

Management Armand Hatchuel

La séquestration, un paradoxal appel à l'autorité patronale

Les séquestrations de chefs d'entreprise doivent être condamnées, mais elles exigent aussi de repenser les rapports entre management et salariés. Certains y ont vu une tactique de négociation à fort impact médiatique ou un ultime moyen, pour des salariés durement touchés, de retrouver une certaine dignité.

Mais il faut aussi en souligner la portée paradoxale : en séquestrant des dirigeants, les salariés confirment ces derniers dans un rôle d'autorité légitime de gestion et justifient leurs actions par la hauteur des exigences de justice et d'information que l'on attend d'un chef d'entreprise.

Or, cette conception de l'autorité des dirigeants va à rebours des évolutions internationales du droit et de la gouvernance d'entreprise. Depuis une vingtaine d'années, celles-ci ont constamment renforcé le pouvoir des actionnaires sur celui des managers, considérés comme de simples mandataires des premiers.

Cette logique a distordu les critères de gestion ou de rémunération de nombreux dirigeants. En affaiblissant leur autonomie de direction, elle conduit à l'oubli d'un principe fondateur de l'entreprise moderne : la nécessité d'une autorité de gestion prévoyante, crédible

en temps de crise, et qui rende justice aux intérêts de tous ceux qui coopèrent dans l'entreprise. Ce principe n'appartient pas au droit des sociétés, mais il s'impose quand des décisions douloureuses sont prises au nom de la « sauvegarde de l'entreprise ». Les plans sociaux et les restructurations ont été nombreux ces dernières années, sans provoquer les dérives actuelles. Et la crise devrait imposer plus aisément les mesures difficiles aux yeux de tous.

Spécificité nationale

Mais l'expérience et des travaux de recherche récents (« How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions », Elaine C. Hollensbe, Shalini Khazanchi, Suzanne S. Masterson, *Academy of Management Journal*, 51, 6, 2008) confirment que les décisions de gestion semblent justes ou injustes aux salariés, non seulement en fonction du contexte général, mais aussi de la manière dont l'entreprise réagit à ce contexte.

Le sentiment éprouvé par les salariés dépend donc directement de la crédibilité et de l'équité avec lesquelles les dirigeants négocient les choix les plus douloureux – surtout dans des groupes mondiaux où pèse le soupçon de délocalisa-

tions ou d'arbitrages internationaux inavoués.

Reste que les séquestrations sont une spécificité nationale. Outre la traditionnelle conflictualité sociale, il faut rappeler que la France n'a pas été à l'origine des évolutions de la gouvernance d'entreprise en faveur de l'actionnaire. Elle a suivi le mouvement tout en conservant une conception forte du dirigeant d'entreprise. Avec la crise, les ingrédients d'un cocktail détonant y étaient donc réunis.

Attachés à une autorité de gestion solide, des salariés ont pu éprouver le sentiment d'un double manquement de la part des dirigeants : d'abord l'approbation, avant la crise, d'objectifs de rentabilité intenables et de rémunérations sans bornes ; puis, une fois la crise installée, des plans sociaux imposés sans stratégie de sauvegarde ni principes de justice clairs.

Sur le terrain, c'est aux responsables d'entreprise et syndicaux d'éviter l'engrenage menant aux séquestrations. Mais il est urgent de revoir la gouvernance et le droit des sociétés, en visant non plus le seul intérêt de l'actionnaire, mais la restauration de l'autorité de gestion et de la mission de justice du chef d'entreprise. ■

Armand Hatchuel est professeur à Mines ParisTech.

La TVA réduite au restaurant ? Inefficace et injuste

L'annonce d'une réduction de 19,6 % à 5,5 % du taux de TVA dans la restauration à compter du 1^{er} juillet n'est pas une surprise. Elle est néanmoins étonnante. Il y en effet un aspect positif aux promesses longtemps non tenues (en l'occurrence, depuis 2002) : les économistes ont tout le temps d'en explorer les conséquences probables. Et, en l'occurrence, elles sont désastreuses.

Le premier argument invoqué en faveur de cette mesure est celui de la création d'emplois. Mettons les choses au mieux : 40 000 emplois créés (dont 20 000 pérennes) pour un coût total annuel de 2,5 milliards d'euro. Soit 62 500 euros par an et par emploi créé ! Ce n'est pas sérieux.

La chronique de la semaine

Thibault Gajdos, CNRS, Centre d'économie de la Sorbonne

Bien entendu, la baisse de la TVA aura aussi un effet sur les prix. Certes, les « engagements » des professionnels de la restauration à cet égard sont à peu près aussi crédibles que ceux du Medef et de l'Association française des entreprises privées lorsqu'il s'agit de réguler les rémunérations des dirigeants d'entreprise. Mais le jeu naturel du marché conduira effectivement à une baisse des prix. On peut tabler, au vu des études menées en France et à l'étranger, sur une répercussion de l'ordre de 75 % de la baisse de la TVA sur les prix à la consommation, soit une baisse des prix d'environ 9 %. En d'autres termes, la diminution de la TVA représente un allègement de l'impôt pesant sur les clients des restaurants, allègement d'autant plus important qu'ils fréquentent régulièrement les établissements gastronomiques. Il n'est donc guère surpre-

nant que cette réforme bénéficie davantage aux riches qu'aux pauvres.

Une étude méticuleuse de Nicolas Ruiz, économiste à l'Institut d'économie publique (IDEP), et Alain Trannoy, directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), permet d'être plus précis (*Impact microéconomique de la fiscalité indirecte en France et propositions de réformes*, Mimeo, 2005) : le gain moyen pour les 10 % des ménages les plus pauvres est de l'ordre de 110 euros, tandis que celui des 10 % des ménages les plus riches est de l'ordre de 670 euros. Les 30 % les plus riches bénéficient ainsi de 50 % des gains fiscaux, contre 15 % pour les 30 % les plus pauvres. La baisse de TVA dans la restauration n'est donc pas seulement inefficace (en termes d'emplois), elle est aussi injuste. Et le plus terrible, c'est que tout cela est aujourd'hui parfaitement connu.

Est-ce à dire qu'une baisse de la TVA était, nécessairement, une mauvaise idée ? Certainement pas. Le programme fiscal mis en œuvre en Grande-Bretagne aurait mérité qu'on le considère avec moins de condescendance. Depuis le 1^{er} décembre 2008, Londres a réduit le taux de la TVA de deux points et demi pour une durée de treize mois sur tous les produits soumis au taux de 17,5 %. Il est sans doute trop tôt pour tirer tous les enseignements de cette expérience. Mais le caractère transitoire de cette mesure présente l'avantage de faire jouer, en plus des mécanismes habituels, un effet d'aubaine qui pousse les consommateurs à profiter d'une baisse momentanée des prix. C'est donc probablement un bon outil si l'objectif est de stimuler la consommation à court terme. Son caractère transitoire permet aussi de ne pas hypothéquer démesurément les comptes publics. C'est enfin une mesure moins injuste que la baisse de la TVA sur la restauration, puisque moins ciblée. Il y avait donc des alternatives. On admettra que cela aurait au moins mérité un débat. Curieusement, Nicolas Sarkozy ne l'a pas souhaité. On se demande pourquoi. ■

Entreprises Yves Doz

L'ère de la consommation maigre

Il y a une usine automobile heureuse en Europe, et une seule : l'usine de Dacia, filiale de Renault, en Roumanie. C'est là que sont produites les Logan et leurs modèles dérivés, vendus entre 5 000 et 10 000 euros. On y travaille à pleine capacité, en trois-huit et la pénurie de main d'œuvre est la contrainte majeure.

Pendant ce temps, les 50 000 salariés d'Opel, ceux de Saab, de General Motors, des centaines de milliers de personnes employées par les sous-traitants de la filière automobile, se demandent quand leur usine fermera : le mois prochain ? L'an prochain ?

Dans ses plans stratégiques, Renault positionnait la Logan comme la voiture des classes moyennes des pays émergents, en remplacement de la mobylette sur laquelle s'entasse la famille, ou des vénérables taxis « Ambassador » de Bangalore ou Hyderabad. Certes, en Inde, en Iran, au Brésil ou en Roumanie, la Logan a trouvé ses débouchés. Mais, à la surprise générale, l'Allemagne est devenue, depuis quelques mois, son marché principal.

C'est là un phénomène isolé ? Non. Depuis la crise, la consommation est devenue « maigre », dans les économies très développées en particulier. La demande se reporte sur des produits simples, robustes, de qualité, mais de prix bas. La Dacia aujourd'hui et demain la Nano de l'indien Tata l'emportent. Aldi, Costco, Leader Price et autres « discounters » voient leurs clients remplir leurs chariots, alors que les galeries marchandes de Carrefour, par exemple, se vidant.

Le mouvement est sensible à tous les niveaux de prix : « Faute de pouvoir m'offrir une Ferrari, je me contenterai d'une Jaguar », me confiait récemment un ami américain bien nanti. Faute de pouvoir s'offrir une BMW, les Allemands achètent la Logan. Aux Etats-Unis, où les centres commerciaux font faillite, les petites maisons se vendent, les grandes pourrissent.

Est-ce le creux de la vague ? Ou le signe d'un changement durable ? Au fur et à mesure que la prise de conscience de la vanité de la surconsommation s'enracine, surtout dans un contexte où la réalité de la menace écologique

La demande se reporte désormais sur des produits simples, robustes, de qualité, mais de prix bas

devient de plus en plus présente, le changement s'ancre dans les mœurs. L'ère de la consommation maigre s'ouvre !

Qui va en profiter ? Les coréens Samsung ou LG, mais pas le japonais Sony ; Tata et le nippon Toyota (qui se montre remarquablement inventif dans le marché croissant des petites voitures), mais pas l'américain General Motors ou Peugeot.

A quelques exceptions près – Hermès se porte mieux que jamais, mais parmi les producteurs de « luxe », bien peu bénéficient du même phénomène – ce sont donc les nouvelles multinationales, plus globalisées et stan-

dardisées que leurs aînées, qui proposent des produits mondiaux. Ce sont aussi celles qui ont appris à innover pour développer des produits aux fonctionnalités comparables, mais à un coût – et donc un prix – nettement plus bas.

Les voitures électriques les plus innovantes sont actuellement développées en Inde. Les produits pour bébés les plus variés et les mieux adaptés (poussettes, chaises hautes, etc.) sont créés en Chine par une entreprise appelée Goodbaby. On pourrait citer d'autres exemples, innombrables.

Face à la profondeur et à la soudaineté de ce tsunami, on ne peut qu'observer avec consternation la futilité des combats d'arrière-garde menés en France, à droite ou à gauche. Pourquoi séquestrer des patrons de filiale qui n'en peuvent mais et sont, eux aussi, des victimes de cette mutation majeure ? N'est-il pas temps, si l'on veut une économie moderne, de se débarrasser d'une vieille usine de cassettes vidéo ? Est-il encore temps de s'attacher à vouloir que Caterpillar fasse en France des excavatrices ou des bulldozers ?

Médiatiser à outrance l'échec de quelques entreprises et la souffrance de leurs salariés est irresponsable et nuisible – l'image de la France parmi les investisseurs multinationaux peut être sabordée pour des décennies.

Désolé, mais pour l'intérêt de nos enfants, il n'y a pas vraiment d'alternative à travailler plus, et travailler mieux. Sans garantie de gagner plus ! N'est-il pas temps que nous en prenions tous conscience ? ■

Yves Doz est professeur à l'Insead.

Employeurs Idéaux des étudiants français

Top 50 des employeurs idéaux 2008
Etudiants en Ecoles d'Ingénieur/IT :

1	EADS	25	Siemens
2	Veolia Environnement	27	BNP Paribas
3	Dassault Aviation	28	CEA
4	Thales	29	Danone
5	EDF	30	Bombardier
6	VINCI	31	Gaz de France
7	Areva	32	Discoms
8	Google	33	Société Générale
9	Total	34	Thales Boston Consulting Group
10	Astom	35	Group
11	PSA Peugeot Citroën	36	LYMH
12	Air France	37	HSBC
13	Renault	38	Ubi Soft
14	Suez	39	sanofi-aventis
15	BMW	40	Accuride
16	Bouygues Construction	41	Ernst & Young
17	L'Oréal	42	General Electric
18	SNCF	43	Mitsubishi
19	Eiffage	44	Nestlé
20	IBM	45	Video
21	Microsoft	46	Philips
22	Satran	47	Air Liquide
23	Dassault Systèmes	48	Mullins & Company
24	France Telecom	49	Coax
25	Sony	50	Atrani

2009 : en ferez-vous partie ?

Pour le savoir, rejoignez-nous aux Universum Awards 2009 en vous inscrivant ici :

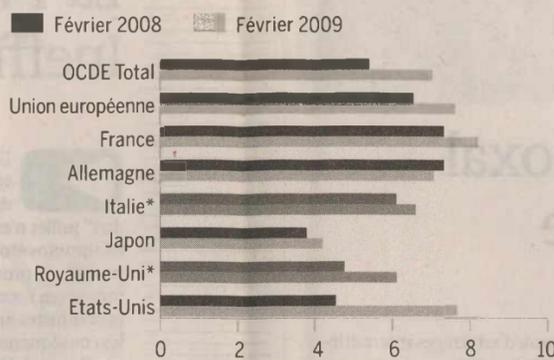
www.universumawards.com

Budgets

La montée du chômage est plus rapide dans les pays qui ont le plus flexibilisé leur marché du travail dans les années antérieures ; elle est ralentie, voire différée, en Allemagne, où le maintien dans l'emploi, quitte à faire bondir le chômage partiel, est la première riposte à la baisse d'activité. En France, le faible taux d'emploi des jeunes fait de la minorité entrée sur le marché du travail une catégorie très vulnérable.

La structure des dépenses de la lutte contre le chômage indique que les gouvernements français ont fait, à partir de 1993, le choix d'augmenter le soutien financier aux entreprises, laissant stagner le budget des dispositifs d'insertion des chômeurs par l'emploi ou la formation. Toutefois, ce choix, programmé dans les lois de finances initiales, a été démenti régulièrement par la création d'emplois aidés supplémentaires en cours d'année pour répondre à l'urgence. L'annonce par Nicolas Sarkozy de 60 000 (août) puis 100 000 (octobre) de ces emplois ajoutera 250 millions d'euros au 1,368 milliard prévu par le budget 2009. Auxquels s'additionnera le coût des 80 000 emplois aidés du plan jeunes annoncé le 24 avril.

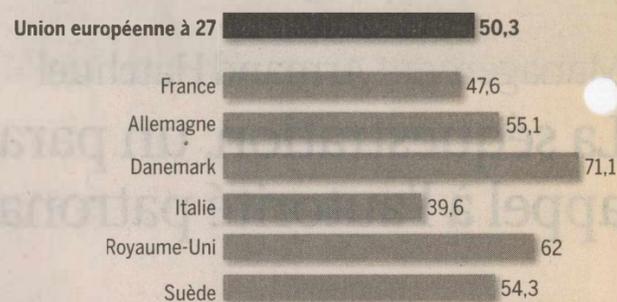
TAUX DE CHÔMAGE



SOURCE : OCDE

* Décembre 2007 à décembre 2008

TAUX D'EMPLOI DES JEUNES (15-29 ANS) EN 2007 en %



SOURCE : DARES

La plupart des pays du G8 consacrent 8 % à 10 % du montant des plans de relance à leur politique de l'emploi. L'OCDE juge cet effort insuffisant

Chômage : éviter l'exclusion des plus vulnérables

►►► Suite de la première page

« Avoir des partenaires sociaux qui négocient conjointement la politique salariale, le droit du travail et la politique de l'emploi permet de gagner en cohérence et donc en efficacité », explique M^{me} Erhel. En Suède, le chômage avait été divisé par deux dans la seconde moitié des années 1990.

Mais « les solutions ne sont pas transposables d'un pays à l'autre. Et on ne part pas de la même base qu'en Suède, où l'intervention sur les politiques de l'emploi a toujours été forte, et où le niveau de qualification des travailleurs est plus élevé qu'ailleurs en Europe, remarque la

chercheuse. Mais le parallèle est intéressant pour élaborer une politique de l'emploi en période de forte hausse de chômage, où il faut être rapidement efficace pour éviter que ceux qui perdent leur emploi ne restent trop longtemps en dehors de la vie active [travail ou formation]. La sécurisation des trajectoires professionnelles est essentielle en phase de récession. »

Les politiques de l'emploi en Suède et au Danemark se caractérisent en effet par une forte articulation entre les mesures dites « actives » (formation, incitation à l'embauche, emplois aidés ciblés) et les mesures « passives » (indemnisation). A ce titre, on peut regretter,

en France, un deuxième report par les partenaires sociaux de l'entrée en vigueur (au 1^{er} juillet 2009) de mesures de sécurisation du parcours professionnel, comme la portabilité des garanties de couverture santé complémentaire, qui aurait permis aux chômeurs de garder leur mutuelle malgré la rupture du contrat de travail. Une réforme jugée trop coûteuse par la partie patronale dans la période actuelle.

Quels sont les leviers les plus efficaces dans ce contexte de crise ? Chercheurs, économistes, dirigeants politiques ont une réponse commune : agir vite pour limiter la hausse du chômage, cibler les mesures sur les secteurs ou les

populations les plus vulnérables, fixer un horizon temporel pour éviter de créer des effets d'aubaine pour les entreprises. « Il s'agit d'ajouter des dispositifs conjoncturels aux mesures structurelles pérennisées par la crise », estime Yannick L'Horty, professeur de sciences économiques à l'université d'Evry.

Mesures d'urgence

Face à la litanie de plans de licenciement, la plupart des pays, même les moins interventionnistes, ont pris des mesures d'urgence. Elles renforcent ou complètent les réponses automatiques que sont les mesures passives d'indemnisation du chômage ou les prétraite-

tes. Les Etats-Unis ont rallongé la durée d'indemnisation chômage, le Japon a étendu le droit à l'indemnisation à certains contrats à durée déterminée. L'Allemagne, le Canada, le Japon ont aussi adopté des mesures actives pour favoriser le travail à temps partiel. La Suède a proposé aux employeurs de reporter deux mois de cotisations sociales patronales de 2009 sur 2010.

« Les mesures actives, habituellement mises en place en dehors des aléas de la conjoncture, sont en nette augmentation », note M. Scarpetta, au vu d'une enquête de l'OCDE auprès de ses trente pays membres.

Des mesures ciblées ont aussi été adoptées : aux Etats-Unis pour

soutenir l'automobile, ou en France pour défendre l'emploi des jeunes. La France a abordé la crise avec un niveau de chômage des moins de 25 ans supérieur à la moyenne européenne : 19,7 % au troisième trimestre 2008, contre 18,7 % en 2007, et 15,4 % dans l'Union européenne. « Le plan jeunes est une réponse à la crise qui ne cherche pas à créer un nouveau dispositif, mais à agir massivement en améliorant des dispositifs existants – par exemple les stages – et avec pour fil conducteur la formation dans des situations de travail réelles », explique René Sève, directeur général du Centre d'analyse stratégique (ex-Commissariat du Plan). ►►►

L'Espagne noyée sous un flot de 8 000 nouveaux demandeurs d'emploi par jour

Madrid
Correspondant

Comment arrêter l'hémorragie ? Le gouvernement de José Luis Rodríguez Zapatero semble tétanisé par le flot de chômage qui submerge l'Espagne. Les prévisions les plus pessimistes du Fonds monétaire international (FMI) faisaient état de 4 millions de chômeurs à la fin de 2009 : ce seuil a été dépassé dès le 31 mars.

En un an, l'économie espagnole a vu la destruction de 1,8 million d'emplois, soit la moitié du chômage additionnel de toute l'Union européenne. En 2007, elle faisait des envieux pour avoir créé environ 40 % des emplois de la zone euro. Dix-huit mois ont suffi pour voir le taux de chômage passer de 7,9 % à 17,3 %.

Un basculement aussi brusque, au rythme de 8 000 nouveaux demandeurs d'emploi par jour, tient à la structure du marché de l'emploi. Un travailleur sur quatre a un contrat à durée déterminée (CDD). La proportion était même d'un sur trois quand l'économie tournait à plein régime.

« Sur les 16,6 millions de contrats de travail signés en 2008, 14,6 millions étaient temporaires ; c'est ce qui explique l'ajustement rapide de l'emploi à la crise », rappelle Ignacio Fernandez Toxo,

secrétaire général des Comisiones Obreras (CC OO), l'une des deux principales centrales syndicales.

Dans ce contexte, le gouvernement socialiste et les syndicats ont jugé provocatrice la proposition du patronat d'apporter encore plus de flexibilité au marché du travail, en particulier en rendant plus simples et moins coûteuses les procédures de licenciement. Mais si les entreprises espagnoles ont usé et abusé des CDD, c'est à cause de l'extrême rigidité des contrats à durée indéterminée (CDI). Le statut des travailleurs espagnols, élaboré en 1980, a été assoupli par cinq réformes, en 1984, 1994, 1997, 2001 et 2006, mais l'indemnisation des licenciements demeure l'une des plus élevées au monde.

Pour en savoir plus

« Les Politiques de l'emploi », de Christine Erhel, éditions Presses universitaires de France, collection « Que sais-je », mars 2009, 128 pages, 9 euros.

« Le Chômage », de Jérôme Gautié, édition La Découverte, collection « Repères », mars 2009, 128 pages, 9,50 euros.

« Suivi de la situation de la France au regard des indicateurs de

Confronté à l'urgence, le gouvernement exclut pour l'instant une réforme en profondeur du marché du travail, pourtant suggérée par de nombreux experts.

« Pénaliser les entreprises »

Pour Florentino Felgueroso, directeur de la chaire « capital humain et emploi » de la Fondation des études d'économie appliquées (Fedea), « il faut réduire l'écart entre les contrats fixes et temporaires en créant un contrat unique prévoyant une indemnisation de licenciement croissante avec l'ancienneté ».

Le chercheur estime nécessaire de « pénaliser les entreprises qui abusent des CDD en augmentant leurs cotisations chômage », mais aussi de « plafonner les prestations

Lisbonne », rapport du Conseil économique, social et environnemental, avril 2009, 256 pages. Le document est téléchargeable gratuitement sur le site Internet www.ladocumentationfrancaise.fr

« La Flexicurité est-elle une réponse à la crise ? », note n° 130 du Centre d'analyse stratégique, avril 2009. Le document est téléchargeable gratuitement sur le site www.strategie.gouv.fr

sociales sans toucher aux incitations à la recherche d'emploi ».

Pour sa part, la confédération CC OO souhaite « un pacte de législation pour l'emploi, la protection sociale et l'économie de production » discuté par les partenaires sociaux et le gouvernement. Un vœu pieux dans l'immédiat, car le dialogue social est interrompu depuis l'échec, cet hiver, des négociations paritaires sur les conventions collectives locales.

Accablé par les mauvais chiffres, M. Zapatero espère pour les prochaines semaines les premiers effets sur l'emploi de son plan de relance, baptisé « Plan E », annoncé en novembre 2008. Sur un total de 40 milliards d'euros, 8 milliards ont été affectés aux collectivités locales pour des travaux publics. Le 24 avril, Madrid a débloqué une nouvelle enveloppe de 14 milliards « pour dynamiser l'économie ».

Le quotidien *El País*, pourtant proche des socialistes, critique l'inefficacité de ces mesures, reprochant à l'exécutif de n'avoir pas anticipé le désastre en minimisant la gravité de la crise. « L'optimisme excessif de Zapatero a empêché que soient prises des mesures préventives face à l'effondrement de l'emploi », a-t-il diagnostiqué dans un éditorial. ■

Jean-Jacques Bozonnet

Questions-Réponses Protection

1 Qu'est-ce que le Fonds d'investissement social ?

Le Fonds d'investissement social (FISO), dont la création a été annoncée le 18 février, est destiné à coordonner les efforts accomplis par l'Etat et les partenaires sociaux en faveur de l'emploi et de la formation professionnelle.

Il est doté d'une enveloppe de 1,5 milliard d'euros, à laquelle s'ajoutent 200 millions débouqués par les partenaires sociaux en puisant dans les fonds paritaires de la formation professionnelle. Installé le 10 avril, il permettra de financer notamment le plan jeunes annoncé le 24 avril par l'Élysée.

2 Qu'est-ce que la « portabilité » des droits sociaux ?

La variété des statuts – du CDI au chômage en passant par le stage, l'intérim, le CDD, le temps partiel – peut entraîner, lors du passage d'un statut à l'autre, la perte des droits sociaux généralement acquis à l'occasion d'un CDI.

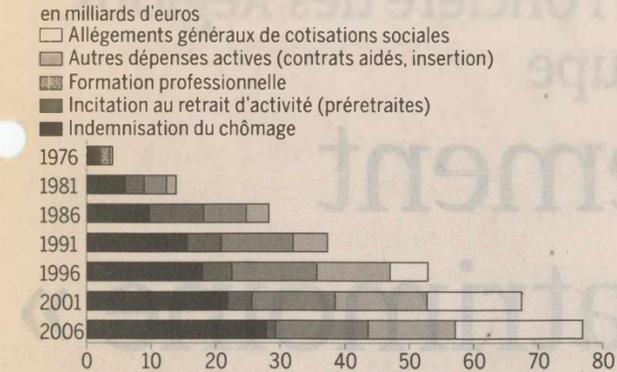
Attacher ces droits à la personne et non à un statut permet, en cas de rupture, de garder sa couverture sociale et de poursuivre sa formation pour retrouver un emploi au plus vite. Cette « sécurisation des parcours professionnels », promise par le candidat Nicolas Sarkozy, tarde à entrer dans les faits.

3 Comment le chômage conjoncturel peut-il devenir structurel ?

Dans son rapport de mars sur les perspectives économiques, l'OCDE recommande de « mener une politique active en matière d'emploi, pour éviter que le chômage conjoncturel élevé ne prenne un caractère structurel ». En effet, lorsque le chômage augmente, la part des chômeurs de longue durée s'accroît. « Au bout d'un certain temps, ces derniers peuvent se décourager et recherchent moins activement un emploi », note l'économiste Jérôme Gautié (*Le Chômage*, La Découverte).

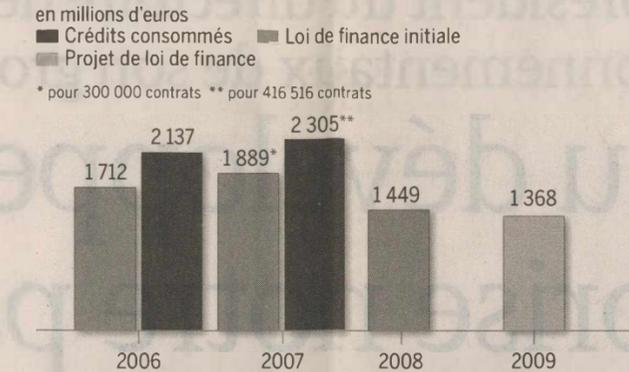
Les crises précédentes ont aussi montré que ceux qui perdent trop longtemps le contact avec le marché du travail éprouvent d'énormes difficultés à se réinsérer. Le capital humain se dégrade au cours du temps, ce qui fait d'eux des « chômeurs structurels ». Troisième facteur, les salariés en place peuvent, lors de la reprise économique, négocier des hausses de salaires au détriment d'un accroissement de l'emploi, souligne M. Gautié. En France, la fin de l'année 2008 a été marquée par une hausse du chômage de longue durée, avec 25 000 demandeurs d'emploi de plus d'un an supplémentaires au second semestre, selon le Pôle emploi. ■

COÛT DES POLITIQUES DE L'EMPLOI EN FRANCE DEPUIS 1973



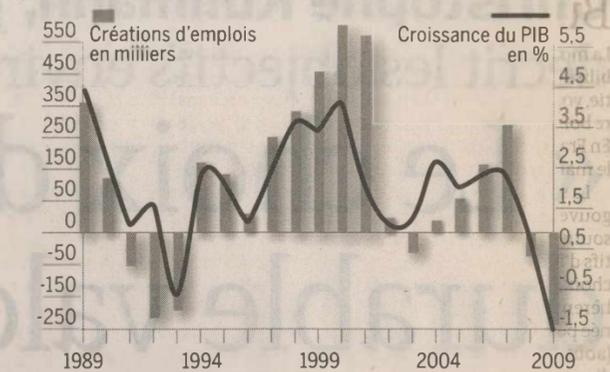
SOURCES : DARES

CRÉDITS DE PAIEMENT DES CONTRATS AIDÉS DE 2006 À 2009

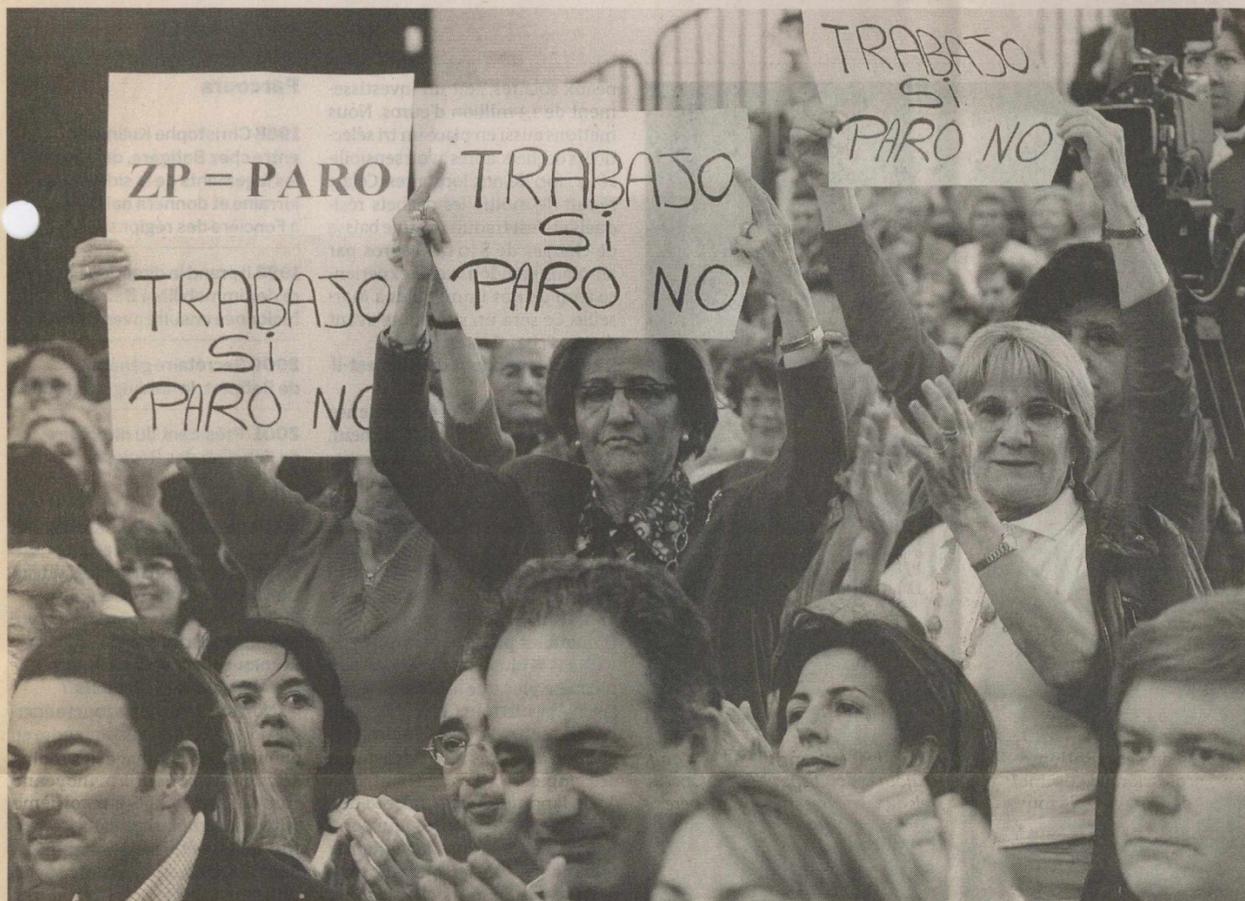


SOURCE : COMMISSION DES FINANCES DU SÉNAT

CROISSANCE ET EMPLOI EN FRANCE



SOURCE : INSEE



En Espagne, des militants du Parti populaire (droite) stigmatisent la politique du premier ministre socialiste José Luis Rodríguez Zapatero : « ZP [le surnom de M. Zapatero] = chômage » ou « oui au travail, non au chômage ». ANDREA COMAS/REUTERS

« La France ne sait pas accompagner ses chômeurs vers les nouveaux emplois »

Pierre Cahuc, professeur d'économie à l'École polytechnique

« L'entrée en récession a provoqué une hausse spectaculaire du chômage. Comment fonctionne le lien entre le niveau de la croissance du produit intérieur brut (PIB), ou de sa décroissance, et celui de l'emploi ? »



L'activité économique est toujours accompagnée de mouvements massifs de créations et de destructions d'emplois. En France, en période normale, l'ordre de grandeur est de 10 000 emplois créés et supprimés par jour ! En récession, l'économie détruit davantage d'emplois – de 10 % à 20 % de plus –, mais surtout elle en crée beaucoup moins de nouveaux.

productivité plus faible que les nouveaux emplois créés. Il y a donc un conflit entre la protection et l'efficacité, et diverses façons de le gérer.

Les médias se focalisent sur les destructions d'emplois, alors qu'elles sont à peine plus importantes qu'en période normale. En mars, les entrées au chômage pour licenciement économique ont été de 23 000 en France alors qu'elles étaient de 27 000 en mars 2005, une période qui ne connaissait pas d'inquiétude particulière. En février et mars 2009, les licenciements économiques ne représentent que 4,4 % des entrées en chômage, et les licenciements pour motif personnel 11,3 %, même si certains peuvent avoir pour origine des motivations économiques.

Au sud de l'Europe – en France, en Espagne ou en Italie –, les emplois précaires se développent pour répondre aux besoins de flexibilité des entreprises. Celle-ci pèse donc sur les titulaires de ces emplois, en particulier les jeunes et les immigrés, ainsi que sur les femmes qui entrent et sortent plus fréquemment du marché du travail en raison des maternités et de l'éducation des enfants.

Mais, avant tout, les entreprises ne renouvellent pas les formes précaires d'emploi, comme les contrats à durée déterminée (CDD), dont la fin représente un quart des entrées au chômage, ou les missions d'intérim.

Dans les pays qui mettent l'accent sur la flexibilité – Etats-Unis, Royaume-Uni –, les chômeurs sont peu protégés et indemnisés et contraints d'accepter n'importe quel emploi. Cette politique est dure socialement, mais elle favorise la croissance.

En période de récession, les pays qui ont le plus flexibilisé le marché du travail sont-ils davantage confrontés au gain du chômage ?

Enfin, le modèle scandinave – symbolisé par la « flexicurité » danoise – protège les salariés, mais pas les emplois. Il marie efficacité économique et garantie des revenus des chômeurs. Mais il ne fonctionne que grâce à un service public de l'emploi très efficace et adapté. Un chômeur travaille à plein temps dans le cadre de sa recherche d'emploi et des stages qu'il suit.

Oui, les destructions d'emplois y sont alors plus fortes, mais la reprise s'accompagne de davantage de créations. Aux Etats-Unis, on a vu le taux de chômage passer de 12 % à 5 % sur des périodes assez courtes, alors qu'en France on constate une inertie à un niveau moyen plus élevé depuis une trentaine d'années.

La crise met-elle ce dernier modèle sous pression ?

Relativement, car le taux de chômage reste très faible au Danemark : 4,8 % en février. C'est le modèle le plus adapté, le moins douloureux possible. La France, elle, ne sait pas encore accompagner les chômeurs vers les nouveaux emplois.

Propos recueillis par Adrien de Tricornot

On dit couramment qu'il faut 2 % de croissance pour créer des emplois. Qu'en pensez-vous ?

La création d'emplois participe elle-même à la croissance. Ce raisonnement n'a donc pas grand sens. La capacité à créer des emplois dépend de très nombreux facteurs, parmi lesquels le fonctionnement des différents marchés – du travail, du capital, des biens et des services – ou la recherche et l'innovation.

Quel est le rôle des politiques publiques sur le lien entre emploi et croissance ?

Un droit du travail limitant les licenciements est avantageux pour ceux qui en bénéficient, mais il a un coût économique : les emplois maintenus dans les secteurs en déclin ont en général une

Parcours

2001 Pierre Cahuc reçoit le prix du meilleur jeune économiste.

2008 Ce professeur à Polytechnique et chercheur au Centre de recherche en économie et statistique (Crest) reçoit le prix du livre d'économie pour La Société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit, écrit avec Yann Algan (éd. ENS).

2009 Pierre Cahuc signe avec André Zylberberg Les Réformes ratées du président Sarkozy (Flammarion, 224 pages, 18 euros).

Quelque 1,28 milliard d'euros devraient ainsi être investis pour permettre l'insertion dans l'emploi de 517 000 jeunes d'ici à juin 2010.

Les critiques restent toutefois nombreuses sur le financement et l'efficacité de ces mesures d'urgence. Il est en effet probable que l'augmentation des crédits alloués ne suffisent pas. « En France, si le coût global des exonérations de cotisations sociales patronales au voisinage du smic [l'allègement unique dégressif souvent appelé « dégrèvement Fillon »] a considéra-

blement augmenté pour dépasser aujourd'hui 1 % du PIB, le budget des dispositifs ciblés n'a en revanche cessé de baisser depuis 2000, et le 1,3 milliard d'euros mobilisé pour le plan jeunes [financé par le Fonds d'investissement social] ne corrige pas ce recul », observe Bernard Gomet, chercheur au Centre d'études de l'emploi.

« En outre, la crise élargit les publics en difficulté – intérimaires, CDD... Si l'on veut investir, il faut leur ouvrir des possibilités de formation, ce qui reste largement à mettre en place », souligne M. Gomet.

Au-delà des budgets des politiques de l'emploi, qui varient entre moins de 1 % du PIB dans les pays libéraux (Etats-Unis, Canada, Royaume-Uni) jusqu'à plus de 4 % du PIB au Danemark, la plupart des pays du G8 ont débloqué des fonds supplémentaires pour soutenir le marché du travail : les Etats-Unis et la France ont investi 8 % à 10 % de leur plan de relance dans les mesures pour l'emploi, indique l'OCDE.

Mais ces financements additionnels sont insuffisants au regard de la multiplication des demandes d'indemnisation et de l'allongement attendu de la durée du chômage, estimait Angel Gurría, le secrétaire général de l'OCDE, qui s'exprimait fin mars devant les ministres du travail du G8 réunis à Rome.

Pour Jean-Louis Levet, directeur général de l'Institut de recherches économiques et sociales, « le contexte de crise impose d'aller au-delà des mesures actuelles. L'Insee prévoit 300 000 destructions d'emploi dans les six mois... »

Anne Rodier

En Suède, intérim ne veut pas dire précarité

Stockholm
Correspondance

Les entreprises d'intérim comme Manpower, Adecco et autres ont, en Suède comme ailleurs, fait les frais de la baisse d'activité mondiale. Dans le bâtiment ou l'automobile, sensibles en raison des menaces pesant sur Saab et Volvo, de 40 % à 50 % des missions ont été perdues. Mais dans d'autres secteurs, comme la santé, les missions sont en hausse de 38 % sur le premier trimestre, ou de 20 % dans la vente et le marketing.

« Les effets négatifs de la crise commencent à se faire sentir que maintenant dans notre secteur, alors que partout ailleurs les intérimaires sont les premiers à subir le contrecoup d'une crise », constate Henrik Bäckström, directeur de Bemanningsföretagen, l'organisation patronale qui fédère 380 entreprises d'intérim, dont les deux tiers sont certifiées, qui emploient plus de 55 000 personnes et ont réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de 20 milliards de couronnes (1,9 milliard d'euros).

Car les intérimaires, en Suède, sont salariés des agences d'intérim, ce qui leur permet de bénéficier d'une protection sociale sociale équivalente à un CDI, un cas « unique en Europe », selon Håkan Löfgren, responsable de LO, la plus puissante centrale syndicale. Depuis l'an 2000, l'intérim est en effet régulé par des accords de branche qui ont permis de nettoyer un secteur à la réputation sulfureuse, d'augmenter les salaires et de mieux protéger les salariés. « Pour nous, il était indispensable d'assurer les mêmes conditions de salaire aux intérimaires qu'aux employés de l'entreprise qui l'accueille, afin d'éviter tout dumping salarial », explique M. Löfgren, qui a négocié ces accords.

« Meilleure sécurité »
« Les syndicats sont si puissants en Suède, notamment chez nos gros clients, que ces accords étaient une nécessité », reconnaît M. Bäckström.

Mais le fait que le secteur de l'intérim se soit organisé, mettant notamment sur pied un système de certification de ses membres, a également permis à ces derniers d'obtenir de leurs clients des tarifs

plus élevés, qualité du service et garantie de sérieux obligent.

Ces accords ont signifié des hausses de salaire, parfois de plusieurs centaines d'euros par mois, car les sections locales des syndicats exigeaient que les agences d'intérim payent leurs employés aux salaires moyens constatés dans les entreprises d'accueil.

Dans les accords signés par LO, les intérimaires ne peuvent avoir qu'un seul contrat à durée déterminée (CDD) de six mois avec leur société d'intérim, au-delà duquel ils deviennent automatiquement employés en contrat à durée indéterminée (CDI). « Les intérimaires bénéficient ainsi d'une meilleure sécurité que la plupart des salariés suédois ! Car nous avons estimé que, dans ce secteur, les salariés ont besoin de plus de sécurité », explique M. Löfgren. Résultat, il y a en moyenne moins de CDD dans l'intérim que dans l'ensemble du marché du travail suédois !

Entre deux missions, les personnels des agences d'intérim signataires des accords touchent un revenu minimum de 90 % du salaire. Pour le reste (prévoyance, retraite...), ils sont traités comme les

Olivier Truc

Christophe Kullmann, président du directoire de Foncière des Régions, décrit les objectifs environnementaux de son groupe

« Le choix du développement durable valorise notre patrimoine »

Propos recueillis par Isabelle Rey-Lefebvre

Foncière des Régions est née en 1963, à Metz, de la fusion entre une société exploitante de garages souterrains et d'un organisme de gestion de logements quasi sociaux pour les ouvriers sidérurgistes.

Cette société immobilière d'investissement cotée (SIIC) détient, à travers des filiales spécialisées, des immeubles variés : logements, bureaux, parkings, murs de commerces, hôtels, entrepôts...

Sa politique d'achats volontariste, à partir de 1999, l'a hissée au troisième rang des foncières françaises, derrière Unibail et Klépierre, avec un patrimoine évalué à 10,4 milliards d'euros à fin 2008.

Quelle est votre stratégie de développement durable ?

Le développement durable n'est pas un gadget, mais, depuis deux ans, une préoccupation et une priorité. Dès 2006, nous nous sommes dotés d'une direction du développement durable, avec un correspondant dans chacune de nos filiales.

Nous sommes en train de dresser une cartographie énergétique de tout notre patrimoine français, qui évaluera les consommations d'énergie et les émissions de carbone, mais aussi d'autres aspects comme l'accessibilité des bâtiments aux handicapés. Une fois que le diagnostic, confié au Centre scientifique et technique du bâtiment, sera établi, nous élaborerons une politique et fixerons des objectifs.

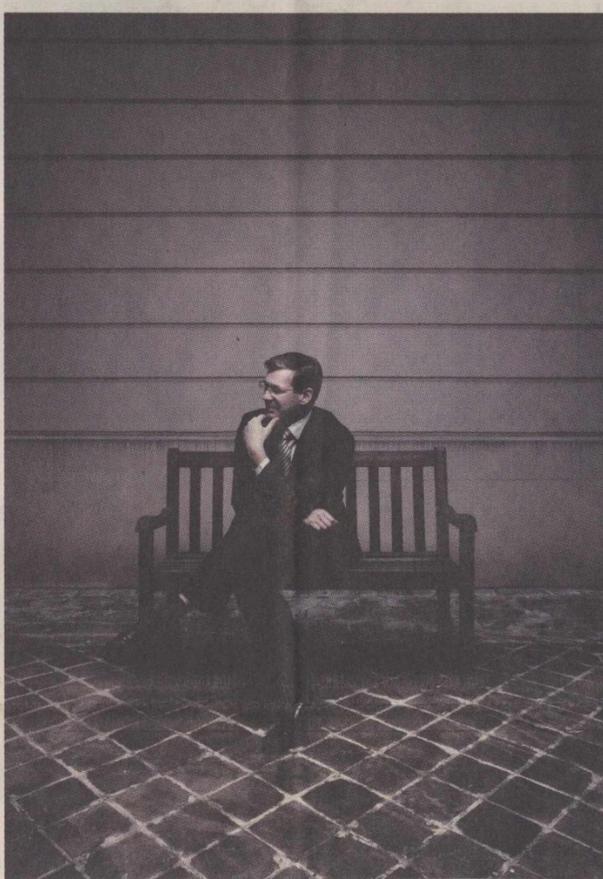
Faites-vous certifier vos bâtiments ?

Il est plus simple de créer des bâtiments neufs certifiés « haute qualité environnementale » (HQE), mais nous nous lançons aussi dans des réhabilitations lourdes. Nous avons ainsi été précurseurs en livrant, en juillet 2008, à Vélizy, le campus Dassault Systèmes, la plus grande opération tertiaire privée certifiée « HQE » et Energie renouvelable : 60 000 m² de bureaux, dont la consommation prévisionnelle est de 78 kilowattheures par mètre carré et par an, contre une moyenne, en France, de 296 kWh.

Nous réhabilitons également la tour CB21, à la Défense, dont Suez Environnement sera le locataire. L'immeuble, outre ses performances énergétiques, sera un site pilote dans la gestion de déchets, sur laquelle nous travaillons avec Sita, filiale spécialisée de Suez Environnement. Nous réhabilitons aussi la tour Garibaldi, à Milan, qui sera l'emblème de la ville en matière de développement durable.

Vous êtes une des rares foncières à détenir des logements. Sont-ils aussi concernés par votre effort dans le développement durable ?

L'enjeu est bien plus important pour le logement que pour le bureau. En Allemagne, où nous détenons via notre filiale Imméo 45 000 logements dans la Ruhr, nous en équipons 3 000 en pan-



Pour Christophe Kullmann, le président du directoire de Foncière des Régions, « des immeubles performants sont un moyen de différenciation ». BENJAMIN CHELLY POUR « LE MONDE »

neaux solaires, soit un investissement de 1,3 million d'euros. Nous mettons aussi en place un tri sélectif des déchets, après avoir sensibilisé 22 000 de nos locataires. Cela a réduit de moitié les déchets résiduels et s'est traduit par une baisse de charges de 850 000 euros par an. Nous étendons cette expérience à un de nos immeubles à Marseille. Ce sera un site pilote avant d'autres chantiers en France.

Le développement durable est-il rentable ?

Il est vrai que cette exigence majore le coût de 5 % dans le neuf, mais nous sommes des investisseurs à très long terme et, pour nous, des immeubles performants sont un moyen de différenciation et de valorisation de notre patrimoine. Une étude du Royal Institute of Chartered Surveyors, aux Etats-Unis, montre que de tels immeubles peuvent être loués de 10 % à 15 % plus cher, car le locataire récupère plus que la différence sur les charges. La tour CB21, à la Défense, permettra à Suez Environnement de réaliser 30 % d'économie de charges.

Il s'agit aussi de répondre à l'exigence de nos locataires, qui sont, dans ces opérations, de véritables partenaires, soucieux de leur image vis-à-vis de leurs clients et de leurs salariés. Nous travaillons sur une charte environnementale avec Accor, dont nous détenons près de 200 hôtels, sur tous ces sujets de développement durable liés au

Parcours

1988 Christophe Kullmann entre chez Batigère, qui détient les logements de la sidérurgie lorraine et donnera naissance à Foncière des régions.

1992 Il prend la direction financière de l'immobilière Batibail, fusionnée ensuite avec Gecina.

2000 Secrétaire général de Batipart, la holding du groupe.

2001 Président du directoire de Foncière des Régions.

bâti, et avec le groupe Korian, qui gère des maisons de retraite dont les murs nous appartiennent aussi. **Des architectes pensent que l'idée d'une tour, avec ses ascenseurs, sa climatisation, est anti-nomique du développement durable. Est-ce votre avis ?**

Non, car il existe des tours à énergie positive. Il faut aussi prendre en compte l'accessibilité des bureaux aux salariés, or l'intérêt des immeubles de grande hauteur est qu'ils peuvent s'implanter dans les centres-villes et être bien desservis par les transports en commun. Je suis plus circonspect sur les tours à usage mixte de bureaux, commerces et logements, qui, en principe, permettent de mutualiser des équipements, parkings, chauffage, mais posent des problèmes de gestion. ■

Les immeubles « verts » offrent de meilleurs rendements

SELON le vingtième volet des indicateurs Eurosif-Ernst & Young-Le Monde - publié par « Le Monde Economie » en partenariat avec Die Zeit Online (Hambourg), El Pais (Madrid), La Stampa (Turin) et Le Temps (Genève) - les professionnels britanniques de l'immobilier, qu'ils soient promoteurs, investisseurs ou gestionnaires d'actifs, ont une nette longueur d'avance sur leurs collègues européens et surtout américains en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

Un positionnement qui pourrait leur permettre de conserver, malgré la crise, le leadership de ces métiers dans les années à venir, tant il est vrai que leurs actionnaires, leurs clients et les autorités réglementaires sont de plus en plus sensibles au poids de l'immobilier tertiaire et industriel dans les émissions de gaz à effet de ser-

re. L'activité de construction et le parc immobilier sont en effet responsables de 30 % à 40 % (selon le mode de calcul) de ces émissions.

De ce constat découle un durcissement permanent de la réglementation. Le Parlement européen a voté, le 23 avril, une révision de la directive sur la performance énergétique des bâtiments qui, si elle était avalisée par le conseil des ministres européen des 11 et 12 juin (mais des Etats s'y opposent), imposerait à tous les bâtiments construits à partir de 2019 (2015 pour les bâtiments publics) d'être « zéro énergie » (ils devront produire autant d'énergie qu'ils en consomment). Aux Etats-Unis, le soutien fédéral au secteur du bâtiment promis par le plan de relance est conditionné par le respect de normes environnementales.

Empreinte carbone

Surtout, investisseurs et clients - propriétaires ou locataires - du secteur sont intéressés par le rendement attendu de l'effort consenti pour améliorer la performance énergétique. Selon les calculs de l'économiste Nils Kok, chercheur à la Bruxelles Property Foundation à Bruxelles (« Le Monde Economie » du 20 janvier), la consommation énergétique représente en moyenne 30 % des coûts de fonctionnement d'un immeuble de bureau, et 5 % à 7 % des charges pour un locataire, ratios de plus soumis à la variation des prix de l'énergie.

Cela semble expliquer que, si la crise a vu la demande et les prix de l'immobilier de bureau s'effondrer, le segment des immeubles « verts » est celui qui résiste le mieux.

Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), dans un rapport sur le sujet publié le 27 avril, estime le surcoût de l'amélioration des performances environnementales entre 5 % et 20 % du coût d'un bâtiment classique. Mais, selon M. Kok, le loyer des immeubles « verts » offre des rendements supérieurs de 3 % à la moyenne à leurs propriétaires (à qualité et localisation équivalentes), et même de 6 % compte tenu du taux d'occupation effectif. Quant à leur prix de vente, il est supérieur de 16 %.

Toutefois, le véritable risque pour les investisseurs, et donc les plus importantes marges de progression pour les professionnels, se trouve plus du côté du parc ancien que du neuf : 60 % des immeubles qui existeront en 2050 sont déjà construits... Or l'apport du secteur à la lutte contre le réchauffement climatique ne sera véritablement visible que lorsque sera pris en compte non plus seulement la performance énergétique, mais encore l'empreinte carbone des bâtiments, tenant en particulier compte des effets de leur situation et de leur conception sur les déplacements et les pratiques des leurs utilisateurs. ■

Antoine Reverchon

L'immobilier face au changement climatique

NOTE DE 0 À 3

Sociétés	Prise en compte de l'enjeu*	Certification**	Performance énergétique***	Empreinte carbone****
AEW Europe (Fra. ; C)	1	1	1	1
Aviva Investors (Roy.-Uni ; C)	0	0	1	0
Axa REIM (Fra. ; C)	1	2	0	0
Berkeley Group (Roy.-Uni ; A)	2	3	3	3
Bouygues Immobilier (Fra. ; A)	2	2	2	1
British Land (Roy.-Uni ; B)	2	3	3	3
Deka Immobilien (All. ; C)	0	0	0	0
Foncière des Régions (Fra. ; B)	2	3	1	1
GE Real Estate (E.-U. ; C)	2	1	1	0
Gecina (Fra. ; B)	2	2	2	2
Hines (E.-U. ; A, B, C)	1	2	1	2
Icade (Fra. ; A, B)	2	2	1	3
ING REIM (Pays-Bas ; A, C)	1	0	1	1
IVG Immobilien (All. ; A, B, C)	0	0	0	0
Kaufman & Broad (Fra. ; A)	1	1	1	0
Klépierre (Fra. ; B)	2	3	2	1
Land Securities (Roy.-Uni ; B)	2	2	3	3
Metrovacesa (Esp. ; B)	1	1	1	0
Nexity (Fra. ; A)	1	2	1	0
Prudential Real Estate Investors (E.-U. ; C)	0	0	0	0
Prupim (Roy.-Uni ; C)	2	2	3	3
RREEF (E.-U. ; C)	1	1	1	0
Unibail-Rodamco (Fra. / Pays-Bas ; B)	2	2	1	1

(A) PROMOTEURS ; (B) FONCIÈRE, REAL ESTATE INVESTMENT TRUST ; (C) INVESTISSEURS, GESTIONNAIRES D'ACTIFS

* **Identification des enjeux liés au changement climatique** : 0 - Pas d'information ; 1 - Sujet identifié comme un enjeu majeur ; 2 - Formalisation d'engagements dans un rapport dédié, une politique ou une charte
 ** **Normes et standards de qualité environnementale** : 0 - Pas d'information ; 1 - Démarche de certification, sans précision ; 2 - Démarche de certification sur un nombre défini de projets ; 3 - Démarche de certification systématique
 *** **Performance énergétique des bâtiments** : 0 - Pas d'information ; 1 - Information qualitative ; 2 - Information quantitative sur les consommations d'énergie (totale ou par m²) ; 3 - Information quantitative et plan d'actions
 **** **Empreinte carbone des bâtiments** : 0 - Pas d'information ; 1 - Information qualitative ; 2 - Information quantitative sur les émissions de CO₂ (totale ou par m²) ; 3 - Information quantitative et plan d'action

SOURCE : ERNST&YOUNG SELON LES DONNÉES FOURNIES EN 2008 PAR LES ENTREPRISES, SAUF METROVACESA (DONNÉES 2007)

APPRENEZ L'ALLEMAND DE L'UNIVERSITÉ DE VIENNE

Cours intensifs en juillet - septembre 2009

• Prix du cours pour 4 semaines : 420 €
 • Prix forfaitaire (inscription, cours, chambre) pour 4 semaines : 838,50 €

Programme détaillé :
 Deutschkurse Universität Wien
 Universitäts-campus, Alser Strasse 4,
 Hof 1.16, A-1090 Vienna
 Tel. : (+43 1) 4277 24101
 Fax : (+43 1) 4277 9241
 E-mail : deutschkurse@univie.ac.at
 www.deutschlernen.at