

Colloque sur « L'avenir du pacte social dans l'entreprise »

La Délégation sénatoriale à la prospective a publié en janvier 2011 un rapport sur la « Prospective du pacte social dans l'entreprise » (Rapport n° 227 - 2010-2011 - par Joël BOURDIN, Président de la délégation (UMP), et Patricia SCHILLINGER, membre de la délégation (PS)).

Dans le prolongement de ce rapport, la délégation a décidé d'organiser un colloque sur l'« avenir du pacte social », qui a eu lieu le 23 juin 2011 au Sénat.

Ce colloque a été introduit par Muguette DINI, Présidente de la commission des affaires sociales. Après que Joël BOURDIN et Patricia SCHILLINGER ont rappelé les principales conclusions de leur rapport, une première table ronde a porté sur la gouvernance, le management et les conditions de travail, puis une seconde table ronde a été invitée à réfléchir à la dynamique des salaires et au partage de la valeur ajoutée.

Les débats ont été animés par Dominique ROUSSET, journaliste.

Ouverture

Muguette DINI, Présidente de la Commission des affaires sociales

Mesdames et messieurs, je suis heureuse et honorée d'ouvrir ce colloque consacré au pacte social dans l'entreprise. Ce sujet est depuis longtemps au cœur de nos préoccupations. Je voudrais tout d'abord souligner le travail remarquable accompli par la Délégation à la prospective. Alors qu'il est souvent reproché aux responsables politiques d'être soumis à la dictature du court terme, la délégation réintroduit la dimension nécessaire de temps long consacré à nos débats.

Le sujet, qui pourrait paraître abstrait à première vue, est en réalité d'actualité. Je pense notamment aux questions du partage de la valeur ajoutée, de la rémunération des dirigeants, des risques psycho-sociaux, ce dernier thème ayant donné lieu à la publication de nombreux rapports ces deux dernières années, dont un par la mission d'information sénatoriale sur le bien-être au travail. A l'évidence, le pacte social dans l'entreprise nécessite d'être refondé. Mis en place après la guerre et ayant perduré durant toutes les Trente Glorieuses, les économistes le qualifient parfois de modèle de régulation fordiste. Il est aujourd'hui remis en cause par la mondialisation des échanges, la financiarisation de nos économies, le déclin de l'industrie, qui a ouvert la voie à une prédominance des services et à l'accroissement de la précarité du marché du travail. De nouveaux modèles de régulation sont donc à inventer, sous peine de voir émerger un individualisme exacerbé ou des situations conflictuelles dommageables pour tous.

Naturellement, la mutation du pacte social est déjà engagée dans les entreprises. Tous les jours, des chefs d'entreprises, des salariés et leurs représentants syndicaux se rencontrent et innovent. Le législateur n'est pas non plus en reste, et plusieurs réformes importantes, telles que la réforme de la démocratie sociale de 2008 – qui n'a pas encore produit tous ses effets – ont changé la donne. De manière générale, notre droit social privilégie la négociation d'entreprise, afin que les règles soient élaborées au plus près du terrain.

Le travail de la Délégation à la prospective nous invite à voir plus loin. Son rapport nous présente un scénario du pire en l'absence de la lucidité nécessaire, et dégage des orientations pour l'avenir. Je ne vais pas revenir sur la totalité des termes débattus cet après-midi, mais simplement sur quelques-uns.

- Comment revaloriser le pouvoir d'achat tout en préservant la compétitivité de nos entreprises ? La voie est étroite, et on peut se demander si le modèle voulu par le Général de Gaulle de participation des salariés aux fruits de la croissance ne nécessite pas d'être refondé.
- La crise mondiale a-t-elle remis en cause la donne, ou au contraire les tendances de fond dégagées par le rapport demeurent-elles inchangées ? La crise peut être un accélérateur du changement, ou à l'inverse provoquer des réactions de repli sur soi peu favorables à une coopération fructueuse entre les acteurs.
- Notre réflexion sur le pacte social peut-elle intégrer l'extrême diversité de nos entreprises? Les questions qui se posent en effet à un grand groupe, de même que les règles applicables, sont différentes de celles traitées par les petites entreprises, et pourtant tous les salariés souhaiteraient bénéficier des mêmes avantages quel que soit leur employeur.
- Comment le législateur serait-il en mesure de produire un nouveau pacte social en faisant évoluer nos règles fiscales et sociales, et notre droit des sociétés ?

Pour terminer cette introduction, je veux féliciter Joël BOURDIN et Patricia SCHILLINGER pour l'organisation de ce colloque. Je rends la parole au Président BOURDIN.

Joël BOURDIN

Merci madame la Présidente. Je vais passer la parole à Dominique ROUSSET, journaliste bien connue de France Culture, notamment à 8 heures le samedi matin, qui va animer nos débats.

Table ronde 1 :

Gouvernance, management et conditions de travail : quelle reconnaissance des salariés dans l'entreprise ?

Participants :

Salima BENHAMOU, Centre d'analyse stratégique

Pierre FERRACCI, Président Directeur Général du groupe ALPHA

Nathalie GREENAN, Directrice de recherche au CEE

Francis MER, Vice-Président du groupe SAFRAN

Bruno METTLING, Directeur des ressources humaines à FRANCE TELECOM

Luc DARBONNE, Président de DAREGAL et de FBN-France

Jacques TECHER, Secrétaire général de la Fédération de la pharmacie FO

Bernard VAN CRAEYNEST, Président de la CFE-CGC

Dominique ROUSSET

Bienvenue à tous. Je vais tout d'abord présenter chacun d'entre vous dans l'ordre du programme, puis je demanderai une première réaction aux chefs d'entreprise sur ce que vous avez entendu.

Pierre FERRACCI

Je vais réagir en consultant, plutôt qu'en chef d'entreprise, et observer les relations sociales. Le sujet est vaste et il me semble que la crise de dimension planétaire a aggravé la rupture. Les salariés et les dirigeants d'une même entreprise ont des perceptions tout à fait différentes. Les premiers ne

s'y retrouvent pas, car sur leurs terrains de préoccupation (c'est-à-dire le pouvoir d'achat, l'emploi, la santé au travail, et la sécurisation des parcours), ils ne voient pas de réponse appropriée dans bien des cas. Plus fondamentalement encore, il existe une rupture dans l'adhésion à un projet collectif d'entreprise, ainsi qu'une absence de motivation pour y prendre leur part.

En matière de pouvoir d'achat, on constate un problème manifeste de partage de la valeur ajoutée, que la crise n'a absolument pas réglé. En effet, des rémunérations démentiées refléussent aujourd'hui, en totale disproportion avec les rôles réellement joués. En termes de sécurisation des parcours, on peut citer le concept très en vogue de « flexsécurité », mais qui donne une image quelque peu faussée des problèmes à traiter. Il s'agit pour l'entreprise d'obtenir davantage de flexibilité et de souplesse, et pour les salariés une plus grande sécurité. Je ne le nie pas, mais on sait aussi que les entreprises ont besoin de bâtir sur du long terme, en sécurisant les savoirs et les compétences, et que les salariés, pour peu qu'ils soient valablement motivés et rassemblés autour d'un projet d'entreprise, sont absolument capables d'accepter de la mobilité interne, des changements de métier, de qualification, ainsi que de la formation. Sur ce dernier point d'ailleurs, il convient de souligner que la question est quelque peu taboue en France, où toute la place est accordée à la formation initiale, tandis qu'on considère comme un constat d'incompétence la nécessité de se former. Cette défiance n'existe pas dans les pays d'Europe du Nord.

Sur la santé au travail, les salariés n'y trouvent pas leur compte car les entreprises ont sous-estimé les conséquences de la mondialisation, qui a entraîné des mutations d'entreprises plus fréquentes et moins bien préparées. Je pense également que les modalités d'application des trente-cinq heures se sont traduites par des rythmes différents, davantage que par une amélioration de la productivité. Les pauses sont en effet plus rares, les possibilités d'échanges entre collègues plus réduites, et ceci s'est donc répercuté sur l'intensité du travail.

Dominique ROUSSET

La vie de l'entreprise elle-même s'est beaucoup modifiée.

Luc DARBONNE

Il me paraît important de rappeler que, contrairement à ce qui a été dit, l'entrepreneur français est bien moins protégé, en matière de faillites notamment, que les entrepreneurs allemands ou américains. Je représente les entreprises familiales en France, et je pense qu'elles sont attachées à l'idée de proximité avec leurs employés, avec lesquels elles partagent la vue du monde alentours. Je le ressens nettement dans mon entreprise : quand un client est gagné ou perdu, tout le monde se sent concerné. Nous organisons une réunion tous les deux mois, au cours de laquelle nous exposons la situation et explicitons les décisions, et cela fonctionne en bonne intelligence avec nos salariés.

Dominique ROUSSET

Mais ne ressentez-vous pas le climat d'inquiétude évoqué dans le rapport et par Pierre FERRACCI ? Et qu'en est-il du stress au travail et de la perte de confiance des salariés ?

Luc DARBONNE

En ce qui me concerne, le problème serait surtout celui de la visibilité, bien moins grande qu'il y a vingt ans. Nous voyons ainsi apparaître des concurrents inconnus du jour au lendemain, ce qui constitue un facteur d'inquiétude et de remise en cause pour s'adapter aux nouvelles données internationales. Aux Etats-Unis, grâce au système drastique des normes qui bloquent efficacement les concurrents étrangers sur un produit précis, les entreprises sont mieux protégées qu'en Europe.

Dominique ROUSSET

Dans vos réponses, vous avez exposé vos inquiétudes de patron, que vous ne dissociiez pas de celles de vos salariés. Vous n'estimez donc pas que leurs préoccupations sont différentes des vôtres ?

Luc DARBONNE

Non, et même au contraire, car nos salariés partagent nos préoccupations. Il est certain que le pouvoir d'achat est en baisse, mais aussi que les salariés sont attachés à ce que les problèmes soient partagés avec eux. Personnellement, je les sens à nos côtés.

Francis MER

Je voudrais féliciter Joël BOURDIN et tous les intéressés pour leur initiative. Je vous avoue ne pas avoir lu les 300 pages du rapport, mais seulement l'excellent résumé de quatre pages, et je ne partage pas votre peur panique.

Je me permets tout d'abord de rappeler que, sur un graphique, il n'est pas rigoureux de faire figurer deux échelles différentes, de sorte que la présentation m'a paru optiquement biaisée.

Ceci étant, je vous communique quelques éléments d'un sondage.

A la question « avez-vous confiance dans l'avenir de votre pays ? », 83 % des jeunes Français répondent par la négative, tandis que 83 % des Chinois répondent par l'affirmative.

A la question « la société idéale devrait-elle valoriser la performance individuelle ou la répartition équitable de la richesse ? » 33 % des jeunes Français se prononcent en faveur de la performance, et 67% en faveur de la répartition équitable.

Voici donc l'état de notre pays. En revanche, sur la dernière question, les réponses des jeunes Allemands se partagent entre performance individuelle (50 %) et répartition équitable (50 %), et 66 % des Américains se prononcent en faveur de la performance individuelle.

Or qu'est-ce que la performance d'une entreprise, si ce n'est celle de ses salariés ? Luc DARBONNE a parfaitement répondu au nom des PME, il connaît son personnel et sait qu'il a tout intérêt à communiquer avec lui, pour disposer de son soutien.

Dominique ROUSSET

Etes-vous bien sûr que c'est le cas partout ?

Francis MER

Il n'y a pas d'attitude générale, ni majoritaire, et j'en veux pour preuve l'exemple suivant.

Selon les statistiques INSEE sur lesquelles une majorité des acteurs économiques s'appuient, y compris le Sénat, les entreprises de plus de 5 000 personnes représentent plus de 16 % des salariés, 16 % de la valeur ajoutée, 16 % de l'excédent brut d'exploitation, 18 % des immobilisations financières, 16 % de la taille des bilans, et 20 % du chiffre d'affaires exporté.

Or il y a une dizaine d'années, l'INSEE a réfléchi au concept de groupe, pour modifier les statistiques de présentation de ces chiffres, et donc pour faire apparaître la réalité des groupes.

Je dispose de la primeur de ces nouveaux chiffres, qui font apparaître que, dans les groupes, le pourcentage des salariés représente 27 %, la valeur ajoutée 34 %, l'excédent brut d'exploitation 37 %, les immobilisations 65 %, la taille du bilan 60 % et le chiffre d'affaires exporté 53 %.

Par conséquent, en modifiant la présentation statistique d'une entreprise, la vue peut être considérablement différente.

Par ailleurs, au risque d'apparaître volontairement provocateur, je ferai remarquer que la notion de « pacte social » n'a jamais été définie, pas plus que celle de « dialogue social », et qu'elles sont au demeurant intraduisibles dans toutes les langues. En revanche, chacun dans le monde connaît les notions d' « entreprise » et de « groupe d'entreprises ».

Dominique ROUSSET

De votre point de vue, y a-t-il malgré tout un intérêt à réfléchir à une autre organisation dans l'entreprise compte tenu des constats effectués ?

Francis MER

Cela va de soi, et le rapport est audacieux de proposer un certain nombre de pistes telles que la codétermination. La codétermination a été imposée à l'Allemagne après la guerre dans les entreprises de plus de 500 personnes, principalement parce qu'elle apparaissait comme un moyen d'empêcher ce pays de se relever. Or, contrairement aux prévisions, les Allemands ont su transformer une contrainte en opportunité, en créant à l'intérieur d'une entreprise une communauté d'intérêts entre les prétendus représentants du capital et les salariés eux-mêmes.

Salima BENHAMOU

Bonjour, et merci de m'avoir invitée pour aborder le thème du pacte social. J'ai lu l'intégralité du rapport, qui privilégie le scénario noir. Or des éléments positifs sont notables au cours de ces dix dernières années, et notamment :

- la baisse du chômage avant la crise ;
- le maintien de l'emploi face à la crise ;
- l'amélioration du taux d'activité des seniors.

De plus, le niveau d'analyse privilégié dans le rapport a été celui d'une analyse globalisante. De ce fait, les spécificités de certains secteurs, ainsi que certains comportements, ont été négligés, de sorte qu'il est difficile de hiérarchiser l'importance de ces facteurs, ainsi que la responsabilité des différents acteurs du pacte social. Au Centre d'analyse stratégique, nous avons décidé d'adopter l'analyse inverse, plus micro-économique, pour comprendre les mécanismes participatifs qui permettraient d'aboutir à une convergence d'intérêts.

Dominique ROUSSET

Pour commencer, vous avez observé qu'il existe un grand nombre de dispositifs différents.

Salima BENHAMOU

En effet. Nous avons donc pris comme point de départ une analyse de l'ensemble des dispositifs de participation, tels que la participation aux résultats de l'entreprise, la participation de l'information à la décision – extrêmement développée en France – et la participation des salariés à la

gouvernance, au contraire très faible. En France, la part des administrateurs salariés par rapport à l'ensemble des administrateurs est d'environ 2 %. Nous avons remarqué que l'ensemble de ces dispositifs pouvaient constituer des atouts, mais également comporter des limites. Nous avons notamment mis en évidence un premier constat relatif à la participation aux résultats, souhaitée par le Général de Gaulle, mais qui ne constitue finalement pas un dispositif suffisant pour accroître la communauté d'intérêts.

Par ailleurs, nous avons effectué un second constat sur le rôle des syndicats et des comités d'entreprise. Après interrogation des salariés, il apparaît que les représentants du personnel ne bénéficient pas d'un réel capital de confiance, les salariés perçoivent mal leur action et ont le sentiment d'une illégitimité. Pourtant, il ressort de certaines études empiriques qu'une bonne implantation des institutions représentatives du personnel constitue un atout.

Dominique ROUSSET

Nous reviendrons sur ce point dans une deuxième partie. Quelle est la réaction des syndicalistes sur ce qui vient d'être exposé ?

Bernard VAN CRAEYNEST

Je constate que nous sommes tous d'accord sur le diagnostic, mais qu'il est à présent temps de s'interroger sur les actions à entreprendre. Notre histoire sociale s'est essentiellement bâtie sur l'opposition entre le capital et le travail. Dans les années 1980, nous avons cru nous trouver dans une phase de réconciliation, le mur de Berlin est tombé, le capitalisme est apparu triomphant, et la financiarisation et la globalisation de l'économie ont constitué des phénomènes nouveaux. Il convient de rappeler la structure de l'économie française, qui comporte un certain nombre d'entreprises du CAC 40, mais à l'inverse des TPE-PME, dont le champ d'action n'excède pas trente kilomètres, et entre les deux les entreprises dites « de taille intermédiaire » : il existe donc une dichotomie entre internationalisation et territorialisation, qui se retrouve dans le dialogue social. Il me semble que le problème principal est donc de rapprocher les centres de décision et les actionnaires du monde du travail. De ce fait, à la CFE-CGC, à l'heure où il est question d'une révision des structures des instances représentatives du personnel, nous partageons le diagnostic selon lequel la multiplication de telles instances depuis trente ans a pour conséquence dommageable un temps de réunion trop long pour les élus, au détriment du temps passé avec les salariés. Néanmoins, nous estimons souhaitable de sortir de l'affrontement dirigeants-salariés, pour être davantage associés à la réflexion quotidienne, autre que stratégique.

Dominique ROUSSET

Vous insistez également sur les différences entre les grandes et les petites entreprises.

Bernard VAN CRAEYNEST

Sur le faible taux de représentation syndicale dans le pays, la loi du 20 août 2008 possède quelques mérites, mais ne s'attaque pas à la racine du mal, qui est l'image même du syndicalisme et l'absence de formation sur le rôle des partenaires sociaux. Nous sollicitons par conséquent la création de conditions d'attractivité pour redorer l'image du syndicalisme. En effet, si le taux de syndicalisation dans les entreprises était de 20 % ou 30 %, nous disposerions d'un reflet plus significatif de la réalité de la société française et de l'ensemble de l'économie.

Jacques TECHER

Sur les aspects relatifs à la gouvernance et au management, le débat est vaste et ce rapport a le mérite de mettre en exergue certains points. Concernant l'inquiétude des salariés dans les entreprises, je me trouve en accord avec les propos de Luc DARBONNE. Je visitais hier une entreprise dans laquelle les salariés s'inquiétaient de voir céder une partie de la production à un sous-traitant, qui sera lui-même tellement sous pression qu'il réduira ensuite sa masse salariale. En définitive, tant que la rentabilité sera l'unique moteur de l'entreprise, le pacte social ne pourra être repensé. Il faudra cependant faire vivre le dialogue social autrement, et je suis en phase avec les trois quarts de ce rapport.

Dominique ROUSSET

Qui est concerné, selon vous, par le climat décrit par Salima BENHAMOU et le manque de reconnaissance des salariés tel qu'il a été observé ?

Jacques TECHER

Personnellement, je n'attache pas une grande importance au terme de « reconnaissance », je lui préfère celui de « valeur ajoutée apportée par les salariés dans l'entreprise ». Dans les entreprises du CAC 40, les actionnaires privilégient les dividendes, donc font pression sur les managers, qui la répercutent sur les salariés.

Bruno METTLING

A France Telecom, après la grave crise rencontrée, nous avons demandé aux salariés de s'exprimer dans un questionnaire très complet, et une majorité d'entre eux a évoqué une perte de repères : il nous faut donc impérativement reconstruire. De plus, dans un contexte de crise, les acteurs (dirigeants, salariés, actionnaires) retrouvent la capacité à sortir des représentations traditionnelles pour définir d'autres chemins de reconstruction. Par conséquent dans les grandes entreprises, il existe implicitement un contrat social, qu'il faut ré-expliciter, notamment en proposant aux salariés une vision autre que financière, en redéfinissant les termes de l'ambition sociale (c'est-à-dire le fruit des négociations avec les partenaires), et en faisant évoluer l'ensemble des modèles. En définitive, l'ensemble des paramètres se doivent d'être revisités.

Enfin, il m'apparaît contre-indiqué d'opposer performance économique et performance sociale.

Nathalie GREENAN

Je travaille actuellement sur le lien entre les performances économiques et les performances sociales dans l'entreprise. Il me semble que les périodes de changement peuvent contribuer à revisiter le pacte social, ou contrat implicite reliant les employeurs et les salariés. Fin 2006, une grande enquête a été réalisée, couplant les interrogations des employeurs et des salariés. La période était plutôt calme, mais 21 % des entreprises de plus de dix salariés déclaraient avoir mis en œuvre un changement important au cours des trois dernières années, tandis qu'un tiers déclaraient être restées inertes. De leur côté, les salariés d'au moins un an d'ancienneté étaient 41 % à avoir perçu un changement important ou très important dans leur environnement. Finalement, le recoupement des réponses est partiel, puisque seuls 48 % des salariés des entreprises ayant déclaré un changement important, l'ont perçu dans leur environnement de travail, alors que 38 % des salariés des entreprises n'ayant rien changé, avaient malgré tout déclaré avoir perçu un changement important ou très important.

Ces données font donc assez clairement apparaître un espace entre la vision des salariés et des employeurs sur le changement. Or le changement constitue un moment important pour les employeurs, autant que pour les salariés. Les premiers prennent des risques et affrontent la concurrence. Les seconds subissent des cumuls de contraintes parfois contradictoires, donc génératrices de stress. Un changement peut également impliquer l'acquisition de nouvelles compétences et l'obsolescence des compétences anciennes. De ce fait, il existe un risque en termes de sécurité d'emploi pour les salariés. Le dernier espace symbolique lié aux changements concerne l'évolution potentielle des missions, ce qui constitue donc une perte pour les salariés dans leur identité professionnelle.

Dominique ROUSSET

Nous irons plus avant sur les moyens de mieux organiser la vie de l'entreprise. Pierre FERRACCI, comment inventer une nouvelle gouvernance ?

Pierre FERRACCI

Partons du principe que la performance économique et la performance sociale doivent aller ensemble. A partir de là, il s'agit de déterminer les moyens d'établir un compromis intelligent, où chacun pourra accomplir un effort vers l'autre. Ainsi, l'alliance des gaullistes et des communistes a donné lieu à la création des comités d'entreprise. Personnellement, je ne pense pas qu'il soit dans la culture des Français d'adopter la codétermination sur le modèle allemand. Il convient en revanche de trouver un meilleur équilibre, et la loi du 20 août 2008 pose de façon plus satisfaisante la question de la représentativité des syndicats.

Pour rétablir la confiance, il faut anticiper les événements importants qui vont toucher l'entreprise, et discuter de la stratégie le plus en amont possible. Le comité d'entreprise aurait dû être le lieu de l'anticipation, mais tel n'est pas le cas depuis 1945 : il faut donc remédier à cela. La présence dans les conseils d'administration doit être améliorée, pour que les représentants syndicaux s'impliquent et puissent faire entendre leur voix. Je plaide donc pour que les syndicats représentatifs soient présents dans les conseils d'administration comme ils le sont dans les comités d'entreprise, avec des pouvoirs délibératifs et non simplement consultatifs. Tout n'en sera pas réglé pour autant, mais les questions de santé au travail, les répercussions sur l'emploi, notamment le partage de la valeur ajoutée, seront traitées au moment de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. La confiance naît aussi de la participation à une décision, même si le consensus n'est pas toujours atteint.

Enfin, je souhaite qu'on cesse de revendiquer un taux de syndicalisation des salariés. Dans certains pays, pour avoir droit au chômage ou à la retraite, il est obligatoire d'être syndiqué. La comparaison n'a donc aucun sens. A l'inverse en France, dans un grand nombre d'entreprises, dont la mienne, on ne compte que 12 ou 15 % de syndiqués, mais 80 % de votants aux élections professionnelles. La représentativité, pas plus que la légitimité du chef d'entreprise ne se mesurent donc en fonction du taux de syndicalisation.

Dominique ROUSSET

Il serait intéressant d'entendre des réactions quant aux propos de Pierre FERRACCI sur l'anticipation.

Jacques TECHER

Nous ne sommes pas favorables à la codétermination, car nous sommes attachés à notre indépendance. En revanche, il est important que les syndicats jouent un rôle moteur dans

l'entreprise. De ce fait, l'anticipation est une idée intéressante, notamment pour pouvoir discuter des stratégies de l'entreprise à long terme, chacun à sa place en remplissant son rôle.

Bernard VAN CRAEYNEST

Sur l'indépendance des salariés et de leurs représentants, je crois que nous nous trouvons encore dans une opposition frontale entre représentants de la direction et des salariés. Cependant, l'association à l'information sur les orientations stratégiques semble indispensable. Je rappelle que depuis quelques années, les DRH ont fait irruption dans la gouvernance des entreprises, ce qui a même pu apparaître comme un phénomène de mode. Mais il s'agit de déterminer s'ils disposent de la même voix que d'autres représentants des secteurs techniques ou de la finance.

Francis MER

Au risque de vous surprendre, j'estime que l'intérêt des entreprises, et donc de leurs dirigeants, est de découvrir le potentiel d'engagement de leur personnel. Ce ne sont pas les actionnaires qui dirigent une entreprise, et la capacité des dirigeants de justifier leur position est en jeu. Un dirigeant doit pouvoir croire en sa stratégie et l'imposer à son actionnariat. Dans la période actuelle de crise – d'ailleurs bien antérieure à 2008 – le management de l'entreprise de grande taille doit intégrer que son propre intérêt passe par l'implication de son personnel à la décision et au vécu quotidien, sous peine de nuire à l'entreprise et, à travers elle, d'entraîner le déclin durable de notre pays.

Bruno METTLING

En période de crise, il n'existe pas d'alternative au dialogue social et je souscris à tout ce qu'a évoqué Pierre FERRACCI. Le débat sur la représentation m'apparaît être un faux débat, car dans la réalité, la direction de l'entreprise est parfaitement consciente de la nécessité d'une représentation salariale pour pouvoir discuter.

Sur la question de la gouvernance, rappelons qu'il y avait, à France Telecom, pléthore d'administrateurs salariés et de représentation salariale, et pourtant toute l'entreprise a été surprise par l'ampleur de la crise. Le vrai enjeu de la participation est d'aller au bout du partage de l'information, non seulement autour de la table du conseil d'administration, mais également dans les comités stratégiques du conseil tels que les comités de rémunération et les comités d'audit.

S'agissant de la problématique du management, il est indispensable d'aller au bout du postulat selon lequel la performance économique et la performance sociale ne sont pas contradictoires. La décision d'intégrer dans la part variable du top management en France des éléments directement tirés du baromètre social et de son évolution, est un point qui participe désormais du niveau de rémunération des principaux dirigeants. Nous avons d'ailleurs annoncé notre décision d'étendre cette mesure aux trente pays dans lesquels France Telecom est présente. Il est donc parfaitement possible de progresser dans le cadre de la réglementation actuelle, et trop souvent dans notre pays, la tentation est d'ajouter une loi à la place de l'action.

Enfin, dès la sortie de la période de crise, les débats récurrents et les clivages traditionnels ont tendance à se réinstaller dans l'entreprise, et il convient d'y prendre garde. L'un des enjeux du DRH que je suis est donc de parvenir à maintenir la dynamique trouvée pour sortir de la crise, pour maintenir le dialogue social.

Dominique ROUSSET

Avec notamment, ainsi que vous l'avez évoqué, l'existence de bonus en fonction du bien-être au travail.

Bruno METTLING

Il est vrai qu'à France Telecom, on déplore deux aspects de la crise : les 80 000 salariés en souffrance, et les cas les plus médiatisés.

Dominique ROUSSET

Il me semble que vous réfléchissez notamment au développement du télétravail et au maintien de petits sites.

Bruno METTLING

Nous sommes effectivement obligés de repenser différemment, en faisant évoluer les métiers et en mettant en place une nouvelle organisation du travail.

Dominique ROUSSET

Salima BENHAMOU, vous avez présenté des propositions sur la complémentarité des dispositifs existants.

Salima BENHAMOU

Je voudrais tout d'abord revenir sur la définition du pacte social et sur la recherche d'une communauté d'intérêts. Si les différentes parties ne parviennent pas à un accord sur un objectif commun, il sera difficile de construire un pacte social et de l'assumer avec détermination. La principale garantie de l'augmentation du pouvoir d'achat est la performance de l'entreprise et sa compétitivité. Par conséquent, comment concilier la performance économique et la performance sociale, qui ne sont pas indissociables par nature ?

Par ailleurs, ainsi qu'il l'a été exposé, il est nécessaire de sortir des logiques de confrontation. Certains soutiennent que la participation accrue des salariés dans la gouvernance est incompatible avec la performance, et d'autres considèrent au contraire qu'il s'agit d'un droit légitime. Il convient donc de converger vers l'intérêt commun, en prenant comme base d'analyse non seulement le fonctionnement d'un conseil d'administration, mais aussi l'ensemble des fonctionnements de l'entreprise tels que les valeurs partagées, la culture organisationnelle et la formation des managers. De plus, le système des ressources humaines se doit d'être parfaitement légitime. Or, souvent, dans certaines entreprises, les DRH s'effacent devant la direction financière, qui se voit conférer des responsabilités plus importantes.

Francis MER

Il me semble que vous simplifiez quelque peu. Une entreprise, c'est-à-dire une communauté de personnes, sera d'autant plus performante que chacun découvrira que l'autre existe, et fait partie de la performance.

Pierre FERRACCI

Le patronat français a passé quelques années de sa réflexion à évoquer les « administrateurs indépendants ». Or il m'apparaît que ce système mis en place pour animer les entreprises, dans une démarche anglo-saxonne, n'a guère donné de résultats en France. Je pense qu'il faut accueillir dans les conseils d'administration ceux qui apportent des capitaux, certes, mais aussi ceux qui font vivre l'entreprise et lui apportent leurs compétences.

Dominique ROUSSET

Y a-t-il des réactions dans la salle ?

De la salle

Je suis délégué syndical à Air France. Ce débat me paraît trop focalisé sur les rapports entre les syndicats et les dirigeants. Or une grosse part du problème concerne les managers de terrain, desquels on sollicite le grand écart entre leurs objectifs et le bien-être de leurs collaborateurs, sans qu'ils disposent toujours des compétences requises. Le *Financial Times* a classé le master de finance HEC au niveau palme d'or mondial, alors même que la formation des managers laisse à désirer.

Salima BENHAMOU

Nous avons tenté, dans nos travaux, de démontrer que l'agencement entre les dispositifs actuels de participation pouvait améliorer la performance économique et sociale. La participation aux résultats ne permet pas d'augmenter l'implication des salariés, qui doivent aussi comprendre les déterminants de la performance, pour être en mesure de se les approprier. De même la capacité décisionnelle qui leur est accordée peut renforcer leur intérêt pour l'entreprise.

Dominique ROUSSET

Je vous remercie tous de votre présence et de votre participation. Nous enchaînons aussitôt avec la seconde table ronde.

Table ronde 2 :

Quelle rémunération du travail ?

Participants :

Salima BENHAMOU, Centre d'analyse stratégique

Gilbert CETTE, Professeur à l'Université de la Méditerranée

Henri STERDYNIK, Directeur du département économie de la mondialisation (OFCE)

Michel DONEDDU, Secrétaire confédéral de la CGT

Marcel GRIGNARD, Secrétaire général adjoint de la CFDT

Michel GUILBAUD, Directeur Général du MEDEF

I - Introduction

Gilbert CETTE, Professeur à l'Université de la Méditerranée

Je vais effectuer une présentation du partage de la valeur ajoutée, d'après un travail que j'ai réalisé en mars dernier avec Philippe ASKENAZY. Les données pour la France ont été actualisées depuis lors, mais ne l'ont pas été pour les autres pays.

Le thème du partage de la valeur ajoutée a souvent été débattu, mais aucun consensus n'a été trouvé sur un niveau optimal de partage.

J'illustrerai tout d'abord le fait que la mesure du partage de la valeur ajoutée est très sensible à certains choix méthodologiques. Elle peut varier selon les indicateurs retenus et même sensiblement diverger. Ensuite, j'évoquerai le partage de la valeur ajoutée en France et à l'étranger. Puis je dirai quelques mots sur le partage de la valeur ajoutée en temps de crise.

1 - Sensibilisation aux problèmes de mesures statistiques

Pour les entrepreneurs individuels, il existe différentes modalités pour partager la valeur ajoutée, entre celle correspondant à une rémunération du travail et celle correspondant à une rémunération du capital. Selon la convention retenue, la photographie de l'évolution à moyen et long terme du partage de la valeur ajoutée est très variable.

Les indicateurs sont en outre sensibles au champ retenu et le partage de la valeur ajoutée est représenté sur trois champs distincts. Sur celui de l'ensemble des entreprises, avec un partage de la valeur ajoutée opéré par branche, on aboutit à une augmentation de la part des profits dans la valeur ajoutée. Le problème de cet indicateur est qu'il est sensible aux conventions de partage de la rémunération.

Si l'on s'intéresse aux seules sociétés – pour lesquelles aucune correction n'est à effectuer pour les non-salariés – le diagnostic est totalement différent, car la part des profits dans la valeur ajoutée a baissé en France au cours des deux dernières décennies. Ce diagnostic est tout aussi légitime que le précédent, avec une fragilité de moins.

L'ensemble des sociétés incluent les sociétés financières, pour lesquelles l'évaluation de la valeur ajoutée est délicate à effectuer, de sorte qu'il est préférable de ne s'intéresser qu'aux sociétés non financières. A nouveau, le diagnostic est tout autre sur les deux dernières décennies, et le partage de la valeur ajoutée connaît ici des fluctuations stables.

Finalement, afin de rechercher une certaine robustesse statistique, je m'intéresserai principalement, pour la suite de ma présentation, à la courbe qui précède, c'est-à-dire à celle concernant les sociétés non financières.

En France, le partage de la valeur ajoutée s'est déformé pendant la crise, et la part des profits a baissé de près d'un demi-point en 2008, et de plus de deux points en 2009, avant un léger redressement en 2010. Ce phénomène est habituel et peut être attribué à une certaine résistance de la masse salariale, qui s'ajuste moins à la baisse que la valeur ajoutée elle-même. Dans d'autres pays, tel n'est pas nécessairement le cas. Ainsi aux Etats-Unis, le partage de la valeur ajoutée n'a pas connu la baisse observée en France.

Aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, pour les sociétés non financières, on observe comme en France une quasi-stabilité du partage de la valeur ajoutée. En revanche en Allemagne, l'évolution à la hausse de la part des profits bruts dans la valeur ajoutée, est considérable, tandis qu'elle est à la baisse en Italie. Le cas allemand est quelque peu inquiétant, car l'Allemagne, grâce à une modération salariale dans les années 1990, a été capable d'améliorer sa compétitivité par rapport à la totalité des autres pays, et en même temps d'augmenter la part des profits bruts dans la valeur ajoutée.

2 - La part du travail et du capital

a. La part du travail

Il apparaît qu'en France, comme dans la quasi-totalité des pays industrialisés, le haut de la distribution des salaires a explosé à la hausse. De ce point de vue, on observe donc une augmentation des inégalités salariales, même si la France a résisté jusque dans les années 1990 à ce phénomène. A l'inverse, le constat effectué exclusivement en France concerne aussi le bas de la

distribution des salaires : le premier décile (c'est-à-dire les 10 % des salaires les plus bas) a augmenté au cours des deux dernières décennies, essentiellement du fait de la revalorisation du SMIC, plus forte que la progression du salaire moyen.

Un tel constat aboutit à tirer, pour la France, des conséquences contradictoires.

- Si l'on envisage les bas salaires, on pourrait penser que les inégalités se réduisent, mais si on regarde le haut de l'échelle, le diagnostic inverse peut être effectué. Les deux grilles de lecture existent donc dans la littérature économique.
- Le partage de la valeur ajoutée ayant été stabilisé, le salarié moyen pourrait avoir le sentiment de tirer un bénéfice équitable des fruits de la croissance. Or ce salarié moyen n'existe pas en réalité, et 85 % des salariés ressentent la frustration d'être « rattrapés par le bas et distancés par le haut ».

b. La part du capital

On observe un phénomène assez caractéristique à la France : l'évolution à la hausse de la part des dividendes dans la valeur ajoutée. Une telle hausse n'a pas abouti à une augmentation de la part des revenus de la propriété, car dans l'intervalle, les frais financiers payés par les sociétés non financières ont baissé. On pourrait donc penser que les entreprises se financent davantage sur leurs fonds propres que par emprunts, donc rémunèrent leurs actionnaires, mais ceci est inexact puisque sur la même période, le taux d'endettement augmente. La baisse des frais financiers est en réalité liée à celle des taux d'intérêts.

3 - Revenus de la propriété nets versés par les sociétés non financières françaises 1949-2010

L'augmentation des revenus de la propriété s'observe également pendant la crise, du fait de l'augmentation des dividendes versés. Elle a été financée en grande partie par l'implosion de l'impôt sur les sociétés, qui a été divisé par deux.

4 - Taux d'épargne brute et taux d'autofinancement des sociétés non financières françaises

L'augmentation de la rémunération de la propriété s'est faite au détriment de la situation financière des entreprises, en dégradation constante, qu'on l'appréhende par le taux d'épargne brute ou le taux d'autofinancement. Cette dégradation s'observe grâce à tous les indicateurs mobilisés à cet égard, y compris les plus sophistiqués.

5 - Conclusion

Le partage de la valeur ajoutée est relativement stabilisé en France depuis les deux dernières décennies. Par ailleurs, on observe une baisse du taux de marge durant la crise, avec une légère correction à la hausse en 2010, et une correction sans doute plus importante en 2011.

Les dynamiques observées au sein des rémunérations du travail et du capital peuvent être porteuses de forts déséquilibres et de frustrations, puisqu'une grande majorité des salariés peut avoir le sentiment légitime de ne pas bénéficier des fruits de la croissance. Nous pouvons légitimement nous interroger sur la viabilité de notre modèle de croissance, qui devra évoluer dans la sortie de crise à moyen et long terme.

Michel DONEDDU

Le sujet du partage des richesses est pleinement à l'ordre du jour. En effet, un grand nombre de conflits sociaux se multiplient sur les thèmes des salaires et des conditions de travail. Les mobilisations interprofessionnelles récentes avaient pour moteur principal l'idée générale qu'il n'appartient pas aux salariés de payer la crise, ce qui démontre l'acuité du problème tel que vécu par ces derniers. Mais on peut également s'interroger sur l'origine de cette conflictualité. Car dans les entreprises, le dispositif des négociations annuelles obligatoires existe, et aborde les questions des salaires et de la répartition des richesses. Or on constate que l'inverse se passe bien souvent, et que la négociation ne procure pas de paix sociale, mais plutôt des conflits. Toutes les réponses ne seront donc pas apportées par les obligations légales, mais il s'agit plutôt d'un état d'esprit à trouver.

Dominique ROUSSET

Avez-vous le sentiment que l'entreprise a conscience des frustrations de 85 % des salariés, qui estiment être exclus d'un juste partage de la valeur ajoutée ?

Michel DONEDDU

La conscience est présente, mais il convient ensuite d'y apporter une réponse adéquate. Dans nombre de discussions sur le partage des richesses, les questions des critères de rémunération des dirigeants sont avancées. Etant donné leur niveau actuel en France, et tant que les rémunérations variables sont essentiellement indexées sur le cours de l'action, les dirigeants d'entreprise ne prendront pas d'orientations sociales. Par ailleurs, le partage des richesses implique aussi l'investissement car il prépare l'avenir, donc l'emploi et le pouvoir d'achat.

Michel GUILBAUD

Je remercie les deux rédacteurs du rapport, qui nous a interpellés. Le mot important me paraît devoir être celui de la « mesure » adéquate, et je partage le diagnostic de Gilbert CETTE. Il est souvent difficile de concilier une approche théorique, globale et macroéconomique et une approche réelle dans l'entreprise. Les réalités et les perceptions sont variables selon la taille de l'entreprise et selon les secteurs, et la part des salaires dans la valeur ajoutée sera radicalement différente. Dans le rapport COTIS sur le partage de la valeur ajoutée, il est établi que la part des salaires dans la valeur ajoutée est de 73 % dans la moitié des PME.

Le diagnostic de la précédente table ronde était sombre de ce point de vue, et je pense que la plupart des chefs d'entreprises ne se reconnaissent pas dans cette vision. Sur le partage de la valeur, nous rejoignons le constat de Gilbert CETTE. Un phénomène inflationniste s'est produit dans les années 1970-1980, lié à la crise de l'époque, avec une certaine singularité française du fait de l'indexation des salaires. Il en a résulté une amplification puis une décrue de la part des salaires dans la valeur ajoutée, avant la stabilisation actuelle.

Dominique ROUSSET

Les salariés ressentent néanmoins une forte impression de déséquilibre et de manque d'équité.

Michel GUILBAUD

Je me situais sur la masse des salaires globale, et non sur les différences entre les salaires. Cependant, même sur cet aspect global, il faut s'interroger sur la croissance économique – qui

n'est, comme l'a rappelé Francis MER, que de 1 % – et trouver des solutions pour augmenter la masse à partager. Il faut faire en sorte d'atteindre une dynamique d'investissement des entreprises, de retrouver le chemin de la croissance, pour ensuite aboutir à un partage équitable de la valeur ajoutée. Sur les salaires, la perception est individuelle, et il convient d'examiner leur évolution sur une longue période. Cette évolution est identique aux gains de productivité, dont on sait qu'ils se sont structurellement affaiblis au fil des années.

Dominique ROUSSET

Ne convient-il pas également de remettre en question l'organisation des entreprises elles-mêmes en termes de formation, de compétence et de qualification ?

Michel GUILBAUD

Il s'agit d'un vaste débat, mais si l'on revient par exemple sur la rémunération des dirigeants, la moyenne est de 60 000 euros annuels. Je ne veux pas tout relativiser, mais n'observons pas l'ensemble de la situation à travers le seul prisme des très grandes entreprises. Enfin, sur le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise, je veux attirer l'attention des parlementaires sur l'importance de la négociation interprofessionnelle actuelle, qui est active. J'espère que nous aboutirons à un résultat.

Marcel GRIGNARD

Nous pensons que les salariés ont été lésés à deux reprises : une première fois du fait d'une très faible évolution des salaires, et une deuxième fois à travers le devenir des entreprises. D'après l'exposé de Gilbert CETTE, on constate une augmentation des dividendes versés du fait de la baisse des frais financiers, de même qu'une baisse de l'imposition. Ceci signifie donc, concrètement, que l'environnement collectif de l'entreprise ne lui profite pas pour augmenter sa capacité d'autofinancement et ses investissements, mais bénéficie à ceux qui possèdent le capital.

De plus, il est malaisé d'établir un lien entre une situation macro-économique bien explicitée dans les rapports, et la situation micro-économique, c'est-à-dire la situation individuelle des salariés. Il me semble que l'accroissement des inégalités se retrouve à l'intérieur des entreprises, mais davantage encore entre les entreprises selon leurs lieux géographiques, leur taille, et la nature du contrat de travail. En effet, lorsqu'on analyse la répartition de la création de valeur dans les filières économiques, le salarié n'est pas traité de la même manière selon qu'il se situe au centre de l'activité dans la grande entreprise ou dans la périphérie.

Enfin, il convient de rappeler la situation des travailleurs pauvres, distincts des smicards. Il s'agit des salariés au SMIC à temps contraint, et qui effectuent moins d'un temps plein.

Finalement, même si l'analyse macro-économique est intéressante, il ne faut pas négliger la diversité des situations sociales individuelles. Je suis inquiet de constater que, sur les deux dernières années, le nombre de smicards a augmenté de 8 %.

Michel GUILBAUD

S'agissant de la perception des salariés, M. COTIS souligne dans son rapport que, certes, la part des salaires est stable dans la valeur ajoutée, mais qu'en revanche, le salaire net a été comprimé par le fait que, sur la même période, les charges sociales ont fortement augmenté.

Henri STERDYNIAK

J'ai lu le rapport avec un très grand intérêt, et je regrette qu'il n'ait pas rencontré plus d'échos, car il porte sur des questions cruciales pour l'avenir de notre société. Il y a quelques années, un homme politique avait écrit un ouvrage dans lequel il exposait que le plus important n'était pas le socialisme de la production, mais celui de la répartition. Il me semble que le rapport illustre parfaitement ce point. Cependant, l'Etat ne peut pas agir à tous les niveaux, et une grande partie des rapports sociaux dépendent des relations à l'intérieur des entreprises, dans lesquelles le pacte social doit s'améliorer. L'uniformité du salariat est menacée par la mondialisation, et ce thème est apparu à plusieurs reprises dans le débat : d'un côté les précaires, écartés de la masse du salariat, et de l'autre une frange limitée de managers qui gèrent dans l'intérêt du capital financier. Cette croissance des inégalités des statuts et des rémunérations dans les entreprises apparaît progressivement en France, et risque d'affecter l'ensemble de notre société.

Tout n'est cependant pas négatif, car la France a résisté à la croissance des inégalités, ce que n'ont réussi ni l'Allemagne, ni les pays scandinaves. Je m'interroge cependant sur le point de savoir s'il convient – comme le font Gilbert CETTE ou le rapport débattu aujourd'hui – de s'arrêter au seul constat selon lequel la part des salaires est demeurée stable dans la valeur ajoutée. En effet, si l'on compare la situation de 2007 à celle connue dans les années 1970, on s'aperçoit malgré tout que les salariés ont perdu 6,5 points de valeur ajoutée, dont 4,5 points au bénéfice de l'Etat et 2 points pour les profits, tandis que l'investissement diminue de deux points : donc l'addition de l'écart entre le gain des capitalistes et la baisse de l'investissement entraîne une baisse totale de 4 points de valeur ajoutée pour les salariés, ce qui n'est pas négligeable.

Enfin, une notion importante fait défaut dans le rapport, celle de la traduction au niveau des carrières.

Pour conclure, le rapport met l'accent sur deux aspects très importants, dont celui du creusement des inégalités au sein des entreprises. Il conviendrait que les partenaires sociaux prennent davantage conscience de cette dislocation, et que l'Etat adopte des mesures fortes pour freiner les salaires excessifs des dirigeants, dont les capacités d'innovation productive ne sont pas toujours reconnues.

Gilbert CETTE

Je souhaite réagir sur trois points.

Tout d'abord, sur la négociation salariale, la loi du 3 décembre 2008, en son article 26, pénalise les entreprises qui ne développeraient pas de négociation d'entreprise. Or il suffit d'ouvrir une négociation, sans avoir nécessairement à la conclure, de sorte que des parodies de négociation pourraient être organisées. L'article 27 prévoit une négociation au niveau des branches, mais les décrets et circulaires d'applications ne sont jamais parus, ce qui est regrettable.

Sur la pauvreté laborieuse, les principaux facteurs sont le nombre d'heures travaillées, et les charges de famille, tandis que le salaire horaire n'intervient qu'en troisième position. Par conséquent, le premier facteur de pauvreté laborieuse est le manque de travail, bien davantage que le salaire horaire.

Henri STERDYNIAK

Il convient en effet que les salariés fassent partie des effectifs normaux de l'entreprise, surtout si l'on considère que l'une des causes des problèmes actuels est liée au développement de la sous-traitance.

Gilbert CETTE

Nous sommes donc pratiquement d'accord. Néanmoins, le SMIC comporte beaucoup d'utilité pour réduire les inégalités et la pauvreté laborieuse, et le cas de l'Allemagne, où certains emplois peuvent être rémunérés à deux ou trois euros de l'heure, est assez révélateur en la matière.

Pour conclure, je répondrai à Henri STERDYNIAK sur les niveaux de taux de marge. On observe que, depuis vingt ans, la situation semble plus favorable aux entreprises d'environ deux points, qu'avant le premier choc pétrolier. Il y a eu en effet des changements fiscaux considérables en France dans l'intervalle, de sorte qu'il est plus intéressant de considérer l'organisation plutôt que le niveau.

Henri STERDYNIAK

Pourtant, dans le dernier graphique que vous avez présenté, l'écart entre les revenus de la propriété et l'investissement est très visible. Dans la situation actuelle, les capitalistes n'investissent donc plus ce qu'ils gagnent.

Gilbert CETTE

Sur les deux dernières décennies, je suis d'accord.

Dominique ROUSSET

Parmi les solutions envisagées, on a évoqué la taxation des hauts revenus, mais il en existe bien d'autres.

Michel DONEDDU

Les problèmes de pouvoir d'achat ne concernent pas seulement les travailleurs pauvres, mais également tous les autres. Le creusement des inégalités a explosé à la face du monde depuis la crise. Enfin, tous les salariés constatent que l'individualisation progresse dans le mode de rémunération, au nom de la récompense du mérite, mais que, finalement, le salaire diminue à qualification constante. Par conséquent, certains discours ne sont plus crédibles.

Sur les solutions, rappelons que la négociation actuelle ne porte pas directement sur le partage de la valeur ajoutée, mais sur les droits des institutions représentatives du personnel en matière d'information. L'un des points essentiels serait de permettre plus de transparence quant à la situation réelle des entreprises, et dans les groupes, puisque 60 % des PME appartiennent à des groupes. Il arrive en effet que le bénéfice d'un groupe soit dissimulé et répercuté sur d'autres sociétés du groupe.

Sur les réseaux de sous-traitance, la même transparence serait utile.

Enfin, il est nécessaire de rendre sa place à la négociation de branche, pour des négociations inter-entreprises.

Dominique ROUSSET

Merci pour vos propositions. Salima BENHAMOU, vous avez travaillé sur les primes au mérite. Pourriez-vous nous en dire davantage ?

Salima BENHAMOU

Je vais reprendre une analyse micro-économique. Les entreprises disposent d'une panoplie de systèmes de rémunération, et l'ensemble de ces dispositifs peuvent favoriser l'accroissement des disparités. Sur le partage des bénéficiaires, nous nous sommes interrogés sur l'efficacité de ces dispositifs en termes de productivité, et nous sommes parvenus à la conclusion qu'ils n'étaient pas égaux en termes de performance. Ainsi, lorsque nous avons évalué les systèmes d'intéressement, nous avons constaté qu'ils ne dégagent pas suffisamment de gains de productivité. Cependant, nous ne pensons pas qu'il faille pour autant les supprimer, car lorsque ces dispositifs sont couplés avec un système de plan-épargne-entreprise, la productivité augmente de façon très significative. L'idée est donc de conditionner les avantages fiscaux au couplage des deux, tout en distinguant les PME et les grandes entreprises.

Marcel GRIGNARD

Le problème des hauts revenus dans l'entreprise ne sera pas réglé autrement que par la fiscalité. En effet, il est impossible de modéliser la hiérarchie des salaires pour aboutir à un niveau satisfaisant.

Par ailleurs, il paraît indispensable de penser à une couverture minimum européenne des salaires, car on ne peut pas conserver une monnaie unique, et des systèmes si différents.

Enfin, sur la rémunération et la négociation collective, je ne souhaite pas revenir à la situation des Trente Glorieuses, lorsque les rémunérations étaient collectives. Mais il est possible de trouver un équilibre entre la part individuelle et un encadrement collectif. Je suis sensible au propos de Madame BENHAMOU sur le couplage entre les aspects de rémunération classiques et particuliers, car pour les bas et moyens salaires, la variabilité des rémunérations est invivable.

La question essentielle à laquelle nous sommes confrontés est la performance de l'économie et de l'entreprise, et il convient donc que la discussion collective aborde à la fois l'investissement économique traditionnel, l'investissement social, la relation avec l'amont et l'aval de l'entreprise, qui auront un impact considérable sur le statut des salariés.

Henri STERDYNIAK

Avec la crise, nous avons constaté que la zone euro ne pouvait pas fonctionner sans un minimum de coordination de ses politiques économiques, ainsi qu'une coordination des salaires et de la protection sociale. Je rejoins donc la proposition d'une couverture européenne minimum des salaires, qu'il faudra cependant faire admettre aux pays du Nord, très attachés à leur système.

Michel GUILBAUD

Je voulais apporter un propos en défense sur un sujet particulier. Je rappelle que la notion de dividende doit être maniée avec précaution et ne doit pas être diabolisée. Le dividende est la rémunération du capital qu'une personne accepte de mettre dans l'entreprise. Lorsqu'on prétend que les dividendes augmentent fortement, il ne faut pas oublier que seules 16 % des PME en distribuent, et que la gestion de l'entreprise passe aussi bien par d'autres moyens. De plus, il me semble qu'au moins la moitié de l'augmentation des dividendes tient à l'augmentation du volume de fonds propres, tandis que la rémunération par action n'a pas explosé. C'est donc la structure de financement des entreprises qui a considérablement évolué sur une longue période.

Par ailleurs, je dirai quelques mots des primes liées aux dividendes par actions. Il convient de prendre garde, lorsqu'on travaille sur des notions en faisant de véritables gestes vers les salariés – ce que les chefs d'entreprise sont disposés à entreprendre – de retenir des grandeurs pertinentes. L'intéressement n'est pas seulement lié aux résultats de l'entreprise au sens comptable, mais

également aux indicateurs de performance, qui sont négociés. L'épargne salariale n'a cessé d'augmenter ces dernières années, pour atteindre 16 milliards d'euros. Ce chiffre peut sembler faible au regard des 700 milliards d'euros de salaires, mais il apparaît signifiant. Finalement, le texte en préparation me semble présenter de grandes confusions, donc des iniquités. Le débat est actuel, puisqu'il sera présenté en commission au Sénat très prochainement.

Dominique ROUSSET

Merci à tous d'avoir proposé un grand nombre de pistes pour accompagner les travaux de Joël BOURDIN et Patricia SCHILLINGER. J'appelle Joël BOURDIN pour conclure.

Clôture

Joël BOURDIN, Président de la Délégation sénatoriale à la prospective

Merci à tous d'avoir bien voulu apporter des éclairages divers sur le rapport que nous avons présenté, et d'avoir enrichi le débat par vos interventions. Je rappelle que l'ensemble est filmé et sera diffusé sur internet, et qu'un compte rendu de cette journée sera effectué.

Finalement, tout converge vers la nécessité pour les salariés et les dirigeants de regarder ensemble dans la même direction. Il faut donc rapprocher les actionnaires des salariés, et il est probable que la présence de ces derniers dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance serait facteur de progrès. J'ai observé, en écoutant les deux tables rondes, que les esprits évoluaient grandement sur le sujet et que certains propos tenus rejoignent les propositions de notre rapport.

Par ailleurs, il est également nécessaire de rapprocher les salariés des salariés. Le management doit être plus humain, les inégalités salariales moindres, de sorte que le constat établi par les économistes d'une relative stabilité du partage de la valeur ajoutée puisse être admis par tous. Or il apparaît que 85% des salariés ont un tout autre ressenti, et j'ai évidemment apprécié la discussion entre Gilbert CETTE et Henri STERDYNIK en la matière.

Au sein de l'entreprise, les regards doivent converger vers un même projet. Bruno METTLING a insisté sur la nécessité d'associer tous les acteurs à la résolution de la crise à France Telecom, et la seule implication des salariés dans les conseils d'administration ne saurait suffire. Les mentalités doivent évoluer de part et d'autre, afin que les changements liés à la mondialisation soient systématiquement anticipés et partagés. J'ai été d'ailleurs frappé d'apprendre que les changements dans l'entreprise ne sont pas ressentis de la même façon entre les salariés et le chef d'entreprise, ainsi que l'a exposé Nathalie GREENAN.

Enfin, le bien-être des salariés et leur sécurité conditionnent la performance des entreprises. On en revient à la conception de Bodin, selon laquelle « *il n'est de richesses que d'hommes* ».

Je conclus par le sujet de la taxation des hautes rémunérations. Je n'ai pas consulté Patricia SCHILLINGER, mais je fais partie de ceux qui pensent que la solution est fiscale. Dans notre pays, contrairement à l'idée reçue, la taxation sur les revenus est faible. En effet, un sommet d'imposition est atteint, avant que l'impôt ne devienne dégressif alors même que les revenus augmentent toujours. Actuellement, une discussion sur la taxation du patrimoine est en cours dans l'hémicycle, et ceci peut constituer une indication.

Je remercie enfin Dominique ROUSSET d'avoir animé ce colloque avec beaucoup d'aisance.