



CONSEIL
ECONOMIQUE
ET SOCIAL
DE LA NOUVELLE CALEDONIE

RAPPORT & VŒU N°03/2012

*Autosaisine relative à la productivité des entreprises
calédoniennes*



Présentés par :

Le président de la commission :

M. Jean-Claude BRESIL,

Le rapporteur de la commission :

M. Jean-Louis VEYRET,

Dossier suivi par :

Mme Judith MUSSARD, SGA au CES NC.

Adoptés en commission, le 21 août 2012,

Adoptés en Bureau, le 28 août 2012,

Adoptés en Séance Plénière, le vendredi 31 août 2012.

RAPPORT N°03/2012

Le conseil économique et social de la Nouvelle-Calédonie délibérant, conformément à l'article 155 de la loi organique modifiée n° 99-209 du 19 mars 1999 relative à la Nouvelle-Calédonie,

Vu la délibération modifiée n° 03/CP du 05 novembre 1999 portant organisation et fonctionnement du conseil économique et social de la Nouvelle-Calédonie,

Vu la délibération n° 04-CES/2010 du 28 mai 2010 portant règlement intérieur du conseil économique et social,

Vu la proposition présentée au bureau du CES en date du 05 décembre 2011, relative à la *productivité des entreprises calédonniennes*.

Le bureau du CES a confié le soin d'instruire ce dossier à la commission du développement économique, de la fiscalité et du budget.

Elle s'est réunie à plusieurs reprises pour auditionner les acteurs concernés par ce sujet, à savoir :

DATES	LES INVITÉS AUDITIONNÉS
13/09/2011	Réunion de cadrage
28/02/2012	Réunion de travail n°1
06/03/2012	-Monsieur Daniel OCHIDA, président de la commission « économie et fiscalité » au MEDEF-NC, accompagné de Madame Catherine WEBE, directrice, -Monsieur Georges LAI THAM, président de l'UPA-NC, accompagné de Monsieur Louis LAVAL, vice-président, -Madame Monique JANDOT, présidente de la CGPME, membre du CES, -Madame Martine LAGNEAU, coprésidente de la FINC et membre du CES, accompagnée de Monsieur Xavier BENOIST, représentant le comité directeur.
13/03/2012	-Monsieur Jean-Yves CLAVEL, directeur de l'AFD, accompagné de Monsieur Laurent BIDDISCOMBE, responsable de communication, -Monsieur Alexandre GAUTIER, directeur de l'ISEE-NC, -Monsieur Stéphane ATTALI, responsable des études à l'IEOM.
20/03/2012	- Monsieur Michaël LACRAMPE , directeur adjoint des services fiscaux-DSF-, accompagné de madame Marion FRIAT , adjointe au chef de service de la fiscalité des professionnels.
27/03/2012	-Monsieur Michel MERZEAU, directeur général de la CCI, accompagné de Madame Cécilia LACUBE, directrice du pôle appui aux entreprises, -Madame Fanny CONTENSOU, chargée du service économique de la chambre d'agriculture, -Monsieur Pierre ALLA, directeur général de la SLN, membre du CES, -Madame Christine MARTINETTI, responsable DRH de la société VALE – NC.
03/04/2012	- Madame Jeannette BOLE , représentant monsieur Anthony LECREN, membre du gouvernement qui a en charge d'animer et de contrôler les secteurs de l'économie, du commerce extérieur et du développement durable, chargé du

	suivi des questions relatives à l'aménagement foncier, au logement et au transfert de compétence de l'ADRAF et des relations avec le CES. Associé au suivi des questions relatives à la recherche et à la francophonie. -Monsieur Christophe COULSON, président de l'UT-CFE-CGC, membre du CES, accompagné de Monsieur David SZYMANSKI, secrétaire général, -Monsieur Tony DUPRE, représentant la CSTNC.
10/04/2012	-Madame Jeannette BOLE, représentant monsieur Anthony LECREN, -Monsieur Jean-Pierre GIANOTTI, président de la fédération bancaire française-FBF-, accompagné de Monsieur Stéphane FAUCHEUX.
17/04/2012	-Docteur Paul BEJAN, médecin libéral, accompagné du Docteur Robert des MOUTIS, de SOS médecins, représentants de l'Ordre des médecins, -Monsieur Xavier MARTIN, directeur adjoint à la CAFAT.
24/04/2012	Réunion de travail
15/05/2012	Réunion de travail
29/05/2012	Réunion de travail en collaboration avec la commission de l'enseignement, du travail et de la formation
14/08/2012	Réunion de travail
<i>Lesquels ont apporté un précieux concours aux travaux du conseil économique et social dont les conclusions vous sont présentées dans le vœu ci-joint. Par ailleurs, monsieur Thierry GRANIER, la DTE, la CGT-FO, l'USOENC, la COGETRA, l'USTKE, KNS et le Syndicat des médecins également conviés, n'ont pas participé aux débats. La chambre des métiers et de l'artisanat a fait parvenir une note écrite.</i>	
21/08/2012	Réunion d'examen & d'approbation en commission
28/08/2012	BUREAU
31/08/2012	SÉANCE PLÉNIÈRE
28	16

Sommaire

I/ Présentation du contexte de l'étude.

II/ Axes de réflexions et propositions dans le domaine de la gestion des ressources humaines-GRH.

A/L'absentéisme.

B/La revalorisation du travail.

C/La flexibilité du temps de travail.

D/La formation et le développement des compétences.

III/ Axes de réflexions et propositions dans le domaine du développement stratégique de l'entreprise.

A/La mise en œuvre d'une fiscalité innovante et incitative.

B/L'innovation technologique.

IV/ Conclusion

I/ Présentation du contexte de l'étude.

« La productivité des entreprises calédonniennes ».

C'est sur ce sujet essentiel, que le conseil économique et social, apporte sa réflexion à la démarche engagée par le gouvernement et les partenaires sociaux.

Pour cerner ce domaine, il est nécessaire de reprendre les définitions, bases d'une bonne compréhension.

La compétitivité est l'aptitude pour une entreprise, un secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence (effective ou potentielle).

Au niveau microéconomique, la compétitivité d'une entreprise désigne sa capacité à occuper une position forte sur un marché¹.

Au niveau macroéconomique, c'est-à-dire au niveau d'un pays, la compétitivité est la capacité d'une économie à satisfaire la demande intérieure et étrangère.

La productivité est un élément constitutif de la compétitivité. Elle se définit en économie comme le rapport en volume, entre une production (biens et services) et les ressources/facteurs mis en œuvre pour l'obtenir.

Il est distingué communément :

1. la *productivité du capital* qui est le rapport de la valeur ajoutée au capital fixe productif en volume,
2. la *productivité du travail* qui est le rapport de la valeur ajoutée au nombre d'heures travaillées,
3. et la *productivité globale des facteurs* qui rapporte la valeur ajoutée au volume des deux facteurs capital et travail².

¹ Source « traderfinance.fr »

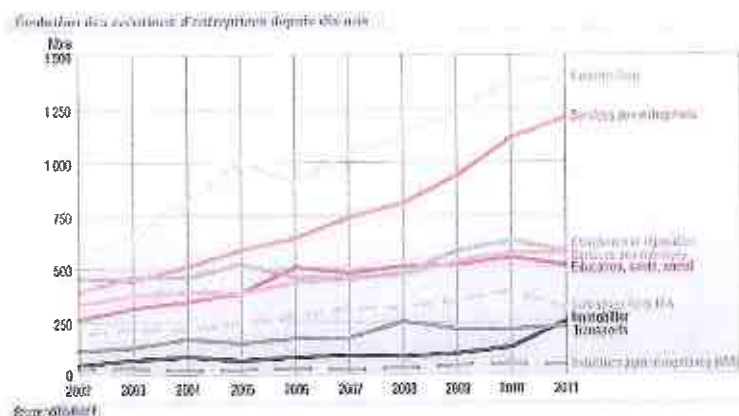
² Source Larousse.

La Nouvelle-Calédonie connaît un contexte économique favorable puisque sa croissance est forte et de nature extensive, ce qui signifie que l'investissement est important (augmentation du capital) avec une forte augmentation du facteur humain (nombreuses offres d'emploi). Cependant, cette situation se fait au détriment des gains de productivité puisque les prix ont continué à progresser à un rythme élevé en 2011.

Durant cette période, la Nouvelle-Calédonie a connu :

- une croissance de la masse salariale de plus de 3,4% en particulier grâce au secteur privé qui concentre à lui seul 73% de l'emploi salarial total. Le secteur des services est celui qui contribue le plus à cette hausse sur un an, puis viennent l'industrie, la construction, l'agriculture et le public,³
- la création de 5 100 entreprises (plus de 5 000 en 2010) particulièrement dans les secteurs de la construction et des services. Sur ce chiffre, 3 740 sont des créations pures, le reste étant des reprises ou réactivations d'entreprises⁴,
- un recensement de 54 440 entreprises, les secteurs de la construction et de l'agriculture concentrant à eux deux un nombre important de ces sociétés (15 et 11 % respectivement).

Par ailleurs, il est à noter que la Nouvelle-Calédonie détient une structure économique atypique puisqu'elle est formée d'un maximum de TPE⁵. En effet, « sur ces 54 440 entreprises, 88 % ne comptent aucun salarié et 97 en emploient moins de 10. Les secteurs du BTP, du commerce et des services non marchands⁶ regroupent à eux seuls près de la moitié des entreprises de plus de 10 salariés⁷. »



A titre de comparaison, en 2011 il y a eu 2.850 cessations d'entreprises contre 2997 en 2010, étant entendu que cela repose sur un système déclaratif. Près de 70% d'entre elles, ont eu lieu dans le secteur tertiaire, le reste dans le secondaire (en particulier dans la construction).

³ Source « conjoncture décembre 2011 » ISEE.

⁴ Source ISEE.

⁵ TPE : très petite entreprise.

⁶ Services non marchands : administrations publiques, éducation, santé, action sociale, etc.

⁷ Source « rapport annuel 2011-IEOM ».

Malgré ce dynamisme, des faiblesses internes apparaissent, à savoir :

- une croissance favorable au capital plutôt qu'aux travailleurs,
- une productivité peu performante des entreprises dont les causes sont multiples (frais de douanes, prix du transport et de l'énergie, faible nombre de consommateurs, manque de concurrence, coût des charges sociales, etc.) mais aussi une insuffisance de volonté des entreprises à améliorer leur productivité compte tenu d'un marché calédonien dynamique,
- une hausse des prix à la consommation toujours d'actualité due en particulier aux prix de l'alimentation et des carburants,
- et un fort déséquilibre au profit de la province Sud (regroupement des activités économiques).

La taille du marché calédonien (environ 252 000 consommateurs potentiels) ne permet pas à ces entreprises de bénéficier de coût d'achat avantageux à l'importation. En effet, les quantités limitées ne favorisent pas de réduction de tarif par les fournisseurs extérieurs. Dès lors, il ne leur est pas possible de proposer des prix de vente attractifs même sur les productions locales compte tenu de l'importance des frais fixes et du faible volume de vente. A cela s'ajoute le manque de concurrence qui impacte la productivité des entreprises.

Par ailleurs, la Nouvelle-Calédonie souffre de plusieurs handicaps majeurs externes inhérents à sa situation géographique et contre lesquels elle n'a aucun moyen d'action, à savoir :

1. L'isolement géographique et l'éloignement de ses marchés,
2. La concurrence régionale qui bénéficie d'une main d'œuvre abondante et bon marché.

Cependant, face à l'ampleur d'un tel sujet, les axes de réflexions cités supra, n'aborderont pas certains domaines tels que la productivité du secteur public, les financements et le soutien aux entreprises, le coût de l'énergie, la productivité minière, etc.

Cette étude a en effet, pour objectif de porter un regard et une réflexion plus générale, sur deux grandes thématiques, à savoir :

- le domaine de la gestion des ressources humaines,
- et le domaine du développement stratégique de l'entreprise.

II/ Axes de réflexions et propositions dans le domaine de la gestion des ressources humaines-GRH.

Bien que les éléments constituant la productivité d'une entreprise soient beaucoup plus étendus, le conseil économique et social a volontairement limité ses choix dans l'approche de cet axe de développement.

Ainsi il oriente principalement son analyse sur l'absentéisme, la valeur du travail, la flexibilité du temps de travail, la formation et le développement des compétences.

A/L'absentéisme.

Lors des réunions et des auditions, il est apparu au conseil économique et social que l'absentéisme au sein des entreprises était perçu comme désorganisant le travail, comme étant source de tensions entre les dirigeants et leur personnel ainsi que les salariés entre eux.

Les absences pour raisons médicales et culturelles ont principalement été mises en exergue.

Le conseil économique et social tient à rappeler que la qualité du management au sein des entreprises impacte le taux d'absentéisme.

Pour raison médicale :

Il ressort que les arrêts de travail de courte durée pour raison médicale sont ceux qui portent le plus préjudice aux entreprises, puisqu'ils ont une forte propension à les désorganiser.

Cette situation impacte directement la productivité des entreprises car elle touche à l'organisation même du travail. En effet, les employeurs n'ont pas le temps de palier cette absence et d'aménager le remplacement au « pied levé » que ce soit par le paiement d'heures supplémentaires ou l'embauche d'un remplaçant.

Le conseil économique et social attire l'attention sur le fait qu'en Nouvelle-Calédonie :

- dans le secteur privé (commerce/services/BTP) : l'employeur doit garantir un salaire pendant les 30 premiers jours, lors d'une première absence. Un délai de carence (hors cas d'hospitalisation) sera appliqué dès le deuxième arrêt maladie (soit 2 jours) ainsi qu'une diminution de salaire⁸. Les conventions collectives des employés de maison, de la restauration et de l'agriculture dérogent à ces modalités de prise en charge⁹.

Cette situation fait donc peser une charge importante sur les entreprises dont le rôle s'apparente à celle d'une caisse d'assurance maladie.

⁸ Article 76 de l'Accord Professionnel Territorial.

⁹ <http://www.dtenc.gouv.nc> dans conventions et accords collectifs de travail (de branche ou d'entreprise).

En effet, la CAFAT intervient lorsqu'apparaît une perte de salaire et rembourse seulement un pourcentage de cette dernière (50 ou 60% en fonction du nombre d'enfants et dans la limite du plafond RUAMM)¹⁰.

A titre indicatif, dans le secteur public : le fonctionnaire conservera l'intégralité de son traitement pendant une durée de 3 mois et au delà il ne percevra que 50% de sa rémunération pendant 9 mois¹¹.

En comparaison, la métropole est dotée d'un système d'indemnisation beaucoup moins pénalisant pour les entreprises.

En sus de ce dispositif, la caisse primaire d'assurance maladie dispose d'une grande latitude dans le contrôle à domicile des arrêts de travail afin de vérifier qu'il reste justifié par l'état de santé du malade et qu'il ne se livre pas à des activités non autorisées par le médecin. En 2008, sur 1,5 million de contrôles, la Caisse Nationale d'Assurance Maladie CNAM¹² a constaté que 13 % des 285 000 réalisés, pour des arrêts de courte durée, étaient "injustifiés ou trop longs", soit 37 050 cas. Concernant les arrêts de plus de 45 jours, systématiquement contrôlés, on comptait 11 % de cas "inadaptés ou injustifiés" sur 1,2 million, soit 132 000.

Pour la Nouvelle-Calédonie, le conseil économique et social dénonce les dérives qui sont constatées, relatives aux heures de sorties des malades. Il apparaît que dans les faits, peu de contrôles à domicile sont opérés et que des abus existent, facilités par des mentions apposées sur les certificats d'arrêt de travail, telles que : « sorties autorisées pour raison médicale » ou encore « heures de sorties recommandées ».

Face à ces problématiques, le conseil économique et social propose que la prise en charge des indemnités journalières maladie en Nouvelle-Calédonie soient revues de façon globale. Il suggère que la CAFAT, à l'instar de la métropole, devienne un organe de contrôle et de sanction adapté.

En effet, le contrôle à domicile doit prendre toute son ampleur et s'opérer de façon régulière afin de limiter les abus. Il faut revoir les modalités d'autorisation de sortie qui sont actuellement floues dans leur intitulé. Il pourrait être envisagé que le motif médical de l'arrêt soit communiqué par le médecin, sous forme d'une mention opérée sur le volet confidentiel destiné au contrôle médical de la CAFAT. Le but n'étant pas de remettre en cause le diagnostic du médecin prescripteur mais de contrôler le bien fondé de l'arrêt de travail du salarié et de sa présence à son domicile, en dehors des heures de sortie autorisées. Ainsi le médecin contrôleur ne contredirait pas son confrère mais confirmerait ou infirmerait la justification de l'arrêt de travail à la date de contrôle.

¹⁰ www.cafat.nc.

¹¹ Arrêté n° 1066 du 22/08/1953 mis à jour le 21/10/2011.

¹² CNAM : caisse nationale d'assurance maladie.

La CAFAT aurait de ce fait un rôle centralisateur de ces données qui pourraient être utilisées afin d'obtenir des statistiques fiables. Ceci permettrait de relever les dysfonctionnement tant vis-à-vis des médecins qui délivrent ces arrêts que des malades qui abusent du système.

Pour raison culturelle :

Ces absences sont fréquentes et font partie des spécificités de la Nouvelle-Calédonie. Elles contribuent également à la désorganisation des entreprises, dont certains secteurs sont particulièrement impactés, notamment le BTP.

A ce sujet, le conseil économique et social propose que des autorisations d'absence non rémunérées, soient accordées. Pour ce faire, les raisons culturelles doivent être préalablement définies et listées, prévoyant également un préavis de dépôt obligatoire acceptable, le but étant de ne pas rompre l'égalité entre les salariés.

Il reconnaît qu'il est nécessaire que les employeurs soient sensibilisés à la dimension culturelle locale, l'objectif étant de communiquer sur les modalités de fonctionnement des cultures.

Le conseil économique et social tient à rappeler que la qualité du management au sein des entreprises impacte le taux d'absentéisme.

La productivité d'une entreprise s'étudie également par le biais de la notion de valeur du travail, qui en est un élément indispensable.

B/La revalorisation du travail.

Suite aux auditions, il a été relevé que la notion de « valeur du travail » semble se diluer avec le temps. Les salariés paraissent de moins en moins détenir cette fierté de travailler pour une société. Le sentiment d'appartenance à une équipe, une enseigne n'est plus fondamental. Le travail semble ne plus détenir la place centrale qu'il occupait précédemment.

Pour redonner une certaine valeur au travail, le conseil économique et social estime qu'il existe des leviers d'actions performants qui pourraient être améliorés voir systématisés.

Une des conditions à la productivité des entreprises est que les salariés puissent bénéficier des retombées financières de ces dernières quand elles font des bénéfices.

En premier lieu, il pourrait être envisagé de laisser les salariés choisir leurs compléments de rémunération (13^{ème} mois, gratifications), en dehors des avantages collectifs quand ils existent. Dans le cadre d'une enveloppe globale, pourquoi ne pourraient-ils pas choisir les compléments salariaux qui leur conviennent le mieux, en fonction de leur situation personnelle (par exemple : retraite supplémentaire -hors régimes complémentaires obligatoires-, jours de congés supplémentaires, budget formation

personnelle, etc.) tout étant lié à la performance individuelle ou d'une équipe ? Chaque employé, en fonction de son âge et de ses attentes personnelles (épanouissement, argent, etc) n'a pas forcément la même vision et les mêmes besoins.

Par ailleurs, un autre levier de revalorisation du travail efficace est **l'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise.**

Le code du travail de Nouvelle-Calédonie traite de ce sujet dans son livre 3/titre VI/chapitre I : Intéressement.

L'intéressement existe mais n'est pas rendu obligatoire à l'heure actuelle.

Les modalités de mises en place sont les suivantes (article Lp 361-1) :

1. par convention ou accord collectif de travail,
2. par accord entre l'employeur et les représentants d'organisations syndicales représentatives au sein de l'entreprise (plus de 50 salariés),
3. par accord conclu au sein du comité d'entreprise (plus de 50 salariés),
4. en cas de ratification d'un projet d'accord proposée par l'employeur (à la majorité des 2/3 du personnel pour les entreprises de plus de 50 salariés).

Ces accords sont conclus pour une durée de trois ans.

Ces sommes, issues de l'intéressement, sont exonérées de cotisations sociales tant pour l'employeur que pour le salarié (article Lp361-4).

L'entreprise peut les déduire de son assiette d'imposition. Quant au salarié, il devra les déclarer au titre de l'impôt sur le revenu (article Lp361-5).

Cet avantage financier procuré impacte le pouvoir d'achat des salariés et a donc un rôle fondamental dans leur motivation et dans l'appréhension de la valeur de leur travail.

Pour que cette valorisation du travail et donc du salarié soit efficace, elle doit être calculée en fonction du prorata du temps de présence afin que les salariés méritants soient récompensés (atteinte des objectifs fixés dans le respect des délais impartis, non prise en compte des arrêts maladie, etc).

Pour exemple, en Allemagne, le versement d'une prime est systématiquement réalisé lorsque que les résultats économiques sont bons et entraînent le paiement de dividendes. Cette culture du partage de la valeur ajoutée s'appuie sur un dialogue social de qualité.

Actuellement, en Nouvelle-Calédonie, un avant-projet de loi du pays est en cours de rédaction, et définit l'intéressement comme ayant « *pour objet d'associer collectivement les salariés à l'accroissement de la performance ou à l'amélioration de la productivité de l'entreprise.* »

Cependant, ce projet :

- n'oblige qu'à engager chaque année une négociation sur l'intéressement et si à son terme aucun accord n'est conclu, le procès-verbal de désaccord est transmis à la direction du travail et de l'emploi,

- ne rend obligatoire l'instauration d'une négociation sur l'intéressement que pour les entreprises de plus de 50 salariés. Quant aux autres, cela relève d'une volonté de la direction.

En conséquence, le conseil économique et social propose que soient généralisées les négociations sur les accords d'intéressement, dans toutes les entreprises calédoniennes comptant au moins 10 salariés afin que cela ne soit pas uniquement réservé aux grosses structures. Cependant, le conseil économique et social s'inquiète d'une mise en concurrence de cette mesure avec l'évolution des salaires. En effet, ces derniers sont dus quelque soit les résultats et leur évolution ne doit pas être pénalisée pour autant.

Un des autres leviers d'action est la **rationalisation des investissements** qui apparaît également comme un moyen de revalorisation du travail.

Au sens économique, l'investissement peut être défini comme un engagement de capitaux dans le but d'en retirer des bénéfices ultérieurs, c'est à dire une dépense susceptible d'augmenter, à terme, la production et les revenus. En d'autres mots, c'est une acquisition d'un bien durable utilisé sur plusieurs exercices comptables. Il désigne l'achat d'un capital plus performant, plus efficace en raison du progrès technique. Il permet de réaliser des gains de productivité et donc de réduire les coûts unitaires de production (économie de la main-d'œuvre par substitution du capital au travail, économie par diminution des rebuts ou des productions défectueuses...).

Le lien avec les autres investissements est étroit. Le stock de capital de l'entreprise reste inchangé si les machines plus performantes remplacent celles qui le sont moins (c'est un investissement de remplacement) ; le stock de capital augmente si les machines plus performantes s'ajoutent à celles qui le sont moins (c'est un investissement de capacité).

En effet, une entreprise quelque soit sa taille, pour être productive doit se doter de matériel de production efficace, moderne afin que les tâches affectées à chaque salarié, soient rationalisées. Pour ce faire, l'investissement qui doit être apporté à cet outil de production doit permettre d'optimiser le temps de travail, de rendre plus intéressantes et plus pertinentes certaines tâches et réduire les coûts grâce à la maîtrise de la technicité d'équipements performants.

Cette rationalisation des outils de travail permet également d'obtenir des conditions de travail favorables.

D'une manière générale, le conseil économique et social propose que les chefs d'entreprises soient incités à donner toute information concernant notamment les investissements, aux salariés afin que ces derniers prennent connaissance des décisions de leur employeur.

C/La flexibilité du temps de travail.

Le conseil économique et social rappelle que conformément au code du travail de Nouvelle-Calédonie, la durée légale du travail est de 39 heures (article Lp221-1) par semaine.

L'article Lp221-3 stipule que : « les heures accomplies au delà de la durée légale hebdomadaire (...) ou de la durée considérée comme équivalente et, si elle est inférieure, de la durée moyenne hebdomadaire, ouvrent droit à des majorations de salaire (25% pour les 8 premières heures et 50% pour les suivantes) et, au-delà d'un certain seuil, à des repos compensateurs. »

La durée quotidienne du travail ne peut excéder 10 heures sauf dérogation (article Lp 221-14), celle hebdomadaire 48 heures (article Lp 221-16).

Des cycles collectifs de travail sont possibles ainsi que les aménagements d'horaires. Mais dans ce dernier cas, le comité d'entreprise ou les délégués du personnel ne doivent pas y être opposés. Pour les entreprises sans instances représentatives du personnel il faut une autorisation de l'inspecteur du travail. (Articles Lp 22-14 et -15).

La réglementation locale est donc très encadrée en matière de dérogation au temps de travail et pourrait faire l'objet d'un aménagement afin d'être plus souple en termes d'heures travaillées.

La flexibilité du travail permet à une entreprise de s'adapter aux demandes qui lui sont faites. Cela implique une gestion particulière des ressources humaines pouvant remettre en cause l'organisation du travail.

Il existe 4 modalités possibles, à savoir :

1. La flexibilité quantitative externe. L'entreprise fait varier le volume de sa main-d'œuvre en recourant au marché du travail. Les effectifs changent en fonction des besoins de l'entreprise : c'est le cas classique d'embauche de personnel sous contrat à durée déterminée ou de salariés intérimaires.
2. La flexibilité quantitative interne. Elle consiste en une variation du temps de travail annuel au sein de l'entreprise, c'est donc le module du nombre d'heures, et non du nombre de salariés.
3. L'externalisation. L'entreprise fait appel à d'autres entreprises pour sous-traiter toute ou une partie de sa production.
4. La flexibilité fonctionnelle, désigne l'aptitude des salariés à changer de poste de travail sans coûts supplémentaires (notion de polyvalence).

A ce titre, le conseil économique et social remarque que le modèle danois est intéressant. En effet, ce dernier semble avoir trouvé un juste équilibre entre flexibilité du travail et sécurité de l'emploi. « *L'objectif de flexibilité pour les entreprises et de sécurité pour les salariés existe depuis très longtemps. Et le système de négociation collective l'a depuis très longtemps lui aussi pris en compte. Dans un tel contexte, la notion de sécurité doit être entendue comme une régulation*

qui permet aux salariés d'occuper un emploi ou à défaut de profiter d'une sécurité de revenu quelque soit la situation sur le marché du travail et quelque soit la situation individuelle de la personne. »¹³

La « flexicurité » est donc au Danemark un système de gagnant/gagnant, où « les salariés comme les employeurs sont intéressés à choisir la meilleure combinaison possible entre flexibilité et sécurité. (...) L'objectif étant de trouver un équilibre entre une inspiration sociale et une volonté de flexibilité et d'ouverture à la concurrence. (...) La régulation du marché du travail danois est largement construite par les accords collectifs. Les textes législatifs sont peu nombreux et très peu contraignants.»

Le modèle danois est spécialement basé sur les accords collectifs qui sont négociés tous les 2/3 ans en moyenne selon les traditions et les conditions du secteur d'activité. « Ces accords sont une des clés du système danois de négociation collective qui stipulent une reconnaissance réciproque des parties opposées. (...) les partenaires sociaux ont pour objectif déclaré d'assurer la compétitivité des entreprises et de maintenir les opportunités d'emploi pour les salariés. »

Afin d'établir un rapprochement entre nos deux modes de fonctionnement, il est important de rappeler que cet équilibre n'est possible que s'il existe :

- un fort taux d'emploi,
- un faible taux de chômage,
- un consensus social et politique.

La Nouvelle-Calédonie détient les deux premières conditions mais le consensus social et politique n'est pas encore atteint bien qu'il soit en passe de changer avec la création par exemple, du conseil du dialogue social, entité ayant fait preuve de son utilité.

En ce sens, le conseil économique et social propose dans un premier temps, que la flexibilité quantitative interne (modulation du temps de travail au sein de l'entreprise) soit favorisée et négociée avec les partenaires sociaux ainsi que toutes les instances représentatives au sein de chaque entreprise. Pour ce faire, les négociations devront avoir comme leitmotiv le souci de flexibilité du travail et de sécurité de l'emploi dans le respect de chacun. Puis dans un second temps, favoriser la formation des salariés au sein des entreprises pour permettre une polyvalence de ces derniers. Cette adaptation palliera les afflux de demandes dans une branche d'activité particulière et évitera ainsi les surcoûts de personnel (intérim) ou les heures supplémentaires.

Le dernier axe abordé par le conseil économique et social est la formation et le développement des compétences qui sont des éléments fondamentaux d'une productivité accrue.

¹³ « Flexibilité sans précarité » (Danemark) chronique internationale de l'Institut de recherches économiques et sociales – IRES.

D/La formation et le développement des compétences.

La Nouvelle-Calédonie a connu ces dernières années des mutations économiques qui ont entraîné un changement dans la nature des emplois. Le tertiaire¹⁴ s'est développé car notre société de services a permis l'émergence de métiers plus qualifiés. La formation joue ici son rôle.

En effet, cette offre, bien que souvent décriée, est bien développée en Nouvelle-Calédonie, en particulier depuis l'adoption de la loi du pays en date du 27 juillet 2010¹⁵ et sa délibération d'application. La mise en œuvre de la formation professionnelle continue appartient à la Nouvelle-Calédonie qui dispose de répertoires de diplômes et métiers : elle peut donc mettre en place des formations qualifiantes. Elle est compétente pour écrire les référentiels d'un diplôme et le rendre efficient.

Tel que rapporté lors des auditions, le conseil économique et social met en exergue un manque de personnel formé aux besoins des entreprises, un manque de formation des salariés, des représentants du personnel et des employeurs.

Pourquoi un tel ressenti? Ne serait ce pas un problème d'accessibilité aux formations ?

Ces notions restent pourtant des éléments clé de la productivité des entreprises qui sans ce savoir faire et cette maîtrise, ne peuvent être performantes et offrir des produits de qualité, compétitifs sur le marché intérieur voir même extérieure.

La formation peut s'orienter dans plusieurs directions, à savoir :

1. la formation des employés :

Le management différencié est un des leviers qui, dans le cadre de l'entreprise, peut redonner un certain sens au travail. Il est nécessaire de se centrer sur les personnes afin de développer leurs compétences.

Leur besoin d'autonomie les conduira à mieux apprécier la qualité de leur apport individuel au service de la société.

Il est apparu que lors des auditions, revenait régulièrement le besoin de formation adaptée de courte durée (hors tertiaire) du personnel, et ce en fonction des nécessités des entreprises. Qui mieux que ces dernières connaissent leurs besoins en termes de savoir faire ?

Hormis les centres privés, les chambres consulaires dispensent de la formation professionnelle continue (FPC) qui est au cœur des réalités économiques et technologiques. *Le service de la FPC de la CCI, par exemple, accompagne les dirigeants et leurs collaborateurs dans la définition de leur plan de formation. Cette*

¹⁴ Le secteur tertiaire recouvre un vaste champ d'activités qui va du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et services aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale. Le périmètre du secteur tertiaire est de fait défini par complémentarité avec les activités agricoles et industrielles (secteurs primaire et secondaire).

¹⁵ Lp n° 2010-9 du 27 juillet 2010 relative à la protection, au soutien et à la promotion de l'emploi local.

capacité d'ingénierie est une valeur ajoutée reconnue pour les sociétés toujours plus exigeantes sur le développement des compétences.

Ces formations de haut niveau s'adressent aux chefs d'entreprises, aux salariés et aux particuliers. Une nouvelle dimension de l'offre a permis à la FPC de se rapprocher davantage des objectifs de l'entreprise (formations sur mesure, formations diplômantes, accompagnement, coaching individuel, PCIE¹⁶...)

La CCI-NC propose une FPC interentreprises (formations sur catalogue) ou une FPC intra-entreprises qui est une formation qui répond à un cahier des charges précis d'une seule entreprise. L'équipe de la FPC propose une formation sur mesure après analyse des besoins. Les séminaires se déroulent soit sur site soit à la CCI.

Cependant, lors des états généraux de la formation professionnelle continue en mars 2010, il a été constaté que ce levier de développement des compétences est peu utilisé par les PME et TPE qui défont leur obligation de formation plutôt qu'elles ne la gèrent, faisant ressortir un manque d'accompagnement RH des dirigeants.

Par ailleurs, le conseil économique et social fait part de la problématique rencontrée par l'artisanat qui se dit en manque de formations adaptées à ses besoins et reconnaît que ses attentes sont peu prises en compte.

En effet, ces structures sont dispensées de la cotisation obligatoire de 0,7% (de la masse salariale) qui ne concerne que les entreprises de plus de 10 salariés (article Lp544-1 code du travail). Or cela regroupe la grande majorité de l'artisanat en général.

La solution pour les employeurs est la formation de leur personnel en interne ce qui engendre des difficultés en termes d'organisation.

Le conseil économique et social propose, concernant les artisans, que soit envisagée une cotisation volontaire afin que leurs besoins en formation soient pris en compte et que des formations adéquates leur soient proposées pour leurs employés.

La CCI a engagé une réflexion sur les partenariats possibles avec, entre autres, l'université de la Nouvelle-Calédonie, pour mettre en place une « faculté des métiers », système alternatif qui pourrait être une façon innovante d'appréhender ce type de formation et de mutualiser les moyens, les outils et les compétences, dans le cadre d'un projet pédagogique commun répondant aux attentes des entreprises locales.

2. la formation des représentants du personnel :

Dans les entreprises où il existe plusieurs entités représentatives du personnel, le conseil économique et social relève une méconnaissance du rôle attribué à chacune, un manque de formation de ces personnes au sein même de ces structures. Notre système de représentation est complexe puisqu'il multiplie le nombre de ces instances.

¹⁶ PCIE : Passeport de Compétences Informatique Européen.

Le code du travail, leur consacre, dans son livre II/titre IV, une part importante. Sont cités :

1. **les délégués du personnel -DP-** pour tous établissements de plus de 11 salariés (article Lp 341-1),
2. **les comités d'entreprises-CE-** pour tous établissements de plus de 50 salariés (article Lp 342-1),
3. **les comités de groupes -CG-** dans le cadre d'un groupement de sociétés (article Lp 343-1),
4. **les délégués syndicaux** dans les entreprises de plus de 50 salariés où existent un syndicat représentatif qui constitue une section syndicale (article Lp 323-24),
5. **le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail CHSCT** créé dans tous les établissements de plus de 50 salariés (article Lp 262-1).

Le conseil économique et social recommande que soit étudiée la possibilité de réformer des instances représentatives du personnel afin :

- de simplifier et de clarifier les rôles de chacun,
- d'obtenir un accord de méthodes.

Pour ce faire, l'instauration d'un dialogue social basé sur la confiance et le respect mutuels, est nécessaire.

La professionnalisation des syndicats et de leurs représentants est primordiale

3. la formation des employeurs :

Il apparaît dans le domaine des PME et des TPE, que les dirigeants sont généralement de bons techniciens dans leur domaine de compétence. Cependant, les connaissances en termes de gestion comptable ou de ressources humaines sont souvent incomplètes.

En effet, tenir une comptabilité nécessite de bonnes connaissances dans les échéances tant comptables, sociales que fiscales. Cette partie de gestion administrative ne peut être faite sans un minimum de formation.

Il en va de même en matière de gestion des ressources humaines pour un bon dialogue social au sein des entreprises.

Le conseil économique et social met en exergue la nécessité de former les employeurs à la capacité de gestion et la pérennisation des entreprises et rappelle que les chambres consulaires et l'institut supérieur du travail¹⁷ apparaissent comme des partenaires incontournables. Ces dernières proposent des formations conséquentes dans les deux domaines sus cités et sont spécifiques aux dirigeants qui doivent s'inscrire dans une démarche volontariste pour suivre ces formations.

¹⁷ IST : c'est un organisme d'expertise et de formation sur le fait syndical, la représentation du personnel, les relations salariés-employeurs et les relations sociales. www.ist.nc

La chambre des métiers et de l'artisanat réalise des diagnostics d'organisation des méthodes de travail et de la gestion administrative et met en place des stages préalables à l'installation afin de préparer au mieux les futurs chefs d'entreprise à leurs obligations. Cela passe aussi par la création d'outils de simplification consacrés aux tâches administratives afin d'optimiser le temps de production.

Le conseil économique et social suggère, pour se faire l'écho d'une solution envisagée lors des états généraux de la formation professionnelle continue, de mettre en place une plateforme ressources humaines qui serait la mutualisation des ressources et des expertises entre les entreprises du territoire. Cela permettrait une meilleure anticipation de la gestion des emplois, des compétences et des formations.

Pour conclure sur cette partie, le conseil économique et social propose que d'une manière générale, les chefs d'entreprises communiquent sur les actions menées en termes de formation.

III/ Axes de réflexions et propositions dans le domaine du développement stratégique de l'entreprise.

A/ La mise en œuvre d'une fiscalité innovante et incitative.

Dans cette partie, le conseil économique et social ne traitera pas de la défiscalisation qui est une aide fiscale à l'investissement. Ses travaux s'orienteront vers la mise en œuvre d'une fiscalisation des charges sociales.

Ce dispositif permet la prise en charge par les consommateurs du financement de la protection sociale car le coût du travail peut être un avantage ou un inconvénient majeur dans l'économie d'un pays en termes de concurrence sur les marchés.

Actuellement en Nouvelle-Calédonie, une large part de la population active, bénéficie de la protection sociale qui est financée conjointement par les employeurs et les salariés, les inactifs étant pris en charge par les collectivités provinciales.

Ce mode de financement controversé a poussé certains pays développés à généraliser la fiscalisation de leur protection sociale, à l'instar du Danemark en 1987 et de l'Allemagne en 2007. La France a quant à elle, initié ce mécanisme avec la mise en place, en 1991, de la contribution sociale généralisée-CSG.

Une telle démarche a depuis quelques années été initiée en Nouvelle-Calédonie.

En effet, la taxe de solidarité sur les services-TSS- a été depuis 2010 affectée à l'agence sanitaire et sociale de Nouvelle- Calédonie. Elle en reverse la majeure partie à la CAFAT pour le financement de la protection sociale. Sont assujetties à

cette taxe les personnes qui effectuent de manière indépendante des activités économiques comme les prestations de services, des professions libérales ou assimilées, des activités extractives, de l'exploitation d'un bien meuble corporel ou incorporel. La TSS (non déductible) comporte les avantages d'une taxe à la consommation (assiette large et un rendement élevé pour un taux faible) mais elle n'est pas neutre pour les opérateurs comme pourrait l'être une TVA¹⁸.

Le gouvernement de Nouvelle-Calédonie, étudie la taxe générale sur les activités – TGA- inspirée de la TVA réputée pour sa neutralité économique. Elle devra se substituer à certaines taxes qui ne sont pas déductibles à savoir, la taxe de base à l'importation –TBI, la taxe de solidarité sur les services-TSS, la taxe de péage-TP et la taxe sur le fret aérien-TFA.

A ce jour, ces charges sont supportées par les entreprises augmentant le coût de revient.

L'objectif poursuivi est de rendre la TGA déductible y compris sur les investissements et les exportations. Elle sera alors supportée par le consommateur sans alourdir les charges de l'entreprise.

Le conseil économique et social soutient cette démarche qui va dans le sens d'une meilleure productivité des entreprises calédoniennes.

En outre, la fiscalisation des charges sociales permettrait :

- de diminuer les cotisations patronales tout en renforçant la compétitivité des entreprises,
- de baisser les cotisations salariales.

La fiscalité innovante pourrait aussi se faire via la taxation des transactions financières hors territoire.

B/L'innovation technologique.

L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) définit cette notion sous deux axes :

- **L'innovation technologique de produit** qui est la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés.
- **L'innovation technologique de procédé**, qui est la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées.

¹⁸ Confère rapport Lieb décembre 2010.

L'arrivée d'une innovation (de produit ou de procédé) sur le marché se répercute à la fois :

- au niveau des biens préexistants, par leur obsolescence,
- en termes de concurrence,
- en termes de prix de vente. En effet, l'entreprise qui innove maîtrise son produit ainsi que son coût permettant une mise sur le marché au prix qu'elle définira. L'entreprise est dite « price maker » du fait d'une compétitivité hors prix,
- en termes de demande, car l'innovation qui apparaît crée avec elle des envies nouvelles pour les ménages.

Le conseil économique et social reconnaît que les pouvoirs publics ont un rôle à jouer afin de favoriser l'export, le marketing, l'analyse stratégique, la mutualisation des moyens, la création des GIE ou de filières permettant les investissements nécessaires au développement.

Actuellement, il existe un projet de technopole, dont la réalisation et l'organisation ont été approuvées en décembre 2011. Il est l'une des bases de stratégie locale « recherche et innovation » en fonction des atouts et ressources spécifiques dont dispose la Nouvelle-Calédonie.

Son but est de dégager une synergie et une efficacité afin d'initier des outils de développement nouveaux et d'atteindre les objectifs tendant vers une économie de moyens. Il est issu d'une réflexion collaborative entre les pouvoirs publics, le monde de l'entreprise et les organismes de recherche, et est destiné à accroître la compétitivité du territoire par le biais de l'innovation.

A ce jour, seulement deux thématiques ont été retenues comme prioritaires, à savoir :

- « la mine et l'environnement »,
- « la protection et la valorisation des écosystèmes marins et terrestres » avec à l'étude le dossier de valorisation des micro-algues pour l'industrie.

Ainsi, le conseil économique et social encourage l'ouverture de nouvelles thématiques concernant notamment le secteur de l'agroalimentaire (agriculture, aquaculture, industrie de transformation), la productivité/compétitivité des entreprises, etc.

Par ailleurs, le conseil économique et social insiste sur le fait que les pépinières d'entreprises innovantes sont la voie qui a été choisie par l'Europe dans sa politique économique. L'entreprise qui est compétitive n'est plus celle qui produit à plus bas coût mais celle qui fournit autre chose pour être leader.

Le conseil économique et social observe que l'innovation technologique ne pourra se faire sans le développement des technologies de l'information et de la communication –**TIC**– qui regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique, de l'internet et des télécommunications. Il conforte l'idée selon laquelle les TIC sont un des principaux moteurs de la compétitivité des entreprises, à savoir :

- au niveau du système d'information : la saisie de l'information permet une hausse de la productivité du travail et donc une baisse des coûts mais aussi une efficacité dans la prise de décision permise par une veille stratégique efficace.
- Au niveau de la structure de l'entreprise et de la gestion du personnel : partage de l'information impliquant moins de hiérarchie.
- Au niveau commercial : extension du marché (commerce électronique), baisse des coûts d'approvisionnement. L'innovation se fait en matière de services et réponses aux besoins des consommateurs.

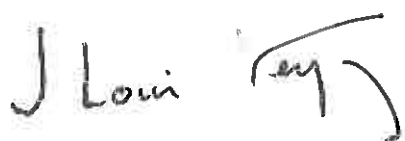
Le conseil économique et social soutient leur développement et la mise en place de formations inhérentes à ces thématiques eu égard aux nouvelles attentes des consommateurs et donc des entreprises.

En outre, le conseil économique et social conforte la démarche initiée par la CCI dans l'étude d'une éventuelle création d'un dispositif d'observation économique qui pourrait organiser et centraliser l'ensemble des informations économiques, en une banque de données. Elle pourrait également analyser ces informations, de façon sectorielle, géographique, macro et micro économique à l'usage des entreprises, ce qui permettrait à ces dernières, d'anticiper l'évolution du marché, pour agir en amont en prenant en compte les avancées techniques et technologiques.

Conclusion

La survie économique dépend de la productivité des entreprises calédoniennes, il est donc nécessaire que tout soit mis en œuvre pour son amélioration. Par ailleurs, elle a un effet positif dans la lutte contre la vie chère.

LE SECRETAIRE



Jean-Louis VEYRET

LE PRESIDENT



Yves TISSANDIER

