

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 ?

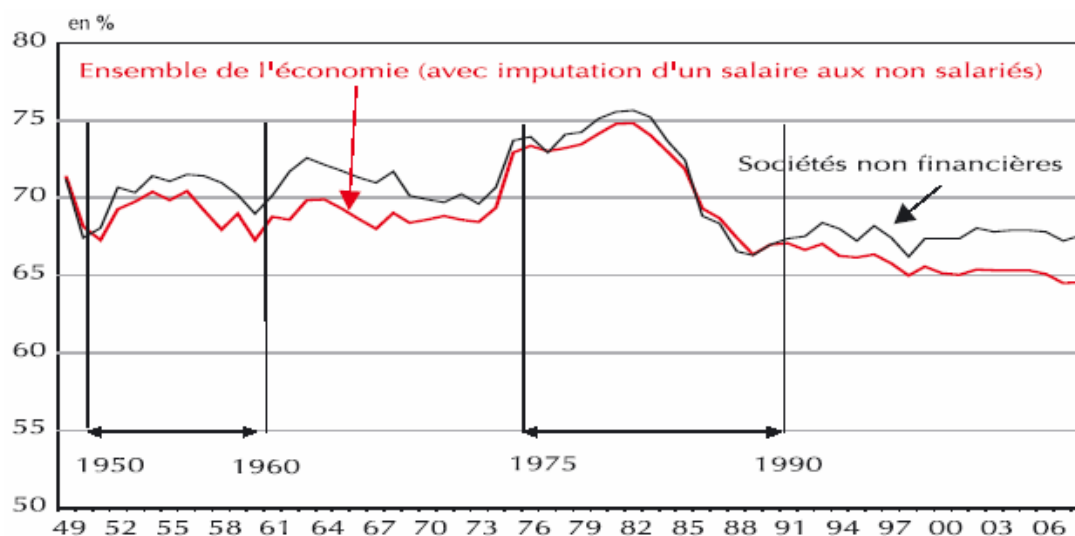
Le champ sur lequel on applique les indicateurs de partage de la valeur ajoutée influence la valeur de l'indicateur de partage de la valeur ajoutée ainsi que la perception de ses évolutions.

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.

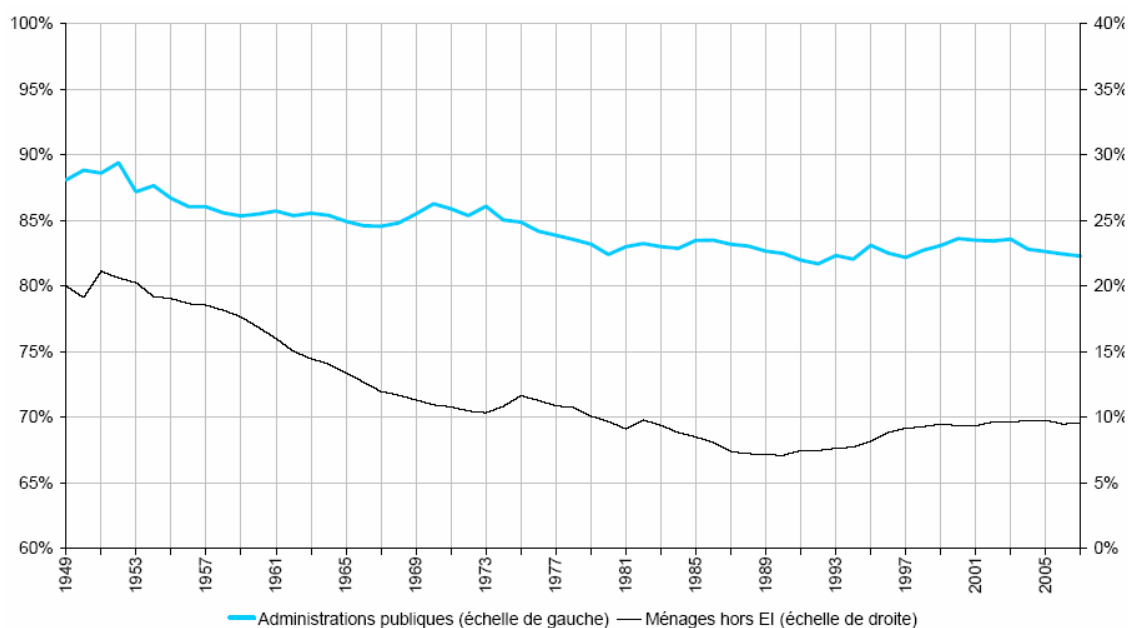
On observe, en effet, que **la part des salaires dans la valeur ajoutée des SNF apparaît structurellement supérieure à celle estimée pour l'ensemble de l'économie.**

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)**

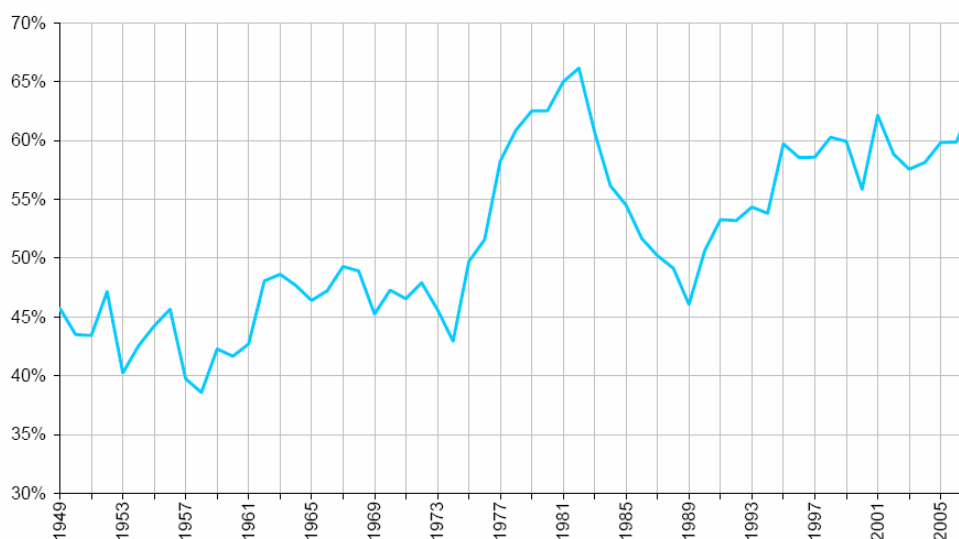


Source : Insee, *Comptabilité nationale en base 2000 ; valeur ajoutée au prix de base*

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.**

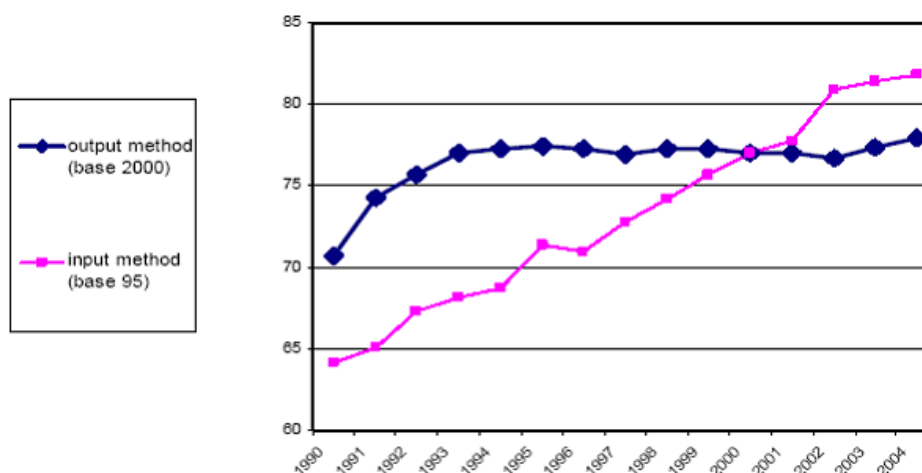
SENSIBILITÉ DU VOLUME DE LA PRODUCTION NON MARCHANDE À LA MÉTHODE DE VALORISATION EMPLOYÉE

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 desdites 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.

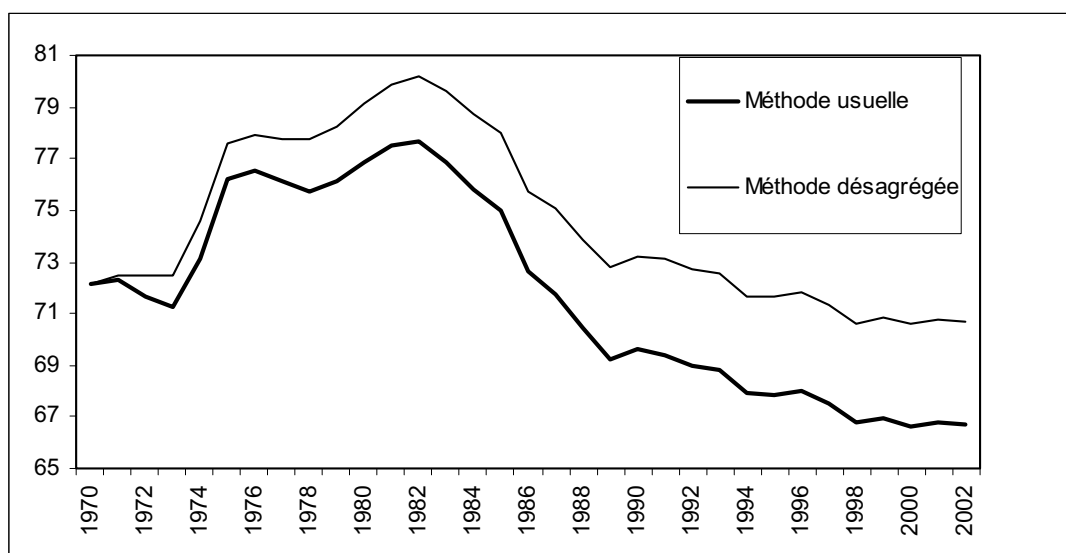
Quelque soit la méthode choisie, la prise en compte de la salarisation réelle de l'économie (migration des EI vers le salariat et part des salaires dans le revenu mixte des indépendants) est nécessaire quand on entend mesurer la répartition de la valeur ajoutée totale entre salaires et profits, si l'on 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.

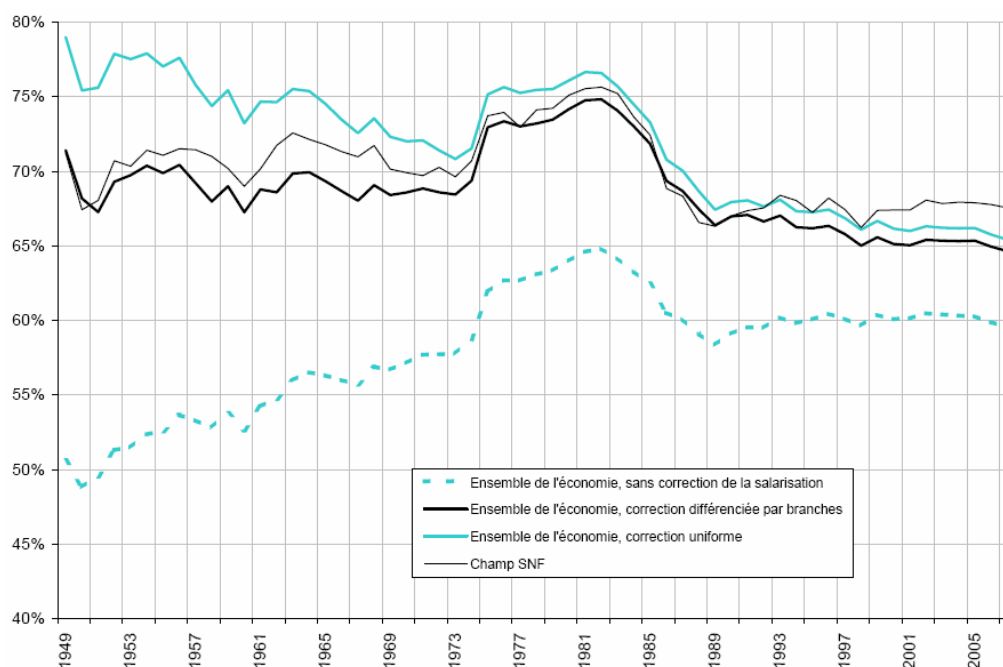
La méthode « désagrégée » atténue la baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée que la méthode usuelle – la méthode uniforme – fait ressortir.

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.

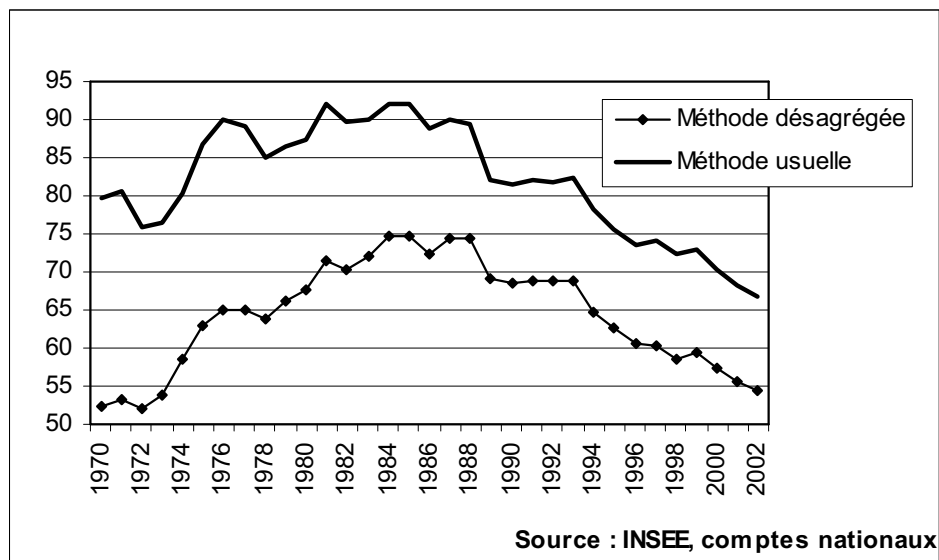
Au-delà de ces incertitudes statistiques, la correction pour salarisation présente, à côté de fortes justifications, quelques inconvénients de méthode.

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.

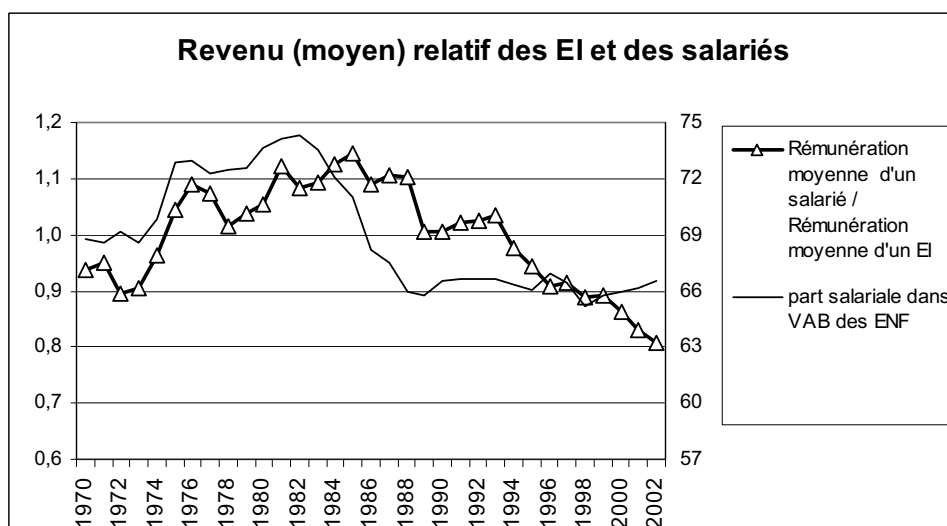
En premier lieu, il apparaît que, sur longue période, la « part salariale » dans le revenu mixte des EI connaît de très fortes fluctuations.

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.

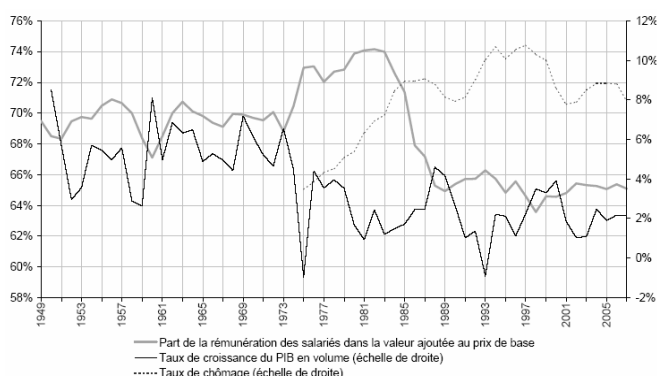
Une conjoncture durablement déprimée, qui provoque transitoirement une hausse la part des salaires dans la valeur ajoutée jusqu'à ajustement de l'emploi, peut entraîner une hausse durable du taux de chômage et peser structurellement, par ce biais, sur la formation des salaires, ce qui vient abaisser 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

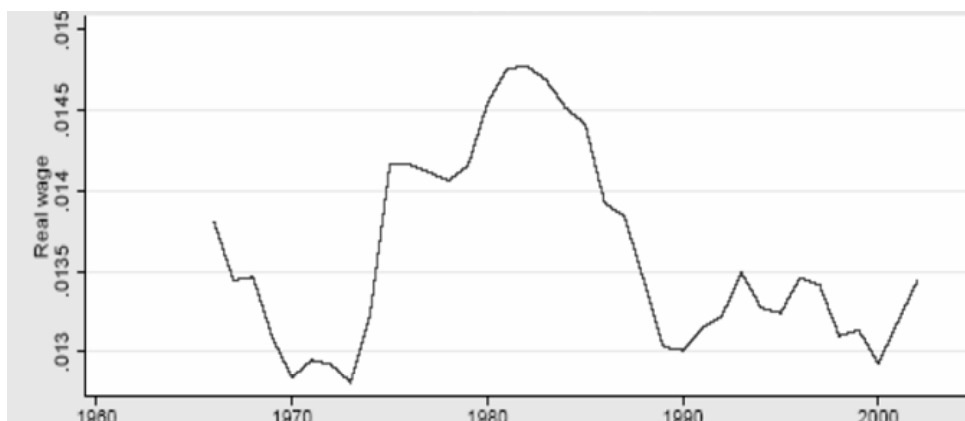
a) La modération salariale n'a pas interrompu la substitution capital/travail

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

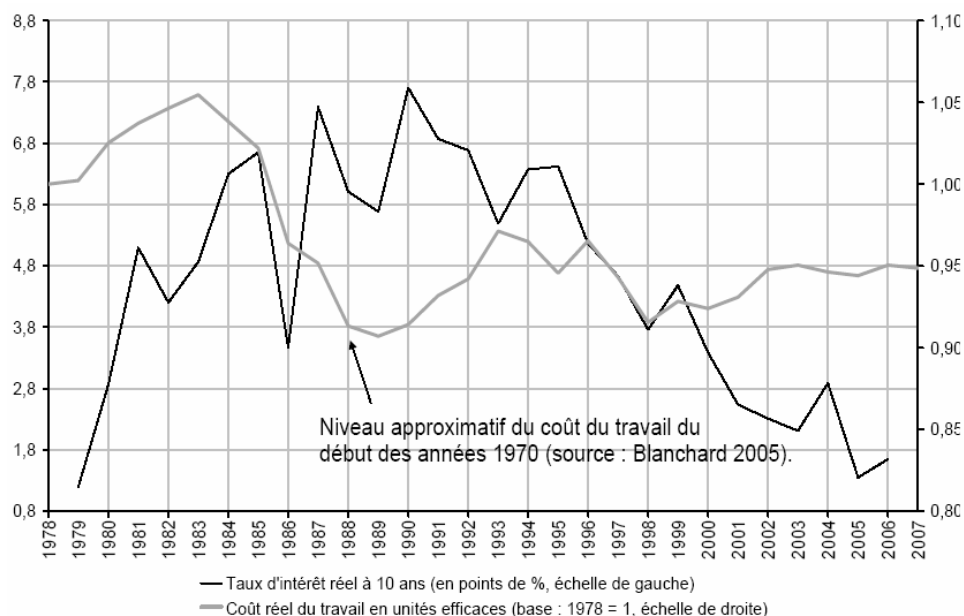


Lecture de l'échelle de gauche : salaire réel.

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.

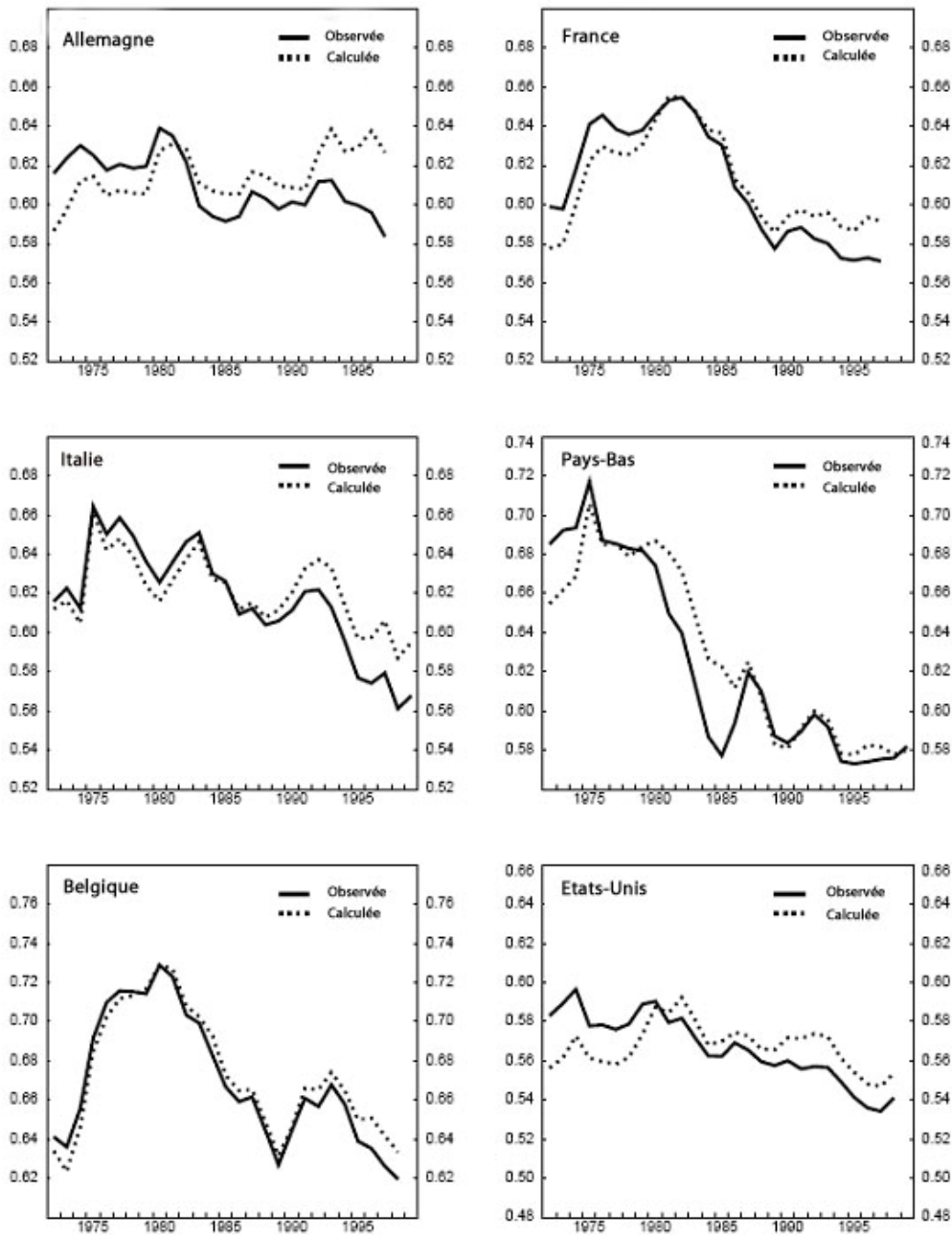
C'est la piste suivie par une étude de l'OCDE² qui suggère que la réduction de la part salariale dans la valeur ajoutée ne proviendrait pas fondamentalement d'une rupture dans les équations de salaires confirmant le processus de modération salariale mais de la modification structurelle de l'offre productive 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.

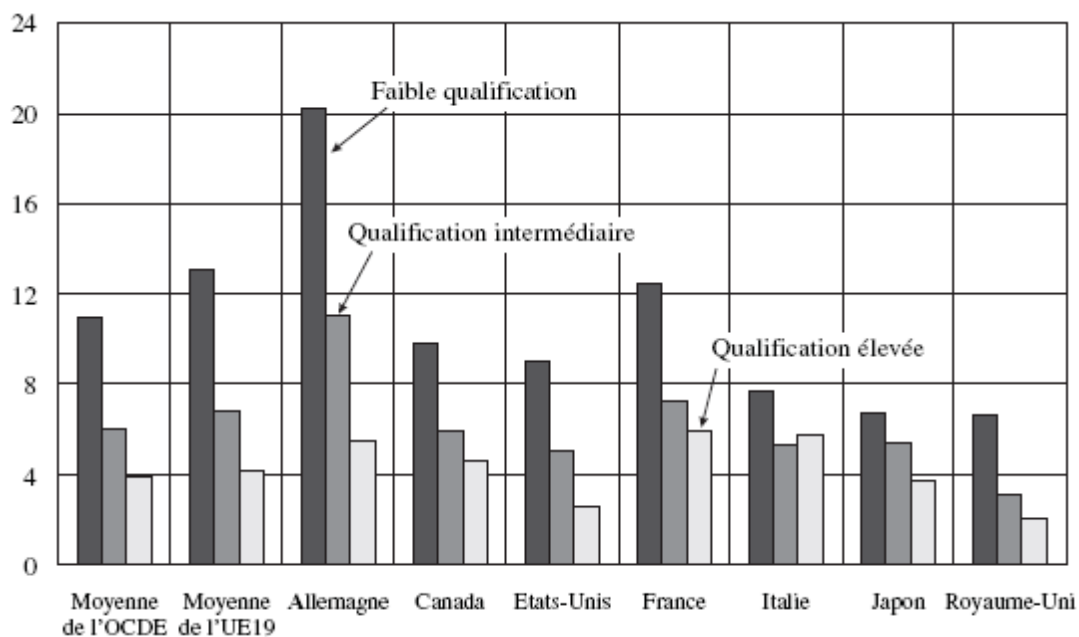
Le renforcement des concurrences par la mondialisation concerne principalement les salariés et, parmi ceux-ci les salariés peu qualifiés¹. La capacité d'adaptation du capital à la mondialisation ressort comme relativement supérieur, même si elle est probablement très concentrée chez les acteurs disposant 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.

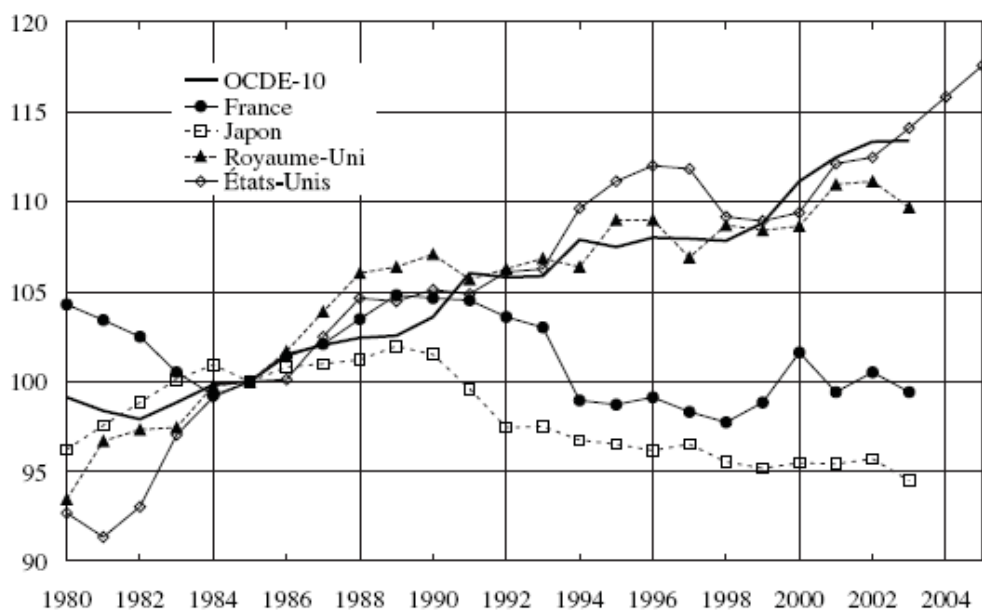
¹ On n'évoque pas ici les espaces nationaux – les Etats – non parce qu'ils seraient indemnes des effets de la mondialisation – au contraire, celle-ci joue sur eux un rôle majeur – mais pour la simplicité de l'exposé. Il faut malgré tout relever que, dans le même temps où la mondialisation crée des besoins 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.

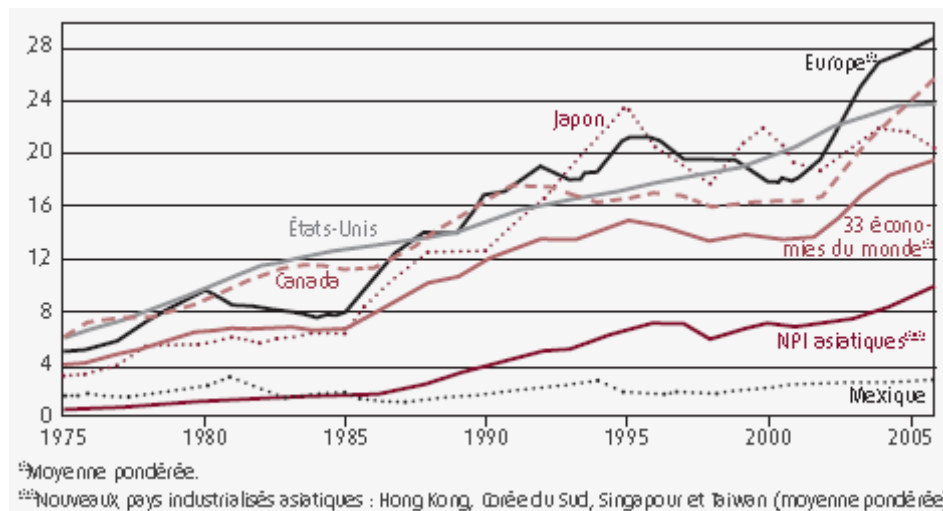
supplément de main-d'œuvre. Même si la totalité de celle-ci ne sera pas employée dans le secteur exportateur des pays du Sud, qu'une faible proportion se présente sur ce segment du marché du travail suffirait à maintenir les avantages comparatifs des pays du Sud dans les secteurs où la main-d'œuvre non-qualifiée 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.

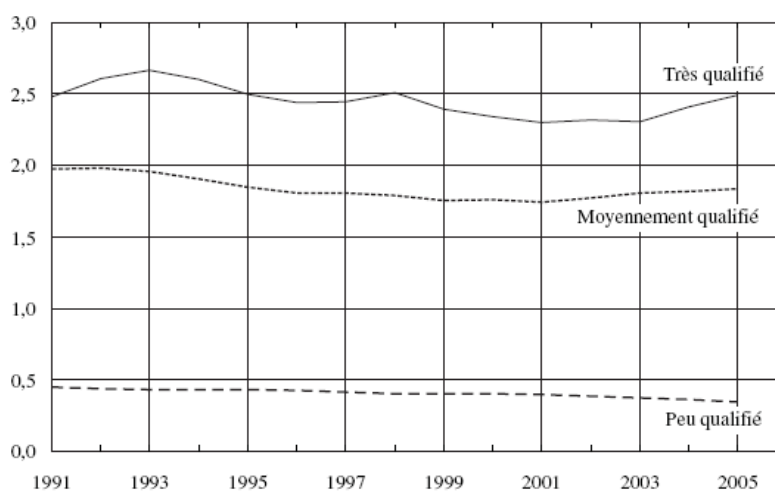
Dans ces conditions, la préservation des emplois non qualifiés¹ peut apparaître comme une stratégie défensive appelée à être débordée par les forces qui remodelent les équilibres économiques mondiaux.

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.

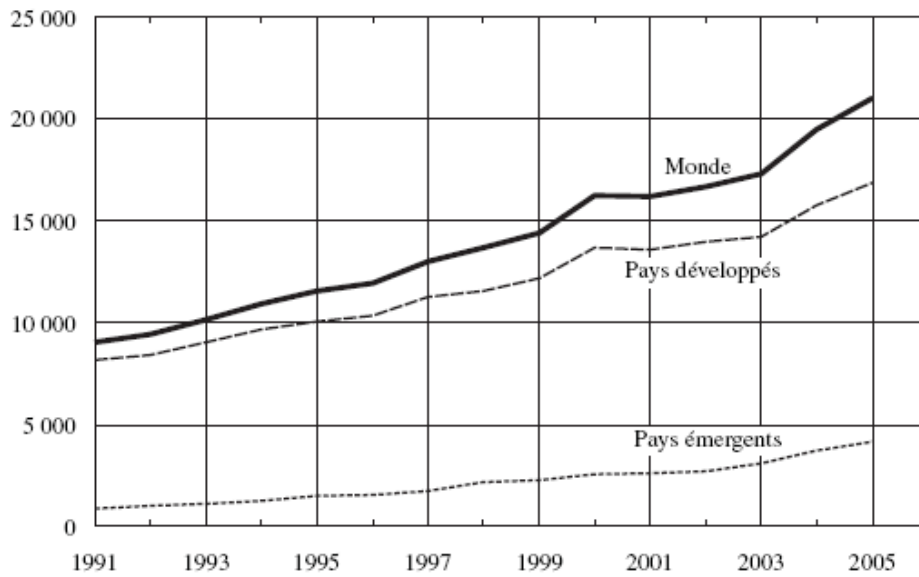
Il faut également remarquer que la mondialisation s'accompagne, comme prévu par la théorie des avantages comparatifs, d'une intensification du capital, c'est-à-dire d'une déformation de la combinaison productive dans le sens de plus de capital par salarié, dans les pays développés.

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

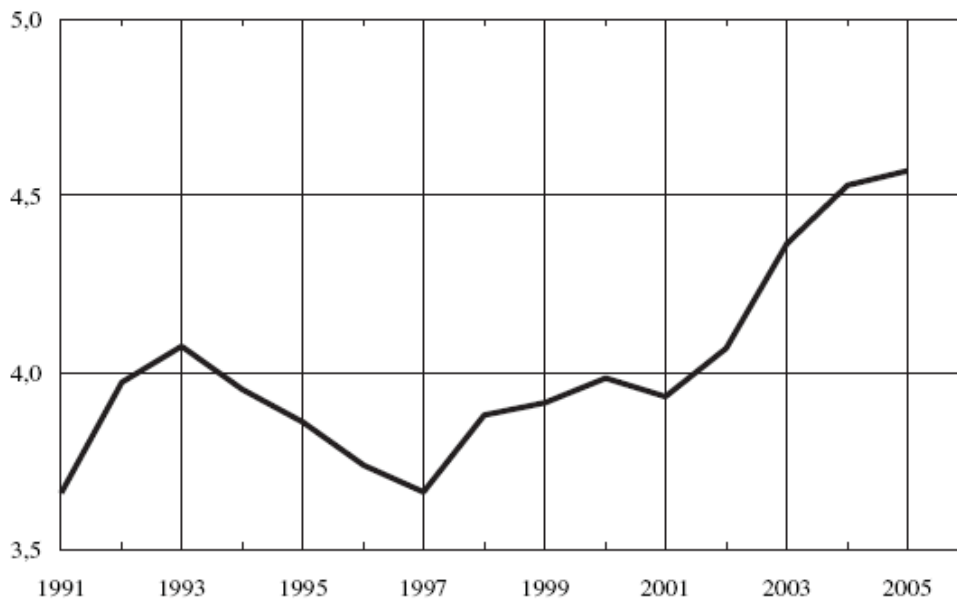
Mds \$ à prix constants 2000



Source : BIT, OCDE, Cepii CHELEM, calculs DGTPE.

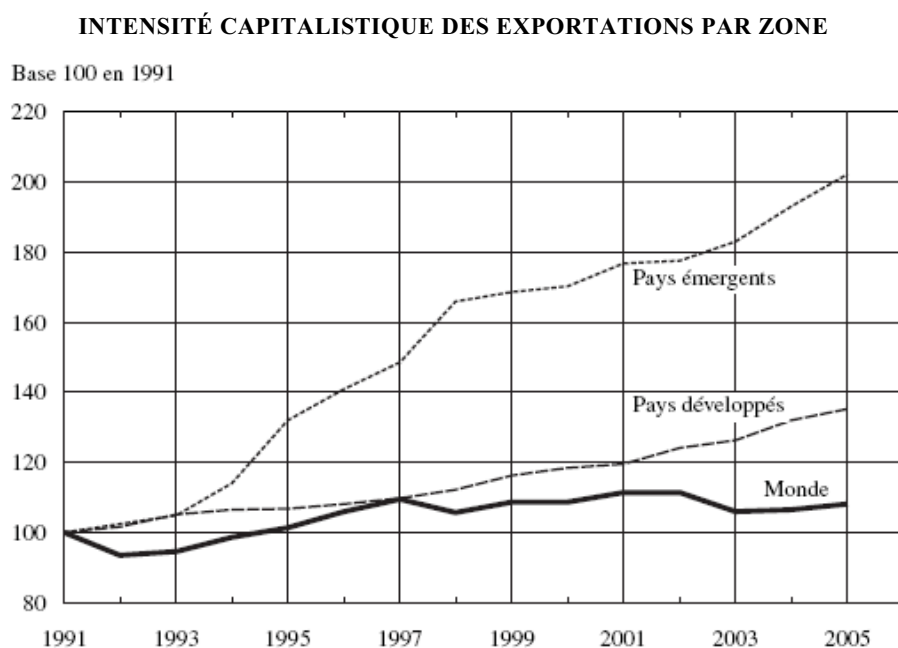
Mais, on relève que le capital ainsi mobilisé dans les pays émergents est à un niveau très inférieur à celui des pays développés. L'intensité capitaliste des pays développés reste 19 fois plus forte que celle des pays émergents.

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.



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

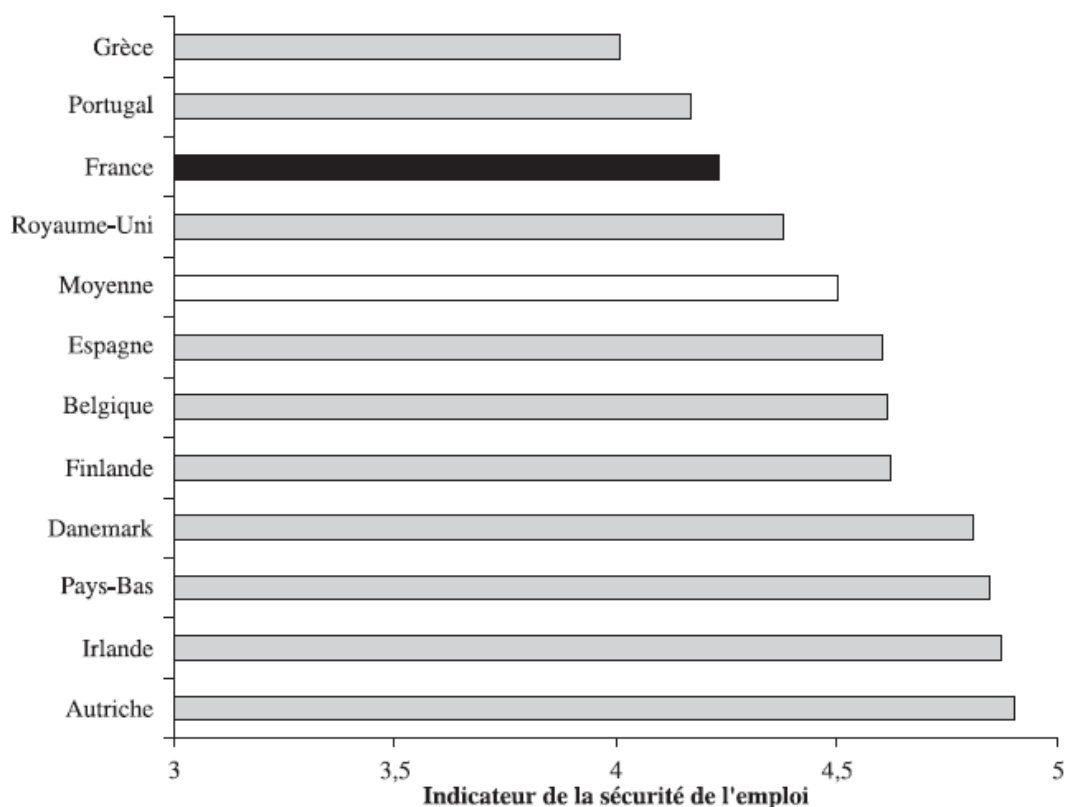
QUELQUES ÉLÉMENTS SUR LA SÉCURITÉ DES PARCOURS PROFESSIONNELS¹

• 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 »

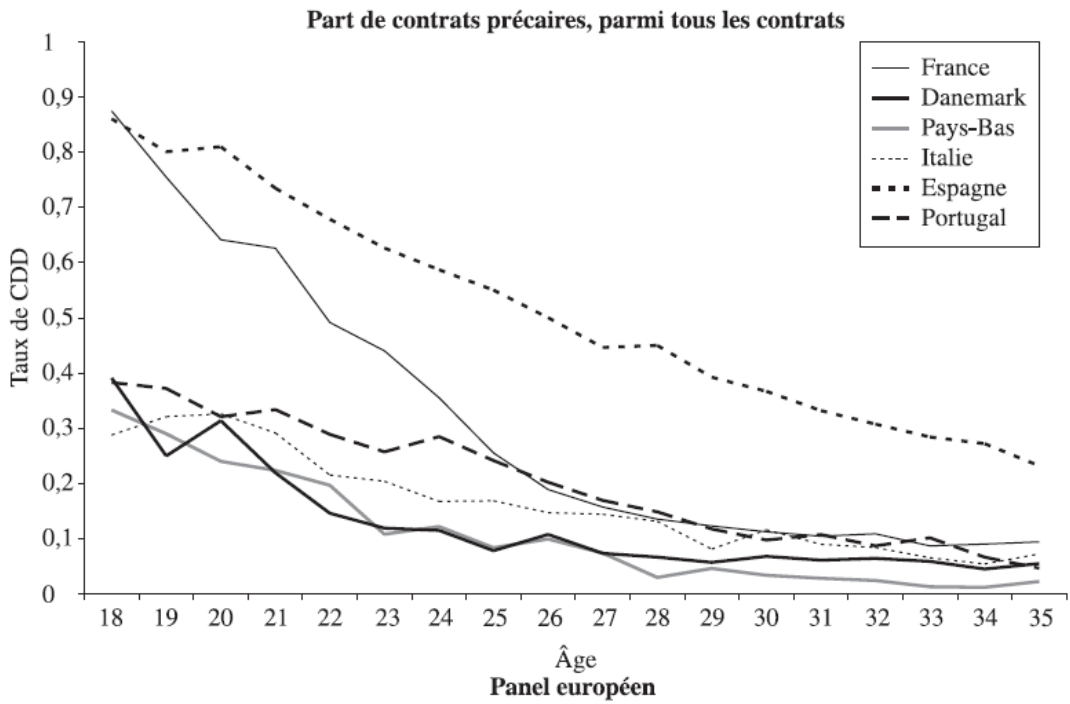


Source : Rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

¹ Extraits du rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

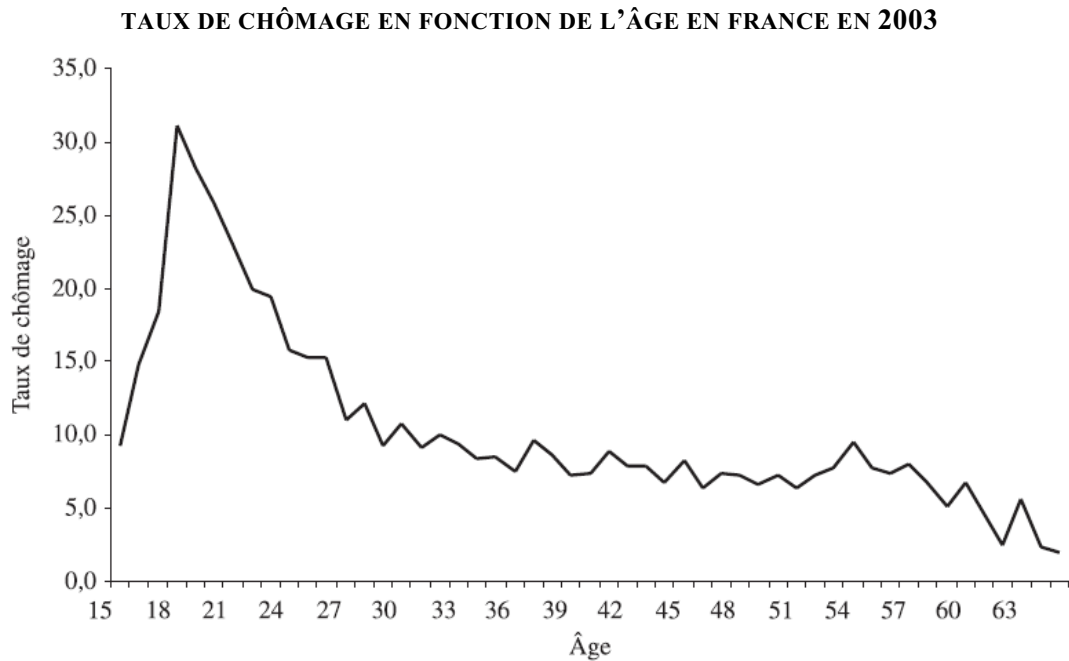
- Près de trois-quarts des embauches se font sous forme de CDD qui touchent principalement les jeunes. Dans les parcours professionnels, ce n'est qu'à 33 ans que le taux de CDI moyen est rejoint (90 % du total des emplois).

**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.

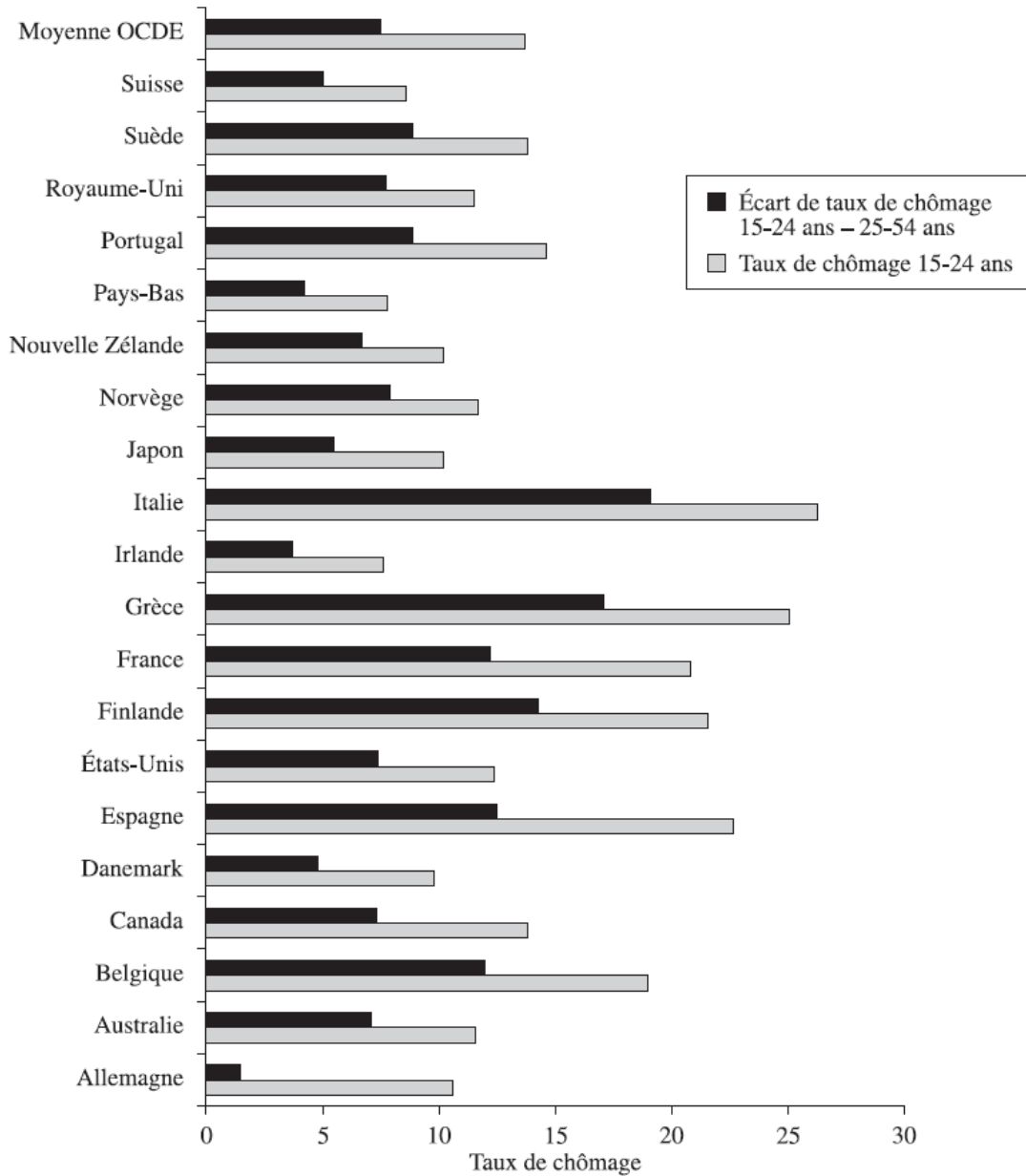


Source : Rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

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.

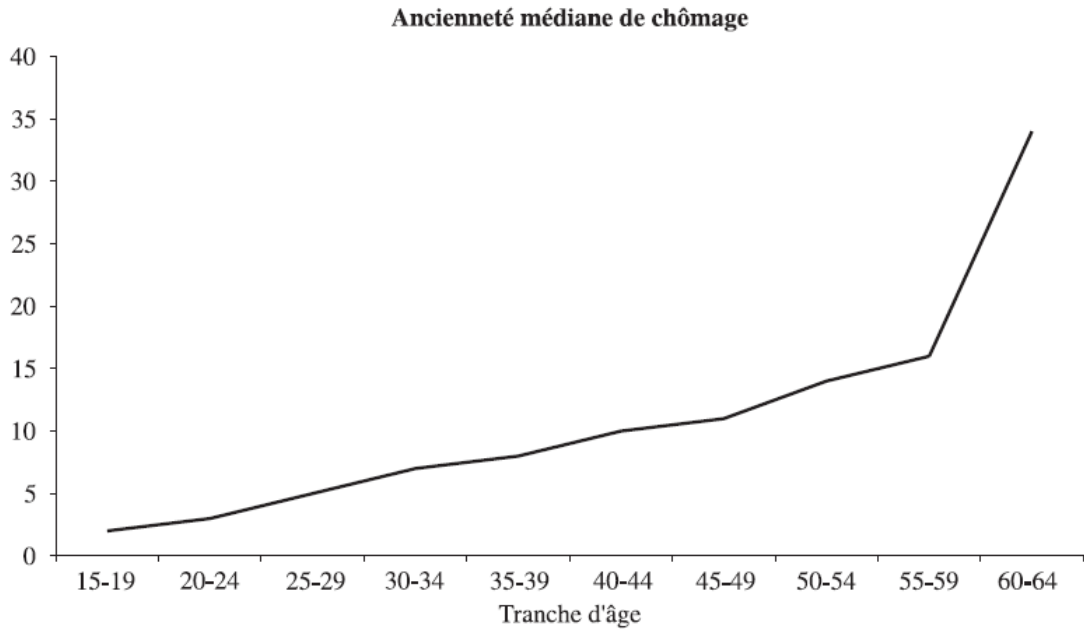
TAUX DE CHÔMAGE DES JEUNES DANS DIX-NEUF PAYS DE L'OCDE EN 2003



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.

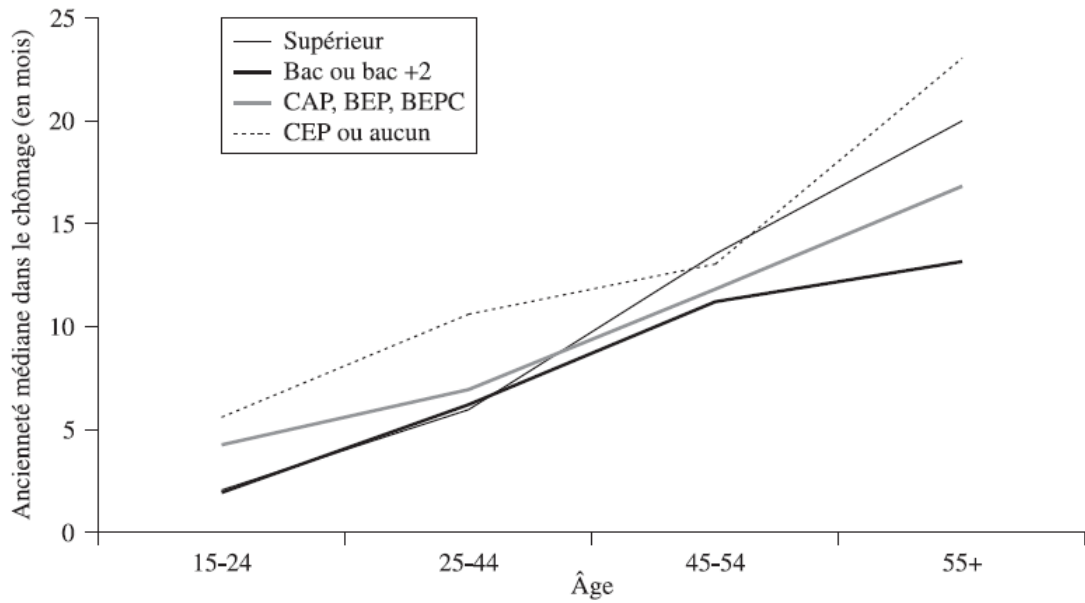
ANCIENNETÉ MÉDIANE DU CHÔMAGE (EN MOIS) EN FRANCE PAR TRANCHE D'ÂGE



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.

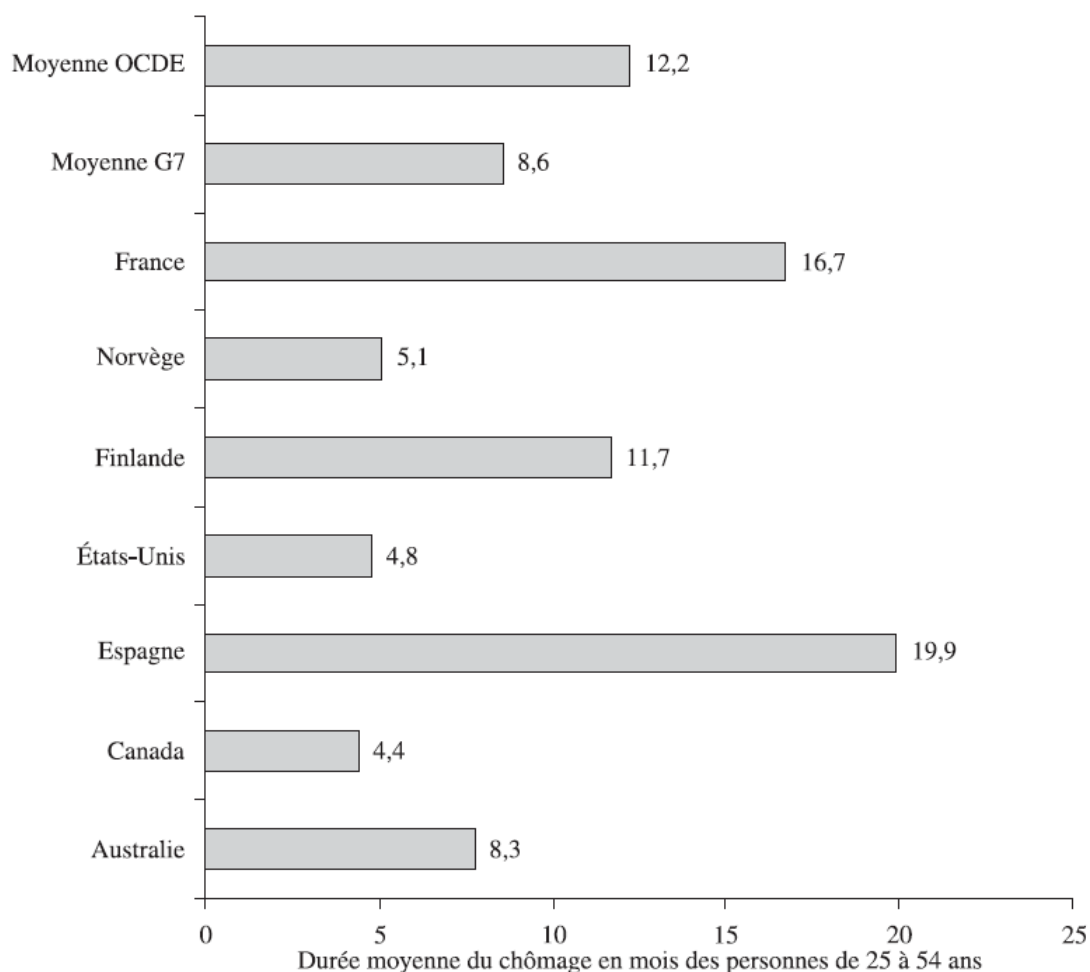
**DURÉE MÉDIANE DU CHÔMAGE EN FRANCE EN 2003
EN FONCTION DE L'ÂGE ET DU NIVEAU DE FORMATION**



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.

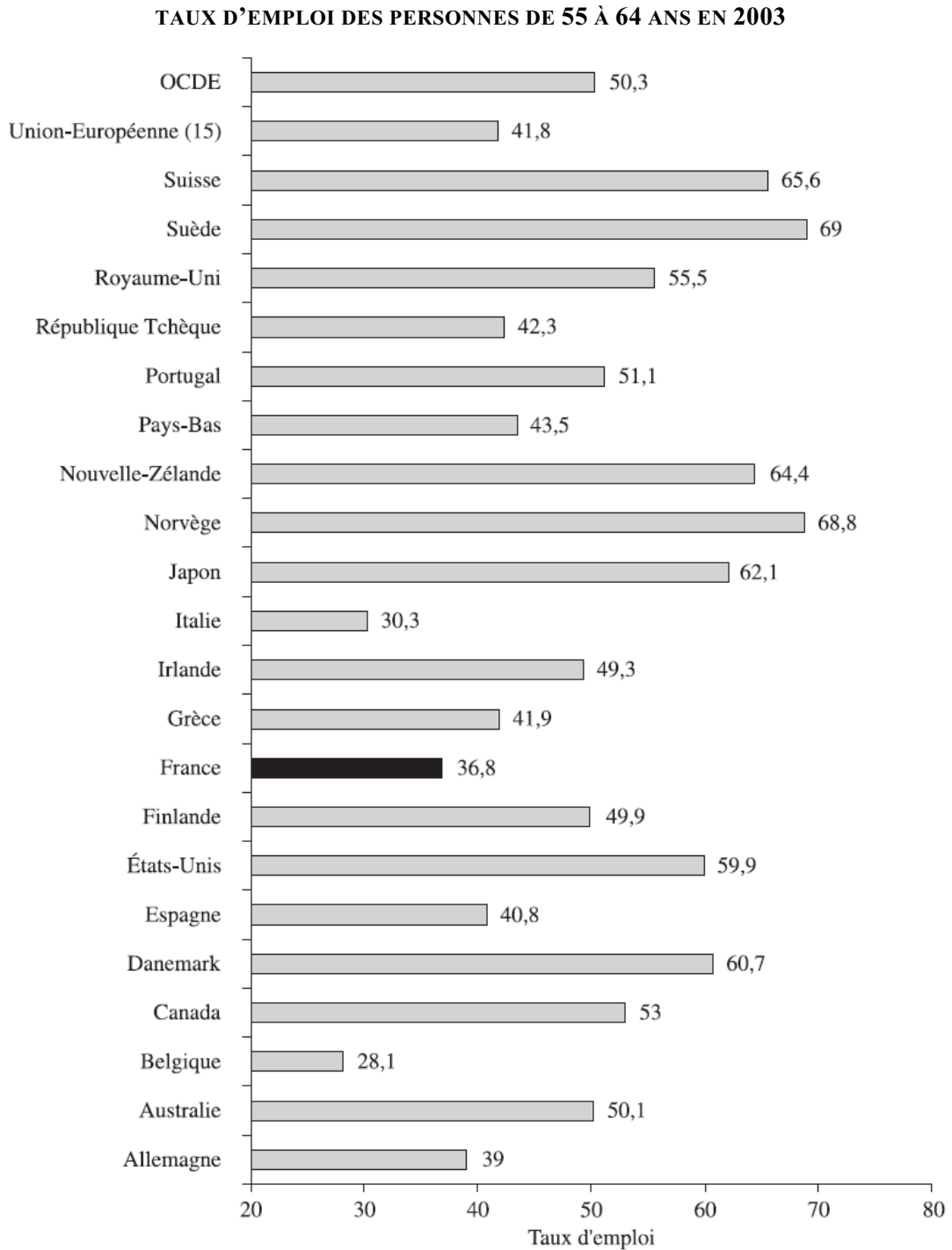
Autrement dit, une fois qu'on a perdu son emploi, il semble particulièrement difficile d'en trouver un autre, ce qui tend à dramatiser les décisions, subies ou souhaitées, conduisant à sortir de son emploi.

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.

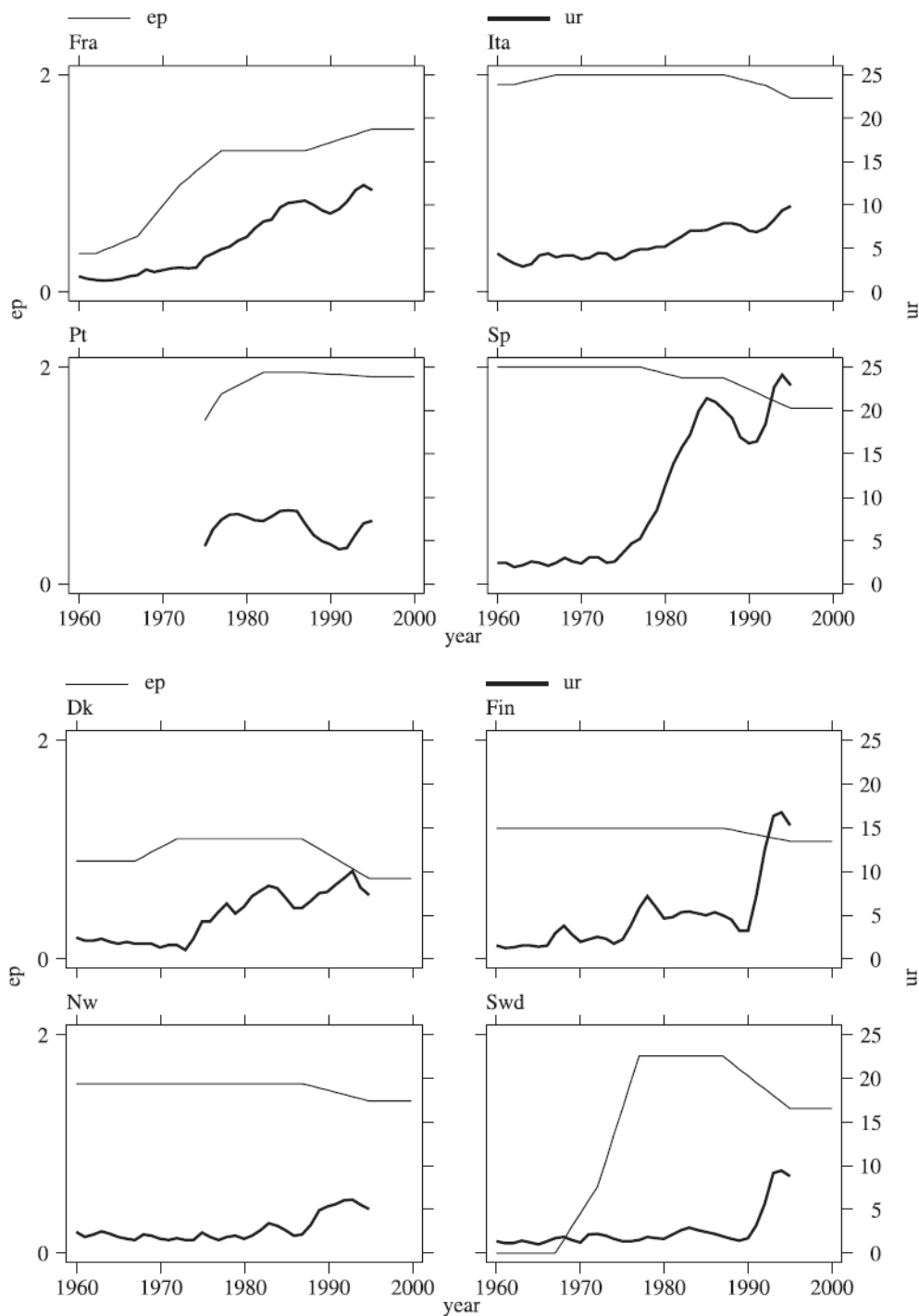
¹ En même temps, les comparaisons internationales portant sur la précarité ne peuvent se contenter d'évoquer le chômage comme c'est trop souvent le cas.

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)



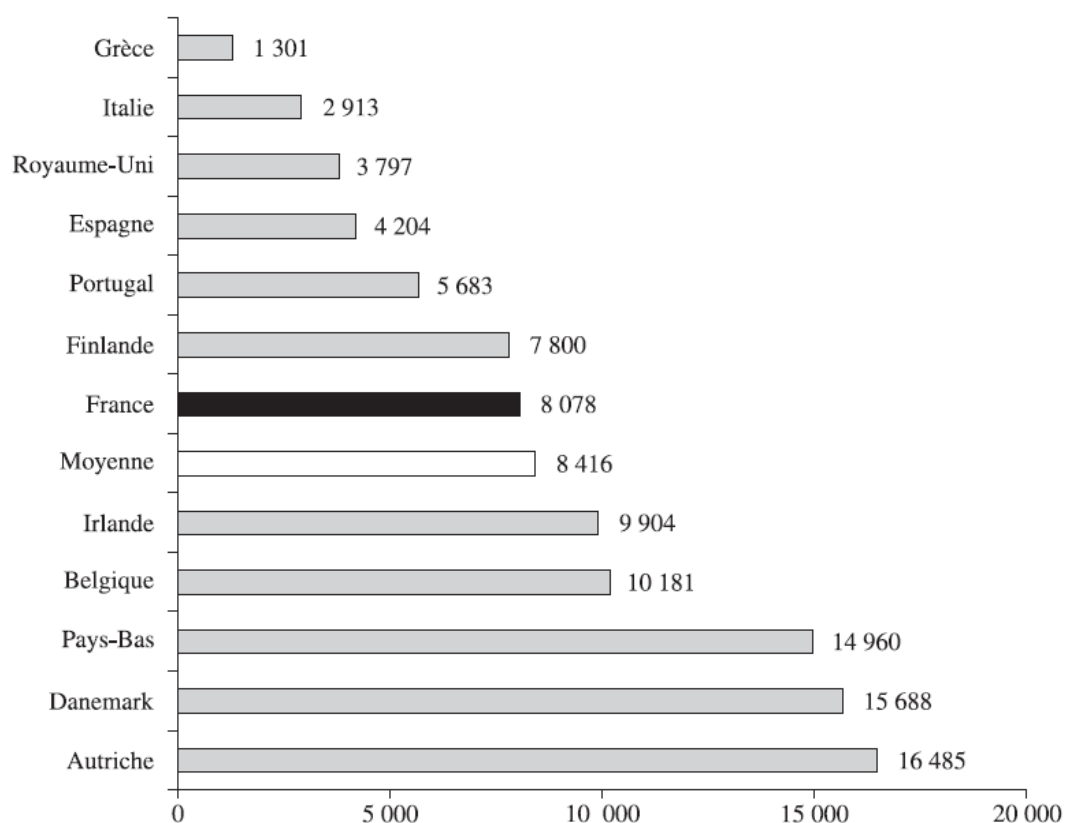
Lecture : France (Fra) ; Italie (Ita) ; Portugal (Pt) ; Espagne (Sp) ; Danemark (Dk) ; Finlande (Fin) ; Norvège (Nw) ; Suède (Sw).

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**

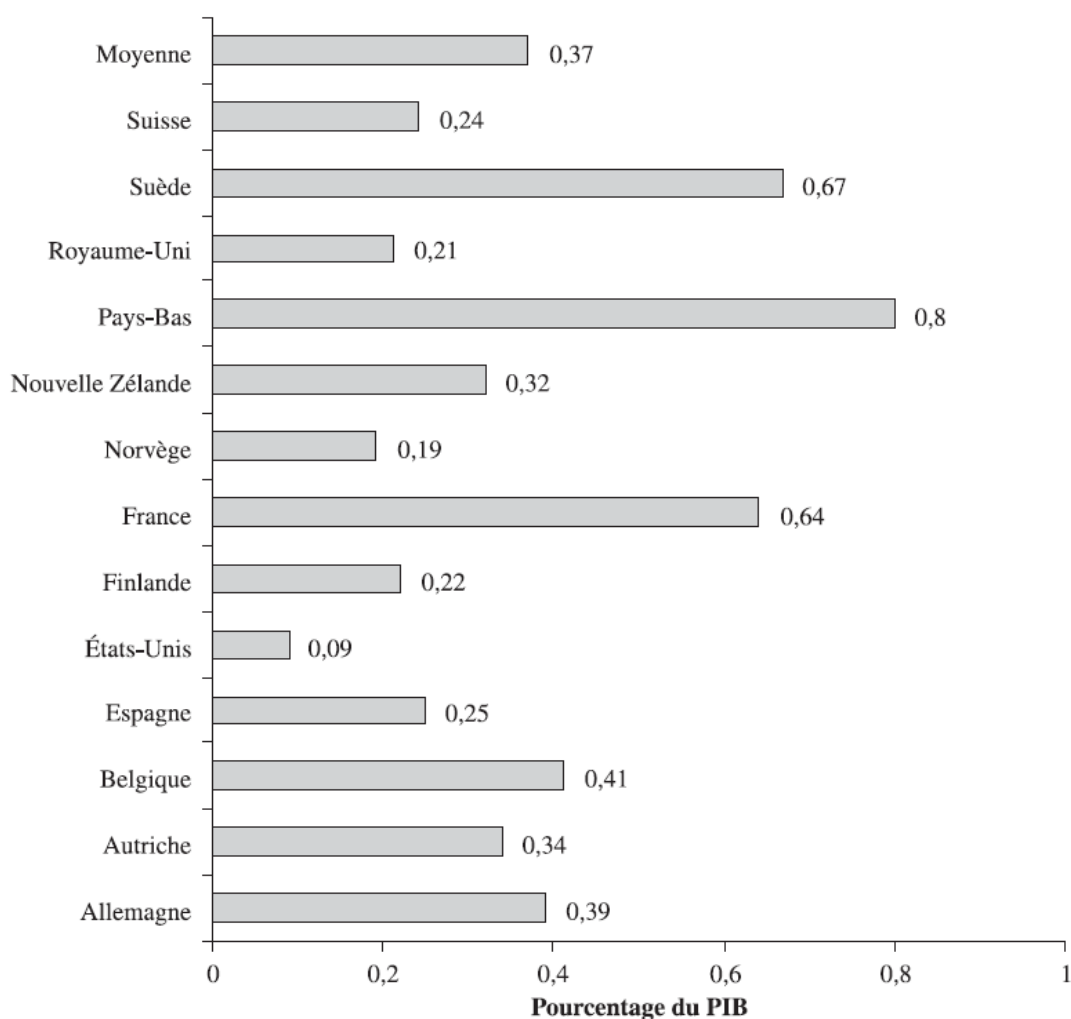


Source : Rapport « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », par Pierre Cahuc et Francis Kramarz. Décembre 2004.

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 paritairement.

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 ?

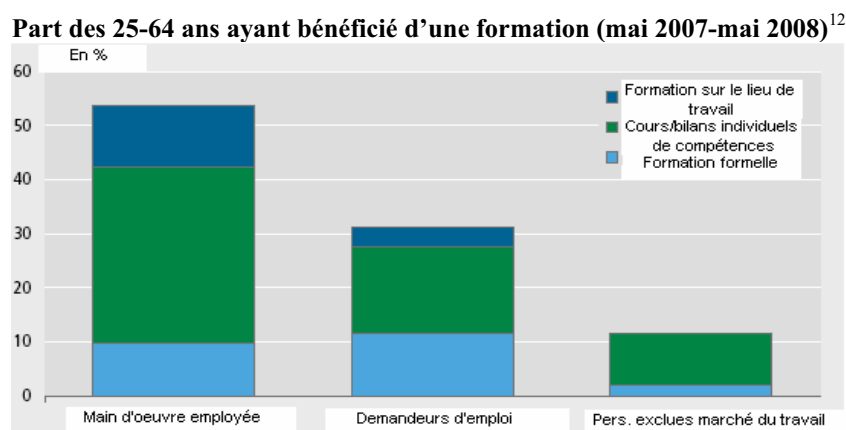
Les accords collectifs locaux stipulent que les employeurs ont pour obligation d'informer les représentants du comité de tout changement concernant, entre autres, l'organisation du travail. Ces derniers sont alors responsables de faire passer l'information à tous les employés.

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/netværk-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%.

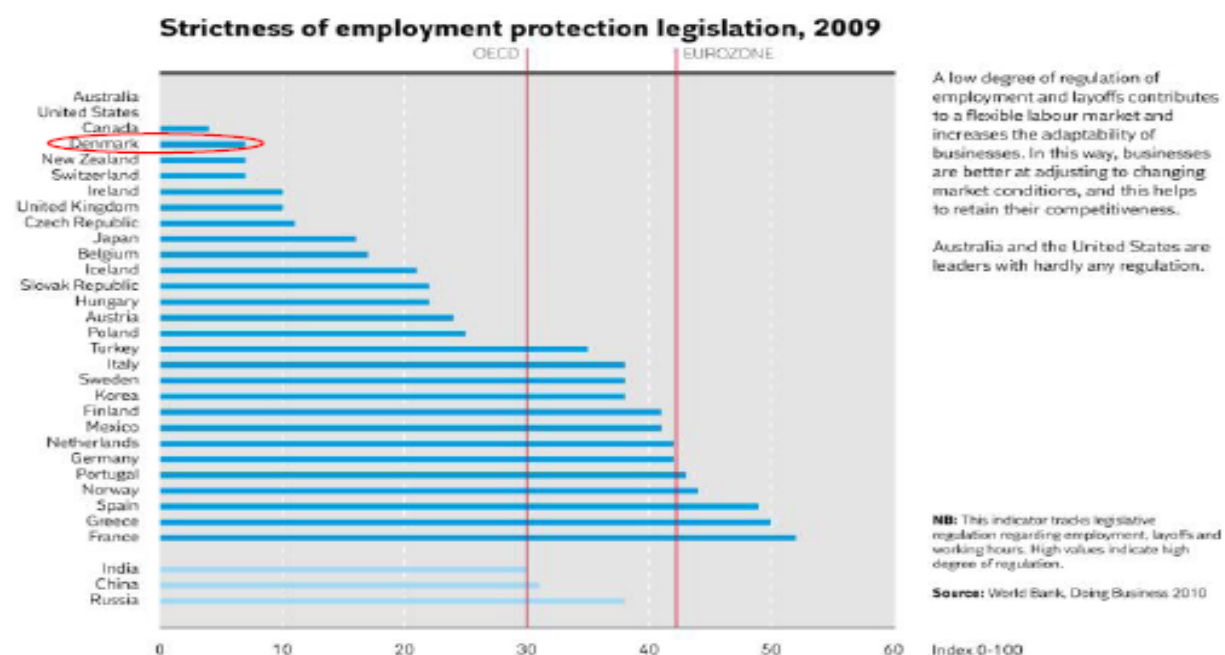
L'instauration d'un salaire minimum universel n'est pas envisagée pour la simple raison que le système de négociation collective danois repose sur une certaine dose de souplesse et que l'intervention du gouvernement n'est en principe possible que pour mettre un terme à un éventuel conflit ayant résulté 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.

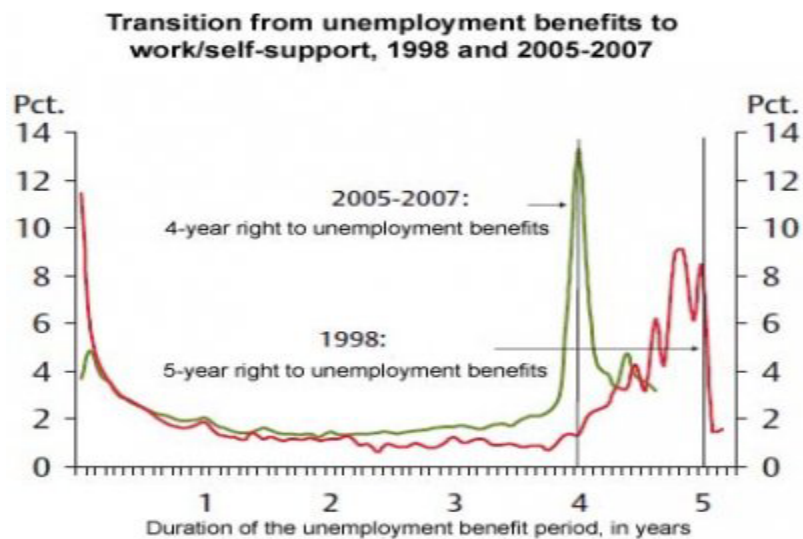


Malgré l'ampleur de la crise (recul du PIB de 4,7% en 2009), cette philosophie n'a été remise en cause que très marginalement. Les conventions collectives encadrant le secteur privé obligent les employeurs à verser une indemnité de licenciement d'un montant de 5000 couronnes (670 euros) aux employés 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

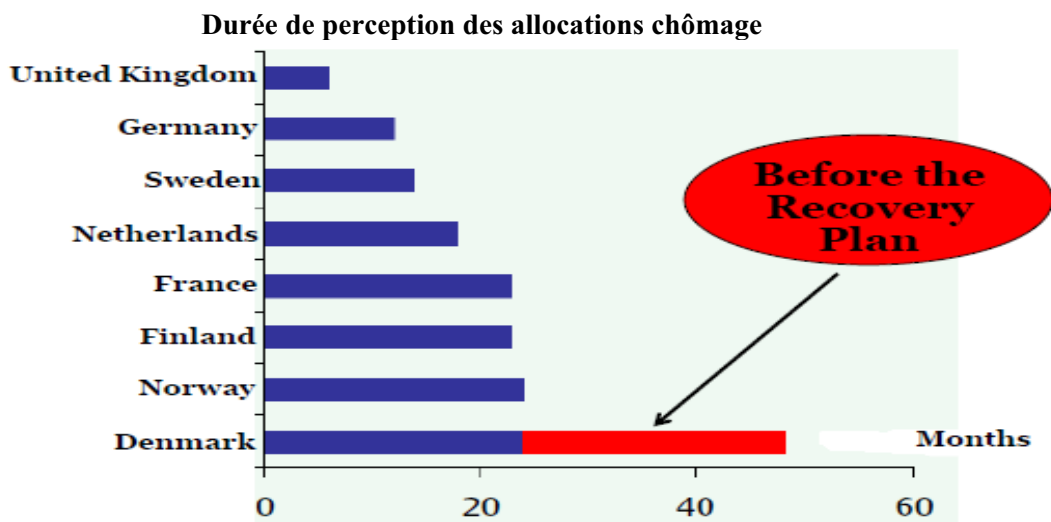
²⁴ Cette indemnité n'est toutefois pas versée dans le cas où l'employé concerné a retrouvé un emploi, ou perçoit une retraite. Elle n'est de plus accordée que sous réserve que l'employé soit assuré contre le chômage. La mobilité prévalant sur le marché du travail étant particulièrement forte, la mesure 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

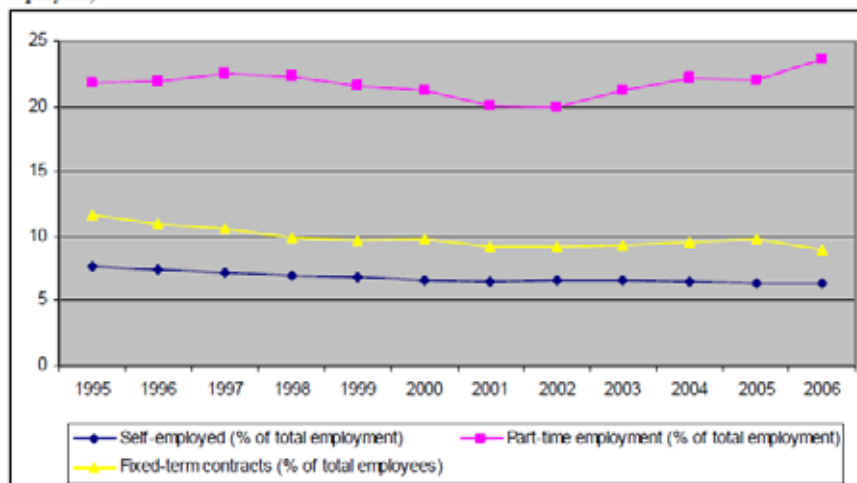
³⁰ Il faut souligner la forte hausse du taux d'emploi des étrangers d'origine non-occidentale au cours de la période 1997-2008 (de 48,2 à 60,7%).

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'efficacité 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'Évaluation 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 règlemente 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-CSI). 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.

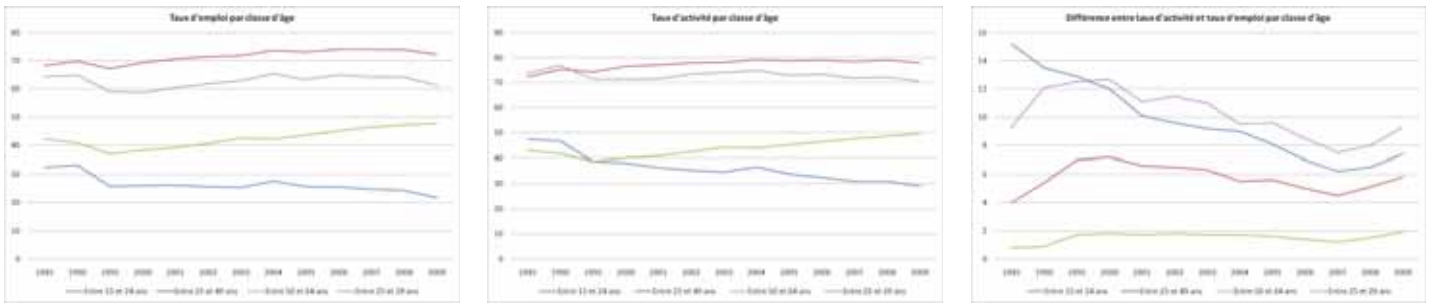
Concernant la flexisécurité, des propositions sont faites par les partenaires sociaux mais le débat reste ouvert avec le Gouvernement sur ce sujet car actuellement la priorité a été donnée aux mesures pour lutter contre la crise. On peut néanmoins considérer qu'il existe en Italie une certaine flexibilité 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.

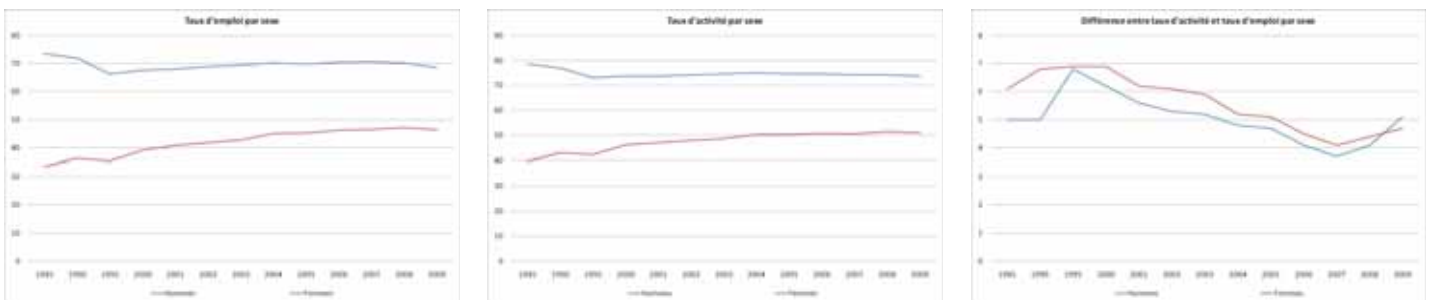
Il convient toutefois de voir si ces évolutions peuvent être relativisées en les comparant à celles des taux d'activité. La hiérarchie apparaît respectée pour les taux d'activité : il est le plus élevé pour les 25-49 ans (78,0% en 2009) puis viennent les 50-64 ans (49,7% en 2009) et enfin les 15-24 ans (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 :

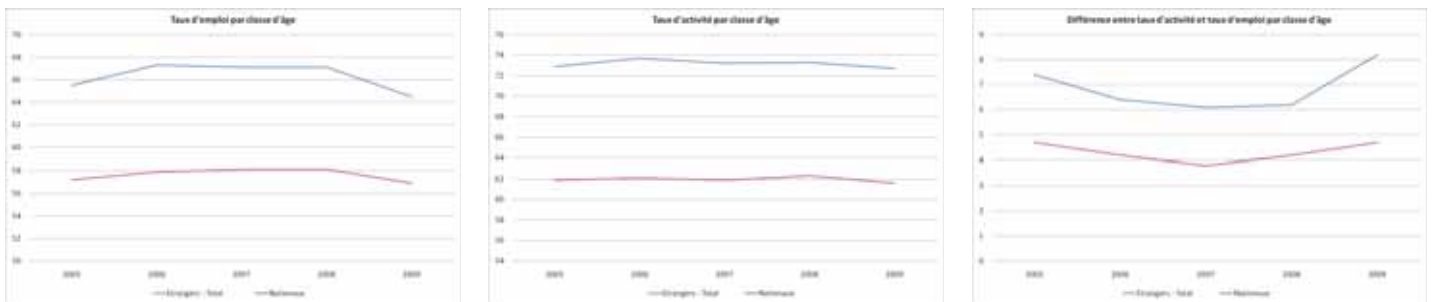
Le taux d'emploi des femmes (15-64 ans) est bien inférieur à celui des hommes : 46,4% contre 68,6% en 2009. Cet écart ne semble pas devoir s'expliquer par une exclusion des femmes du marché de l'emploi mais plutôt par une norme sociale qui pousse moins les femmes que les hommes à trouver un emploi : 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 (jusqu'à 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 dérégulant 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 néerlandaises. 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 diverses 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'actionariat

L'actionariat 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.