interne, via une circulaire de la Banque d'Italie, les décisions prises par le FSB (Financial Stability Board/G20). On notera un amendement déposé au Sénat en fin d'année dernière dans la « loi communautaire »⁵³ en vue d'encadrer les rémunérations des dirigeants de sociétés cotées au niveau de la rémunération d'un parlementaire et prévoyant l'interdiction des stock options pour les banques. Cet amendement n'a toutefois pas été voté.

En matière de transparence, les seules dispositions contraignantes concernent les sociétés cotées où le droit italien transpose le droit européen, sans ajout particulier ; il est intéressant de noter que la rémunération des dirigeants publics (y compris pour les fonctionnaires dans les ministères) fait également l'objet de transparence et de publication depuis 2009.

Le code d'autorégulation des sociétés cotées recommande la création d'un comité pour la rémunération au sein du Conseil d'administration et pour les éventuels plans de stock options et autres transferts d'actions. Ce comité, principalement composé d'administrateurs non exécutifs, formule des propositions au CDA en l'absence des membres directement concernés pour la rémunération des administrateurs délégués et autres administrateurs chargés de missions spéciales. Le code conseille également qu'une partie de la rémunération de l'administrateur délégué dépende des résultats de la société.

Q13/- Existe-t-il une notion comme l'ordre public social français ? Que recouvre-t-elle ?

Il n'existe pas de notion d'ordre public social en droit italien.

⁵³ Forme de loi générale, servant de véhicule de transposition de nombreux textes communautaires

Q14/- Les salaires font-ils l'objet de négociations régulières ? A quel niveau ? Existe-t-il un salaire minimum universel ? Quel est son montant ? Des salaires minima de branche existent-ils comme en France ? En cas d'absence de salaire minimum, l'instauration d'un tel salaire est-elle discutée ?

Comme il l'a été mentionné dans la question 12, il n'existe pas en Italie de revenu minimum ou maximum légal ; les conventions collectives fixent en général un revenu minimum et des tranches de salaires en fonction du niveau d'encadrement. Les augmentations automatiques liées à l'ancienneté sont prévues par les conventions collectives.

Dans le secteur privé, il existe une négociation de deuxième niveau (soit au niveau de l'entreprise soit du territoire) et le pourcentage des employés qui perçoivent des quotas de salaire additionnels grâce à la négociation de deuxième niveau est environ de 70%.

Le débat sur la possibilité d'introduire un minimum salarial prévu par loi n'a pas beaucoup d'échos ni parmi les économistes ni parmi les syndicats parce que le système de négociation collective nationale est tellement répandu qu'il apporte non seulement des garanties aux employés auxquels les conventions collectives s'appliquent directement mais aussi à l'ensemble des travailleurs qui, en cas de litige, s'adressent aux juges qui vont à leur tour se référer aux minima salariaux prévus par les conventions collectives.

Q15/- Existe-t-il un débat sur les effets de la protection des emplois en termes d'inclusion sociale par le travail ? Est-il proposé d'aller vers davantage de flexisécurité ?

Concernant l'inclusion sociale par le travail :

- Le Ministère du Développement Economique a élaboré un Plan Stratégique National pour la politique régionale du développement 2007-2013. Ce plan prévoit que pour améliorer l'insertion et la réinsertion au travail des groupes défavorisés, soient mis en place des parcours d'intégration et soient définis des plans d'action qui puissent assurer la coopération entre services pour l'emploi, services sociaux et entreprises. Il ne suffit pas de rendre inclusif le marché du travail mais il faut aussi lutter contre toutes les formes de discrimination dans le domaine du travail. Les destinataires principaux de ces actions sont les personnes immigrées, les jeunes, les personnes handicapées, et les personnes en condition de pauvreté. Les objectifs établis sont d'améliorer la qualité et l'équité de la participation sociale et de travail à travers une intégration et une accessibilité renforcée aux services de protection sociale et aux systèmes de formation.

Concernant l'emploi des personnes handicapées, il faut aussi souligner que tous les employeurs, publics et privés, les partis politiques et les organisations syndicales, de plus de 15 employés, ont l'obligation d'employer un taux minimum de personnes handicapées (aux termes de la Loi n.68 du 12 mars 1999):

- de 15 à 35 salariés, le quota correspond à un poste;
- de 36 à 50 salariés, le quota correspond à deux postes;
- plus de 50 salariés, le quota est égal à 7% du total des postes de travail.

- Au niveau territorial, des initiatives existent et permettent de renforcer et de rendre concret le cadre défini au niveau national. Un exemple récent est l'initiative prise par la Région Molise, la Province de Campobasso et la Commune de Campobasso qui ont souscrit le 3 août 2010, un "Pacte pour l'inclusion sociale". Il cherche à favoriser les parcours pour les personnes qui appartiennent aux secteurs les plus vulnérables de la population, à mettre en place des politiques de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale, à développer les opportunités de réinsertion au travail grâce à des mesures destinées à l'augmentation de l'employabilité.

Ces initiatives sont d'autant plus importantes que la crise actuelle a amplifié le problème de l'inclusion sociale des sujets les plus vulnérables puisque la perte des postes de travail a concerné en premier lieu ces personnes (surtout précaires et jeunes).

On peut mentionner aussi qu'a été présenté en juin 2010, un rapport préparé par l'Ismu, Censis, Ips sur l'immigration et le travail, portant en particulier sur les politiques actives et les parcours professionnels pour favoriser l'inclusion sociale de cette catégorie de travailleurs. Cette recherche visait à analyser les canaux à travers lesquels les travailleurs immigrés peuvent accéder au marché du travail. Elle a évalué le rôle des « Centri per l'impiego »/ agences pour l'emploi (services gérés par les régions pour le placement des travailleurs), a analysé les carrières de travail des immigrés et le fonctionnement des systèmes d'orientation, de formation et d'adéquation entre demande et offre d'emploi par rapport à cette catégorie.

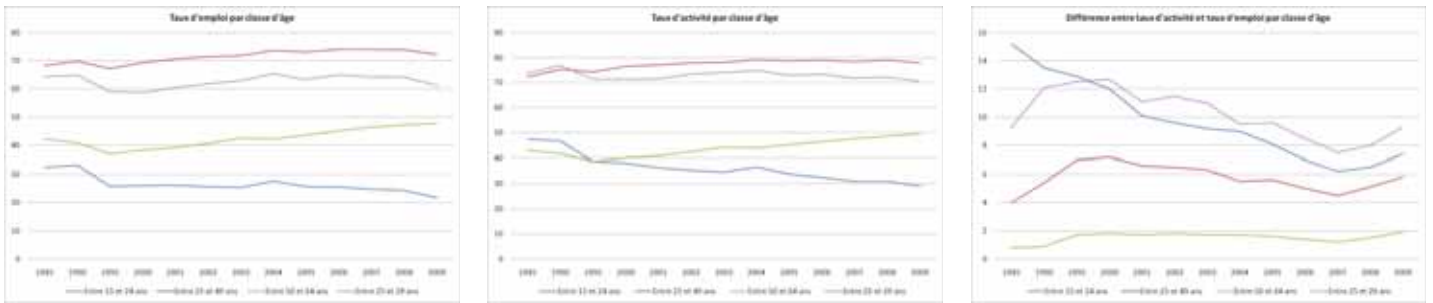
Concernant la flexisécurité, des propositions sont faites par les partenaires sociaux mais le débat reste ouvert avec le Gouvernement sur ce sujet car actuellement la priorité a été donnée aux mesures pour lutter contre la crise. On peut néanmoins considérer qu'il existe en Italie une certaine flexibilité notamment liée à la multitudes des contrats de travail existants mais une faible sécurisation de l'emploi ou des difficultés à retourner sur le marché du travail apparaissent rapidement notamment durant les périodes de transition ou de rupture dans les parcours professionnels.

Q16/- Certaines populations (les jeunes, les seniors...) sont-elles considérées comme indûment exclues de l'emploi ?

Taux d'emploi par âge :

En observant la population par classe d'âge, ce sont les 25-49 ans qui présentent le taux d'emploi le plus élevé (72,2% en 2009). Viennent ensuite les 50-64 ans avec un taux d'emploi de 47,8% et enfin les 15-24 ans avec un taux d'emploi de seulement 21,7%. Sur la période 1995-2009, le taux d'emploi est en hausse pour les 25-49 ans (67,3% en 1995, +4,9 points sur la période) et en forte hausse pour les 50-64 ans (37,0% en 1995, +10,8 points sur la période). Le taux d'emploi est par contre en baisse pour les 15-24 ans (25,8% en 1995, -4,1 points sur la période). Dans la crise, les différentes classes d'âge n'ont pas été impactées de manière similaire : entre 2008 et 2009, le taux d'emploi a diminué de 1,7 point pour les 25-49 ans et de 2,7 points pour les 15-24 ans ; il a augmenté de 0,5 point pour les 50-64 ans.

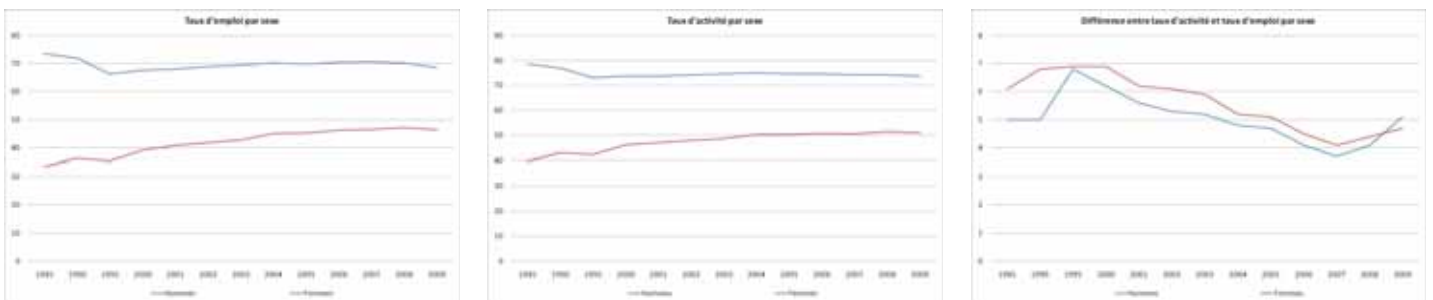
Il convient toutefois de voir si ces évolutions peuvent être relativisées en les comparant à celles des taux d'activité. La hiérarchie apparaît respectée pour les taux d'activité : il est le plus élevé pour les 25-49 ans (78,0% en 2009) puis viennent les 50-64 ans (49,7% en 2009) et enfin les 15-24 ans (29,1% en 2009). Les dynamiques des taux d'emploi et des taux d'activité semblent relativement proches : +6,4 points pour les 25-49 ans sur la période 1995-2009, +11,0 points pour les 50-64 ans, -9,6 points pour les 15-24 ans. Toutefois, on note un bien plus grand écart entre taux d'activité et taux d'emploi pour les 15-24 ans (7,4 points en 2009) que pour les 25-49 ans (5,8 points en 2009) et les 50-64 ans (1,9 point seulement en 2009, ce qui indique que les seniors ne seraient pas indûment exclus de l'emploi). Cette différence importante pour les 15-24 ans montre une réelle difficulté des jeunes à trouver une place sur le marché de l'emploi. Et si cette différence diminue nettement depuis les années 1990 (hors crise actuelle), cela s'explique moins par la dynamique de l'emploi que par la baisse du taux d'activité, baisse d'activité à mettre en lien avec des durées d'étude certainement plus longues que par le passé. D'ailleurs, l'observation des taux d'emploi et d'activité pour la classe d'âge 25-29 ans (population jeune qui a généralement terminé ces études) montre un taux d'activité proche de celui de la classe des 25-49 ans (70,5% en 2009) mais un taux d'emploi bien inférieur (61,2% en 2009). L'écart entre taux d'activité et taux d'emploi est particulièrement élevé pour cette classe d'âge (9,3 point en 2009), ce qui permet de mieux comprendre le sentiment d'exclusion de l'emploi de la part de certains actifs parmi les plus jeunes.



Source : Eurostat. Traitement : SER de Rome

Taux d'emploi par sexe :

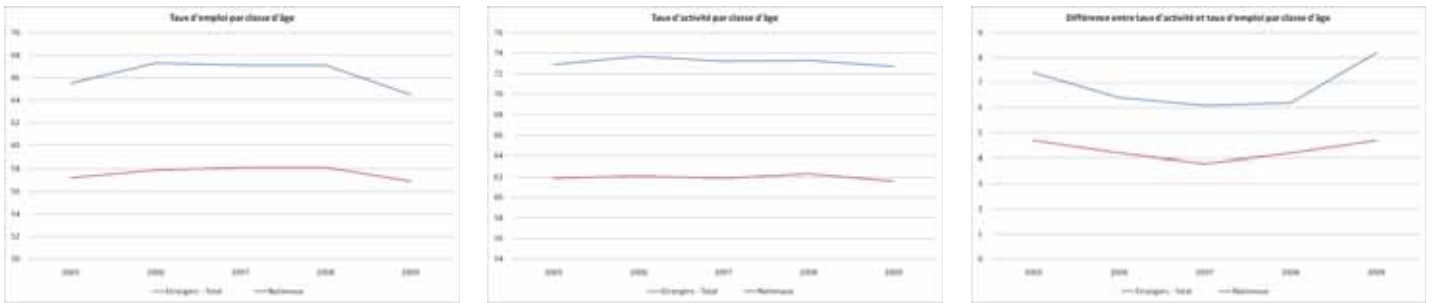
Le taux d'emploi des femmes (15-64 ans) est bien inférieur à celui des hommes : 46,4% contre 68,6% en 2009. Cet écart ne semble pas devoir s'expliquer par une exclusion des femmes du marché de l'emploi mais plutôt par une norme sociale qui pousse moins les femmes que les hommes à trouver un emploi : en 2009, le taux d'activité est de 51,1% pour les femmes contre 73,7% pour les hommes. Cette norme semble cependant être de moins en moins prégnante : le taux d'activité des femmes s'améliore nettement depuis les années 1990 alors que celui des hommes a tendance à stagner au cours des années 2000. La différence entre taux d'activité et taux d'emploi apparaît légèrement supérieure pour les femmes, ce qui pourrait montrer une certaine forme d'exclusion, mais avec la crise cette différence s'est aujourd'hui résorbée (les hommes ont été plus impactés par la baisse d'activité en 2008 et 2009).



Source : Eurostat. Traitement : SER de Rome

Taux d'emploi par nationalité :

Le taux d'emploi des étrangers résidents en Italie est bien plus élevé que celui des nationaux : 64,5% contre 56,9% en 2009. Toutefois, ce bon chiffre ne signifie pas que les étrangers ne sont pas victimes d'exclusion de l'emploi en Italie. D'une part, leur taux d'activité est particulièrement haut, suffisamment pour que l'écart entre taux d'activité et taux d'emploi soit bien plus important pour eux que pour les nationaux : 8,2 points contre 4,7 points. D'autre part, les étrangers apparaissent plus facilement exclus de l'emploi durant la crise : leur taux d'emploi a diminué de 2,6 points entre 2008 et 2009 alors que celui des nationaux n'a diminué que de 1,2 point. Il faut toutefois éviter de déduire trop rapidement de ce deuxième point une préférence nationale implicite sur le marché de l'emploi en crise : les étrangers sont probablement plus nombreux à travailler dans les secteurs les plus touchés par les baisses d'activité (dans le secteur du bâtiment par exemple).



Source : Eurostat (les données ne sont disponibles que pour les années postérieures à 2005). Traitement : SER de Rome

Evolutions récentes (Istat, juillet 2010) :

En juillet 2010 (données provisoires), l'emploi total a diminué de 0,7% en glissement annuel. On constate une légère différence entre les sexes : -0,6% pour les femmes, -0,8% pour les hommes ; divergence qui peut s'expliquer, depuis le début de la crise, par la structure productive italienne. En variation mensuelle, la situation s'inverse : 0,0% pour les hommes, -0,2% pour les femmes. Le taux de chômage des hommes s'établit à 7,5%, celui des femmes à 9,7%.

Les données mensuelles d'emploi pour les 15-24 ans ne sont pas disponibles, seul l'est leur taux de chômage qui s'établit en juillet à 26,8% en hausse de 1,1 point sur un an mais en baisse de 0,6 point sur un mois. Faute d'informations supplémentaires, il n'est pas possible de savoir si ces évolutions s'expliquent par des variations de l'emploi ou de l'activité.

Les données mensuelles d'emploi ne permettent pas de savoir quelles sont les évolutions pour les autres catégories d'âge ou pour les étrangers.

Q17/- Existe-t-il un débat sur la dégradation (précarisation, qualifications...) de la qualité des emplois ?

En Italie, il n'existe pas réellement de débat sur la dégradation de la qualité des emplois.

En revanche, il existe un débat sur l'inadéquation entre offre et demande d'emploi. Les raisons de cette inadéquation sont les suivantes :

- les investissements dans l'enseignement scolaire et supérieur ne sont pas suffisants : les dépenses dans ce domaine en Italie représentent 4,5% du PIB alors que la moyenne des pays OCDE est de 5,7%. Or, la qualité, la productivité du travail et la capacité d'innovation sont étroitement liées à l'instruction. Il existe par conséquent des carences en termes de compétences au moment de l'entrée sur le marché du travail.

- cette inadéquation est aussi liée au manque important de relations entre le monde du travail et le monde de l'instruction et conduit à une insatisfaction des besoins réels du marché du travail : le manque de professionnels compétents est plus marqué dans les secteurs du bâtiment, de l'infirmier ou de la médecine.

- le chômage des jeunes étant très élevé en Italie (cf réponse à la question 16), dans la pratique, le jeune diplômé lorsqu'il trouve un emploi, est obligé de s'adapter soit à un emploi sans rapport avec sa formation initiale soit à un emploi sous qualifié par rapport à son diplôme.

- Afin de répondre à cette problématique, une première mesure a d'ailleurs été adoptée en juin 2010, dans le cadre d'un Plan élaboré par le ministère du Travail et par le ministère de l'Instruction, en collaboration avec les Régions et les partenaires sociaux, qui vise à établir un

rapport plus étroit entre le système éducatif et le monde du travail dans le but d'améliorer le taux d'emploi des jeunes.

En second lieu, il existe une problématique culturelle concernant la possibilité de construction d'un parcours professionnel : en effet, quelque soit le niveau d'instruction de la personne, le point de départ d'un jeune employé en Italie est toujours au bas de l'échelle professionnelle. Par conséquent, pour un salarié, l'élaboration d'un parcours professionnel adapté à ses compétences est retardée et se construit sur une longue durée. Le choix de prolonger les années d'études universitaires n'est pas compensé par une position professionnelle correspondante au moment de l'entrée dans le monde du travail. Et, même quand la personne a déjà eu un premier emploi, au moment du passage d'un emploi à un autre, elle doit souvent recommencer dans son nouvel emploi le processus d'évolution et franchir chaque étape au sein de l'entreprise.

Enfin, il existe un débat sur la précarisation de l'emploi. En effet, le nombre de contrats à durée déterminée, voire même précaire est plus élevé que celui des contrats à durée indéterminée (54% contre 46% en 2007 et 53% contre 47% en 2008). La multiplication de ce type de contrats a favorisé l'emploi, mais, en même temps, a créé une situation de précarité prolongée (à travers le renouvellement du contrat ou la substitution d'un contrat temporaire à un autre contrat temporaire) et a augmenté le risque d'exclusion sociale.

Le panorama italien a donc subi une segmentation nette: d'un côté, l'emploi standard qui bénéficie de tutelle élevée et de nombreuses formes de protection; de l'autre, les formes atypiques de contrats qui ont permis plus de flexibilité mais moins de stabilité.

Japon

1. *La participation de représentants des syndicats ou salariés au conseil d'administration/surveillance des entreprises fait-elle l'objet d'une législation particulière (selon la taille, le secteur ou le mode de propriété du capital) ?*

Il n'existe pas de dispositifs réglementaires visant à garantir la présence de représentants du personnel dans le conseil d'administration ou de surveillance des entreprises.

Toutefois, le comité législatif du Ministère de la Justice (organisme consultatif dépendant du Ministre, composé principalement de membres issus du monde académique), étudie entre autre la possibilité d'introduire la représentativité des salariés au sein **des conseils d'audit de sociétés cotées** (cf. question 5).

2. *La confidentialité des données divulguées dans les conseils d'administration fait-elle l'objet d'une protection juridique particulière ? Est-elle observée par consensus ? A-t-il été fait état de « fuites » ?*

La gestion de l'information émise dans les conseils d'administration est généralement encadrée par des règlements internes, fixés par chaque entreprise, qui encadrent la gestion de l'information.

La réglementation en matière de délits d'initiés (insider trading) est appliquée dans le cas où un membre du conseil d'administration procéderait à des transactions de titres sur la base des informations et des décisions qui ont été annoncées au cours du conseil.

3. *La participation des représentants des syndicats ou des salariés à la définition des stratégies de l'entreprise fait-elle l'objet d'un débat de principe tant auprès des syndicats d'employeurs que des syndicats de salariés ? Ce débat est-il relayé par les partis politiques ?*

Les syndicats au Japon, qui sont des syndicats d'entreprises, participent traditionnellement avec les dirigeants, qui sont par ailleurs d'anciens employés avant leur promotion à des postes à responsabilité, à la stratégie de l'entreprise. Les négociations collectives entre le syndicat et la direction concernent principalement les conditions de travail (augmentations salariales, horaires de travail...). La direction peut également être consultée sur d'autres domaines (politiques de gestion, de production...).

Les relations du travail sont stables et régies par le consensus, de sorte qu'elles ne font pas l'objet d'un débat politique.

4. *Quelle que soit la forme juridique de l'entreprise, existe-t-il des modalités d'information/coopération entre employeurs et salariés pour préserver la compétitivité de l'entreprise notamment dans le cadre d'un changement dans la répartition du capital, d'un plan social ou d'une mutation impliquée par la globalisation ?*

Comme indiqué dans la question précédente, la recherche d'un consensus est, dans la mesure du possible, privilégiée tant du côté des entrepreneurs que des salariés. **Elle se réalise notamment au travers des négociations collectives (« Dantai Kosho ») et du système dit de consultation entre les parties (« Roshi Kyogi »).**

Le droit aux négociations collectives (« Dantai Kosho ») est garanti par l'article 28 de la Constitution japonaise. Les négociations collectives sont notamment régies par la Labor Union Act. La finalité de la négociation collective demeure la conclusion d'une convention de travail entre les parties (employeur-

employés). La législation ne fixe pas spécifiquement les sujets devant être traités au cours de ces négociations mais ils concernent traditionnellement les thématiques liées aux conditions de travail (les négociations salariales dites de l'offensive de printemps, ou « Shunto » – cf. question 14 – entrent dans cette définition) et aux règles régissant les relations entre les parties. L'employeur n'est pas tenu de discuter des thématiques liées à la gestion de l'entreprise sauf pour les sujets touchant directement le personnel de l'entreprise (transfert du lieu de travail, fusion d'activité notamment).

Le système dit de consultation des parties (« Roshi Kyogi ») n'est pas régi par une réglementation spécifique. Sa mise en place (y compris le contenu des sujets traités, les procédures liées à l'organisation de la consultation) est généralement fixée en accord avec les parties. Il constitue un lieu d'information et de discussion traitant principalement des sujets de gestion de l'entreprise, de planification de la production et des ventes, des conditions de travail, des dispositifs sociaux offerts par la société. On peut relever 4 types de consultations les plus communément adoptées :

- Consultation préalable à la négociation collective : les parties dévoilent leurs intentions et transmettent des informations en amont de la négociation collective ;
- Consultation alternative à la négociation collective : les parties tentent de résoudre des sujets de conflits traités lors de la négociation collective ;
- Consultation sur la participation des employés dans la gestion de l'entreprise : les parties discutent des thématiques de gestion de l'entreprise qui ne sont pas traitées au cours de la négociation collective ;
- Consultation préalable sur la gestion du personnel : traitement des thématiques qui sont mentionnées au sein des clauses de la convention collective.

5. *Le thème de la gouvernance des entreprises fait-il l'objet de débats particuliers ? La législation a-t-elle été modifiée récemment ? Existe-t-il des codes de bonnes pratiques ? Des accords interprofessionnels ?*

Débats :

Certains investisseurs institutionnels restent sceptiques quant au bon fonctionnement des dispositifs de surveillance du management des entreprises cotées et appellent les sociétés japonaises à engager plus d'administrateurs (directeurs) extérieurs au sein de leur conseil d'administration.

Plus de 97% des sociétés cotées à la Bourse de Tokyo (TSE) ont adopté **le modèle de gouvernance d'entreprise de type « conseil d'audit »**. Il s'agit du modèle de gouvernance traditionnel des sociétés par actions japonaises dans lequel la direction de la société est assurée par le conseil d'administration dont la gestion est contrôlée par un conseil d'audit indépendant. Dans la pratique, l'indépendance du conseil d'audit fait débat dans la mesure où la nomination des membres du conseil (souvent des anciens cadres de la société) est certes approuvée par l'assemblée des actionnaires mais sur proposition du président de la société. Dans les grandes entreprises, le conseil d'audit doit être composé d'au moins 3 auditeurs, dont (au moins) la moitié doit être extérieur à l'entreprise. Dans la pratique, la définition légale des fonctions d'auditeurs extérieurs est peu restrictive si bien que les entreprises ont tendance à nommer des personnalités réputées proches de la direction (ex : cadres de la maison mère, avocat conseillant l'entreprise, expert comptable conseillant l'entreprise, cadres issus d'une entreprise avec laquelle la société dispose des relations d'affaires).

Les membres du conseil d'administration sont dans leur grande majorité des cadres issus de l'entreprise. Les textes réglementaires leur accordent des pouvoirs de contrôle étendus envers la direction tels que la nomination (ou révocation) des administrateurs délégués chargés de l'exécutif ou la convocation de l'assemblée des actionnaires. Dans la pratique, les entreprises faisant appel à des

administrateurs extérieurs restent limitées (52% des entreprises cotées au TSE ne disposent pas d'administrateurs extérieurs dont Toyota et ce, malgré un conseil d'administration composé de 27 administrateurs ; seules 22% des sociétés cotées disposent d'au moins 2 administrateurs extérieurs) et le pouvoir de décision est souvent exercé par un comité plus restreint dont les décisions sont rarement remises en cause par les autres membres du conseil d'administration (qui ont tendance à se comporter comme des subalternes du président de la société plutôt que des mandataires des actionnaires).

Législation :

La réforme du code de commerce (mise en œuvre en avril 2003) puis la promulgation de la nouvelle loi « Company Act » (mise en œuvre en mai 2006, elle est issue de la fusion d'un certain nombre de textes législatifs encadrant les statuts de sociétés) ont permis la création de modèles alternatifs d'organisation structurelle des sociétés par actions japonaises parmi lesquels :

- **Le modèle traditionnel de type « conseil d'audit » ;**
- **Le modèle de type « comités » :** il s'agit d'un modèle de gouvernance calqué sur le modèle anglo-saxon dont les principales caractéristiques résident dans la nomination d'administrateurs extérieurs au sein du conseil d'administration, la mise en place de comités (de rémunération, de nomination et d'audit) au sein du conseil d'administration et la séparation entre les fonctions de direction et de surveillance. Seule une cinquantaine d'entreprises cotées à la Bourse de Tokyo (soit 3% des établissements cotés à cette bourse) ont choisi ce modèle de gouvernance parmi lesquelles Sony, Hitachi et Toshiba.

Les dispositifs de la nouvelle loi « Company Act » prévoient par ailleurs :

- La mise en place d'un système de contrôle interne pour les grandes entreprises japonaises ;
- L'entrée dorénavant des résolutions liées aux révocations d'administrateurs dans la catégorie des résolutions ordinaires (jusque là classées dans les résolutions spéciales qui nécessitent la présence de plus de la moitié des détenteurs des droits de vote)

La révision de l'ordonnance du Cabinet Office relative à l'information des entreprises (mise en œuvre en mars 2010) oblige ces dernières à ajouter de nouvelles informations dans le « Securities Report » (publication régie par la loi « Financial Instruments and Exchange Act » diffusée au public et devant être déposée auprès de la Financial Services Agency ; le document précise notamment la structure organisationnelle, la situation financière et patrimoniale ainsi que la composition de l'actionnariat de l'entreprise). Ces nouvelles informations dorénavant requises par la loi sont les suivantes :

- Information sur l'organisation interne en matière de gouvernance d'entreprise ;
- Procédure et effectif lié à l'organisation structurelle des activités d'audit (interne et conseil d'audit) ;
- Administrateurs extérieurs et auditeurs extérieurs : rôles et fonctions ; philosophie de l'entreprise en matière de sélection d'administrateurs extérieurs et d'auditeurs extérieurs ; relations entre les supervisions et audits effectués par les administrateurs extérieurs et auditeurs extérieurs et ceux effectués par le contrôle interne, le conseil d'audit et l'audit comptable ;
- Pour les entreprises ne disposant pas d'administrateurs extérieurs et d'auditeurs extérieurs : présentation des dispositifs qui les remplacent et les raisons de ce choix ;
- Rémunération des cadres dirigeants : volume total par fonction (administrateurs, auditeurs, executive officers, administrateurs et auditeurs extérieurs) ; volume total par type de revenus (rémunération de base + stocks options + bonus + pécules de fin de carrière) ; rémunération

par personne et par type de revenus (diffusion obligatoire pour les personnes bénéficiant d'une rémunération totale d'au moins 100 millions de yens, soit 910 000 euros) notamment.

6. *Le paysage syndical, des employeurs comme des salariés, est-il aussi fragmenté qu'en France ? La représentativité des différents acteurs fait-elle l'objet d'un débat ?*

Fragmentation :

A l'échelle nationale, les employés sont principalement représentés par le Rengo (Japanese Trade Union Confederation). Créé en 1999, le Rengo a absorbé des organisations nationales rivales et comporte désormais des syndicats représentant le secteur privé ainsi que le secteur public. Son concurrent, moins important et politiquement plus à gauche, est le Zenroren (National Confederation of Trade Unions). Rengo est composée de fédérations professionnelles sectorielles, telles que la Confédération des travailleurs japonais de l'automobile et le Syndicat japonais de l'électronique et de l'information. Ces fédérations sont elles-mêmes composées de syndicats d'entreprises, créés à plus de 90% dans le cadre d'une seule société.

Les employeurs sont principalement représentés par le Keidanren (Japan Business Federation), établi en 2002 suite à la fusion entre l'ancien Keidanren (Japan Federation of Economic Organizations) et le Nikkeiren (Japan Federation of Employers' Associations). A fin mai 2009, le Keidanren regroupe 1 295 entreprises (notamment des grandes entreprises), 129 associations industrielles et 47 fédérations patronales régionales. Plus minoritaires, le Keizai Doyukai (Japan Association of Corporate Executives) représente 1 300 dirigeants d'entreprises et la Chambre de Commerce et d'Industrie japonaise 1,35 million d'entreprises, essentiellement des PME.

Représentativité :

La représentativité des syndicats se dégrade depuis le milieu des années 1990. Après avoir atteint un plus haut à 13 millions de personnes en 1994, le nombre de travailleurs syndiqués ne s'établissait plus qu'à 10 millions de personnes en 2009 (-20%), tandis que le nombre de salariés a augmenté de 17% pour atteindre 55 millions de personnes. S'agissant du taux de syndicalisation, il a commencé à décliner dès 1975 : de 34%, le taux de syndicalisation ne s'élevait plus qu'à 18% en 2009, soit l'un des taux les plus faibles parmi les pays membres de l'OCDE.

Trois phénomènes peuvent expliquer la baisse du taux de syndicalisation :

- Le développement des emplois tertiaires s'est fait au détriment du mouvement syndical en raison du taux de syndicalisation traditionnellement faible dans le secteur d'activité tertiaire. Les taux de syndicalisation dans la restauration et dans la distribution étaient respectivement de 4% et de 11% en 2008, contre 26% dans le secteur manufacturier.
- La diversification des formes d'emploi s'est traduite par un accroissement de la part des employés « non réguliers » (CDD, temps partiel, intérim...) dans la population active salariée (de 20% en 1990 à 34% en 2009). Les employés « non réguliers » sont relativement peu nombreux à être inscrits dans des syndicats (5% des travailleurs « non réguliers » en 2008), car la politique des syndicats a longtemps privilégié les employés « réguliers » (CDI à temps plein).
- Les départs à la retraite de plus en plus de seniors, habituellement bien représentés dans les organisations syndicales, ne sont pas entièrement compensés par les adhésions des jeunes recrutés.

Un élargissement de la politique des syndicats favorable aux travailleurs précaires est perceptible depuis le début des années 2000 (leur taux de syndicalisation était de 3% en 2001). La crise de 2008, qui a affecté principalement les employés précaires, a également conduit les syndicats à prendre davantage en compte cette catégorie de travailleurs dans leurs revendications.

7. *Existe-t-il des mécanismes particuliers destinés à impliquer le personnel dans les changements d'organisation du travail au sein de l'entreprise ?*

Les consultations entre les parties (« Roshi Kyogi ») demeurent le principal lieu d'échange entre les employés et l'entreprise.

Cependant, dans un contexte d'augmentation du nombre de réorganisations de sociétés, le législateur japonais a mis en place des réglementations visant à prévenir les effets des restructurations d'entreprises (notamment les fractionnements / scissions des activités, les transferts d'activité d'une société à une autre) sur les conditions de travail des employés. Le gouvernement japonais a promulgué en 2000 la loi « Act on the Succession to Labor Contracts upon Company Split » qui encadre les dispositifs suivants :

- Notification préalable d'un certain nombre d'informations à l'attention des salariés et représentations syndicales (notamment les informations liées au contenu de la réorganisation, la date limite du dépôt des objections à cette opération, la liste des salariés transférés dans la nouvelle entité – ou l'établissement subsistant – et la validité ou non du contenu de la convention collective initiale auprès de l'entité subsistante) ;
- Transmission du contenu du contrat de travail initial : l'employé travaillant au sein du service / activité transféré est repris auprès de l'entité subsistante dans les conditions fixées par l'accord dit de « scission », qui détermine les conditions de l'opération de réorganisation). Pour information, cette réorganisation ne peut pas constituer le seul motif pour que l'entreprise procède à un plan social ;
- Transmission du contenu de la convention collective ;
- Implication et coopération des employés dans le projet de réorganisation de l'entreprise : effort de l'employeur pour obtenir « la compréhension et la coopération » des employés par le biais de négociations préalables avec les employés notamment sur les points suivants : la présentation du contexte et les raisons de la restructuration, les normes d'appréciation adoptées dans la sélection des employés qui seront transférés vers l'entité subsistante, la transmission de la convention collective, les procédures de règlement des différents nés de la restructuration entre l'employé et la société.

8. *Le maintien – voire l'amélioration – des compétences des salariés est-il organisé ? La question de l'employabilité des salariés débouche-t-elle sur une quelconque obligation, juridique ou morale, de l'employeur ?*

La formation professionnelle au Japon est traditionnellement et majoritairement organisée par les entreprises. L'Etat mène en complément une politique publique d'amélioration des compétences, afin d'accroître l'employabilité des salariés.

La formation professionnelle n'obéit à aucune règle prédéterminée. Elle est organisée par les grandes entreprises notamment et s'adresse en priorité aux employés dits « réguliers » (employés en CDI à temps plein destinés à une longue carrière au sein de la même entreprise). La formation en entreprise, dite « sur le tas », permet aux salariés de développer leurs compétences tout en exerçant leur activité professionnelle.

En début de formation, celle-ci est formalisée par la désignation d'un responsable pédagogique pour chaque salarié, plutôt que la mise en place d'un programme de formation commun. Le responsable pédagogique établit l'emploi du temps du salarié et procède à la fin de cette formation formalisée à une évaluation des compétences acquises. Cette formation, formalisée, ne dure que quelques mois et se poursuit par la suite de manière informelle.

C'est durant la formation informelle que les salariés acquièrent des niveaux de qualification plus élevés. Les tâches sont de plus en plus complexes et le système de rotation du personnel permet au salarié d'exercer de nombreuses fonctions au sein de l'entreprise et de développer ainsi des compétences variées. Dans les usines par exemple, les ouvriers étudient non seulement le processus de production mais apprennent aussi à réparer et à effectuer la maintenance des machines.

La formation « sur le tas » fonctionne au Japon grâce aux systèmes de promotion et de rémunération basés sur l'ancienneté. Les travailleurs les plus âgés ne sont pas réticents à transmettre leur savoir-faire aux plus jeunes, car ils sont confiants que ces derniers ne les doubleront pas en matière de progression de carrière.

La politique de formation professionnelle publique au Japon s'adresse quant à elle aux employés et également aux demandeurs d'emploi. L'employeur n'est pas contraint légalement de mettre en place cette politique, basée sur trois principes:

- donner une formation professionnelle au sein d'établissements publics, par exemple d'une semaine pour les salariés souhaitant développer leurs compétences (mécanique, électronique...), de six mois pour les demandeurs d'emploi afin qu'ils acquièrent de nouvelles compétences nécessaires à leur réemploi (mécanique, maintenance, services à domicile...) et d'un à quatre ans pour les diplômés du collège ou du lycée (production, électricité, architecture, construction...);
- encourager les employeurs à inscrire leurs salariés dans un programme de formation professionnelle à l'aide de subventions, de campagnes d'information et de services de conseil;
- encourager les travailleurs, à l'aide de subventions à la formation et de services d'information et de conseil, à acquérir ou à valoriser de leur propre initiative des compétences afin de progresser plus rapidement dans leur carrière.

9. *La nécessité pour une entreprise de pouvoir conduire une stratégie de long terme conduit-elle :*

- *à renforcer le rôle des dirigeants vis-à-vis des actionnaires ?*

Les entreprises au Japon ne sont traditionnellement pas soumises à l'obligation du résultat trimestriel et ont des stratégies à 10 ans. En témoigne la faible part du capital flottant en bourse: Toyota (8% de flottant), Honda (6%) NTT (14%), Panasonic (11%), Mitsubishi UFJ (6%), Nomura (13%) AEON (secteur de la grande distribution ; 12%), Asahi Breweries (agroalimentaire, 9%), ou encore Sekisui House (construction, 8%) pour ne citer que quelques exemples. Parmi le capital non flottant, les parts sont détenues par les employés ou la société elle-même et par des partenariats croisés, mais aussi par des investisseurs étrangers : le quart des actions de Toyota, le tiers de celles de Honda. Cependant, ces investisseurs étrangers, principalement américains, obéissent à une logique de long terme et ne sont pas considérés comme flottants. La préoccupation majeure des sociétés japonaises est de créer des produits nouveaux pour garder et conquérir des parts de marché.

- *à protéger l'actionnariat des capitaux « prédateurs » grâce à des dispositifs de type « poison pills » ?*

Suite à d'importants mouvements notamment en 2007 et 2008, de nombreuses entreprises japonaises ont depuis adopté des dispositifs tels que le « poison pills », qui les protègent contre les investisseurs, notamment des fonds étrangers, et contre les pressions des marchés financiers. Selon une enquête de Nomura, 15% des sociétés cotées au Japon (566 sociétés) ont adopté cette stratégie défensive à fin février 2010. Le stock d'IDE entrants reste ainsi faible au Japon, à 4% du PIB en 2009, contre 35% dans l'Union européenne (35% en France) et 16% aux Etats-Unis.

10. La « responsabilité sociale des entreprises » est-elle reconnue ? Conduit-elle à des résultats concrets, à des changements de comportement des entreprises ou des syndicats en matière de gouvernance ?

La « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) est largement reconnue et répandue dans le milieu des affaires au Japon. La Japan Association of Corporate Executives considère la RSE comme l'un des éléments les plus importants pour établir une relation de confiance avec les investisseurs et accroître durablement la valeur capitalistique de l'entreprise.

En matière de RSE, les entreprises japonaises sont leaders sur les questions environnementales. Selon un rapport de CSR Asia, les facteurs qui ont encouragé les dirigeants d'entreprises japonaises à développer les technologies vertes sont la question de l'efficacité énergétique au sein d'une économie disposant de peu de ressources, les atouts technologiques du Japon et des consommateurs sensibilisés aux problèmes climatiques.

En réponse à une série de scandales au Japon, les entreprises ont développé leurs standards en matière d'éthique. Depuis 2002, l'organisation patronale Keidanren a révisé à plusieurs reprises sa charte de conduite dans ce sens afin de regagner la confiance de l'opinion publique.

Evaluation de la performance des pays d'Asie-Pacifique dans les domaines environnemental, social et de gouvernance

% of Total Indicator Score	Total Country Score	Governance, Codes, and Policies	CSR Strategy & Communication	Marketplace & Supply Chain	Workplace & People	Environment	Community & Development
Australia	68.3	83.3	68.2	59.0	61.7	70.3	51.5
India	53.2	74.0	44.5	34.0	52.0	47.8	53.0
Japan	50.7	49.8	60.7	41.5	47.0	70.6	15.5
China	43.5	66.5	41.6	22.0	33.8	34.4	48.0
Hong Kong	42.0	67.3	37.3	32.5	27.0	37.5	38.5
Malaysia	36.0	59.6	23.4	34.0	27.3	28.4	39.0
Philippines	31.7	47.5	36.6	14.5	15.3	26.9	41.0
Thailand	29.5	63.3	23.2	12.0	17.5	15.9	25.0
Singapore	25.5	50.8	14.1	14.5	20.8	20.9	18.0
Pakistan	18.0	35.2	10.2	16.5	7.3	19.1	15.5
Average across countries	39.8	59.7	36.0	28.1	31.0	37.2	34.5
Best		Australia				Japan	India

Source : CSA Asia.

Par ailleurs, l'entreprise a traditionnellement un devoir de responsabilité sociale envers ses employés. Jusqu'au début des années 1990, en échange du dévouement du salarié, l'employeur lui garantissait un emploi de long terme et une progression régulière du salaire à l'ancienneté. C'est le pacte social traditionnel japonais, qui s'adaptait parfaitement au désir de stabilité des Japonais suite à une période d'après-guerre incertaine, et à la croissance économique jusqu'à la fin des années 1980. Les entreprises japonaises s'accommodaient de la rigidité et du coût élevé de ce système, car la qualité du travail fourni leur permettait de se spécialiser dans des produits à haute valeur ajoutée. Ce compromis s'est cependant heurté au ralentissement économique des années 1990, qui a conduit les entreprises à avoir recours de plus en plus au travail « non régulier » (CDD, temps partiel, intérim...) pour réduire leur masse salariale. Les employés « non réguliers » représentent aujourd'hui 34% de la population active salariée, contre 20% en 1990. Même s'il est moins assuré que par le passé, le pacte social japonais existe toujours aujourd'hui. Les salariés ont ainsi accepté une baisse sensible de leur rémunération en 2009 (-3%), en contrepartie du maintien de leur emploi.

11. Le partage de la valeur ajoutée entre actionnaires et salariés fait-il l'objet d'un débat spécifique ? Existe-t-il un consensus sur sa mesure ? Existe-t-il des dispositions légales, contractuelles ou d'usage liant l'évolution des rémunérations et des dividendes à celle de la valeur ajoutée (du résultat net ou d'un autre indicateur de performance) ?

Il n'existe pas au Japon de réel débat sur le partage de la valeur ajoutée. La part du capital flottant des entreprises japonaises est en effet relativement peu élevée. En outre, les employés bénéficient de hausses automatiques des salaires en fonction de leur ancienneté. La hausse salariale qui n'est pas liée à l'ancienneté et le versement des bonus en été et en hiver, dont le montant moyen est de l'ordre de 20% de la rémunération totale, sont négociés chaque année au printemps (Shunto) entre les syndicats et les entreprises sur la base des résultats de l'entreprise, des performances individuelles et de la conjoncture économique (cf. détails à la question 14).

12. La rémunération des employeurs et des salariés les mieux payés fait-elle l'objet d'un débat au sein des entreprises et au niveau politique ? Est-elle encadrée par des dispositions spécifiques ? Des modifications sont-elles envisagées ?

Le débat sur la rémunération patronale est contenu à quelques dirigeants d'entreprise. La nouvelle réglementation en 2010 de l'autorité japonaise de régulation financière (Financial Services Agency – FSA) oblige désormais les entreprises cotées à la bourse de Tokyo à rendre publique la rémunération des dirigeants percevant plus de 100 millions de yens par an (900 000 euros). Dans ce nouveau contexte, la révélation du salaire de M. Ghosn (890 millions de yens en 2009 – 8 millions d'euros), qui fait du président de Nissan le chef d'entreprise le mieux payé du Japon selon la presse (M. Stringer perçoit 817 millions de yens chez Sony) a créé un émoi au Japon. Dans son discours de campagne à la veille des sénatoriales de juillet, le premier ministre M. Kan a fait référence à cette rémunération en la jugeant excessive.

L'obligation pour les entreprises de rendre public le salaire des dirigeants fait également débat au Japon. En renforçant la transparence dans la rémunération des dirigeants, la FSA veut encourager les patrons japonais à réduire la part variable de leur salaire et à privilégier ainsi une vision de long terme. Pour sa part, le président du Keidanren affirme que la révélation du salaire touche à la vie privée des dirigeants et recommande de relever la limite des 100 millions de yens. Il estime aussi que ce type de mesure a probablement plus de sens aux Etats-Unis ou en Europe, où les rémunérations des dirigeants sont plus élevées.

De manière générale, le Japon fait en effet traditionnellement preuve d'une modération des rémunérations patronales. Selon une enquête réalisée par le cabinet de conseil Towers Watson sur des données de 2004 à 2006, la rémunération moyenne aux Etats-Unis des dirigeants d'entreprises (aux chiffres d'affaires supérieurs à 9 milliards d'euros) est neuf fois plus élevée qu'au Japon (11 millions d'euros contre 1,2 million d'euros). La rémunération moyenne des dirigeants en Europe (5 millions d'euros) est quant à elle quatre fois plus élevée qu'au Japon.

Les disparités salariales entre les dirigeants et les salariés sont également beaucoup plus faibles au Japon. Towers Watson estime que le salaire des dirigeants est 11 fois supérieur à celui d'un ouvrier au Japon, contre 39 fois aux Etats-Unis. Cet écart, relativement faible, s'explique par le système de rémunération patronale au Japon qui repose essentiellement sur un salaire fixe, la part variable dans la rémunération d'un patron étant d'environ 20% (60% aux Etats-Unis), soit la même proportion que pour son personnel.

13. Existe-t-il une notion comme l'ordre public social français ? Que recouvre-t-elle ?

Il existe au Japon un principe similaire à l'ordre public social français, dans le sens où le marché du travail est régi à la fois par le droit du travail et les conventions et accords collectifs, mais aussi par des règles pratiques.

Extraits du site Internet de l'Organisation Internationale du Travail :

« **La législation du travail japonaise est définie dans le contexte de ce cadre constitutionnel.** Elle est concrétisée par des lois, des ordonnances, des conventions collectives et des règles pratiques. Le Code civil adopté le 27 avril 1996 donne une définition fondamentale du contrat de travail. Les lois doivent en outre répondre aux exigences constitutionnelles en fixant des normes professionnelles minimum. Il y a trois grands textes de lois sur le travail. [...] La loi sur les conditions de travail définit les conditions ainsi que la sécurité et l'hygiène sur le lieu de travail. La loi sur les syndicats garantit le droit des travailleurs à s'organiser et à négocier collectivement alors que les aménagements et les moyens de régler les différends sont spécifiés dans la loi sur l'aménagement des relations du travail. [...] **La législation du travail est en général plutôt abstraite** et doit être souvent interprétée par les tribunaux ordinaires étant donné que les tribunaux du travail n'existent pas au Japon. Les cas de pratiques déloyales en matière de travail sont également interprétés par la commission des relations du travail.

Le deuxième texte juridique important est la convention collective qui dans la pratique est en général fondée sur l'entreprise étant donné que c'est surtout le syndicat de l'entreprise et l'employeur respectif qui l'élabore. Elle concerne tous les travailleurs de l'entreprise qui sont membres de ce syndicat. **Les conventions collectives doivent être écrites mais dans la pratique, le texte écrit est en général succinct.** Des dispositions complémentaires à la convention, qui doivent évidemment respecter la loi, sont souvent convenues verbalement.

La brièveté relative des conventions collectives écrites conduit à accorder une importance plus grande aux règles pratiques qui définissent les conditions de travail habituelles au niveau de l'entreprise. Tout employeur qui emploie plus de 10 employés doit élaborer de telles règles en consultation avec le syndicat. Ces règles ne doivent pas enfreindre la convention collective en vigueur. Ensuite, ils fixent ensemble les éléments du contrat de travail au sein de la société, indépendamment du fait que le travailleur soit membre ou non du syndicat. Aux termes de l'article 15 modifié de la loi sur les conditions de travail et son décret d'application, les questions contractuelles, telles que salaires, horaires de travail et normes d'emploi doivent être mises par écrit au moment de la conclusion du contrat de travail. **Dans la pratique, les parties préfèrent néanmoins des dispositions contractuelles vagues de façon à ce que le contrat respecte toujours les règles pratiques et la convention collective** ».

<http://www.ilo.org/public/french/dialogue/ifpdial/info/national/jp.htm>

14. *Les salaires font-ils l'objet de négociations régulières ? A quel niveau ? Existe-t-il un salaire minimum universel ? Quel est son montant ? Des salaires minima de branche existent-ils comme en France ? En cas d'absence de salaire minimum, l'instauration d'un tel salaire est-elle discutée ?*

Les négociations annuelles sur les salaires (qualifiées sous le terme « Shunto », ou offensive de printemps) sont un rituel qui ponctue les relations du travail au Japon depuis 1956. Particulièrement important dans les grandes sociétés japonaises – et notamment pour les industries automobile et électronique – ce rendez-vous concerne essentiellement les employés dits « réguliers » (CDI à temps plein), mais ses résultats sont réputés impacter l'évolution de l'ensemble des rémunérations au Japon. Même si cette pratique a contribué par le passé à générer de fortes hausses de rémunérations, le rôle du Shunto est remis en cause à présent, du fait de l'affaiblissement du poids des syndicats, du recours accru au travail dit « non régulier » (CDD, temps partiel, intérim...) et du vieillissement de la population. Les réunions organisées ces dernières années avec des représentants de l'organisation patronale Keidanren et de la confédération japonaise des syndicats Rengo ont mis en évidence l'analogie dans le discours de ces deux organismes s'agissant de la nécessité d'une certaine modération salariale, en contrepartie du maintien de l'emploi, afin que l'industrie japonaise reste compétitive face aux pays émergents asiatiques. En 2010, les syndicats ont obtenu une augmentation de 1,9% des salaires dans les grandes entreprises (+1,8% en 2009) et de 1,5% dans les PME (+1,4% en 2009), ce qui correspond à la hausse « naturelle » liée à l'ancienneté (les augmentations annuelles obtenues dans les années 1990 étaient de l'ordre de 3-4%). S'agissant des bonus d'été, les grandes entreprises se sont engagées à verser des primes en hausse de 0,5% en 2010 (après -18% en 2009).

Le salaire horaire minimum légal est fixé principalement selon les régions (le Japon est composé de 47 préfectures). Il est calculé en fonction du coût de la vie, du salaire des employés et de la santé financière des industries locales. La moyenne nationale s'établit à 713 yens (6,5 euros) en 2009. Le salaire horaire minimum légal le plus élevé est fixé par la préfecture de Tokyo (791 yens), le moins élevé par la préfecture d'Okinawa (629 yens).

Le salaire horaire minimum légal peut être fixé dans certaines régions par certaines industries, si celles-ci estiment que son niveau minimum n'est pas assez élevé pour améliorer les conditions de travail et assurer une concurrence équitable. Le salaire minimum fixé par les 251 industries en 2008 concerne environ 7% de la population active salariée et s'élève en moyenne à 786 yens (7 euros).

Le gouvernement démocrate, au pouvoir depuis septembre 2009, envisage d'augmenter le salaire horaire minimum légal à 800 yens minimum dans toutes les régions au plus tôt en 2011, et de parvenir à une moyenne nationale de l'ordre de 1 000 yens d'ici 2020 (+40% par rapport à 2009). Les syndicats accueillent favorablement cette mesure, car elles permettraient d'améliorer les conditions de travail des travailleurs précaires. Les entreprises y sont moins favorables et mettent en avant les possibilités de réduction des effectifs et de délocalisation vers les pays à moindre coût de main d'œuvre pour compenser la hausse du coût salarial au Japon.

15. *Existe-t-il un débat sur les effets de la protection des emplois en termes d'inclusion sociale par le travail ? Est-il proposé d'aller vers davantage de flexisécurité ?*

L'arrivée de la crise de 2008 a été à l'origine d'un débat plus vif sur la protection de l'emploi. Lorsque les baisses des heures travaillées et des bonus ne suffisaient plus à compenser la hausse relative du coût du travail, les premiers travailleurs à perdre leur emploi ont été les employés « non réguliers ». Parmi eux, des chômeurs se sont retrouvés sans logement, qui leur était fourni par l'entreprise. Ils n'ont plus été éligibles aux prestations chômage car ils ne remplissaient pas les conditions d'éligibilité ou étaient arrivés au terme de leurs droits. Ils n'avaient pas non plus accès aux prestations de l'assistance sociale car ils étaient sans domicile fixe et donc sans adresse où percevoir les aides. Le recours accru au travail « non régulier » depuis les années 1990, le développement des « travailleurs pauvres » et la crise de 2008 ont conduit fin 2008 et début 2009 quelques centaines

d'intérimaires à occuper un parc de Tokyo (sous la forme d'un « village des intérimaires » – Hakenmura) situé devant le Ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales.

Le gouvernement a depuis réagi, en mettant en œuvre des mesures de maintien de l'emploi et en élargissant la couverture sociale des travailleurs. Les gouvernements japonais successifs (Parti libéral démocrate – PLD – jusqu'en août 2009 et Parti démocrate du Japon – PDJ – depuis septembre 2009) ont annoncé entre août 2008 et décembre 2009 un ensemble de mesures d'urgence pour l'emploi dans le cadre de la mise en œuvre de plusieurs plans de relance massifs. Le budget supplémentaire alloué à l'emploi est d'environ 3 300 Mds de yens (28 Mds d'euros, ou 0,7% du PIB), soit un montant équivalent au budget annuel normalement accordé par l'Etat en la matière, y compris via les comptes spéciaux dans lesquels sont gérés le versement des prestations chômage.

- **En matière de politique de maintien de l'emploi**, les gouvernements japonais qui se sont succédés depuis 2008 ont assoupli à plusieurs reprises les conditions d'éligibilité au dispositif existant de chômage technique et accru la part du salaire pris en charge par l'Etat, à 75% s'agissant des grandes entreprises et à 90% dans le cas des PME (contre respectivement 50% et 66% avant la crise). La part du salaire non couverte par l'Etat est à la charge des employeurs. En moyenne, 2,1 millions de salariés, soit 3,1% de la population active, ont bénéficié de ce dispositif en 2009. Fin mars 2010, 1,6 million de salariés sont toujours bénéficiaires de cette mesure, qui aura coûté à l'Etat 650 Mds de yens (5 Mds d'euros) sur la seule période d'avril 2009 à mars 2010. Des subventions sont aussi versées aux entreprises qui maintiennent leurs emplois temporaires. Leur montant est de l'ordre de 200 000 yens – 1700 euros – par an et par CDD (300 000 yens – 2 500 euros – dans le cas des PME) et de 300 000 yens par an et par travailleur intérimaire (450 000 yens – 3 800 euros – dans le cas des PME). Selon Nomura Global Economics, le dispositif de chômage technique contribue jusqu'à présent à réduire le taux de chômage de 0,8 point (à 5,2% en mai 2010, contre 6,0% sans dispositif).

- **En matière d'élargissement de la couverture sociale des travailleurs**, la durée de perception des prestations chômage est prolongée de 60 jours (la durée maximale était de 330 jours en cas de licenciement et de 180 jours en cas de non renouvellement de contrat) si le directeur de l'agence locale publique pour l'emploi le juge nécessaire. La réduction de la période de travail qui permet aux travailleurs temporaires d'être éligible à l'assurance chômage est aussi acquise (il faudra travailler au moins 6 mois durant les 2 dernières années, et non plus 12 mois). Cette mesure devrait donner la possibilité à 1,5 million de travailleurs supplémentaires de cotiser à l'assurance chômage. La période de cotisation nécessaire pour les travailleurs temporaires afin de percevoir les prestations chômage est également réduite (en cas de non renouvellement de contrat, il faudra que l'employé ait cotisé durant au moins six mois afin de percevoir des prestations chômage, contre un an auparavant).

Aujourd'hui, le gouvernement avance, de manière hésitante, vers une politique de l'emploi en faveur de la protection des travailleurs « non réguliers ». Le gouvernement a renforcé la législation du travail, avec notamment l'interdiction du travail intérimaire dans l'industrie manufacturière et des contrats de très courte durée ou des missions dites « ponctuelles » (contrats journaliers) dans le reste de l'économie. Cette interdiction du travail intérimaire concernera selon le gouvernement 650 000 contrats. Cependant, des observateurs ramènent ce nombre à 370 000, estimant que le gouvernement n'est pas allé au bout de ses convictions : d'une part, les nouvelles restrictions seront selon eux aisément contournées par l'industrie en proposant des contrats intérimaires d'une durée supérieure à un an, d'autre part, vingt-six professions dites « spécialisées » échappent toujours à l'interdiction des missions ponctuelles dans le cadre du travail intérimaire.

16. Certaines populations (les jeunes, les seniors...) sont-elles considérées comme indûment exclues de l'emploi ?

Les femmes sont la première catégorie de travailleurs à être exclue du marché du travail. Le taux d'activité des femmes âgées de 15 à 64 ans s'est établi à 63%, contre 85% chez les hommes. L'écart

de taux d'activité est notamment visible chez les 30-39 ans (66% chez les femmes contre 96% chez les hommes), et reflète le rôle traditionnel des femmes au Japon qui est de se consacrer pleinement à la gestion du foyer après le mariage ou la naissance du premier enfant. Les femmes éprouvent également des difficultés à se réinsérer durablement sur le marché du travail au moment du retour à l'emploi vers l'âge de 40 ans, car les contrats qu'on leur propose sont en majorité des contrats « non réguliers ».

Les « freeters », des jeunes âgés de 15 à 34 ans qui enchaînent des petits boulots, sont aussi considérés comme étant en marge du marché du travail. Ils sont au nombre de 1,7 million (3% de la population active). Les inquiétudes portent sur leurs difficultés à se réinsérer durablement sur le marché du travail et sur leurs perspectives de carrière, car les entreprises privilégient l'embauche des nouveaux jeunes diplômés.

Les seniors sont également confrontés à la précarité de l'emploi. Le taux d'activité des seniors est certes parmi les plus élevés des pays industrialisés (60% chez les 60-64 ans, contre 55% en Corée du Sud, 54% aux Etats-Unis, 38% en Allemagne et 17% en France), du fait principalement de prestations de retraite insuffisantes, qui incitent les seniors à travailler au-delà de l'âge légal d'ouverture des droits à la retraite (64 ans depuis 2010), du sentiment général au Japon de travailler le plus longtemps possible, tant que la santé le permet, et du faible coût du travail des seniors qui acceptent une baisse de la rémunération après 55-60 ans. Mais cette baisse du salaire s'accompagne souvent d'un nouveau contrat précaire. 48% des plus de 55 ans ont ainsi un emploi « non régulier », contre 31% des 45-54 ans.

17. Existe-t-il un débat sur la dégradation (précarisation, qualifications...) de la qualité des emplois ?

Les entreprises ont depuis les années 1990 eu recours de plus en plus au travail « non régulier », afin de réduire le coût du travail et de faire face à la concurrence des pays asiatiques. En 2009, les travailleurs « non réguliers » ont représenté 34% de la population active salariée, contre 20% en 1990. Les gouvernements qui se sont succédés depuis la fin des années 1990 ont également participé à la flexibilisation du travail, en déréglementant le droit du précaire (CDD, travail intérimaire...).

La flexibilisation du travail est aujourd'hui remise en cause par la baisse de la population active. Outre l'exclusion sociale dont sont victimes les travailleurs précaires suite à la perte de leur emploi liée à la crise de 2008, la précarisation du travail, qui concerne en premier lieu les femmes, jeunes et les seniors, incite ces derniers à se tenir en retrait du marché du travail, alors la population active baisse depuis 1997 (-3%).

Le gouvernement démocrate a amorcé depuis une politique en faveur de la protection des emplois, même si elle s'avère hésitante, afin d'accroître le taux d'activité des femmes, des jeunes et des seniors.

Pays-Bas

Eléments de contexte général :

I. Le modèle néerlandais marie le libéralisme avec la pratique du consensus : c'est le « *poldermodel* »

Les Pays-Bas ont connu depuis l'instauration de la négociation tripartite par l'*accord de Wassenaar* de 1982, une paix sociale relativement grande. Le modèle néerlandais est caractérisé par la **décentralisation et l'autorégulation par les partenaires sociaux** en ce qui concerne les relations de travail. En même temps la régulation par l'Etat doit garantir un équilibre par rapport au fonctionnement du marché.

Le *poldermodel* consiste pour la vie économique en l'organisation d'un **dialogue institutionnalisé entre le gouvernement et les partenaires sociaux** à l'occasion des concertations bisannuelles. Les représentants des organisations patronales (VNO-NCW et MKB Nederland) et des syndicats (FNV et CNV) siègent aux côtés du gouvernement. Les concertations portent sur les salaires, les régimes sociaux et le système de santé. Les accords conclus dans le cadre de ces concertations font l'objet d'**accords collectifs de branche (CAO)**. L'appartenance d'une entreprise à un secteur d'activité la conduit à appliquer le régime collectif résultant de la négociation. Environ **65% des entreprises** sont effectivement membres d'organisations directement signataires d'une convention collective⁵⁴.

Le dispositif institutionnel du dialogue social

Conseil économique et social (SER) ; organe tripartite (syndicats, patronat, experts)	<ul style="list-style-type: none">- avis sur les sujets de politique économique et sociale, nationaux et européens sur demandes du Gouvernement, des partenaires sociaux ou du Parlement- rendus à l'unanimité- en général suivis par le Gouvernement	<u>exemples :</u> retraites incapacité du travail directive services
Fondation du travail (Stichting van de Arbeid) ; organe bipartite (syndicats, patronat)	<ul style="list-style-type: none">- recommandations sur les conditions de travail- traitement au niveau décentralisé des conventions collectives (entreprises, branches)- interlocuteur du gouvernement	<u>exemples :</u> salaires durée du travail gestion des fonds de pension
Gouvernement et Parlement	pouvoir d'impulsion et d'adoption des réformes sociales	

Le modèle s'étend à la vie des entreprises où le dialogue social et la recherche de solutions communes priment sur le conflit social. Cette spécificité néerlandaise, proche par certains aspects des modèles scandinave ou allemand, se traduit par l'élaboration et la pratique d'un **droit social considéré comme protecteur dont la contrepartie est, au sein de l'entreprise, la culture du consensus**. Les responsables d'entreprises doivent respecter le **temps nécessaire au dialogue** précédant la prise de décision. L'adhésion des employés à l'entreprise, et la compréhension des contraintes économiques auxquelles l'entreprise est confrontée dans son univers concurrentiel sont considérées comme étant à ce prix.

⁵⁴ SER, *Industrial relations and the adaptability of the Dutch economy*, 2007

II. Le système de gouvernance de l'entreprise aux Pays-Bas est dualiste

Le système de gouvernance des sociétés néerlandaises est composé d'un **organe de direction collégial** (Raad van Bestuur) et d'un **organe de contrôle de la gestion de l'entreprise** (Raad van Commissarissen). Ces deux termes ont été traduits ci-dessous par souci de compréhension respectivement par « conseil d'administration » et « conseil de surveillance » sans préjuger des différences importantes, y compris fonctionnelles, qui existent entre les organes de direction et de contrôle néerlandais et français.

Le droit des sociétés fait l'objet d'une attention particulière des autorités, qui cherchent à rendre les formes de sociétés néerlandaises davantage compétitives. Dans le cadre de la « modernisation » du droit des sociétés, un projet de loi a été présenté au parlement en mai 2007 afin de rendre la société à responsabilité limitée BV plus flexible. Par ailleurs, un autre projet de loi est en cours d'adoption afin d'offrir la possibilité à certains types de sociétés d'opter pour un système de direction moniste, comme on le connaît en France.

Le droit néerlandais connaît deux formes de sociétés (dotées de la personnalité morale) : la **BV** (*besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*), équivalent de la SARL, voire de la SAS (société par actions simplifiée) de droit français, et la **NV** (*naamloze vennootschap*), proche de la société anonyme de droit français. La BV, plus petite que la NV, n'est pas pour autant connotée négativement aux Pays-Bas, où la plupart des sociétés optent pour cette forme.

Structure de la BV (*besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*)

- Forme juridique de loin la plus répandue aux Pays-Bas
- Dotée d'un capital social divisé en actions uniquement nominatives

Assemblée générale des actionnaires (<i>Algemene vergadering van aandeelhouders</i>)	- pouvoir détenu par l'actionnariat - actionnariat constitué d'une ou plusieurs personnes morales ou physiques ou même d'un seul actionnaire
Dirigeants	- BV de taille réduite : dirigeant généralement actionnaire unique
Conseil de surveillance (<i>Raad van commissarissen</i>)	- obligatoire uniquement pour les BV de grande taille (+ de 100 salariés ; fonds propre + de 16 millions d'euros ; obligation d'instituer un comité d'entreprise)

Structure de la NV (*naamloze vennootschap*)

Convient particulièrement aux grandes entreprises qui ont besoin d'un apport financier de tiers et qui envisagent l'émission d'actions ou d'obligations (une BV ne peut être cotée en bourse)

Conseil d'administration (<i>Raad van Bestuur</i>)	- gestion quotidienne de la NV - définition de la politique de l'entreprise, fonctions et nombre de membres spécifiés dans les statuts - ses décisions importantes doivent être approuvées par l'assemblée générale des actionnaires ou par le conseil de surveillance
Conseil de surveillance (<i>Raad van Commissarissen</i>)	- obligatoire pour les NV de grande taille ou instauré par les statuts - trois membres au minimum - rôle de contrôle et de conseil du conseil d'administration
Assemblée générale des actionnaires (<i>Algemene vergadering van aandeelhouders</i>)	- tâches déterminées par la loi et les statuts - actionnaires propriétaires de la NV - droit de vote lors de l'assemblée générale des actionnaires - droit d'information - droit à une part des bénéfices

1. La participation de représentants des syndicats ou salariés au conseil d'administration/surveillance des entreprises fait-elle l'objet d'une législation particulière (selon la taille, le secteur ou le mode de propriété du capital) ?

Le droit du travail néerlandais fixe les modalités de la participation des salariés à la gestion et à l'évolution de l'entreprise, au travers des **institutions représentatives du personnel**. La représentation des salariés peut s'exercer de manière différente **selon la taille de l'entreprise**.

Taille de l'entreprise	Représentation des salariés
moins de 10 salariés	- aucune représentation formelle des salariés obligatoire - délégation du personnel possible
entre 10 et 50 salariés	- délégation du personnel obligatoire , à la demande de la majorité des salariés - réunions du personnel (lorsqu'il n'existe pas de délégation du personnel ou de comité d'entreprise)
plus de 50 salariés	un comité d'entreprise obligatoire
plus de 1 000 salariés*	un comité d'entreprise européen

* ainsi qu'au moins un établissement d'au moins 150 employés dans au moins deux États membres de l'Union européenne

(1) Les prérogatives des représentants du personnel sont essentiellement d'information et consultatives

- **La délégation du personnel** (*personeelsvertegenwoordiging*) :
 - **approuve** la mise en œuvre ou le changement de règlements relatifs aux horaires de travail, la sécurité, la santé, le bien-être et l'absentéisme ;
 - **conseille** sur les décisions ayant des conséquences importantes pour les employés ;
 - **s'informe** – l'employeur est tenu de fournir à temps par oral ou par écrit toute information concernant le fonctionnement de l'entreprise.
- **La réunion du personnel** (*personeelsvergadering*) sur :
 - le **fonctionnement de l'entreprise** (chiffre d'affaires, évolution du marché, position concurrentielle, déploiement de nouvelles activités, etc.) ;
 - la **politique sociale** (emploi, conditions de travail, formation, cohésion sociale, etc.).

L'employeur est **tenu de consulter** ses employés dans les cas suivants :

- les décisions entraînant la perte d'**emplois** ou un changement important d'**activités**, ou des **conditions de travail**, d'au moins un quart des employés ;
- les décisions ayant des conséquences sur les **règlements collectifs** comme les horaires de travail et de repos, la retraite, les jours de congé, les frais de déplacement, les formations, etc.

(2) Les prérogatives du Comité d'entreprise peuvent être déterminantes pour la vie de l'entreprise

Selon la **loi sur les comités d'entreprise** (*Wet op de Ondernemingsraden*), le comité d'entreprise (*Ondernemingsraad*) permet aux employés de **participer à la gestion de l'entreprise** et aux employeurs de **renforcer l'adhésion des salariés** aux mesures mises en œuvre :

- « **Droit d'avis** » : l'employeur est tenu de demander à temps et par écrit l'avis du comité d'entreprise, notamment en cas de prise de **décisions ayant des conséquences fiscales et organisationnelle**, telles que les fusions et acquisitions, les réorganisations, scissions, liquidations d'une partie de la société ou cessations d'activité, les modifications des stratégies d'investissement à l'intérieur du pays ou à l'étranger, et les délocalisations, ou encore les décisions de nomination ou licenciement des dirigeants. L'employeur prend des décisions sur les cas cités ci-dessus après consultation du comité d'entreprise et les motive auprès du comité d'entreprise. Il peut prendre une décision contraire à l'avis du comité d'entreprise. Cependant, **ce dernier peut contester la décision de l'employeur** en faisant appel de cette décision auprès de la Chambre spécialisée dans les litiges du droit des sociétés (*Ondernemingskamer*) de la Cour d'appel d'Amsterdam dans un délai d'un mois. La Chambre peut alors ordonner à l'employeur de retirer sa décision ou d'en annuler les conséquences.

- « **Droit d'accord** » : l'employeur doit faire approuver en particulier les règlements relatifs aux horaires de travail, aux congés payés, aux conditions de travail et formations, ainsi que les règles en matière de recrutement, de promotion, ou de licenciement des employés, et l'enregistrement, le traitement et la protection de données personnelles. Si le comité d'entreprise n'approuve pas la décision proposée, l'employeur peut demander au magistrat de première instance de faire approuver la décision.

- « **Droit d'initiative** » : le Comité d'entreprise peut faire des propositions dans le domaine des affaires sociales, organisationnelles, financières et économiques ;

- « **Droit d'information** » : l'employeur est tenu d'informer le comité d'entreprise des processus de décision sur le plan financier et organisationnel en cours ; l'employeur doit soumettre toute information concernant les comptes annuels et le rapport annuel social au Comité d'entreprise. L'information des représentants des salariés doit être automatique, sans qu'une demande d'information de leur part ne soit nécessaire.

- **Autres compétences**, en fonction de la forme juridique de l'entreprise :
 - Dans les **sociétés anonymes** (*naamloze vennootschappen* ou NV) ou les **sociétés à responsabilité limitée** (*besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid* ou BV), le comité d'entreprise peut **présenter un candidat à la nomination des membre du Conseil de surveillance**, par l'Assemblée générale des actionnaires (souvent choisis à l'extérieur pour leur expertise). Un tiers des membres du conseil de surveillance doit approuver cette nomination.

 - **Une loi récente, renforce les pouvoirs du comité d'entreprise dans les assemblées d'actionnaires des sociétés anonymes**. La loi introduit un « **droit de parole** » (*spreekrecht*) du comité d'entreprise dans les assemblées d'actionnaires, dans le cas de décisions importantes relatives à la gestion de la société, la nomination, la suspension ou le licenciement des membres de la direction ou du conseil de surveillance, ainsi qu'en ce qui concerne la politique de rémunération de la société. L'assemblée des actionnaires n'est pas liée par l'avis du comité d'entreprise. Selon les recommandations du SER⁵⁵ et avec l'appui

⁵⁵ SER, *Evenwichtig Ondernemingsbestuur*, 2008

du gouvernement en 2008, **cette mesure assure une meilleure représentation des intérêts des employés** lors de la prise de décisions dans les assemblées générales d'actionnaires, et affirme leur position dans l'entreprise. Elle assure, notamment l'équilibre de la politique de rémunération, pour les employés et leurs dirigeants. La 1ère chambre a validé le projet de loi, le 29 juin 2010. L'entrée en vigueur de la nouvelle mesure n'est pas encore connue (en attente de la décision de publication par la Reine « *Koninklijk Besluit* »).

Le respect des règles en matière sociale applicables aux entreprises est garanti dans la loi par **les commissions d'entreprise** (Bedrijfscommissies), organes paritaires publics, mises en place par le conseil économique et social (SER), qui jouent le rôle d'intermédiaire et de conseil entre employeurs et employés. En cas de désaccord, elles servent d'**antichambre à la procédure devant le juge de 1ère instance**. Mises en place après la seconde guerre mondiale, les vingt-quatre commissions, viennent d'être réduites au nombre de trois. Deux nouvelles commissions pour le secteur marchand entrent en fonction au 1er juillet et au 1er septembre 2010. La commission pour le secteur public reste en place.

2. La confidentialité des données divulguées dans les conseils d'administration fait-elle l'objet d'une protection juridique particulière ? Est-elle observée par consensus ? A-t-il été fait état de « fuites » ?

Selon la **règle de confidentialité** (*Geheimhouding*) de l'article 20 de la loi sur les comités d'entreprise, les membres du comité d'entreprise, et des commissions instaurées par le Comité d'entreprise, ainsi que les experts éventuellement consultés, peuvent être soumis à des règles spécifiques de confidentialité quant aux **informations privilégiées** qui leur sont confiées pour les besoins de leurs prérogatives dans la gestion de l'entreprise, avant une prise de décision par la direction. La direction doit toutefois préciser le champ de la confidentialité requise :

- quelles sont **les personnes autorisées** à recevoir l'information ?
- pour **combien de temps** le secret doit-il être gardé ?

Lorsque les membres du Comité d'entreprise ont accepté de garder la confidentialité, ils doivent s'y tenir, **sous peine de faire l'objet de mesures disciplinaires, et même de licenciement**.

La règle de confidentialité pose problème en cas de décision ayant un impact direct sur les employés, notamment en matière de **réorganisation ou de reprise de la société** : le Comité d'entreprise se voit alors privé de sa source principale d'information, la consultation des salariés.

Le Comité d'entreprise a toutefois la possibilité de faire **appel de la mesure de confidentialité**, afin de la faire lever. Ce recours représente toutefois une perte de temps non-négligeable (question 1).

3. (1) La participation des représentants des syndicats ou des salariés à la définition des stratégies de l'entreprise fait-elle l'objet d'un débat de principe tant auprès des syndicats d'employeurs que des syndicats de salariés ?

Les partenaires sociaux peuvent délimiter le champ d'action du Comité d'entreprise au cours de leurs négociations au sein du Conseil économique et social (SER). **Ses pouvoirs définis par la loi sont très larges** (question 1 (2)). La tendance néerlandaise va vers une participation toujours plus grande des représentants des employés à la vie de l'entreprise, et par là, aux stratégies de l'entreprise.

Les positions des représentants des employés et des employeurs au sein du conseil économique et social (SER) diffèrent quant au renforcement de la position des employés dans la définition des stratégies de l'entreprise. Selon les syndicats, **le renforcement de la position des employés est rendu**

nécessaire par la globalisation, tandis que, selon le président de l'organisation patronale néerlandaise VNO-NCW, il n'est pas nécessaire d'augmenter des pouvoirs qui, d'un point de vue international, sont déjà très larges. Un renforcement des pouvoirs des représentants des employés serait, selon lui, **nuisible à la compétitivité internationale** des entreprises néerlandaise. Ces positions divergentes se sont notamment exprimées en 2008, lors d'un débat autour du « droit d'enquête des actionnaires dans les sociétés cotées » (*business judgment rule*).

(2) Ce débat est-il relayé par les partis politiques ?

Non, ce débat n'est pas relayé par les partis politiques.

4. Quelle que soit la forme juridique de l'entreprise, existe-t-il des modalités d'information/coopération entre employeurs et salariés pour préserver la compétitivité de l'entreprise notamment dans le cadre d'un changement dans la répartition du capital, d'un plan social ou d'une mutation impliquée par la globalisation ?

Outre les prérogatives générales des représentants du personnel mentionnées précédemment (question 1), les règles de conduite à respecter sont inscrites dans un **avis du Conseil économique et social sur la protection des intérêts des salariés lors d'une fusion ou acquisition**⁵⁶. Si ce texte portant sur les fusions d'entreprises de plus de 50 salariés n'a pas force de loi, il est néanmoins très largement appliqué. Le conseil économique et social ainsi que les syndicats doivent être **informés avant la signature de l'accord définitif de fusion**. Les syndicats doivent pouvoir négocier avec les parties prenantes les conséquences sociales de la fusion.

Par ailleurs, la directive du Conseil de l'Union européenne du 29 juin 1998 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'une entreprise a été transposée en droit néerlandais dans la **loi entrée en vigueur le 18 avril 2002**⁵⁷. Comme dans la loi française, la loi néerlandaise pose ainsi le principe selon lequel s'il survient une modification dans la situation juridique de l'employeur (succession, vente, fusion, etc.), tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise.

En pratique, le volet social dans le cas d'une reprise d'entreprise est un élément incontournable de la négociation. Sans faire échec aux nécessités d'une restructuration, le dialogue social permet de prendre en compte à la fois les intérêts de l'entreprise et des salariés.

5. (1) Le thème de la gouvernance des entreprises fait-il l'objet de débats particuliers ?

Oui, la gouvernance des entreprises est un thème très important aux Pays-Bas. Le débat s'articule autour de deux points principaux : **comment assurer la bonne gestion des entreprises et à quels acteurs en attribuer la responsabilité ?**

Le pays est conscient de la nécessité d'avoir des entreprises pour le bon fonctionnement d'une économie compétitive. Des bonnes performances des entreprises bien gérées dépendent le maintien ou le développement de l'emploi (revenus des salariés, montant des retraites gérées par les fonds de pension ou des placements). Depuis quelques scandales financiers dus à la mauvaise gestion de certaines entreprises ou à l'augmentation très importante de la rémunération de certains dirigeants, dans les années 2002-2003, la nécessité s'est fait sentir de réguler le contrôle et la responsabilité des dirigeants.

⁵⁶ SER, *Besluit Fusiegedragsregels 2000, ter bescherming van de belangen van werknemers*, 5 septembre 2001

⁵⁷ *Wet tot uitvoering van de Richtlijn 98/50/EG van de Raad van de Europese Unie van 29 juni 1998*

(2) La législation a-t-elle été modifiée récemment ?

C'est le ministère des finances néerlandais qui est en charge de la régulation visant à assurer la bonne gouvernance des entreprises. Les modifications récentes dans ce domaine couvrent en particulier l'amélioration de la **transparence dans les rapports annuels**, un renforcement de la **responsabilité pesant sur le conseil de surveillance**, ou l'augmentation de la **participation et de la protection des actionnaires**.

(3) Existe-t-il des codes de bonnes pratiques ?

Deux codes de bonnes pratiques reflètent l'approche néerlandaise basée sur l'autorégulation, influencée par les pouvoirs publics, pour les entreprises cotées, et pour les banques.

- **Le Code "Tabaksblat" pour les entreprises cotées**

À l'initiative, entre autres, du ministre des finances, la Commission "Tabaksblat", mise en place en mars 2003, a reçu pour mission, d'élaborer un code de bonne pratique pour les entreprises cotées en bourse et leurs actionnaires. Le code a mis en application dès le 1^{er} janvier 2004, plus de 100 mesures visant à limiter les risques de voir éclater de nouveaux scandales financiers, comme par exemple le mode de calcul et le **montant maximum des rémunérations des dirigeants** et des membres du conseil de surveillance, ou le **renforcement du rôle de l'assemblée générale des actionnaires**. La règle édictée par le code et inscrite dans la loi, est de « *comply or explain* » : les entreprises cotées doivent expliciter clairement dans leur rapport annuel leur choix d'appliquer le code ou non.

Depuis 2004, une commission est chargée d'évaluer la bonne application du code (Commissie Frijns). **En 2008, la commission a conseillé de revoir la position des actionnaires**, afin de permettre aux entreprises néerlandaise de conserver leur attractivité vis-à-vis des investisseurs internationaux, tout en leur donnant les moyens de se défendre contre les stratégies d'investissement à court terme sur les marchés financiers. Le code a été modifié, sur l'initiative entre autres des partenaires sociaux, afin de revoir notamment, les rémunérations des dirigeants, la diversité dans la composition du conseil de surveillance, la responsabilité des actionnaires et le rôle des organes de direction en cas de fusion-acquisition. Le code actualisé est entré en application le 1^{er} janvier 2009.

- **Le Code des banques néerlandaises**

En réponse au vif débat qui s'est fait jour aux Pays-Bas sur la responsabilité des banques dans la crise financière, et à l'initiative de l'association des banques néerlandaises, fortement influencée par le Ministre des finances, un code de bonnes pratiques dans le secteur bancaire, signé en septembre 2009, est applicable depuis le **1^{er} janvier 2010**. Il vise à moraliser le secteur financier, notamment la **politique de rémunération** (bonus). Disposition mise en exergue par la presse, le code limite la part variable des dirigeants des banques à hauteur du salaire fixe annuel. En revanche, il semble offrir plus de latitude pour la politique de rémunération des autres salariés, notamment les opérateurs de marché et les banquiers d'affaires.

Le code pose en outre une série de principes et de normes concernant la **gouvernance des banques, la gestion du risque et l'audit**. Le code préconise notamment des aménagements à l'organisation interne des banques : rôles accrus du conseil de surveillance et du Risk Officer; nécessité d'expertise au sein des organes dirigeants (direction et conseil de surveillance) ; transparence, diversité et intégrité (les banquiers devront souscrire à un code professionnel éthique et moral).

Une commission indépendante « *monitoring committee* », veille au respect du code, susceptible de révision en fonction des développements internationaux. Il est complémentaire du code de bonne

gouvernance des entreprises (dit code Tabaksblat) et fonctionne selon le même principe « *comply or explain* ». Les banques peuvent y déroger, à condition de le justifier auprès de leurs actionnaires.

(4) Des accords interprofessionnels ?

Les **conventions collectives (CAO)** jouent un rôle primordial aux Pays-Bas où **plus de 1 000** conventions régissent les conditions de travail d'environ 80 % de la population active. Une convention collective est un accord conclu entre un ou plusieurs employeurs ou associations patronales et une ou plusieurs organisations syndicales.

Le contenu des conventions collectives varie fortement. La plupart spécifient les conditions de travail, la grille des salaires, le paiement des heures supplémentaires, les congés et les retraites. Elles peuvent aussi prévoir des dispositions concernant la réduction du temps de travail, la représentation des salariés et la politique sociale vis-à-vis des licenciements économiques.

6. (1) Le paysage syndical, des employeurs comme des salariés, est-il aussi fragmenté qu'en France ?

Les syndicats jouent un rôle important aux Pays-Bas, où les conditions de travail sont largement déterminées en **concertation entre le gouvernement et les organisations patronales et syndicales**.

Principales organisations patronales	VNO-NCW (<i>Vereniging VNO-NCW</i>),	La plus grande association d'employeurs néerlandais (grandes entreprises qui emploient plus de 90 % des salariés néerlandais)
	MKB-Nederland (<i>Midden- en Kleinbedrijf</i>)	Représente plus de 186 000 PME sur le plan national et européen
Principales organisations syndicales	FNV - Fédération du mouvement syndical néerlandais (<i>Federatie Nederlandse Vakbeweging</i>)	Regroupe 14 syndicats 1,2 million de membres presque tous secteurs d'activité
	CNV - Fédération nationale des syndicats chrétiens (<i>Christelijk Nationaal Vakverbond</i>)	335 000 membres
	MHP - Syndicat des cadres moyens et supérieurs (<i>Vakcentrale voor middengroepen en hoger personeel</i>)	168 000 membres

(2) La représentativité des différents acteurs fait-elle l'objet d'un débat ?

La représentativité des partenaires (**taux de syndicalisation de 27%, en baisse continue depuis plusieurs années et de l'ordre de 80% pour les organisations patronales**) reste un facteur clé du système néerlandais, même si le « monopole » des grandes organisations fait aujourd'hui débat. Ces dernières années, le modèle polder semble rencontrer des difficultés. D'abord face à sa difficulté à résoudre le problème des retraites. Puis, en raison de l'instabilité politique nationale. La future coalition en cours de formation⁵⁸ (libéraux, chrétiens démocrates, populistes de droite) ne semble pas remporter l'adhésion des partenaires sociaux. Ceux-ci expriment même leurs incertitudes quand à la viabilité du modèle polder.

Ensuite, les syndicats eux-mêmes doivent faire face à un **désintérêt des travailleurs les plus jeunes**. Depuis le milieu des années 1980, le nombre de syndiqués était en hausse aux Pays-Bas, mais ces dernières années, ce nombre a fortement diminué, tandis que le nombre de salariés a augmenté. Le taux de syndicalisation aux Pays-Bas est autour de 27%, soit environ un salarié sur 5 membre d'un

⁵⁸ En l'état incertain des négociations au moment de la rédaction.

syndicat (avec un emploi d'au moins 12 heures par semaine)⁵⁹. Les hommes et les plus de 45 ans sont surreprésentés : + 40 000 hommes de + 45 ans contre – 37 000 jeunes syndiqués, depuis 1997.

Par ailleurs, l'indépendance des syndicats vis-à-vis des employeurs qui participent à leur financement (pour certains à hauteur de 50%, voire plus) fait débat⁶⁰.

Du point de vue des organisations patronales, le modèle polder a assuré la paix sociale et la réussite économique du pays. La tendance actuelle à la **radicalisation des conflits sociaux** par une minorité de syndicats (grèves des agents de nettoyage et dans la fonction publique territoriale) tendrait à remettre en cause le fonctionnement du consensus à la néerlandaise⁶¹. Cependant leur rôle est toujours considéré comme essentiel pour le bon fonctionnement du modèle polder. Le bureau néerlandais d'analyse sociale *Sociaal en Cultureel Plan Bureau* (SCP) relève même un **regain de confiance des salariés dans les syndicats**, suite justement à leur rôle dans les négociations salariales pour les agents de la fonction publique territoriale et les grèves des agents de nettoyage, au printemps 2010.

7. Existe-t-il des mécanismes particuliers destinés à impliquer le personnel dans les changements d'organisation du travail au sein de l'entreprise ?

Oui, la loi et les conventions collectives régulent l'implication des représentants du personnel dans les changements d'organisation du travail au sein de l'entreprise (éléments de contexte, questions 1 et 5 (4)).

8. (1) Le maintien – voire l'amélioration – des compétences des salariés est-il organisé ?

Le débat sur la formation continue prend de plus en plus d'importance, notamment dans le contexte du vieillissement de la population et de la nécessité de travailler plus longtemps. L'amélioration des qualifications des salariés au cours de leur vie professionnelle incombe à la fois aux employeurs et aux employés, selon le président du conseil économique et social (SER), Rinnoy Kan, fin 2009.

(2) La question de l'employabilité des salariés débouche-t-elle sur une quelconque obligation, juridique ou morale, de l'employeur ?

L'obligation pour l'employeur d'améliorer les compétences de ses salariés est négociée la plupart du temps dans les conventions collectives, voire les contrats individuels. **Les partenaires sociaux s'entendent, sur les obligations à la charge de l'employeur.**

En raison du vieillissement de la population, le ministère des Affaires sociales et du travail met l'accent sur la nécessité de prolonger la durée de l'activité. Pour ce faire, il poursuit la mise en place de **mesures favorisant la formation des employés**. La mesure temporaire de chômage partiel (2008-2010), dite « *Deeltijd WW* », mise en place afin de prévenir les licenciements collectifs dus à la crise, a introduit une obligation de formation des employés menacés de chômage à la charge de l'employeur faisant appel à la mesure⁶². En termes de formation continue, ensuite, l'avant-projet de loi sur la disponibilité durable sur le marché de l'emploi (*Duurzame inzetbaarheid*) a été présenté au Parlement, en décembre 2009. Afin d'améliorer le devoir de formation des salariés, un avant-projet de loi sur le

⁵⁹ SER, *Industrial relations and the adaptability of the Dutch economy*, 2007

⁶⁰ Sociale Zaken Actueel, *Werkgevers betalen vakbondscontributie*, août 2010

⁶¹ VNO-NCW, *Optimistic, about sustainable growth and jobs*, juillet 2010

⁶² Pour chaque salarié au chômage partiel, le contenu de la formation obligatoire est déterminé avant la mise en place du dispositif. En cas de non-respect de l'obligation, la prolongation du chômage partiel est refusée. Possibilité d'opter pour une formation « on the job » menée par les seniors au chômage partiel au sein de leur entreprise au bénéfice de leurs collègues stagiaires ou des salariés en poste depuis moins d'un an.

droit à la formation réciproque (*Wederzijdse Scholingsaanspraak*) devrait être soumis au Parlement en 2010.

9. La nécessité pour une entreprise de pouvoir conduire une stratégie de long terme conduit-elle :

- **à renforcer le rôle des dirigeants vis-à-vis des actionnaires ?**

Les débats sur l'équilibre des pouvoirs entre actionnaires et dirigeants se sont multipliés aux Pays-Bas ces dernières années. Les pistes envisagées, notamment dans le code de gouvernance des entreprises cotées en Bourse, dit « *Code Tabaksblat* » introduit en 2004, ont d'abord consisté à renforcer les pouvoirs des actionnaires et encourager la transparence. Depuis quelques années, avec la multiplication de la reprise de sociétés néerlandaises par des fonds d'investissements, « *private equities* », aboutissant parfois au démantèlement des entreprises, **l'activisme actionnarial fait débat**. Il est ainsi apparu que les pouvoirs des dirigeants devaient être assez larges afin de leur permettre dans les temps requis de se prémunir contre une OPA (Offre publique d'acquisition) hostile.

C'est dans ce contexte qu'a été mise en place la **commission Frijns** chargée de proposer une révision du code de gouvernance des entreprises. Cette commission, dans un avis rendu en mai 2007 sur le rôle des actionnaires, rappelle que les sociétés néerlandaises doivent rester attractives pour les investisseurs étrangers, mais estime parallèlement qu'il faut éviter que les entreprises deviennent l'objet de stratégies de placement à court terme sur les marchés financiers. Elle recommande donc un recours plus important non pas à des mesures de protection structurelles, mais plutôt à des **mesures visant à encadrer davantage les relations entre la société et ses actionnaires, et une meilleure prise en compte des intérêts de la société par les organes dirigeants**.

Ainsi, la commission Frijns a recommandé d'**abaisser le seuil de communication de participation de 5 % à 3 %, de rendre possible l'identification des actionnaires, et d'introduire une obligation d'information des actionnaires à partir de 5 %**. Ces recommandations ont été reprises dans un projet de loi en cours d'examen par le Parlement.

- **à protéger l'actionnariat des capitaux « prédateurs » grâce à des dispositifs de type « poison pills » ?**

La législation néerlandaise permet de protéger les actifs néerlandais contre certaines formes d'OPA au travers de dispositifs ou moyens de défenses spécifiques :

- **les actions préférentielles** : le droit des sociétés offre la possibilité d'émettre des actions nominatives préférentielles dites anti-OPA. Celles-ci peuvent être placées auprès d'une structure juridique considérée comme fiable et stable comme par exemple une fondation (*stichting*) dont le conseil d'administration est majoritairement composé de membres indépendants. L'émission d'actions préférentielles a un effet préventif anti-OPA dans la mesure où il réduit la part dans le capital et les droits de vote des actions ordinaires susceptibles d'être achetées sur le marché boursier à l'occasion d'une OPA ;
- **les actions ou parts de priorité** : la législation néerlandaise a introduit le système d'actions ou parts de priorité qui confère aux détenteurs de ces titres des pouvoirs particuliers, tel que l'approbation obligatoire de certaines décisions comme les nominations au conseil d'administration, l'émission ou le rachat d'actions, la modification des statuts ou la dissolution de la société ;
- **les moyens anti-OPA extra-statutaires** : il est possible aux Pays-Bas de scinder les droits et bénéfices liés à une action en distinguant d'une part les droits de vote et d'autre part les droits patrimoniaux. Cette scission est effectuée par système de certification des actions. Les actions sont détenues par une structure d'administration externe – cabinet comptable

(*administratiekantoor*) – qui émet des certificats en échanges d’actions. Le certificat ne confère pas de droits de vote à l’assemblée générale à son détenteur mais porte uniquement des droits patrimoniaux. L’*administratiekantoor* exerce le droit de vote lié aux actions lors des assemblées générales et il distribue au détenteur du certificat les dividendes et bénéfices du titre. Le certificat peut être convertible ou non en action.

Ces dispositifs sont applicables à « froid » (hors OPA) et/ou à « chaud » (lors d’une OPA). Ils sont encadrés par la Directive européenne 2004-25 et de plus en plus par le juge.

10. (1) La « responsabilité sociale des entreprises » est-elle reconnue ?

Le débat sur la responsabilité sociale des entreprises (« *maatschappelijk verantwoord ondernemen* » - MVO) s’est imposé sur la scène politique néerlandaise à l’occasion de la publication en 2000 d’un rapport du Conseil Economique et Social intitulé « *La responsabilité sociale des entreprises : l’approche néerlandaise* » (*De Winst Van Waarden*). Très vite, le pays a voulu s’ériger en leader en matière de responsabilité sociale des entreprises, y voyant la possibilité d’y obtenir un avantage compétitif pour ses entreprises.

Aussi, après l’adoption d’un premier document public par le gouvernement en 2001, un agenda pour la mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale des entreprises a été adopté pour la période 2001-2006. Cette politique a été révisée en 2007 pour aboutir à une « vision gouvernementale sur la responsabilité sociale des entreprises » pour la période 2008-2011. **Pour le gouvernement il s’agit de faire prendre conscience aux entrepreneurs des gains générés par la responsabilité sociale, d’améliorer la transparence et l’exercice des responsabilités dans l’entreprise et de lier innovation et RSE.** Enfin, au niveau de ses services, le gouvernement entend se constituer en exemple en matière de RSE. La vision gouvernementale 2008-2011 pour la RSE s’inscrit donc dans la continuité de la période précédente. En reprenant les bases jetées depuis le début des années 2000, elle a l’ambition de répandre à grande échelle le concept de RSE au sein des entreprises néerlandaises, pour faire à terme des Pays-Bas le leader européen et mondial en la matière.

(2) Conduit-elle à des résultats concrets, à des changements de comportement des entreprises ou des syndicats en matière de gouvernance ?

Parallèlement à cet enracinement de la question de la RSE dans l’agenda politique néerlandais est apparu le besoin de mettre en place un outil de suivi des entreprises néerlandaises pour évaluer l’évolution de leurs actions en matière de responsabilité sociale, cela concernant aussi bien les grandes multinationales que les PME. C’est donc dans cette optique que le Ministère des Affaires Economiques a pris l’initiative en 2004 de lancer une **évaluation annuelle sur le thème de la transparence**, élément central dans le concept de responsabilité sociale des entreprises. Loin de constituer une évaluation exhaustive de l’action des entreprises néerlandaises en matière de responsabilité sociale des entreprises, ce « transparency benchmark » évalue dans quelle mesure les entreprises font rapport de leurs activités dans le cadre de la responsabilité sociale. Les critères d’évaluation se fondent essentiellement sur deux rapports publiés annuellement par le Conseil Néerlandais pour les Rapports Annuels (Dutch council for annual reporting – CAR) : le « *Annual Reporting Guideline 400* » et le « *Guide for Sustainability Reporting* ». Ces deux rapports s’attachent surtout à définir une conception-cadre en matière de responsabilité sociale, dont les entreprises peuvent s’inspirer dans la rédaction de leurs rapports annuels. Ces deux rapports sont eux-mêmes directement inspirés des règles mentionnées dans le Code Civil néerlandais. Celui-ci décrit surtout les règles de bonne gouvernance à appliquer au sein des entreprises. L’évaluation en elle-même est déléguée par le gouvernement aux experts de la société Price Water House Coopers.

11. (1) Le partage de la valeur ajoutée entre actionnaires et salariés fait-il l'objet d'un débat spécifique ?

A notre connaissance, le partage de la valeur ajoutée entre actionnaires et salariés ne fait pas l'objet d'un débat aux Pays-Bas. Pendant les années de crise (2003-2005 puis 2009), les syndicats ont accepté la modération salariale comme contribution au rétablissement de la compétitivité externe du pays, après des années d'inflation salariale.

(2) Existe-t-il un consensus sur sa mesure ?

Lors des négociations bisannuelles des conventions collectives, employeurs et employés se basent sur la part des revenus dans le PNB pour fixer les salaires. Selon les syndicats, la variation de la part des revenus dans le PNB conduit à la hausse des salaires. Mais elle peut aussi prendre la forme de réduction du temps de travail, ou de temps de travail consacré à la formation continue.

Le conseil économique et social (SER) a évalué à environ 80 % la part des revenus des entreprises consacrés aux salaires. Face à la dégradation anticipée par le bureau d'analyse économique (CPB) pour 2010 et en 2011, les syndicats ont déjà fait savoir qu'ils demanderaient des augmentations importantes des salaires dans les prochaines négociations des conventions collectives (au-delà de l'inflation prévue) pour revenir à 80% de la valeur ajoutée. A l'inverse, le VNO-NCW, principale organisation d'employeurs estime que la hausse des salaires serait un frein et non un remède à la crise, et il souhaite favoriser la création d'emplois.

(3) Existe-t-il des dispositions légales, contractuelles ou d'usage liant l'évolution des rémunérations et des dividendes à celle de la valeur ajoutée (du résultat net ou d'un autre indicateur de performance) ?

La loi sur le « droit de parole » du comité d'entreprise dans les assemblées d'actionnaires des sociétés anonymes assure une plus juste rémunération (question 1).

12. (1) La rémunération des employeurs et des salariés les mieux payés fait-elle l'objet d'un débat au sein des entreprises et au niveau politique ?

Plusieurs affaires en 2007 ont réveillé un débat aux Pays-Bas sur le niveau des rémunérations dans le secteur privé (indemnités de départ du directeur général d'ABN-Amro lors du rachat par le consortium RFS, puis parachute doré du dirigeant de Numico lors de son rachat par Danone), entre tenants de l'auto-régulation et partisans d'une réglementation. Les critiques liées aux incitations financières dans le secteur financier ont également amené le Ministre des Finances à imposer des règles aux établissements financiers faisant l'objet d'un soutien de la part de l'Etat et à susciter la création d'un code de conduite pour l'ensemble du secteur bancaire (question 5 (3)).

(2) Est-elle encadrée par des dispositions spécifiques ?

Le **code de gouvernance** (*Tabaksblat*) qui régle, entre autres, la politique de rémunération des dirigeants des entreprises cotées. Le **code des banques** confie au conseil de surveillance des banques la mise en œuvre du code en matière de politique de rémunération. La politique des salaires doit être « responsable, durable et maîtrisée ». L'encadrement le plus précis s'applique aux seuls membres de la direction des banques.

Outre les codes de bonnes pratiques, **un paquet de mesures a été lancé en 2002 pour freiner la forte augmentation des « hauts salaires »** (*topinkomens*). Dans ce cadre, la loi « *Harrewijn* », entrée en vigueur en 2006, avait pour but d'améliorer la **transparence de la politique de rémunération** des entreprises. Elle complète la loi WOR (*Wet op de Ondernemingsraden*) sur les comités d'entreprise, en **élargissant le devoir d'information par l'employeur du comité d'entreprise**. L'employeur doit

dorénavant informer le comité d'entreprise sur la politique de rémunération de l'entreprise, par écrit, au moins 1 fois par an, sans qu'il soit nécessaire au comité d'entreprise d'en faire la demande. L'employeur doit également préciser les avantages salariaux fournis à certains employés et les accords convenus par catégorie de salariés (y compris des dirigeants, les membres du conseil d'administration ou de surveillance). La loi ne s'applique qu'aux comités d'entreprises de plus de 100 salariés, soit environ 6 800 entreprises aux Pays-Bas, dont 1/3 dans le secteur public.

(3) Des modifications sont-elles envisagées ?

L'organisation patronale VNO-NCW souhaite mettre un terme à « l'ingérence du politique », dans la tendance de régulation des rémunérations des dirigeants via les codes, en particulier dans le secteur financier⁶³.

13. (1) Existe-t-il une notion comme l'ordre public social français ?

Le **droit du travail** néerlandais est souvent perçu comme **relativement contraignant** au niveau de la protection des employés contre le licenciement et en matière de réglementation des conditions de travail. Les textes relatifs au droit du travail sont regroupés pour l'essentiel dans le code civil, livre 7 sur les contrats particuliers et sont complétés par d'autres textes régissant les conditions de travail, la durée du travail, la représentation du personnel, les assurances sociales, etc.

(2) Que recouvre-t-elle ?

Le droit du travail néerlandais est un droit impératif. **Toute clause du contrat de travail en deçà de la loi ou de la convention collective en vigueur, entraîne la nullité de cette clause.**

Il n'existe **aucune délimitation claire entre, d'une part, le champ de la loi et du règlement et, d'autre part, celui des accords collectifs**. Les matières qui peuvent être régies par un accord collectif peuvent l'être aussi par la loi, et inversement.

Plusieurs dispositions législatives assurent l'universalité de l'application des conventions collectives. La **loi de 1937 sur l'application des conventions collectives** (*Wet op het algemeen verbindend en het onverbindend verklaren van bepalingen van collectieve arbeidsovereenkomsten*, dite « loi AVV ») assure que **toutes les entreprises d'un secteur sont couvertes par l'accord social correspondant**. Cette loi permet en effet au gouvernement d'étendre l'application de la convention collective aux entreprises de ce secteur non affiliées à une organisation patronale signataire de l'accord sectoriel. Parallèlement, la **loi de 1927 sur les accords collectifs** (*Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst*) dispose dans son article 14 que **les employeurs doivent respecter les dispositions de cet accord, y compris pour les salariés non affiliés à un syndicat signataire**. Le ministère des affaires sociales fixe dans un règlement de 1998, modifié en 2007, sur l'application des conventions collectives (*Toetsingskader algemeen verbindend verklaring*) les conditions nécessaires pour leur applicabilité. Il rappelle également **que la fixation de telles conventions, dans le cadre du code civil, est uniquement du ressort des partenaires sociaux**.

14. (1) Les salaires font-ils l'objet de négociations régulières ? A quel niveau ?

Conformément à l'architecture du modèle polder, les salaires font l'objet de **négociations régulières entre partenaires sociaux au niveau des branches d'activité (CAO)**. Ces accords fixent les évolutions salariales généralement pour **au minimum deux ans**.

⁶³ VNO-NCW, *Optimistic, about sustainable growth and jobs*, juillet 2010

(2) Existe-t-il un salaire minimum universel ? Quel est son montant ?

Le salaire minimum légal est fixé par le gouvernement et revalorisé tous les 6 mois. Le salaire minimum brut au 1^{er} juillet 2010 est de **1 416 € mensuels**⁶⁴. Le salaire minimum pour les jeunes de moins de 23 ans est fonction de l'âge du salarié. Il est compris entre 424,80 € par mois pour les jeunes de 15 ans (30% du salaire minimum) et 1 203,60 € pour les jeunes de 22 ans (85% du salaire minimum).

En l'absence de norme nationale sur le nombre d'heures travaillées par semaine, il n'existe **pas de salaire horaire minimal garanti par la loi**. Le salaire minimum garanti est exprimé par mois, le salaire horaire minimum peut donc varier par secteur selon le nombre d'heures légales prévu par les accords de branche (36, 38 ou 40 h).

(3) Des salaires minima de branche existent-ils comme en France ?

Les conventions collectives déterminent les grilles salariales. Elles peuvent donc théoriquement fixer des **salaires minimum de branche** (niveau le plus faible de la grille) **supérieurs au salaire minimum légal**. Au cours des années 80 et début 90, l'écart entre le salaire minimum légal et le premier niveau des grilles salariales des conventions collectives s'est beaucoup accentué, pour atteindre 12% en moyenne en 1995⁶⁵. Une réflexion a alors eu lieu sur la nécessité de créer plus de flexibilité dans la fixation des bas salaires. Cet écart a depuis beaucoup diminué pour pratiquement s'estomper⁶⁶. L'écart moyen est de seulement 3% en 2009 avec des différences entre les secteurs comprises entre 0,8% dans l'industrie et 6,4% dans le bâtiment.

(4) En cas d'absence de salaire minimum, l'instauration d'un tel salaire est-elle discutée ?

Ne s'applique pas aux Pays-Bas.

15. (1) Existe-t-il un débat sur les effets de la protection des emplois en termes d'inclusion sociale par le travail ?

L'effet de la mondialisation sur l'emploi, le travail et sur la sécurité sociale est le sujet de discussion actuel entre les partenaires sociaux, illustré par le débat mené sur la flexisécurité.

Les Pays-Bas ont fait figure d'exemple en Europe avec l'introduction de la « *Flexwet* », **en 1999, loi destinée à sécuriser les emplois à durée déterminée et l'intérim**. Les avis sont partagés sur les résultats obtenus, après 10 ans de mise en œuvre. La loi n'offre qu'une structure pour les négociations entre partenaires sociaux en vue de la conclusion des conventions collectives. Or, celles-ci s'orienteraient vers des mesures offrant **d'avantage de flexibilité que de sécurité**. Sur certains aspects, les employés intérimaires ont amélioré leur situation : ils disposent désormais d'un fonds pour la formation continue, et cotisent pour leur retraite complémentaire. Mais, sur d'autres aspects, les conventions collectives vont vers d'avantage de flexibilité par rapport aux dispositions de la loi. Par exemple, alors que la loi prévoit de proposer un contrat à durée déterminée après 26 semaines d'intérim, la convention collective du secteur intérimaire élève cette période à 78 ou 130 semaines.

En outre, le travail à durée déterminée reste très **dépendant de la conjoncture**. Selon les statistiques Eurostat, au troisième trimestre 2009, 1 373 000 néerlandais ont un contrat à durée déterminée, soit

⁶⁴ 326,75 € par semaine / 63,35 € par jour

⁶⁵ SER, 2007, op. cit.

⁶⁶ Il se situe depuis 2003 entre 3% et 4%. Ministère des affaires sociales, *Voorjaarsrapportage cao-afspraken*, juin 2010

environ **18% de la population active**. Avant la crise, le travail temporaire ne concernait que 12% de la population. Le travail à durée déterminée touche plus les femmes (20%) que les hommes (16%).

(2) Est-il proposé d'aller vers davantage de flexisécurité ?

Les adaptations du marché de l'emploi néerlandais passent par le développement de la « couche de flexibilité »⁶⁷ des entreprises, mais aussi par une plus grande flexibilité des employés en général. L'équilibre avec la sécurité de l'emploi devra être réévalué, sur le modèle des expérimentations « **de l'emploi vers l'emploi** » (*werk naar werk*). Le développement des 30 « **centres de mobilité** » mis en place en 2009 face à la crise, en appui aux trajets « de l'emploi vers l'emploi » a mis en évidence le rôle essentiel des partenaires sociaux notamment dans le cas de plans sociaux et de la collaboration public-privé⁶⁸. Les salariés menacés de chômage peuvent s'adresser à un centre de mobilité réunissant employeurs, syndicats, organismes de lutte contre le chômage et du secteur associatif, afin de trouver un remplacement de la manière la plus rapide et la plus efficace possible.

Le « **groupe de travail sur le chômage** »⁶⁹ a étudié la possibilité d'élargir les possibilités d'expérimentation de ce type et de confier à ces fins les allocations chômage aux partenaires sociaux et aux régions⁷⁰. Certaines expérimentations régionales ont permis aux groupes d'employeurs et d'employés d'utiliser le budget alloué aux allocations de ré-intégration. Dans ce but, le gouvernement met **2 M € d'euros à disposition des expérimentations en 2010**. A l'horizon du 31 décembre 2010, les centres de mobilité seront intégrés à l'organisme de l'assurance chômage (UWV).

Le **ministère de l'emploi** envisage également l'allègement des procédures de licenciement ; la création de nouveaux types de contrats de travail favorisant la mobilité ; l'arrêt de l'accroissement des salaires à l'ancienneté pour faciliter l'embauche des salariés plus âgés⁷¹.

Selon le **conseil économique et social** néerlandais (SER)⁷², les pistes d'évolution de la flexisécurité vont vers **l'amélioration des droits des employés** intérimaires et sous contrat à durée déterminée, afin d'atténuer les différences avec les employés à durée indéterminée. Ils devraient par exemple bénéficier d'une meilleure participation au dialogue social dans l'entreprise. Mais la marge de manœuvre des syndicats dans la négociation des conventions collectives en faveur des employés intérimaires ou sous contrat à durée déterminée reste relativement faible, car l'équilibre entre sécurité et flexibilité semble tenir essentiellement à la situation économique dans chaque secteur concerné.

Quant aux partis politiques, ils se sont majoritairement prononcés pour plus de flexibilité dans leurs programmes électoraux pour les élections du 9 juin dernier. La plupart vise également à **favoriser la reconversion** et à **réduire les avantages sociaux**. Par exemple, diminuer la générosité des régimes de chômage et d'incapacité : réduction de la durée de l'assurance chômage à un an ou moins contre 36 mois actuellement (chrétiens démocrates, libéraux, verts) éventuellement couplée à une modulation des indemnités ; réduction des protections juridiques contre le licenciement actuellement assez élevées (libéraux et verts), réforme du régime d'incapacité. Les travaillistes s'avèrent assez conservateurs sur ces sujets. Selon le bureau d'analyse économique (CPB), les positions très libérales du VVD sont

⁶⁷ L'expression «*flexibele schil*» comprend tous les salariés avec un contrat à durée déterminée, le travail intérimaire et les travailleurs à leur compte.

⁶⁸ Selon le ministère des affaires sociales et du travail, en 2009, 13 000 salariés menacés de licenciement ont retrouvé un travail directement et 95 000 ont retrouvé un travail dans les 3 mois après leur licenciement.

⁶⁹ Parmi les 11 groupes de travail interministériels mis en place au printemps 2009, dans la perspective de réaliser des économies.

⁷⁰ Avis de l' «*Ambtelijke werkgroep*» «*Heroverweging Werkloosheid*», mai 2010.

⁷¹ Note gouvernementale aux partenaires sociaux sur l'activité des salariés plus âgés ; TK 2009-2010, 32 161, n°13

⁷² SER Magazine, «*De opbrengst van 10 jaar Flexwet*», mars 2010

susceptibles d'avoir le plus fort impact structurel sur l'emploi. **Les effets sociaux de ces mesures** (non évalués par le CPB) **font néanmoins débat.**

16. Certaines populations (les jeunes, les seniors...) sont-elles considérées comme indûment exclues de l'emploi ?

Face au vieillissement de la population, les politiques d'incitation à l'emploi tendent à assurer une plus grande participation des seniors, des femmes et des jeunes en particulier. Malgré la crise, le taux de chômage aux Pays-Bas est resté relativement bas : **4,4%** (3,5% en 2009) selon Eurostat.

I. Les seniors

Selon les organisations patronales, **les personnes de plus de 55 ans sans emploi ont environ 2% de chances de retrouver un emploi.** Selon Eurostat, le taux d'emploi des seniors (salariés entre 55 et 64 ans) est de 55 %, en hausse ces dernières années⁷³. Le taux de chômage pour cette tranche d'âge atteint les 8,7 %. L'âge effectif moyen de la retraite est de 63 ans.

Les seniors bénéficient de mesures fiscales d'incitation à l'emploi. Les mesures avantageuses de pré-retraites ont été supprimées. Selon le président du SER, Rinnoy Kan, il faut améliorer la position des travailleurs âgés sur le marché du travail. Il renvoie à l'accord des partenaires sociaux conclu sur la réforme de l'âge de la retraite qui formule les bases d'une évolution de l'employabilité des travailleurs âgés. Par ailleurs, la réforme du système de retraite discutée actuellement devrait conduire à prolonger l'activité des travailleurs (de 65 à 67 ans en 2025).

Les partenaires sociaux négocient en ce moment un nouvel accord qui devrait se conclure à la fin de l'année 2010, pour une application d'ici à 2020. Les employeurs y défendent trois points en faveur de la participation des seniors :

- conserver les employés en bonne santé le plus longtemps possible, en améliorant les **conditions de travail** ;
- améliorer l'employabilité des seniors en améliorant la **formation continue** ;
- augmenter la mobilité des seniors, en **contrecarrant la tendance néerlandaise actuelle à l'immobilisme** sur le marché de l'emploi, par exemple en gommant les différences entre les contrats à durée indéterminée et les formes d'emploi flexibles (contrat à durée déterminée, intérim, travailleurs indépendants), soit en favorisant la reconversion des salariés de métiers pénibles vers un métier plus adapté aux seniors, soit en favorisant le transfert de connaissances aux débutants.

Selon les employeurs, il faudrait également **réformer le droit du travail néerlandais**, car il présente un obstacle majeur à l'employabilité des seniors⁷⁴ :

- un droit du **licenciement** contraignant ; une procédure longue et coûteuse ;
- une durée d'**allocation chômage** trop longue ;
- une **indemnité de licenciement** (*ontslagvergoeding*) élevée, dont le montant augmente avec l'ancienneté au sein de l'entreprise.

II. Les femmes

Les différences entre la participation au travail des hommes et celle des femmes sont très marquées aux Pays-Bas. La participation des femmes au marché du travail a certes beaucoup augmenté ces

⁷³ Eurostat, *European Union Labour Force Survey - Annual results 2009, 2010*

⁷⁴ VNO-NCW, *Optimistic, about sustainable growth and jobs*, juillet 2010

dernières décennies : **72 % en 2009** (selon Eurostat). Néanmoins **le taux de participation des femmes reste inférieur à celui des hommes (83%)** et est marqué par un taux élevé de travail à temps partiel (76 %).

III. Les jeunes

Le taux de chômage parmi les jeunes est plus élevé que la moyenne (5% en 2009 selon Eurostat)⁷⁵. Deux modifications législatives récentes (2009) concernent spécifiquement l'emploi des jeunes :

- **Obligation de formation ou d'activité pour les jeunes entre 23 et 27 ans**

Les jeunes de moins de 27 ans, sans emploi, sont désormais obligés de choisir entre une formation ou un emploi (possibilité également de combiner les deux), proposés par la municipalité. A défaut, ils ne pourront plus percevoir d'allocation d'aide sociale. Cette obligation existait déjà pour les jeunes de moins de 23 ans.

- **Aménagement temporaire des règles régissant les CDD pour les jeunes**

Il est maintenant possible de conclure, avec des jeunes de moins de 27 ans, 5 contrats de travail à durée déterminée successifs (au lieu de 4 au maximum pour le régime général), et de garder pendant 4 ans au service du même employeur un jeune en CDD (au lieu de 3 ans). Au-delà, le CDD est automatiquement transformé en CDI. Ce régime est provisoire (en principe pendant 2 ans).

17. Existe-t-il un débat sur la dégradation (précarisation, qualifications...) de la qualité des emplois ?

Non, le marché du travail déjà plus flexible qu'en France, va vers de plus en plus de mobilité et de flexibilité. Contrairement à la France, la précarité ne fait pas débat aux Pays-Bas.

⁷⁵ Eurostat, *European Union Labour Force Survey - Annual results 2009, 2010*

Royaume Uni

***Commentaire :** compte tenu des différences profondes qui existent entre la France et le Royaume-Uni dans le champ social, il s'avère ardu de répondre à ce questionnaire émanant du Sénat. En effet, il n'existe pas à proprement parler de système de dialogue social organisé au sein des entreprises dans ce pays et la relation des Britanniques au travail est assez différente de celle que l'on connaît en France. Pour autant, la présente réponse s'efforce d'apporter des éléments aussi précis que possible sur le pacte social dans l'entreprise au Royaume-Uni.*

Q1 : La participation de représentants des syndicats ou salariés au conseil d'administration/surveillance des entreprises fait-elle l'objet d'une législation particulière (selon la taille, le secteur ou le mode de propriété du capital) ?

A notre connaissance, non. Concernant la composition des conseils d'administration, le conseil d'information financière (*Financial Reporting Council – FRC*) a publié, en juin 2010, le *UK Corporate Governance Code*, un code de bonnes pratiques de la gouvernance des entreprises (« *The Code* »), consultable à l'adresse suivante :

http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/Corporate_Governance/UK%20Corp%20Gov%20Code%20June%202010.pdf.

Q2 : La confidentialité des données divulguées dans les conseils d'administration fait-elle l'objet d'une protection juridique particulière ? Est-elle observée par consensus ? A-t-il été fait état de « fuites » ?

Les membres d'un conseil d'administration pouvant accéder à des informations très sensibles, ils sont tenus à une obligation de confidentialité. Les informations qui circulent lors des réunions n'ont pas vocation à être divulguées publiquement sans autorisation expresse du président du conseil d'administration. Cette obligation semble respectée par consensus. En application de la loi sur les sociétés de 2006 (*Compagnies Act 2006*), consultable à l'adresse suivante : <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/contents>, les discussions au sein du conseil d'administration font l'objet de comptes-rendus qui sont conservés pendant une durée minimale de dix ans. Il n'existe pas de procédure légale imposant de révéler la teneur des discussions mais les actionnaires sont en droit de demander aux directeurs de révéler certaines informations, s'ils le jugent nécessaire.

Q3 : La participation des représentants des syndicats ou des salariés à la définition des stratégies de l'entreprise fait-elle l'objet d'un débat de principe tant auprès des syndicats d'employeurs que des syndicats de salariés ? Ce débat est-il relayé par les partis politiques ?

Même s'il n'existe pas à proprement parler de système de dialogue social organisé au sein des entreprises britanniques, des démarches ont été engagées depuis de nombreuses années pour favoriser le dialogue entre employeurs et employés sur les stratégies d'entreprise notamment.

Ces travaux ont été menés en associant les syndicats (le plus représentatif étant la fédération des syndicats appelée *Trade Union Congress – TUC*) et les fédérations d'employeurs (la plus représentative étant la confédération de l'industrie britannique (*Confederation of British Industry – CBI*) qui n'ont pas réellement de rôle en matière de négociations collectives. Cette volonté partagée s'est notamment concrétisée à l'occasion des travaux menés pour la transcription de la directive 2002/14/CE du 11 mars 2002 établissant un cadre général relatif à l'information et la consultation des

travailleurs. Après d'après négociations entre le TUC et la CBI, la transcription en droit national a créé un droit des salariés à être informés et consultés sur des sujets ayant un impact sur l'entreprise au sein de laquelle ils exercent tel que des restructurations majeures et les licenciements.

Q4 : Quelle que soit la forme juridique de l'entreprise, existe-t-il des modalités d'information/coopération entre employeurs et salariés pour préserver la compétitivité de l'entreprise notamment dans le cadre d'un changement dans la répartition du capital, d'un plan social ou d'une mutation impliquée par la globalisation ?

La notion de plan social n'existe pas au Royaume-Uni. Pour autant, la recherche d'accord entre salariés et employeurs est chose commune et en particulier, lorsque la situation économique le justifie. D'une manière générale, le maintien de la compétitivité et la lutte contre la destruction d'emplois sont des préoccupations clairement partagées par employeurs, employés et représentants syndicaux. De telles considérations influencent très fortement les négociations au sein des entreprises. A titre d'exemple, pendant la récession de 2008/09, le ministère du commerce, de l'innovation et des compétences (*Business Innovation and Skills* – BIS) rapporte de nombreuses initiatives prises au sein des entreprises britanniques pour maintenir la productivité et traverser moins difficilement cette période. Ces initiatives ont porté sur le gel des salaires, la réduction du temps de travail ou l'organisation du travail.

Q5 : Le thème de la gouvernance des entreprises fait-il l'objet de débats particuliers ? La législation a-t-elle été modifiée récemment ? Existe-t-il des codes de bonnes pratiques ? Des accords interprofessionnels ?

La gouvernance des entreprises est un sujet très important au Royaume-Uni et en particulier, au sein des entreprises cotées. Le Royaume-Uni a d'ailleurs probablement été l'un des pionniers en la matière en Europe, reprenant à son compte des concepts d'outre-Atlantique. La réglementation la plus récente applicable est la loi sur les entreprises de 2006 mentionnée plus haut (Q2). Elle a élargi les droits des actionnaires (voir parties 9 à 13), précisé les devoirs de la direction (partie 10) et imposé une *Business Review* (partie 15) qui doit inclure des éléments relatifs à l'environnement et aux problématiques sociales dans une perspective d'amélioration de la gouvernance. Le FRC a mis à jour en juin dernier le code de bonnes pratiques de la gouvernance des entreprises pour le Royaume-Uni évoqué plus haut (Q1). La mise en œuvre de ce code se fait dans le cadre des règles de cotation (*Listing Rules*) établies par l'autorité des services financiers (*Financial Services Authority* – FSA) et consultable à l'adresse suivante : <http://fsahandbook.info/FSA/html/handbook/LR>. Enfin, le FRC a publié en juillet dernier un code de bonnes pratiques destiné aux investisseurs (*UK Stewardship Code*) consultable à l'adresse suivante :

<http://www.frc.org.uk/images/uploaded/documents/UK%20Stewardship%20Code%20July%2020103.pdf>.

Les négociations et donc les accords interprofessionnels ou de branche sont rares au Royaume-Uni.

Q6 : Le paysage syndical, des employeurs comme des salariés, est-il aussi fragmenté qu'en France ? La représentativité des différents acteurs fait-elle l'objet d'un débat ?

Il est ardu de comparer le paysage syndical britannique avec celui de la France car ils apparaissent différents tant par leur organisation que par leur implication dans la vie sociale et leur mode d'action. Le Royaume-Uni fait partie des pays où le taux de syndicalisation est assez faible. Le principal intervenant du monde syndical est le TUC, mentionné plus haut (Q3). A côté de cette fédération, il existe d'autres syndicats dont le nombre a significativement diminué depuis les vingt dernières années à la suite de fusions principalement. Au Royaume-Uni, il n'existe pas à proprement parler de système de dialogue social organisé et l'importance d'un syndicat se mesure essentiellement à son nombre d'adhérents. Bien qu'il puisse exister des dissensions entre différents syndicats, d'une manière générale, les négociations au sein des entreprises se font dans un relatif consensus. La majorité des

décisions portant sur les relations au sein de l'entreprise sont prises par l'employeur. Et, comme indiqué plus haut (Q5), il n'existe pas de négociation collective au niveau interprofessionnel ou de branche.

Depuis la fin des années 90, après l'arrivée au pouvoir des travaillistes dont les liens avec les syndicats sont étroits, une procédure de « reconnaissance » des syndicats a été mise en place dans certaines entreprises. Appelée *Statutory Recognition Procedure*, cette procédure est applicable lorsque certains critères sont remplis (taille de l'entreprise, indépendance de l'organisation syndicale, 10% des salariés,...). Elle permet d'accéder à une certaine négociation collective au sein de l'entreprise. En cas de difficulté, une instance d'arbitrage (*Central Arbitration Committee – CAC*) peut être saisie. Même si cette évolution est plutôt considérée comme un succès, on ne peut que constater la relativité du renforcement du rôle des syndicats dans le monde du travail.

Q7 : Existe-t-il des mécanismes particuliers destinés à impliquer le personnel dans les changements d'organisation du travail au sein de l'entreprise ?

L'implication des parties prenantes est culturellement très ancrée au Royaume-Uni. En effet, la consultation du public est extrêmement pratiquée, depuis le niveau national (réforme législative) jusqu'au niveau local (aménagement des villes). Cette pratique est également largement ancrée dans le monde du travail et peut prendre diverses formes au sein des entreprises britanniques, de la plus informelle à la plus formelle, par la mise en place des comités consultatifs, impliquant notamment les représentants syndicaux. Cette pratique complète celle prévue par la réglementation européenne évoquée plus haut (Q3).

Q8 : Le maintien – voire l'amélioration – des compétences des salariés est-il organisé ? La question de l'employabilité des salariés débouche-t-elle sur une quelconque obligation, juridique ou morale, de l'employeur ?

Depuis de nombreuses années et encore plus depuis le milieu des années 90, le maintien et l'amélioration des compétences des salariés a été une préoccupation majeure au Royaume-Uni. Les syndicats veillent à ce que leurs adhérents et les autres membres du personnel bénéficient de formations permettant d'améliorer leurs compétences et leur employabilité. A cette fin, des structures syndicales ont désigné des représentants dédiés à la promotion de la formation professionnelle : les *Union Learning Representatives (ULR)*. Depuis 1999, près de 20.000 ULR ont été désignés. Ils bénéficient, pour mener leur mission, d'un temps syndical. Cette politique a été financièrement soutenue par les différents gouvernements, dans un pays où le développement des compétences de chacun et la valorisation de celles-ci dans le monde de l'entreprise est une philosophie profondément ancrée, dans un souci de productivité notamment.

Q9 : La nécessité pour une entreprise de pouvoir conduire une stratégie de long terme conduit-elle à renforcer le rôle des dirigeants vis-à-vis des actionnaires ? A protéger l'actionnariat des capitaux « prédateurs » grâce à des dispositifs de type « *poison pills* » ?

Au Royaume-Uni, sauf exceptions mineures, les dirigeants d'entreprises ont des pouvoirs importants en termes de prise de décisions. Pour autant, certaines décisions relèvent des actionnaires comme le changement de statut ou la réduction du capital. Parmi les décisions prises par les dirigeants, certaines requièrent l'approbation des actionnaires telles que la levée des droits de préemption et le rachat des actions par la société (une résolution spéciale des actionnaires est nécessaire, qui doit être votée à la majorité qualifiée de 75% ; si une interdiction des rachats d'actions figure dans les statuts, la résolution devra la lever, cette levée étant réputée permanente). Au sein d'une entreprise, le nombre de décisions pouvant être prises par un dirigeant seul peut être réduit en imposant une consultation plus systématique des actionnaires. Les contacts pris au BIS et les recherches effectuées n'ont pas permis d'identifier des pratiques telles que celles évoquées dans le questionnaire pour protéger l'actionnariat.

Q10 : La « responsabilité sociale des entreprises » est-elle reconnue ? Conduit-elle à des résultats concrets, à des changements de comportement des entreprises ou des syndicats en matière de gouvernance ?

La responsabilité sociale des entreprises, plutôt que d'être reconnue, semble davantage être encouragée au Royaume-Uni. Un peu dans le même ordre d'idée que pour la formation continue des salariés (Q8), la culture britannique est très centrée sur l'optimisation du bien-être du salarié dans la perspective assumée d'une optimisation de son travail et d'une meilleure rentabilité. Pour autant, il est quasiment impossible d'appréhender concrètement les changements de comportement au sein des entreprises.

Q11 : Le partage de la valeur ajoutée entre actionnaires et salariés fait-il l'objet d'un débat spécifique ? Existe-t-il un consensus sur sa mesure ? Existe-t-il des dispositions légales, contractuelles ou d'usage liant l'évolution des rémunérations et des dividendes à celle de la valeur ajoutée (du résultat net ou d'un autre indicateur de performance) ?

Au vu des contacts pris au BIS et des recherches effectuées, la réponse à cette question est « non ». Il appartient aux entreprises et aux actionnaires de décider.

Q12 : La rémunération des employeurs et des salariés les mieux payés fait-elle l'objet d'un débat au sein des entreprises et au niveau politique ? Est-elle encadrée par des dispositions spécifiques ? Des modifications sont-elles envisagées ?

Au Royaume-Uni, le salaire des dirigeants d'entreprise est au cœur des mesures de gouvernance, en particulier pour les entreprises cotées en bourse. Depuis 2002, les entreprises cotées sont tenues de publier un rapport sur les rémunérations accordées aux dirigeants. Les actionnaires ont un avis consultatif sur ce rapport.

Ce sujet est très débattu dans l'industrie financière depuis le déclenchement de la crise à l'automne 2008. Le rapport de Sir David Walker publié en novembre 2009 (une version intérimaire ayant été publiée en juillet 2009) à la demande du Premier ministre de l'époque concluait à la nécessité d'une plus grande rigueur et d'une plus grande transparence en la matière pour les plus gros salaires. Ce rapport peut être consulté à l'adresse suivante : http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/d/walker_review_consultation_160709.pdf.

Les propositions de ce rapport ont été mise en œuvre partiellement dans le cadre du *Financial Services Act* 2010, dernière loi financière du gouvernement travailliste sortant, entrée en vigueur en avril 2010 : aux termes de cette loi, la FSA, régulateur de l'industrie financière doit édicter des normes générales contraignant les institutions financières à respecter une politique de rémunération. Si une disposition est considérée par la FSA comme contraire à ses propres règles de rémunération, celle-ci peut déclarer la disposition nulle et demander le recouvrement de tout paiement ou bien transféré. Par ailleurs, le *Treasury* peut décider d'adopter une réglementation s'appliquant à la préparation, l'approbation et la publicité des rapports sur les rémunérations des dirigeants exécutifs. La proposition du rapport Walker de publier par institution le nombre de bonus par tranche de rémunérations n'a en revanche pas encore été mise en œuvre.

De son côté, avant même cette loi, la FSA a significativement durci ses règles en matière de rémunérations, notamment dans un code de conduite publié le 12 août 2009, intégré à son corpus normatif (*handbook*), entré en vigueur début 2010 et par lequel le Royaume-Uni mettait en œuvre les recommandations du G20 et du *Financial Stability Board* (FSB) en la matière.

Une consultation a été ouverte le 29 juillet 2010 pour actualiser dans le sens d'un nouveau durcissement les dispositions du code de conduite d'août 2009.

Le nouveau code s'appliquera à quelque 2 500 institutions financières, concernera les salariés exerçant une influence significative au sein de l'institution concernée, les cadres supérieurs et tous les personnels dont la rémunération est du même ordre que les deux catégories précédentes et dont les activités sont susceptibles d'avoir une influence sur le profil de risque de l'institution. 40% de la rémunération variable devra être versée de manière étalée, et ce de manière régulière dans le temps, pour les salariés concernés. Cette proportion devra être de 60% en cas de rémunération supérieure à 500.000 £ (la FSA estime qu'elle devrait également être de 60% pour des montants inférieurs dans les cas où il existe de grandes disparités de rémunérations au sein d'une même institution). Au moins 50% de la rémunération variable totale doit être versée en actions ou instruments assimilés (non-cash) avec conditions de détention minimale. Les bonus garantis de plus d'un an sont proscrits sauf circonstances exceptionnelles (première année d'un nouveau recrutement).

De manière générale, la politique de rémunération d'une institution financière devra (i) être telle qu'elle n'encourage pas de prise de risque excédant son niveau toléré de risque ; (ii) être cohérente avec la stratégie et les valeurs de long terme de l'institution. La FSA appliquera une approche proportionnée, fonction de la taille de chaque institution concernée, de son mode d'organisation interne, de son périmètre d'activité et de la complexité de ses métiers.

Les règles de la FSA prévoient explicitement (i) que la structure de rémunération ne peut pas limiter la capacité de chaque institution financière à renforcer son capital et (ii) que le total des rémunérations variables devra en règle générale être significativement réduit en cas de résultats nul ou négatif. En application du *Financial Services Act 2010*, la FSA pourra déclarer nuls des contrats de travail individuels du fait de certaines infractions aux principes en matière de rémunération.

Q13 : Existe-t-il une notion comme l'ordre public social français ? Que recouvre-t-elle ?

Au vu des contacts pris au BIS et des recherches effectuées, la réponse à cette question est « non ».

Q14 : Les salaires font-ils l'objet de négociations régulières ? A quel niveau ? Existe-t-il un salaire minimum universel ? Quel est son montant ? Des salaires minima de branche existent-ils comme en France ? En cas d'absence de salaire minimum, l'instauration d'un tel salaire est-elle discutée ?

Les négociations salariales au Royaume-Uni ont essentiellement lieu au niveau de l'entreprise. En application de la *Statutory Recognition Procedure* évoquée plus haut (Q6), les négociations sont menées entre l'employeur et le syndicat reconnu par ce dernier. Le résultat des négociations est ensuite applicable à l'ensemble du personnel, syndiqué ou non. Ces négociations sont généralement annuelles. Lorsque les critères d'application de la procédure de reconnaissance du syndicat ne sont pas remplis, les négociations se font informellement, soit collectivement, soit individuellement. Il existe effectivement un salaire minimum au Royaume-Uni. A partir du 1^{er} octobre 2010, les montants, fonction de l'âge du salarié seront les suivants :

- 5,93£/h pour les adultes de plus de 21 ans ;
- 4,92 £/h pour les adultes entre 18 et 20 ans ;
- 3,64£/h pour les jeunes adultes entre 16 et 18 ans.

Il est valable pour tous les travailleurs, quel que soit leur secteur d'activité. Il existait jusqu'à présent un salaire spécifique pour les agriculteurs mais cette distinction a été supprimée. Le fait que le salaire des jeunes adultes soit inférieur est justifié par deux raisons : privilégier l'emploi des très jeunes (a priori peu qualifiés) et prendre en compte l'expérience.

Q15 : Existe-t-il un débat sur les effets de la protection des emplois en termes d'inclusion sociale par le travail ? Est-il proposé d'aller vers davantage de flexisécurité ?

S'il s'agit des emplois réservés aux personnes handicapées, le modèle français n'est pas celui qui a cours au Royaume-Uni. En effet, le travail des personnes handicapées s'inscrit dans un cadre beaucoup plus large que est celui de la loi sur l'égalité promulguée en 2010 (qui pour l'essentiel collige des lois préexistantes) et qui impose aux employeurs de favoriser l'emploi des handicapés (notamment mais le champ de la loi est plus large). Même sans en porter le nom, le concept porté par la loi est celui de la discrimination positive. Convaincu que l'insertion sociale passe par le travail, l'un des piliers du nouveau gouvernement britannique est le retour à l'emploi pour ceux qui en sont éloignés et en particulier pour les personnes porteuses de handicaps.

Q16 : Certaines populations (les jeunes, les seniors...) sont-elles considérées comme indûment exclues de l'emploi ?

Des informations recueillies auprès de l'équivalent britannique de Pôle emploi (*Job Center Plus*) indiquent que le taux d'emploi décroît respectivement pour les populations spécifiques suivantes, le taux d'emploi global étant de 75% (données 2008) : seniors (70%), personnes résidant dans des zones défavorisées (65%), personnes issues de minorités ethniques (60%), parents isolés (56%), personnes sans qualification (48%) et personnes handicapées (48%). Pour ces dernières, le taux d'emploi est le plus faible mais en progression depuis 1997, contrairement aux personnes sans qualification pour lesquelles la situation se dégrade. Le groupe qui apparaît donc prioritaire aujourd'hui au Royaume-Uni, dans un pays où le retour au travail est le *leitmotiv* du nouveau gouvernement, est celui des personnes sans qualification. En revanche, le taux d'emploi des jeunes est nettement plus élevé qu'en France (52 % au Royaume-Uni contre 32 % en France en 2008, pour la tranche d'âge 15-24 ans).

Q17 : Existe-t-il un débat sur la dégradation (précarisation, qualifications...) de la qualité des emplois ?

Non. De manière très pragmatique, le contexte économique actuel incite les salariés britanniques à accepter des conditions de travail qui peuvent être moins favorables qu'elles ne l'étaient il y a quelques années. Cet état de fait risque de ne pas être modifié à court terme si l'on en croit les mesures annoncées par le nouveau gouvernement qui prévoit de durcir les conditions d'attribution (et de versement dans la durée) des allocations chômage.

Suède

Q1/- Participation de représentants de syndiqués au conseil d'administration des entreprises Dans ce pays où l'essentiel du droit du travail est issu, au moins depuis les années 1930, de la négociation entre des partenaires sociaux puissants et représentatifs, quelques lois énoncent cependant de grands principes. La loi de 1987 prévoit la participation de représentants des syndicats au sein des conseils d'administration des entreprises. Leur nombre varie en fonction de la taille de l'entreprise, 2 pour celles qui emploient au moins 25 salariés, 3 au-delà de 1000 salariés. Ces membres ne peuvent qu'être minoritaires. Ils disposent des mêmes droits que les autres à l'exception des dossiers où syndicats et patronat négocient (conventions collectives).

Q2/- Le principe de la confidentialité des données est de règle ; il est notamment prévu par une loi de 1990. En cas de non-respect, le juge peut être saisi ; dans les faits, une information peut être transmise à la direction d'un syndicat, laquelle est à son tour tenue à la confidentialité. L'équilibre entre le respect de la confidentialité et l'utilité de l'information des responsables syndicaux de haut niveau est sensible.

Q3-4/- En Suède, la tradition de transparence et de recherche de consensus entre partenaires sociaux n'entraîne pas de réel débat sur la participation des syndicats à la définition de la stratégie de l'entreprise. Alors que les élections nationales se tiendront en Suède dans quelques jours, ce point n'a absolument pas été évoqué dans le débat politique. Il existe un droit à la négociation des syndicats. La direction d'une entreprise doit informer les syndicats de ses projets dès lors qu'ils entraînent des conséquences sur l'organisation du travail ; ce peut être le cas pour une fusion ; dans nombre de cas, la discussion, indirectement, porte donc sur la stratégie. Le droit à négociation est encore plus évident dans le cadre d'un projet conduisant à un plan social. Pendant la récente crise économique, syndicat de la métallurgie et patronat ont négocié des baisses de salaires pouvant atteindre 20 %, sur un an, selon diverse modalités (chômage partiel, congés, formation...) en contrepartie d'un renoncement à des licenciements.

Q5/- Gouvernance

Pas de débat particulier sur ce thème.

Q6/- Financement du syndicalisme

L'essentiel du budget des syndicats est financé par les cotisations des membres. Traditionnellement, le taux de syndicalisation en Suède est très élevé ; même s'il a nettement régressé depuis 10 ans et plus encore au cours de la mandature du présent gouvernement de centre-droit (2006-2010), il est encore de l'ordre de 70 %. Les entreprises apportent leur contribution sous la forme des salaires réglés aux syndicalistes pendant les périodes correspondant à leurs fonctions (négociation, formation, etc...) ; de manière beaucoup plus marginale, les fonctions de représentation syndicale dans le domaine de la sécurité-santé au travail sont rémunérées par l'Etat et les « jetons de présence » des membres syndiqués des conseils d'administration sont transformés en droits à la formation, transports... pour leurs syndicats.

Q7/- Paysage syndical

Le paysage syndical suédois n'est pas fragmenté. Il est très « lisible ». Trois grandes confédérations rassemblent l'ensemble des syndicats : LO (fondée en 1898, syndicats ouvriers), la plus puissante, proche du parti social-démocrate, TCO (cols blancs), et SACO, confédération des diplômés de l'enseignement supérieur, politiquement indépendants et fondées après la deuxième guerre mondiale. Le taux de syndicalisation atteint 70 %. De leur côté, les employeurs adhèrent aux organisations patronales au sein d'une confédération, SN, l'équivalent du Medef, qui regroupe 54.000 entreprises

employant environ 40 % de la population active. La représentativité, la légitimité des partenaires sociaux ne fait donc l'objet d'aucun débat ; elle va de soi et aucune règle ne l'évalue.

Q8/- Changement d'organisation au travail

Depuis les années 1930, un round de négociation intervient entre partenaires sociaux tous les deux à trois ans ; c'est dans ce cadre que sont négociés non seulement les salaires mais aussi les conditions de travail. Une fois les conventions collectives signées, la grève est *de facto* interdite jusqu'aux négociations suivantes, sauf non-respect de ces accords.

Si l'entreprise souhaite modifier l'organisation du travail pendant cette période de « paix sociale », le droit à l'information et à la négociation s'impose et l'impact du changement sur les conditions de travail est discuté avec les syndicats.

Q9/- Employabilité des salariés

Ce point n'est pas formalisé ; il est naturellement discuté lors de chaque round de négociation, à travers les questions de formation professionnelle, d'évolution des conditions de travail, de prévention.

Q10/- Rôle des dirigeants et actionnaires, protection de l'actionnariat

L'actionnariat de nombreuses entreprises est protégé par la détention, notamment par quelques grandes familles, d'actions pesant davantage que l'action de base dans les décisions.

Q11/- « Responsabilité sociale des entreprises » (RSE)

Aucune législation ne vise ce domaine et le gouvernement suédois n'intervient pas. Les coopérations entre ONG et entreprises sont plutôt rares mais peuvent être importantes (commerce équitable pour trois chaînes de distribution, partenariat entre « Amnesty Business Group Sweden » et une quinzaine de grands groupes industriels ou entre H&M et « Save the Children »). La Suède compte de grands groupes (Ericsson, Electrolux, Volvo, Ikea, H&M, Astra Zeneca, SKF...) qui, de longue date, ont bâti leur réputation sur le respect des normes environnementales et sociales. 40 % des 200 plus grands groupes ont défini une stratégie dans le domaine de la RSE et la valorisent en général sur leur site internet. On peut donc affirmer que la RSE, y compris dans le champ international, fait partie de la pratique entrepreneuriale suédoise. La culture ne joue que pour une part dans ce comportement souvent exemplaire. Le journalisme d'investigation et l'action des ONG, prêts à dénoncer les scandales, sont dissuasifs. La puissance des syndicats joue aussi un rôle et enfin, au plan commercial, la préservation de l'image de l'entreprise est essentielle.

Q12/- Partage de la valeur ajoutée

Il n'existe pas de dispositions légales liant l'évolution des rémunérations à celle de la valeur ajoutée ou des dividendes. Les discussions salariales interviennent tous les deux à trois ans, dans le cadre de la renégociation des conventions collectives entre partenaires sociaux. Il est évident que l'environnement économique général et la situation financière des entreprises constituent alors un facteur important. A cet égard, les augmentations de salaires intervenues en 2006-2007 avaient été généreuses et le sont bien entendu beaucoup moins à l'issue du round de négociation tenu pendant la crise de 2009.

Q13/- Rémunération des employeurs

Si la question de l'égalité reste fondamentale au sein de la société suédoise, et si la relative augmentation des inégalités sociales et des clivages peuvent faire débat, le niveau de rémunérations des cadres dirigeants ne constitue pas, en soi, un élément de la campagne électorale actuelle. La crise économique et financière de 2008-2009 avait toutefois fait émerger cette question. La rémunération des patrons de grandes sociétés et particulièrement leurs bonus ou avantages en termes de pension, était alors devenue un thème très médiatisé. Un responsable de fonds de pension avait notamment été mis en cause, et indirectement la présidente d'une confédération syndicale membre du conseil d'administration de ce fonds.

Il n'est pas prévu d'encadrement de ces rémunérations.

Q14/- Ordre public social

La constitution suédoise fait référence aux droits de s'exprimer, se réunir et d'engager une action dans le cadre professionnel. La loi prévoit les principales formes de protection sociale, de lutte contre les discriminations, comme en France. De nombreuses lois, particulièrement au cours des années 1970, ont prévu le droit pour les salariés d'être informés, de participer aux décisions prises par leurs entreprises dès lors que l'organisation ou les conditions de travail en étaient affectées (loi MBL, 1976). Cette loi formalise aussi l'obligation de paix sociale qui suit la signature d'une convention collective. La loi LAS (1974) organise la protection de l'emploi du salarié (contrat de travail, licenciement, congés...) et fonde le principe, très contesté par le patronat, de « LIFO, last in first out » prévoyant que, sauf rares exceptions négociées, le dernier salarié engagé est aussi le premier à être licencié en cas de problème économique.

Même si la loi, particulièrement au cours des années 1970, a contribué à renforcer une sorte de définition d'un ordre public social, les conventions collectives et la tradition de recherche de consensus entre partenaires sociaux jouent dans ce pays un rôle essentiel dans le champ social depuis les années 1930.

Q15/- Détermination des salaires, SMIC

Comme indiqué ci-dessus, un round général de négociation détermine régulièrement les niveaux salariaux. Dans ce cadre, les salaires peuvent aussi être négociés de manière plus fine, localement, voire individuellement. La loi ne prévoit pas de salaire minimum universel. Les partenaires sociaux y seraient d'ailleurs opposés. Un salaire minimum peut être prévu par les conventions collectives, qui couvrent environ 90 % des salariés.

Q16/- Protection des emplois, inclusion sociale

Depuis 4 ans, le gouvernement en place a fait du retour à l'emploi un axe politique majeur. « L'inclusion » sociale par le travail fait partie intégrante de sa politique sociale et fiscale. L'opposition accepte, sous certaines nuances, cette position. Le gouvernement de centre-droit s'est d'ailleurs ainsi approprié un thème cher aux sociaux-démocrates. En revanche, il n'est pas question de protéger des emplois économiquement non viables. La politique menée au plan économique est libérale. L'Etat n'intervient pas pour protéger une entreprise en difficulté, sauf à la marge (subvention recherche par exemple). On peut d'ores et déjà dire qu'il existe une « flexisécurité » à la suédoise.

Q17/- Populations exclues de l'emploi

Le taux de chômage des jeunes, d'environ 25 % en juillet 2010, atteint un niveau comparable à celui constaté en France, mais la prise en compte des étudiants à temps plein à la recherche d'un emploi, nombreux en Suède, biaise fortement la comparaison. Le gouvernement a pris des mesures d'allègement de charges sociales (50 %) en faveur des entreprises qui embauchent de jeunes chômeurs. Des mesures de même nature ont été prises en faveur des plus de 55 ans ; le taux d'emploi de cette catégorie de la population est toutefois très élevé. Le chômage, et particulièrement celui des jeunes, constitue un élément important du débat électoral.

Q18/- Dégradation de la qualité des emplois

On ne constate pas vraiment de débat sur la qualité des emplois, les conditions de travail étant protégées par les conventions collectives. La sévère crise économique que vient de traverser la Suède a entraîné une augmentation importante du taux de chômage ; de nombreux postes temporaires ont notamment été supprimés ; en ce sens, on peut parler de précarisation. Les Suédois sont sensibles à la notion d'égalité. Dans ce contexte peut se poser la question de la réglementation du travail intérimaire.