

Rénover l'approche économique de la valeur travail

Adam Smith, économiste et auteur de la Richesse des Nations, ne considérait pas le travail du chansonnier comme créateur de valeur. Lorsque l'on mesure aujourd'hui le poids l'industrie de la chanson, puis les dégâts collatéraux infligés à l'économie par les grèves des intermittents du spectacle on mesure l'incompréhension que nous avons encore sur la création de valeur et notamment sur la création de valeur dite immatérielle. Le capital immatériel qu'est l'intelligence humaine produit une richesse sans mettre en jeu la durée de travail. Le résultat économique d'une initiative ou d'une innovation donnée tient à son succès sur le marché plutôt qu'à son coût de revient. On sait réduire le stock de travail dans les entreprises tout en continuant à créer de la valeur. Valeur qui n'a rien à voir avec la durée du travail mais dépend largement des apports de l'intellect des intervenants dans leurs entreprises.

Un piège sinistre est en train de se refermer sur les défenseurs du « plus tu travailles, plus tu gagnes ! ».

Adapter l'approche des rémunérations des personnels aux modes du travail du XXI^e siècle représente un impératif auquel il faut se préparer. Le lien mécanique entre durée et rémunération du travail devient dangereux. Il y a bien des différences dans les modes de création de valeur selon que l'on travaille dans un secteur d'activité à forte intensité de main d'œuvre, à forte intensité de savoir, à forte intensité capitalistique. Que certains secteurs d'activités montrent plus de capacités que d'autres pour créer de la richesse, cela n'échappe à personne, ni que le résultat économique d'un secteur donné ne varie pas proportionnellement au facteur « temps de travail ». Voilà pourquoi il faut casser une vision uniforme du travail à la peine en se préparant à des formes différentes et sans doute complémentaires aux revenus traditionnels. Une rémunération qui n'aura progressivement plus rien à voir avec celle de nos parents et grands parents. Le discours de la revalorisation du travail passe par une rénovation de l'idée que l'on se fait, justement, du travail et par contrecoup de sa rémunération. Les français ont le goût du travail. Ils ont plutôt le sentiment que leurs efforts ne sont pas suffisamment récompensés. Les enquêtes du CSA, de l'Ipsos, du BVA en 2002 et 2003 sur les 35 heures aboutissent toutes à ce constat que si bon nombre de français ont trouvé agréable la réduction du temps de travail, une majorité (67%) considère que ses effets économiques et sociaux ont été désastreux et près de 65% sont prêts à renoncer à l'accord de réduction du temps de travail en contrepartie d'augmentations de salaires. Les français, tout comme les entreprises, ont d'abord besoin d'argent pour investir dans leur avenir et celui de leurs enfants. Les salariés modestes ne supportent plus de voir que leur niveau de vie n'est pas meilleur que celui des sans emplois qui n'en supportent ni les contraintes ni la fatigue. Les autres ne supportent plus de voir leur investissement personnel dilapidé dans une solidarité détournée de ses intentions initiales. Notre société est en train d'oublier que les solidarités sont d'abord celles des hommes et celle du travail. La récompense financière doit être au bout d'abord de ceux qui travaillent. Une récompense adaptée à notre époque et à ses nouveaux modes de travail.

Le temps du post-salarié n'est pas le temps du prolétaire

Le monde du travail moderne vit une dérégulation croissante des modes et des temps d'activités. Les régimes des temps de travail sont majoritairement dérégulés depuis le milieu des années 80. Les temps de travail atypiques se sont multipliés. Moins d'un salarié sur deux travaillent selon la durée légale du travail. Les récentes initiatives prises dans des entreprises françaises et allemandes (Bosch, Siemens), et

plus d'une centaine d'autres en préparation, en remettant en cause cette durée n'est qu'une illustration de plus de ces dérégulations. Au delà des crispations politiques, les conditions de travail moderne ont d'ores et déjà cassé la toise des 35 heures¹. Nous assistons à la multiplication des régimes des temps de travail rendu nécessaire pour s'adapter à la respiration économique de différents secteurs d'activités plus ou moins saisonnières... des régimes d'activités ou d'intensité de travail plus ou moins important selon les métiers. Ces dernières années, la diminution des temps de travail – qui masque d'importantes disparités sectorielles sources d'inégalités nouvelles – s'est accompagnée d'une dérégulation des rythmes de travail dans de multiples secteurs. Les personnels de la grande distribution, de la restauration et de l'hôtellerie mais aussi de nombreux autres corps de métiers en savent quelque chose. Accompagnant des formes d'organisations du travail plus diverses, les travailleurs développent la poly ou la pluri activités soit pratiquement plus de 7% de la population active. Les précarités nouvelles du travail ou du salariat traditionnel poussent les individus vers la recherche de nouvelles sources de rémunérations. L'avènement des 35 heures sert aujourd'hui de révélateur des inégalités entre acteurs socio-économiques face à la désindustrialisation de la France au bénéfice d'une économie des services qui ne fonctionne pas selon les mêmes tempos. La dématérialisation des activités aura encore accentué les disparités des régimes des temps de travail.

Ces dérégulations du post salariat sont un fait désormais établi qui se traduit par la recherche de nouveaux compromis dans les négociations entre les représentants des entreprises et des salariés. On assiste d'une part à des ajustements des organisations du travail adaptés aux réalités des activités économiques considérées. D'autre part à la recherche de nouvelles formes de rémunérations qui récompensent les salariés tout en limitant la pression des prélèvements et l'augmentation des coûts du travail. Encore faut-il au préalable casser les réflexes qui lient incongrûment productivité et coût du travail, coût du travail et création de valeur ajoutée.

Temps de travail ou Valeur Ajoutée ?

Lors du dépannage d'un micro ordinateur, ce n'est pas le temps de travail passé sur le PC qui vous importe. C'est d'abord la capacité de l'intervenant à venir rapidement sur place puis de le voir limiter autant que possible le temps d'immobilisation de votre machine et donc de votre travail. Comment le payez vous ? Par rapport au temps d'intervention passé ? A t-il alors intérêt à faire traîner les choses afin de pouvoir amortir son temps de déplacement, sa formation et ses investissements ? Par rapport au service rendu ? Il a limité votre immobilisation à une demi journée : combien vaut cette demi journée selon vous ? Combien aurait coûté une immobilisation de votre projet ou de votre travail s'il n'était pas venu rapidement mais 48 heures plus tard ? Nous tenons ce type de raisonnement pour négocier un contrat de maintenance. Le tenons-nous pour nos ressources internes ?

La productivité du travail est devenue un second piège pour les salariés comme pour les entreprises.

Déjà, les théoriciens du XIX^e siècle comme David Ricardo et Jean-Baptiste Say prirent soin de ne pas laisser le travail « enfermé » dans une simple valeur métrique. L'idée essentielle est que la valeur travail doit être déterminée non seulement par la quantité de travail – le temps – mais par la productivité des facteurs de production. Dès cette époque, on défendit l'idée que le pouvoir d'achat n'est pas uniquement déterminé par la durée du travail. Lorsque Frederick Taylor, ouvrier devenu ingénieur de production, multiplia les opérations de réorganisation de la production

¹ voir « *Du Mal Travailler au Mal Vivre* », Editions Eyrolles, Février 2003

dans son aciérie, il démontra qu'il était possible de dégager des gains productivité de plus de 400 % tout en permettant une amélioration substantielle des salaires (plus de 60 %). Les syndicats se battirent durement afin d'empêcher que les propriétaires ne confisquent totalement les gains de productivité.

L'État Providence pris le relais. Incapable de faciliter les régulations du marché du travail, plutôt que la solidarité par le travail, le pouvoir politique passa à une solidarité par l'argent en demandant aux entreprises d'en assurer le financement. Cette manœuvre aboutit à renchérir le coût horaire du travail donc à inciter les entreprises, par la productivité du capital (les investissements dans des automates), à réduire la masse salariale. Du coup, le monde du travail et les entreprises s'installent dans un paradoxe qui oblige l'État à prélever une part croissante des gains de productivité, de la richesse créée par les entreprises, afin de protéger ceux qui se trouvent hors du marché du travail. En changeant de maître, le salarié prolétaire est devenu le modèle idéal de l'économie administrée. D'où un second piège qui fige et conditionne le raisonnement sur le revenu. Marqué par des décennies de luttes des classes, le monde du travail et ses représentants attirés n'osent pas envisager un revenu qui ne dépende pas uniquement du travail salarié sans que cela soit considéré comme une trahison à la cause, au statu quo ! C'est l'accolade au grand capital ! Cette politique encourage les investissements qui diminuent l'appel au « stock travail » quand elle n'encourage pas les compétences les plus demandées sur le marché du travail international à s'expatrier. Les responsables de la conduite des affaires ne percevant pas l'urgence de partager plus équitablement la création de valeur dans une économie moderne.

La productivité du travail est l'indicateur le plus exécrationnel que l'entreprise a inventé pour soulager sa trésorerie à court terme. Sans doute, mais ne faut-il pas aussi incriminer les facteurs exogènes qui contribuent à la dégrader en augmentant le coût du travail ? Juin 2004, l'entreprise Bosch négociait l'augmentation de la durée du travail dans son entreprise de 35 à 36 heures à salaire égal contre l'abandon d'un projet de délocalisation et d'un licenciement général. Quelques années plus tôt (avant le passage des lois Aubry), Digital Equipment France, au bord de la faillite, négociait la réduction du temps de travail de ses équipes à mi temps contre l'utilisation du télétravail (à la maison). Alors, réduction ou augmentation du temps de travail pour gagner en productivité ? Selon l'Insee, la productivité française qui augmentait de 2,5% entre 1983 et 1990 pour tomber à 1% entre 1990 et 1995 a continué sa dégringolade pour atteindre 0,5% par an entre 1995 et 2002 époques de la mise en œuvre des 35 heures. Une réduction du temps de travail qui aurait selon l'Insee coûté une baisse de 5,6% de la productivité individuelle entre 1996 et 2002. Au final on constate une dégradation de la productivité qui justifie en partie la faible croissance des résultats des entreprises et surtout, par contre coup celle des salaires.

Au bilan, un déséquilibre dans la répartition de la richesse, une escroquerie intellectuelle qui réduit le salaire au temps passé au moment où l'économie de l'intelligence transformatrice modifie profondément les facteurs de production au point de mettre en danger « la valeur travail ». Aujourd'hui, la matière grise incarnée par des hommes qui travaillent en relation étroite grâce aux réseaux électroniques est devenue le capital d'une entreprise comme d'une nation moderne. Faute d'une vision contemporaine du travail, les salariés sont prisonniers dans le dilemme historique du conflit entre travail et capital. Résultat : dans les modèles économiques, le coût horaire du travail de production tient le rôle de variable incontournable qui guide la politique de l'emploi, alors qu'il devient secondaire pour

toutes sortes de raisons dans un nombre croissant de secteurs d'activités. Dans un monde du « *clic et du mort* », du matériel et de l'immatériel, deux contraintes économiques paradoxales cohabitent. Il s'agit d'une part de réduire le coût de travail sans diminuer les revenus pour les activités dont les salaires sont proportionnels au temps de travail, puis d'autre part, de rémunérer correctement les individus capables de favoriser la création d'activités à forte valeur ajoutée sans augmenter le coût du travail.

Trop de charges augmentent la précarité du monde du travail et contribuent à réduire les revenus des actifs. Grâce à Internet, les agences d'intérim allemandes font l'expérience de la vente aux enchères moins disantes. Après avoir facilité la vente des biens et des services, le net servira de plus en plus à acheter de la compétence à façon mais aussi de la main d'oeuvre à bas prix. Les agences reçoivent en permanence de la part d'importantes sociétés des demandes de prix pour occuper des postes de secrétaires, de manutentionnaires, de dessinateurs ou d'ingénieurs. Les agences d'intérim participantes ne savent pas qui émet la demande sur cette place de marché. Pour emporter le marché, elles seront obligées de faire des offres moins disantes qui diviseront souvent par deux l'enchère la plus élevée. Le gagnant va devoir répercuter sur ses coûts et sur les agents qu'il gère la forte diminution de ses marges. Les plus touchés, les personnels peu qualifiés. Général Electric a ainsi obtenu un rabais de 20% sur le coût du travail de ses employés de bureaux intérimaires qui est passé de 24,5€ à 19€ de l'heure. Ce dumping social – limité au respect des minima sociaux - va être accentué par la possibilité de faire appel à des travailleurs indépendants pour participer à ces offres.

Courrier International Mars 2004

Pour une nouvelle approche de la distribution de la valeur ajoutée

IBM aura dégagé en 2002 quelques 1,54 milliards de dollars de son pôle des licences de brevets. Cette valorisation de ces actifs immatériels représente 20% de ses résultats. L'enjeu des revenus tirés des patrimoines intellectuels, des activités inventives en fait un secteur des plus concurrentiel. La recherche de valorisation des propriétés intellectuelles devient générale. Texas Instruments, Xerox, Thomson Multimédias qui a réalisé un chiffre d'affaires de 435 millions d'Euros en 2003 pour les concessions de licences sur le MP3 et le décodage vidéo Mpeg, et bien d'autres se constituent des gisements d'amélioration de leurs performances financières, pour qui ? Pour leurs actionnaires, mais le plus fréquemment pas pour les salariés, sauf s'ils sont devenus des propriétaires de parts. Au Japon, les inventeurs salariés peuvent prétendre jusqu'à 40% des résultats de l'entreprise exploitant leur invention. On n'y plaisante pas avec les droits de propriété intellectuelle. Certains groupes nippons l'apprennent aujourd'hui à leurs dépens. Le 24 février dernier, un tribunal tokyoïte condamnait l'entreprise Ajinomoto, spécialiste de l'assaisonnement, au versement d'1,4 million d'euros à l'un de ses anciens salariés, inventeur de l'aspartame. En janvier, une affaire comparable traîne devant les tribunaux l'entreprise chimique Nichia Corporation, condamnée à verser 149,5 millions d'euros de droits de brevet à l'inventeur d'une LED (diode électroluminescente) révolutionnaire. Toshiba se voit réclamer 7,3 millions d'euros par un salarié. C'est un ancien ingénieur de Toshiba qui poursuit en justice le géant Toshiba, qu'il accuse d'avoir gagné 150 millions d'euros sur le transfert des droits de brevet des cartes mémoire, invention à laquelle il avait participé dans les années 1980. M. Fujio Masuoka, aujourd'hui professeur à l'institut de recherche en électricité de l'université Tohoku, ne réclame pas moins de 7,3 millions d'euros (un milliard de yens) pour sa contribution à l'invention de micro-circuits intégrés, aujourd'hui utilisés, entre autres, dans les téléphones mobiles, les appareils numériques, etc.

Prenons le cas de l'entreprise française que nous appellerons NewLight. Celle-ci a développé de nouveaux systèmes d'éclairages à faible consommation, sur la base des inventions de M. Martin, le fondateur et de M. Schmitt, son adjoint. Les débuts furent difficiles, l'aventure était incertaine. Finalement, ils ont réalisé une levée de fonds auprès d'un partenaire industriel qui exploitait ces systèmes sous licence. A cette occasion, M. Schmitt a choisi de céder ses parts afin de prendre une plus-value convenable. Mais dix ans après, les brevets, dont M. Schmitt et M. Martin sont l'inventeur, génèrent près de 1 M€ de redevances annuelles. C'est alors que M. Schmitt fait remarquer qu'il n'a jamais touché de rémunérations supplémentaires, comme le prévoit la loi pour les inventions de salarié. Il estime que ces rémunérations supplémentaires doivent représenter une partie significative des redevances perçues par NewLight. Les nouveaux actionnaires ne l'entendent pas de cette oreille : ils ont assumé tous les risques pendant dix ans, ont recapitalisé la société. La demande de M. Schmitt reviendrait, selon eux, à lui verser un "superdividende" sans prise de risque. Ils font remarquer que M. Schmitt aurait parfaitement pu conserver sa participation initiale s'il voulait se comporter en entrepreneur. Les collaborateurs de la société sont perturbés par la demande de ce dernier. Les techniciens et commerciaux considèrent que leur contribution à la réussite de l'entreprise est au moins aussi importante et ils ne voient pas pourquoi M. Schmitt, dont le salaire est le plus élevé de la société, bénéficierait d'un avantage supplémentaire. Pourtant, ils sont tentés de suivre la revendication de M. Schmitt qui, au-delà de la vente de ses parts, exige les applications des dispositions légales sur la participation des salariés aux activités inventives d'une entreprise sous la forme de rétributions compensatoires. Cette mésaventure obligera NewLight à se poser la question de la juste reconnaissance des contributions de chacun : inventeurs, investisseurs, commerciaux, techniciens à l'origine de la création de la valeur. Un problème qu'elle aurait pu s'éviter si la rémunération supplémentaire, usuellement de quelques centaines d'euros par an, avait été prévue conformément aux dispositions légales.

La question se complique terriblement si ces valorisations sont le fait d'équipes nombreuses parfois venues de plusieurs entreprises, parfois aussi de pays différents. Le salaire a-t-il prévu des rémunérations additionnelles dans le cas de contribution à des activités innovantes ? Est-il prévu des prises en compte des risques inhérents à l'invention qui peut ne pas être reconnue, développée ou faire l'objet de demandes reconventionnelles qui en limitent les applications ? A-t-on pensé que le succès de cette activité inventive est aussi le fait de salariés qui y contribuent sans être directement concernés par le code de la propriété intellectuelle ? Le conflit culturel entre les dirigeants qui considèrent normale l'activité inventive de leurs salariés payés par l'entreprise, et les salariés qui considèrent que son développement durable tient aussi à leurs apports constants de valeur ajoutée doit trouver son équilibre autour de rémunérations additionnelles. Des possibilités de rémunération différées peuvent être envisagées (y compris dans certains cas après avoir quitté l'entreprise) grâce à la constitution d'un fond spécial indexé sur la valeur de l'entreprise et faisant l'objet d'un octroi de parts aux salariés à l'origine des inventions. Une démarche qui aurait permis à des salariés de grandes compagnies qui vivent sur la cession de licences de leurs brevets de continuer à toucher des droits, donc des rémunérations tirés de leur travail... immatériel !

La rémunération globale : les formes de rémunération se diversifient de plus en plus.

Face à la diversification des modes de travail et de la disparité croissante entre les secteurs d'activités les formes de rémunération vont diversifier de plus en plus. Au fil du temps, la déconnexion entre le temps de travail traditionnel et la création de richesses apparaît de plus en plus évidente. Le débat sur le temps de travail s'est avéré houleux parce que le monde du travail subit une métamorphose encore insuffisamment comprise. Les post-salariés verront très certainement leur salaire au temps relativement diminuer alors qu'ils seront de plus en plus nombreux à toucher des revenus tirés du partage de la création de valeur de leur entreprise. Aujourd'hui, le salarié prolétaire² payé au mois depuis 1968 et, il n'y a pas si longtemps, à l'heure et à la semaine, conditionne encore l'idée que l'on se fait de la rétribution d'un employé moderne. Il existe des modèles de rémunération différents de celui du salarié prolétaire. Les royalties tirées de droit de copyright commencent à être utilisées dans certains cas pour récompenser des salariés – ou non - participant à des activités éditoriales dans des secteurs les plus divers (publicité, logos, annonces, publications, sites internet, animation de forums, logiciels...) Les commerciaux bénéficient d'un fixe auquel viennent s'ajouter primes et commissions mais aussi des primes pour fidélisation des clients. Si certains salariés sont payés aux résultats obtenus, et d'autres au temps passé, il n'est plus rare de constater des revenus divers qui forment ce nous appelons « la rémunération globale ».

Le problème de la rémunération globale est des plus ardues. Il s'agit de repenser une politique des revenus qui doit corriger certaines inégalités dans le partage de la richesse créée par les forces du travail et du capital. La situation était plus simple lorsque schématiquement le capital était détenu par des propriétaires privés et la force de travail l'apanage des seuls travailleurs. Le droit de propriété privilégiait les revenus du capital et le droit au travail était la seule propriété du salarié. L'Etat tentait de compenser par des prestations sociales les déséquilibres les plus flagrants et les plus dangereux pour la paix publique. Aujourd'hui cet édifice, qui fait encore l'objet de débats caricaturaux, est fragilisé dans la plupart des pays avancés. Le droit de propriété s'est en partie dilué dans l'actionnariat et dans la participation au capital et le droit au travail devient une propriété immatérielle de salariés capables de maîtriser des compétences indispensables à la production moderne. L'asymétrie entre capital et travail tient désormais aux politiques de rémunérations et de revenus qui n'ont pas suivi les profondes transformations des facteurs de production traditionnels. En d'autres termes, au fait que l'on accepte ou non d'introduire dans la rémunération une part venue du rendement du capital en plus d'une part qui vient de la pénibilité du travail (durée du travail) ou, différemment, de la valeur ajoutée créée par ce travail (cas de l'innovation). Cela impliquera que l'on sache différencier le « revenu » dû au retour sur investissement des actifs tangibles (droits de rente des actionnaires ou de la propriété), de celui des droits liés à la création de valeur par les salariés (droits de la création de valeur immatérielle). On peut penser au droit de copyright (ou copyleft) comme au partage des droits sur brevets. Cela n'est pas simple. La rémunération salariale est incluse dans la constitution des coûts, la rémunération des actionnaires est due lorsque tout le reste a été payé. Les droits d'auteur sont proportionnels aux succès éditoriaux et celui de l'innovation aux dividendes payés par les clients ou les intermédiaires. Tout cet édifice est régi par des relations très complexes et encore difficilement « vendables » aux salariés sans un effort de formation à l'économie de l'entreprise.

Un déficit de formation à l'économie d'entreprise

² Prolétaire : personne qui ne peut attendre de ressources que de la rémunération de sa force de travail – « afin d'accroître le capital », rajoute le *Manifeste du parti communiste*.

Lorsqu'en septembre 1999 la direction de Michelin annonça un plan de restructuration prévoyant la suppression de 7 500 postes en Europe en trois ans malgré une hausse de près de 20 % de son bénéfice semestriel, le cours de l'action fit un bond de plus de 12 %. Cette décision prise pour « préparer dès maintenant la performance de demain » provoqua un tollé politique et syndical. Scandale, le capitalisme encore lui... Les salariés verraient sans doute d'un autre œil ces restructurations si les entreprises les intéressaient directement aux résultats. Michelin s'est rattrapé en lançant un plan d'actionnariat salarié pour 100 000 salariés en avril 2002. Pourtant, ils devront s'habituer à l'idée de devenir des capitalistes³. Sans adhésion de leur part, il ne peut y avoir d'actionnariat salarié. Cette adhésion, qui repose sur un acte libre et volontaire, suppose de la pédagogie (la rentabilité en actions se juge sur le temps), l'acceptation du risque (inhérent à tout investissement en valeurs mobilières), le souci de la diversification de son épargne (la confiance dans son entreprise n'exclut pas le respect de la règle : pas tous les œufs dans le même panier). Ces aspects dont d'autant moins négligeables que les sociétés et la communauté financière s'accordent à affirmer que le point négatif de la démarche réside dans les fluctuations financières à la baisse, en ce qu'elle peuvent être sources de démotivation.

Les salariés français se sentent peu concernés par les réalités économiques de l'entreprise dans laquelle ils travaillent : 64% se déclarent satisfaits selon une enquête de la CEGOS de la qualité des informations financières fournies par leur entreprise. Pourtant la moitié d'entre eux ne sont pas capables de donner un ordre de grandeur de son chiffre d'affaires. Le sentiment de ne rien pouvoir faire pour ne améliorer le résultat opérationnel serait pour 17% d'entre eux la raison de leur désintérêt. Le moins que l'on puisse en décoder c'est que les entreprises ont du pain sur la planche si elles souhaitent un jour faire évoluer les modes de rémunérations vers plus d'intéressements aux résultats !

La rémunération globale : instrument d'une politique moderne des revenus

Les rémunérations du futur intégreront plusieurs composantes constitutives de la formation des coûts d'une part comme les salaires traditionnels « au temps » complétée de la participation de chaque acteur économique à l'augmentation de la valeur de l'entreprise. L'objectif étant de préserver la compétitivité de l'entreprise et la motivation de ses collaborateurs tout en limitant la ponction des charges sociales et fiscales. Au final cela reviendra à travailler quatre domaines de la formation du revenu prenant en compte des formes de rémunérations dues à court, moyen et long terme.

- Nous trouvons d'abord les composantes individuelles fondamentales de court terme assises en priorité sur le salaire fixe annuel correspondant à la fois à la fonction et au temps de présence ; ce salaire est généralement complété multiples variantes relevant soit de la convention levant (points d'ancienneté) soit de dispositions spécifiques à l'entreprise telles que les bonus ou commissions sur objectifs individuels, les régimes mutuelle et prévoyance, ou encore les avantages en nature, sachant que ces derniers sont désormais requalifiés en salaire par les URSSAF
- Puis nous trouvons des rémunérations disponibles à moyen terme et dérivées de la contribution collective à la création de la valeur ajoutée. Il s'agit de l'intéressement aux résultats de l'entreprise (facultatif) et de la participation aux bénéfices de la société (obligatoire si effectif >50). L'intérêt de la démarche, qui

³ Voir Peter Drucker, *Au-delà du capitalisme*, Paris, Dunod, 1993, où il pronostique le salarié actionnaire. Pour lui, la nouvelle citoyenneté sera liée à la propriété du capital.

relève d'un accord avec les salariés ou ses représentants, est clairement partagé entre l'entreprise et le salarié puisque l'une et l'autre bénéficie de l'exonération sociale (hors CSG et CRDS) et fiscale. Et ceci est loin d'être neutre lorsque l'on sait qu'un même salarié peut percevoir, sur l'intéressement et sur la participation, une prime équivalente à 75% du plafond annuel de la sécurité sociale.

- Nous trouvons également les nouveaux revenus différés à long terme et constitutifs de la retraite. Il s'agit du nouveau fonds de retraite PERCO fondamentalement différent des régimes existants, financés par des cotisations obligatoires de l'entreprise et du salarié alors que le PERCO s'inscrit dans un cadre individuel et facultatif et est alimenté par une épargne volontaire éventuellement complétée par l'entreprise sous la forme d'un abondement.
- Nous trouvons enfin les revenus capitalistiques qui ont pour objectif l'association à la valorisation de l'action selon un processus soit discrétionnaire dans le cadre de l'attribution de stock-options soit collectif dans le cadre de la participation des salariés au capital de la société, laquelle participation reste surtout l'apanage des sociétés cotées (plus de 30% d'entre elles) et avec des taux parfois très significatifs (Bouygues +9%, Société Générale +8%), même si la loi du 19 février 2001 affiche clairement la volonté du législateur de voir la démarche s'étendre à l'ensemble des sociétés et en cela impose des obligations régulières aux assemblées des actionnaires. Ainsi, à l'initiative des entreprises, avec l'accord des actionnaires et sous l'impulsion des législations depuis 1974, un mouvement de fond s'est amorcé qui donne une plus grande place au capitalisme populaire, ce qui reflète à la fois un autre regard sur le capitalisme, la volonté de créer une complémentarité entre l'économique et le social, l'émergence d'une communauté d'intérêts entre les salariés et les actionnaires.

Dès lors, la rémunération globale, en quittant le prisme étroit du salaire pour s'inscrire dans une perspective large intégrant des éléments fondamentalement différents puisque touchant aux résultats du compte d'exploitation de l'entreprise, aux bénéfices de la société, aux plus-values des actions et aux dividendes du capital, devient concomitamment un débat de l'entreprise car ils fédèrent autour d'un projet commun les salariés et un débat en ce qu'il touche à l'enrichissement des salariés donc de la Nation, la retraite, aux fonctionnements des marchés financiers, à la mondialisation de l'économie, au gouvernement d'entreprise, au développement durable, à l'éthique des investissements. Toutes ces évolutions témoignent de l'urgence d'une adaptation des conceptions officielles et volontairement politiquement et syndicalement correctes concernant la rémunération du travail. Continuer à raisonner en termes exclusifs de temps de salariés conduit ipso facto à nier la réalité du post-salariat. Une explication certainement à l'expatriation continue des cerveaux français.

« Pouvez-vous dire si vous seriez plutôt favorable ou plutôt pas favorable à la compensation d'une éventuelle diminution de salaire due à la réduction du temps de travail par la possibilité d'un intéressement aux résultats de l'entreprise ? » Dans le sondage demandé par Eurotechnopolis Institut à l'Ifop en 1998, 60 % des personnes interrogées ont émis un avis favorable à cette question. Peut-on imaginer que ces évolutions des mentalités créent une communauté d'intérêts entre l'entreprise, les salariés, les actionnaires et donc favorise l'émergence d'une autre conception de l'entreprise dans laquelle l'économique et le social affirment leur complémentarité ?

Pas encore évident. La France dispose de toute une panoplie de lois pour infléchir une politique des revenus. Malheureusement, l'ensemble de ces dispositifs fait le choix de privilégier plutôt l'accès à l'épargne salariale, alors que nous défendons, en accompagnement à la réduction des temps de travail, l'idée de voir les revenus mensuels des salariés devenir plus consistant par le jeu d'un partage amélioré de la valeur. Pour l'immédiat, chacun des partenaires sociaux, tiraillés par ses contraintes respectives, campent encore sur des positions qui ne remettent surtout pas en cause leurs dogmes traditionnels car, comme le dit la publicité, « ils n'ont pas les mêmes valeurs ! »

Denis Ettighoffer

Président Eurotechnopolis Institut

Chantal Cumunel

Repreneur d'un Cabinet de conseil en recrutement

Pierre Breese

Fondateur du Cabinet de conseil en propriété industrielle

Breese & Marc Majerowicz

L'Intéressement et la participation

En 1999, 5,4 millions de salariés, soit 37 % de l'effectif des entreprises des secteurs marchands non agricoles, ont reçu une prime au titre de la participation ou de l'intéressement. Les entreprises ont distribué au total 7 milliards d'euros, pratiquement à part égale entre les deux systèmes. Les primes moyennes avoisinent 945 Euros (6 200 F) dans les deux cas. Partout en Europe, sous l'impulsion volontariste de la Commission et de certains Etats, un nombre croissant d'entreprises développent des systèmes identiques qui, certes ne garantissent pas un niveau de rémunération puisqu'ils sont par nature aléatoires, mais ont le double avantage d'éviter les abus de l'arbitraire qui régit le plus souvent les primes individuelles et d'augmenter des revenus des salariés sans accroître la masse salariale et les prélèvements sociaux et fiscaux. Dans l'esprit de ses initiateurs en 1959, la participation aux bénéfices visait à réconcilier capital et travail, en dépassant la logique de la lutte des classes et en ouvrant une « troisième voie » entre capitalisme et socialisme. La formule était facultative ; patrons, syndicats et salariés ne se sont pas empressés de la faire vivre. C'est d'ailleurs pour cette raison que le général de Gaulle l'a rendue obligatoire pour les entreprises d'au moins 50 salariés et qu'afin de favoriser son implantation dans les autres entreprises, Laurent Fabius fit adopter en 2001 des mesures spécifiques particulièrement attractives. Le résultat escompté ne fut pourtant pas aux rendez-vous en raison d'un déficit d'information auprès des très petites et petites entreprises

ANNEXES

L'ouverture du capital aux salariés (démarche obligatoirement collective mais libre d'adhésion pour le salarié) est de la compétence souveraine des assemblées générales extraordinaires. Celles-ci sont depuis février 2001 cependant fortement incitées à s'engager dans la démarche, et à la développer, puisque la législation leur impose de se prononcer :

- lors de toute augmentation de capital, sur une tranche réservée aux salariés,
- tous les trois ans sur une augmentation de capital réservée aux salariés dès lors que ceux-ci détiennent moins de 3% du capital.

L'objectif est clair ; favoriser l'élargissement de l'actionnariat salarié à l'ensemble des sociétés (la loi prévoit des dispositions spécifiques en matière de liquidités des titres pour les sociétés non cotées), placer l'actionnariat salarié à un certain niveau dans le capital (minimum 3%). Soucieuse de préserver des équilibres et donc souple dans son organisation, la loi de 2001 se trouve cependant confrontée aux mesures adoptées début 2002 par la loi de modernisation sociale qui fixe l'obligation d'une représentation des salariés actionnaires dans les organes de gestion dès lors qu'ils détiennent 3% du capital.

Qu'elle est alors l'attitude des sociétés face à leurs contraintes ? Considèrent-elles la représentation des salariés actionnaires dans les organes de gestion comme la suite logique de leur participation au capital et comme un atout pour les débats ? Ou au contraire considèrent-elles que la démarche de l'actionnariat salarié a pour vocation essentielle de leur permettre de se constituer un patrimoine assorti de conditions avantageuses par rapport aux autres actionnaires : décote du prix de l'action (maximum 20%), abondement de l'entreprise (maximum par salarié et par an 3 450 €). Clairement, les sociétés sont plus enclines à adopter la seconde attitude même

lorsqu'elles reconnaissent, comme la Société Générale, que c'est grâce à l'actionnariat salarié qu'elles ont pu contrer des OPA inamicales.

L'enjeu reste d'abord culturel et intrinsèquement lié à l'histoire de la société et donc ne peut trouver sa réponse dans les seules mesures législatives coercitives. Il n'en pose pas moins un débat de fond : en devenant actionnaires de leurs propres entreprises, les salariés souhaitent-ils être perçus comme des salariés actionnaires ou comme des actionnaires salariés ? Sur cette question fondamentale : la réponse reste aujourd'hui mitigée. Pourtant c'est elle qui permettra de définir les véritables paramètres de l'actionnariat salarié avec ses droits et ses obligations et peut-être la remise en cause de ses avantages spécifiques.

Perspectives et enjeux des attributions d'options

Système particulier de rémunération et d'intéressement lié à la performance individuelle, les attributions d'options ont jusqu'à récemment été réservées au cercle restreint des dirigeants et cadres supérieurs. Mais dans ce domaine, les pratiques des sociétés marquent des évolutions importantes qui non seulement révèlent une tendance à une large diffusion, voire la généralisation, mais aussi en modifient la nature. Dans les sociétés du Nouveau Marché, les attributions d'options, parfois assorties de bons de créateurs d'entreprises, sont essentiellement conçues comme un outil de rémunération et de fidélisation, ce qui explique qu'elles puissent représenter jusqu'à six mois de salaire et être largement diffusées. Cette démarche l'emporte sur l'actionnariat salarié. Dans les autres sociétés, particulièrement celles du premier marché, trois approches, différentes dans leur finalité, se développent même si toutes choses égales par ailleurs le mouvement n'est pas général puisqu'il concerne essentiellement des sociétés à dimension internationale :

- attribution aux cadres, assimilés, ou jeunes à haut potentiel en fonction de leur comportement ou de leur performance dans les résultats
- attribution généralisée dans le cadre d'un plan exceptionnel
- attribution en complément ou en substitution de la décote lors d'augmentations de capital réservées aux salariés

Là encore un effort important de pédagogie s'impose de même qu'un souci d'équilibre entre les différentes formes de rémunération, d'autant que le gain reste virtuel, le bénéficiaire n'étant jamais garanti de percevoir « son capital » sans compter l'effet dissuasif de la fiscalité. Un handicap levé en partie par la loi des nouvelles régulations économiques de mai 2001, qui dans une volonté de démocratisation du système, ouvre la possibilité de financer la levée d'options par l'épargne salariale logée dans un PEE. En contrepartie : une seule fiscalité limitée à 10% sur les plus-values et une indisponibilité totale des actions levées de 5 ans.

Tous capitalistes

Les plans d'épargne retraite collectif (Perco) sont pour les salariés une façon de constituer une retraite supplémentaire, à leur choix en rente ou en capital, constituée par une épargne volontaire éventuellement complétée par un abondement de l'entreprise (maximum par an et par salarié 6 900 €) exonérés socialement et fiscalement pour l'entreprise et le salarié à l'exception de la CSG et de la CRDS). Le Perco se substitue au PPESV Fabius (10 ans). Les sommes sont libérables lors de la liquidation de sa retraite ; toutefois des cas particuliers de déblocages anticipés sont prévus tels que l'acquisition de la résidence principale, l'expiration des droits aux Assedic, les accidents de la vie (décès ou invalidité). A l'instar des plans d'épargne d'entreprise de 5 ans, la gestion des sommes est confiée aux sociétés de gestion

habilité à gérer l'épargne salariale, les sommes sont investies au choix du salarié dans des FCPE (OPCVM régis par les mêmes règles que les SICAV), les plus values sont taxées à 10% en cas de liquidation du capital (en cas d'option d'une rente, application de la fiscalité sur les revenus)

Produit par nature salarial, le PERCO présente des avantages et des inconvénients et dès lors suscite des interrogations. Sa mise en place dans l'entreprise nécessite l'existence préalable d'un plan d'épargne d'entreprise à 5 ans ; elle relève obligatoirement d'un accord négocié avec les syndicats. Pour celles dépourvues de ces partenaires, il est cependant possible d'adhérer à un PERCO inter-entreprises sous réserve d'un accord aux 2/3 des salariés. L'adhésion du salarié est totalement libre ainsi que le montant des sommes investies de même que l'entreprise est souveraine dans sa décision d'abonder et du montant de son abondement, que du reste elle peut revoir tous les ans.

Les entreprises sont-elles prêtes à s'engager dans cette voie ? Les moins de 101 salariés devraient saisir l'opportunité puisque les mandataires sociaux y sont éligibles. Pour les autres, tout dépendra de la pression des syndicats, des salariés et de leur politique de rémunération globale. Le Perco est donc un levier de réflexion favorable aux évolutions de la rémunération du post salariat.

Les salariés sont-ils favorables à une démarche volontaire d'épargne pour leur retraite future ? Leur adhésion, dans un premier temps, sera très liée à leur âge car la loi Fillon ne prévoit aucun avantage fiscal pour les versements effectués, à l'instar des dispositions existantes pour l'assurance vie, ainsi que certainement au montant de l'abondement de leur entreprise. Préféreront-ils la rente ou le capital ? Le régime fiscal sera certainement déterminant dans leur choix. Sauront-ils distinguer entre le Perco et le PERP, dispositif proposé par les banques et plus spécifiquement destiné aux actifs non éligibles au Perco (professions indépendantes, artisans) et aux salariés ne bénéficiant pas du Perco dans leur entreprise ? Toutes ces nouvelles formules, légitimes en soi, créent une confusion.

Plus fondamentalement, Perco et Perp initient en France une nouvelle conception de nos revenus retraites : la capitalisation venant compléter les régimes de retraite par points existants. Si tel est vraiment l'objectif, alors d'ici 5 à 10 ans, les systèmes seront rendus obligatoires, comme ils le furent dans leur temps d'abord pour les cadres en 1947 puis pour l'ensemble des salariés dans les années 1970. A défaut, le principe d'équité serait bafoué.

Ils remplacent les plans populaires d'épargne salarial volontaire (PPESV) de Fabius en 2001 à ce « détail » près qu'ils seront bloqués jusqu'au départ à la retraite du salarié au lieu de dix ans. Il est néanmoins prévu, en ces temps de précarités où les situations des revenus et des patrimoines peuvent évoluer très vite, de pouvoir l'utiliser dans des cas comme le sur endettement, l'acquisition d'une résidence principale, expiration des droits aux Assedic, décès d'un conjoint. La sortie est prévue en rente ou en capital, ce qui en fait un produit plus souple que la Madelin qui ne peut sortir qu'en rente. Cette épargne devient une rémunération différée – qui complètera leurs retraites - assorties d'avantages fiscaux pour l'entreprise et le salarié. Elle devient surtout une bonne affaire pour les assureurs et banquiers qui devrait capter ainsi quelques 600 millions d'euros supplémentaires dans le pays du bas de laine. Jouant sur une inquiétude de la population peu encline à jouer le succès de leur entreprise en associant ses rémunérations aux résultats, les pouvoirs publics – qui paradoxalement cherchent des mistigris pour encourager la prise de risque et des formes de rémunérations aux résultats – jouent une politique de constitution de rentes. Encourageant plutôt une culture de la prudence, de la crainte des lendemains qui déchantent. Plutôt que d'adapter des produits déjà existants des contrats d'épargne se multiple au point de

constituer des sources de confusion. L'arrivée du PERP (Plan d'épargne retraite populaire) souscrit lui à titre individuel ne va pas clarifier la situation.

Mise en place « obligatoirement » par voie d'accord négocié avec les syndicats retraite PERCO : instituée par la loi Fillon du 21 août 2003, effective depuis la parution des décrets en mai dernier, le nouveau régime de retraite accessible aux salariés des entreprises privées et publiques a vocation à constituer une troisième voie complétant les dispositifs existants. PERCO est une voie originale dans son approche et sa conception car il ne repose pas sur le principe d'une obligation d'adhésion pour l'entreprise et le salarié à l'instar des régimes de bases SS et des régimes complémentaires ARRCO et AGIRC. PERCO se fonde sur 2 principes essentiels : la constitution d'une épargne financée par des apports conjoints de l'entreprise et du salarié, Cette épargne libérable lors de l'ouverture des droits à la retraite présente sur la Madelin proposée aux travailleurs indépendants ou dirigeants d'entreprises de pouvoir être, au choix du salarié, versé en une fois soit versé sous forme de rente. Le salarié est libre d'adhérer à tout moment à PERCO et fixe librement son apport annuel (maximum 25% de sa rémunération annuelle après déduction de ses versements sur le PEE). L'entreprise est libre d'abonder chaque année cet apport et de fixer le montant de son abondement, sa seule obligation résidant dans la prise en charge des frais de gestion de PERCO. Abondement annuel maximal : 300% de l'apport du salarié et 4 600 € Pour l'entreprise cet abondement exonérée de charges sociales et fiscales et soumis uniquement à la CSG et CRDS. Le PERCO est géré selon les mêmes règles que celles prévalant pour l'épargne salariale à 5 ans, c'est-à-dire investi, au choix du salarié et avec possibilités d'arbitrage, dans des FCPE à vocation diverse : monétaire, obligataire, actions, diversifiés.

On peut légitimement penser que, comme pour les autres régimes sociaux, PERCO sera à l'échéance de 5 à 10 ans rendu obligatoire car il y a nécessité financière d'assurer un certain niveau futur de retraite, et donc de compenser les baisses de rendement AGIRC et ARRCO. En outre, il sera aussi nécessaire d'assurer une certaine équité entre tous les salariés, le risque étant que le PERCO reste l'apanage des grandes sociétés, alors même que dans les entreprises de moins de 100 salariés, le dirigeant est éligible au PERCO, comme pour le PEE, et donc qu'il bénéficie aussi de l'abondement. Un effet de levier très méconnu et malheureusement peu relayé par les experts comptables.

La rémunération globale devient un instrument extrêmement complexe. Ceci explique les difficultés de lisibilité et de compréhension pour les salariés et les petites entreprises ce qui en limite encore son développement aux grandes et moyennes entreprises. Celles-ci ont bien compris tout l'intérêt de la démarche : les abondements versés ne sont pas qualifiés de « salaires », sans compter que le dispositif est souple en ce sens que l'entreprise est libre du montant et du versement de l'abondement.