

Le rapport « Prospective du Pacte sociale » a été réalisé à la demande de Gérard LARCHER, Président du Sénat. Il a demandé à Joël BOURDIN (UMP, Eure) et à Patricia SCHILLINGER (Soc, Haut-Rhin) de réfléchir sur l'avenir du pacte social à l'intérieur des entreprises et ouvrir une réflexion pour une nouvelle gouvernance dans l'entreprise.

# PROSPECTIVE DU PACTE SOCIAL

## DANS L'ENTREPRISE

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

### I - Etat des lieux : malaise dans l'entreprise

Ces trente dernières années, dans un contexte de concurrence et de mobilité des capitaux croissantes, une recherche de productivité de plus en plus orientée vers le court terme a progressivement modifié toutes les facettes du pacte social dans l'entreprise. On constate un véritable malaise dans l'entreprise avec des gains salariaux ralentis et des inégalités salariales croissantes et des revenus du capital en forte augmentation. Plusieurs raisons sont à l'origine de ce malaise :

#### 1) LE RALENTISSEMENT DE LA CROISSANCE ET DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ

Le ralentissement des gains de productivité est paradoxal alors même que l'objectif de maximisation de la productivité est une caractéristique dominante de l'air du temps. On peut même avancer que des composantes essentielles de la situation sociale du pays, la faible dynamique des salaires, les inégalités, le chômage, les conditions de travail... résultent de cet impératif de productivité, et que ce qui apparaît comme des « coûts sociaux » a été engagé pour améliorer la productivité du système de production français. Or, quand on réunit tous les indicateurs, on relève que le rythme des gains de productivité est plus faible qu'il n'a jamais été depuis des décennies.

*On ne peut s'empêcher de constater que les coûts sociaux associés à la maximisation de la productivité n'ont pas exercé d'effets très favorables en ce domaine.*

#### 2) DÉFORMATION DU PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE AUX DÉPENS DES SALAIRES

Dans le rapport, les sénateurs considèrent que **la part de la valeur ajoutée consacrée aux salaires tend à baisser**, ce qui va à l'encontre des conclusions du directeur général de l'INSEE, qui dans son rapport de 2009 faisait état d'une stabilité de cette part sur les 20 dernières années. Le débat ouvert par N. Sarkozy sur le partage de la valeur ajoutée doit se poursuivre.

Le rapport remet en cause la conclusion selon laquelle le partage de la valeur ajoutée entre la rémunération du travail (les salaires) et celle du capital (les profits) aurait été stable depuis vingt ans en France. La déformation très nette du partage de la valeur ajoutée intervenue dans les années 80 s'est prolongée. **La baisse de la part des salaires dans la valeur ajoutée ne s'est pas arrêtée au seuil des années 90**, comme on l'avait dit. Des études menées par des organisations internationales ont montré que la part salariale dans la valeur ajoutée a continuellement diminué.

Aujourd'hui, la part de la valeur ajoutée allant aux salaires est plus basse de plusieurs points de PIB par rapport à la moyenne historique sur soixante ans, et inférieure de près de 10 points de PIB par rapport au pic des années 70.

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

En d'autres termes, depuis les années 90, **il y a une sous-estimation de la part des profits dans la valeur ajoutée**, ce qui oblige non seulement à remettre en cause le consensus de stabilité du partage de la valeur ajoutée, mais encore confirme la poursuite de la réduction de la part salariale dans la valeur ajoutée.

**Ainsi, on observe des choix de méthode qui brouillent la vision de la répartition des richesses.** Plusieurs catégories d'opérations financières ne sont pas considérées comme entrant dans la valeur ajoutée.

Pour les rapporteurs, **on pourrait, sans inconvénient majeur, intégrer les revenus financiers perçus par les entreprises au niveau de la valeur ajoutée**, ce qui permettrait sans doute de mieux appréhender les situations financières concrètes des entreprises, telles qu'elles sont perçues, et telles qu'elles influencent les pratiques salariales. Cela traduirait mieux la création de la valeur par l'ensemble des salariés. On aboutirait au constat d'une part des salaires dans la valeur ajoutée plus basse et donc la pente serait sans doute descendante.

Si les « stock options » ne sont pas comptabilisés dans les rémunérations salariales, en revanche, l'intéressement et la participation des salariés sont inclus dans les salaires et traitements bruts et contribuent ainsi à déterminer la répartition de la valeur ajoutée en abondant la part présumée aux salaires. **Selon certaines données, l'inclusion de l'intéressement et de la participation dans la part salariale de la valeur ajoutée revient à masquer une baisse supplémentaire de 1 point de la part des salaires dans la valeur ajoutée.**

*La plupart des observations qu'inspire la méthode de suivi du partage de la valeur ajoutée dans les termes de la comptabilité nationale vont dans le sens d'une surestimation de la part des salaires dans la valeur ajoutée et d'une sous-estimation de celle revenant au capital par les indicateurs usuels. Ainsi, les modalités de la répartition du revenu national constituent bien un frein aux salaires.*

### 3) DES GAINS SALARIAUX RALENTIS ET DES INÉGALITÉS SALARIALES CROISSANTES

Une augmentation des inégalités salariales. Elle est liée au développement des emplois atypiques, de la persistance du chômage, de l'effet des restructurations du tissu d'entreprises et l'envolée des plus hautes rémunérations salariales. Bien souvent, les jeunes et les seniors sont discriminés par les mécanismes de marché.

Les revenus du capital connaissent une forte croissance.

La dynamique des salaires est faible. La masse salariale brute augmente moins vite que la production ; les salaires nets progressent moins que les salaires bruts.

Les salaires sont peu négociés. 16% des entreprises seulement ont connu des discussions collectives sur les salaires. 40% de ces négociations n'aboutissent pas.

Les augmentations de salaires sont de plus en plus individualisées, notamment via l'intéressement et la participation : les entreprises utilisent de plus en plus des formes de rémunération complémentaires au salaire qui s'ajoutent à ce dernier et se substituent parfois aux augmentations du salaire de base.

### 4) DE FORTES TENSIONS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL :

On observe aujourd'hui, une véritable « crise managériale ». On a pu le voir dernièrement avec les cas de suicides au sein de l'entreprise France Telecom.

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

Sur fond d'intensification du travail et d'horaires flexibilisés, les nouvelles formes d'organisation et de management, trop orientées par une logique financière de court terme, minent l'espoir d'une liberté accrue dans le travail.

Le rapport sécurité/autonomie évolue donc défavorablement.

### 5) DES RELATIONS SOCIALES DÉGRADÉES ET UNE GOUVERNANCE DÉSÉQUILBRÉE

Au cours du vingtième siècle, le pouvoir est passé progressivement de l'entrepreneur familial au manager technocrate, puis aux actionnaires et investisseurs financiers : il en a résulté progressivement une dépersonnalisation des relations dans l'entreprise.

Les salariés travaillent aujourd'hui en moyenne dans des entreprises plus grandes qu'il y a trente ans, mais au sein d'établissements plus petits ce qui accroît le sentiment de distance par rapport aux lieux de décision.

Les salariés ont en effet, été oubliés de la gouvernance, au nom de l'efficacité économique ; avec un taux de syndicalisation faible. La suprématie actionnariale s'est instaurée, même si elle a été contestée.

### 6) UN ORDRE JURIDIQUE DU TRAVAIL DANS UNE TRANSITION INACHEVÉE :

Le pacte social dans l'entreprise repose sur des règles de droit dont le respect s'impose aux employeurs et aux salariés. Progressivement, cet ordonnancement a été remis en cause par des évolutions juridiques liées aux progrès de l'intégration européenne, de nouvelles attentes de la société, ainsi que par des changements de l'économie (mondialisation, modifications du fonctionnement et des structures des entreprises...).

Ainsi, le droit social s'est considérablement complexifié, notamment le droit de la négociation collective. Il devient difficile d'en comprendre la logique. Ce droit apparaît comme moins hiérarchisé, moins pyramidal. Ces évolutions ne favorisent pas la pérennité d'un ordre public social, socle protecteur du salariat.

*Les nouvelles organisations du travail et de management sont néfastes. Trop orientées par une logique financière de court terme, elles engendreraient un stress accru. Ce réel inconfort des salariés est préjudiciable à la performance des entreprises.*

## II - Le scénario noir : poursuite des grandes tendances

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

### 1) LES CONFLITS DE RÉPARTITION CONTINUERAIENT À SE RÉSOUDRE AU DÉTRIMENT DES RÉMUNÉRATIONS SALARIALES

La répartition de la valeur ajoutée serait de plus en plus déséquilibrée au détriment des rémunérations du travail. Le travail « paierait » d'autant moins que le vieillissement démographique s'accompagnerait d'un prélèvement accru sur les revenus de la production distribués aux salariés.

Différentes variables pèseraient sur les salaires tels que le niveau du chômage, la diversification des opportunités d'investissement du capital, la financiarisation de l'économie, la constitution d'un marché du travail mondial, la restructuration des économies développées autour de leurs avantages comparatifs, la diffusion de modèles de croissance orientés vers la compétitivité et l'attractivité à court terme... Toutes ces variables pèseraient sur les salaires tout en permettant aux propriétaires du capital de défendre efficacement leur part du revenu national.

L'Etat n'investirait plus et les effets attendus des biens publics (éducation, environnement, innovation...) sur la croissance deviendraient négatifs.

Le chômage structurel augmenterait par incapacité à s'adapter au nouveau contexte économique

### 2) LE MANAGEMENT EXERCERAIT DES TENSIONS RENFORCÉES SUR LE TRAVAIL

Flexibilisation des salaires et des emplois. Ces mesures aggraverait la situation : explosion des inégalités de répartition qui mineraient le contrat social dans son ensemble.

Les entreprises se rabattraient, encore et toujours, sur le levier de l'organisation du travail pour soutenir tant bien que mal une productivité plombée par un déficit cumulé de recherche et d'investissement.

Avec un niveau de qualification stagnant et un dialogue social toujours médiocre, les organisations « à flux tendus » s'approfondiraient avec un recours accru à des contrats courts pouvant aller jusqu'à la disparition du contrat de travail dans la mouvance de l'idée que chacun doit devenir un entrepreneur de lui-même.

La distance physique aux lieux de décisions et la poursuite d'objectifs principalement financiers continueraient de miner le pacte social. Le dialogue social national demeurerait bipolaire, se révélant de plus en plus inadapté à la résolution de problèmes de dimension mondiale.

Le gouvernement des entreprises ne trouverait plus de contreponds que dans une opinion publique influençable.

Le reflux attendu du chômage se heurterait au socle structurel d'une population restée trop longtemps éloignée de l'emploi et de la formation. Cela fragiliserait le régime d'assurance chômage confronté à la contrainte globale du désendettement public et à la volonté de désengagement des entreprises les plus performantes voire de certains salariés qui, copiant l'attitude de l'Etat, pourraient arguer de la stabilité de leur emploi pour se retirer du système. La rigueur compromettrait aussi l'acclimatation de toute politique visant à améliorer vraiment l'employabilité, onéreuse en termes de formation et de logement, d'autant qu'on ne déciderait pas qui doit les financer.

Finalement, avec les contraintes multipliées d'organisations toujours plus finement calibrées en effectifs, les salariés endureraient une dégradation radicale du compromis sécurité/autonomie. On assisterait à :

- une prolifération de troubles psycho-sociaux,
- à une généralisation des rancœurs nées du défaut de reconnaissance,
- à une désincitation au travail,
- à une prolifération du travail clandestin et
- à l'amplification d'une émigration économique.

*Dans ce cadre, le scénario noir est aussi un scénario conflictuel susceptible de nuire à terme aux objectifs de productivité et de compétitivité de l'entreprise et de l'économie nationale.*

### 3)- L'EFFRITEMENT DU DROIT SOCIAL DU TRAVAIL S'AMPLIFIERAIT

Au nom de la nécessaire souplesse sociale, la dérégulation se poursuivrait à la faveur d'un renoncement de l'Etat à préserver des « acquis » jugés contre-productifs et inégalitaires.

La normativité sociale serait de plus en plus issue des processus de négociation. Or, l'emploi devenant un bien rare et les syndicats étant perçus comme peu à même de résoudre les problèmes sociaux du travail, le rapport de forces dans la négociation serait radicalement déséquilibré, aux dépens des salariés.

Les politiques des Etats témoignant de stratégies individuelles de « cavalier seul », le moins-disant social deviendrait le point de référence d'un droit international du travail qui peinerait à émerger.

Enfin, les nouvelles normativités, à commencer par la « soft law » se développant de façon anarchique, sans nulle certification, elle ne serait qu'une expression parmi d'autres d'un marketing généralisé dont les grandes lignes seraient décidées, à leur profit, par les entreprises monopolistiques.

# III - Facteurs d'émancipation par rapport au scénario du pire

## Propositions

Pour restaurer la qualité de l'emploi et du travail, les rapporteurs proposent :

### 1)- UN NOUVEL ÉQUILIBRE ENTRE AUTONOMIE ET SÉCURITÉ POUR L'EMPLOI

Un management et une organisation du travail plus sociale et humaine. Il faudrait systématiquement impliquer les salariés dans toute « conduite du changement », former les managers au respect et au soutien des collaborateurs, diversifier l'intéressement attribué au « top management », exclusivement financier, au profit d'indicateurs de performance sociale.

Cette démarche serait favorisée par une responsabilisation financière des entreprises pour leurs « externalités sociales négatives », notamment en termes de chômage ou de maladie.

Pour donner corps à la responsabilisation sociale de l'entreprise, un procédé de labellisation facultative informerait les clients de la conformité des conditions de production à certains standards sociaux. Les partenaires sociaux pourraient aussi élaborer une « charte de bonne conduite managériale », qui serait proposée à l'adhésion des chefs d'entreprise.

### 2)- SÉCURISER LA SITUATION DES SALARIÉS

Déployer d'importants efforts pour permettre aux salariés d'assumer financièrement et professionnellement les conséquences d'une mobilité contrainte ou non, notamment pour préserver leur employabilité.

A côté de l'assurance chômage et d'un accès au logement facilité, l'employabilité des personnes deviendrait l'axe majeur d'une flexisécurité » de pointe, qualifiée, au Danemark, de « mobication » (contraction de « mobilité » et d' «éducation »). Il s'agit de favoriser un développement continu du capital humain général (au sens d'un capital utile à d'autres entreprises que celle ayant dispensé la formation à l'origine), et donc de l'employabilité tout au long de la vie. Un véritable pilotage de la formation professionnelle française devrait être organisé, en vue d'optimiser continuellement l'employabilité des salariés et des chômeurs.

Inciter aiguillonnées par une éventuelle obligation juridique de préserver l'employabilité de leurs salariés, les entreprises s'orienteraient en synergie vers une gestion plus responsable des emplois et des formations de leurs salariés, via une véritable GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences).

### 3)- RÉÉQUILIBRER LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

Pour répondre à cet objectif, proposition d'une gouvernance plus partenariale (représentation des parties prenantes à l'entreprise), avec des avancées sur la codétermination et une protection renforcée de l'actionnariat de long terme. Cet apaisement passe par la consolidation du rôle des partenaires sociaux initiée par la loi du 20 août 2008, via une réforme de leur financement, ou un « syndicalisme de services », plus proche des préoccupations concrètes des salariés. Les questions du dialogue social dans les petites et moyennes entreprises et de la représentativité des organismes patronaux doivent être abordées. Le succès de l'idée d'une gouvernance plus partenariale repose, là aussi, sur une modification du mode d'évaluation de la performance des entreprises.

### 4)- VERS UN DROIT SOCIAL MAÎTRISÉ

Le droit social du travail se dirigerait vers une architecture rénovée, où, sans vouloir définir à lui seul l'intérêt général, l'Etat ne renoncerait pas à intervenir. Moins légiférer ne doit pas empêcher l'Etat de mieux légiférer, en se donnant les moyens d'évaluer et d'anticiper les besoins de normes nouvelles, afin de s'attaquer aux vraies priorités, en fonction d'une analyse à long terme des problèmes. Mieux légiférer, c'est aussi légiférer autrement.

La négociation sociale se développerait de façon plus équilibrée, à la faveur d'un respect généralisé du dialogue social, mais aussi d'un renforcement des légitimités syndicales, notamment par la mise à niveau de l'expertise, tandis qu'émergeraient les conditions d'édiction de normes internationales disciplinant le dumping social.

**Tout en respectant "les mécanismes du marché", il est important de revaloriser le travail, tant financièrement que qualitativement, réguler les excès de concurrence, produire les biens publics par l'Etat. Le code du travail doit être "rénové" et adapté. L'échelon national est dépassé, notamment en termes de politique économique et il faut réhabiliter le "long terme" dans les stratégies des entreprises.**

**Ainsi, nous préconisons « la réinscription des stratégies d'entreprises dans le temps long », « un modèle de travail digne et rémunérateur » pour les salariés et une « consolidation du rôle des partenaires sociaux ».**

**Cependant, les Etats étant « de moins en moins capables de piloter la sphère économique et sociale », on ne peut agir qu'au niveau européen.**