



# LETTRES D'EUROPE & ENTREPRISES

## SOMMAIRE

<b>Editorial : « Europe cherche statuts »</b> Olivier BONED	p. 2
<b>Chroniques</b>	
<b>L'Europe a-t-elle les moyens d'une stratégie mondiale ?</b> Bruno VEVER	p. 3
<b>Une étude juridique des arrêts de la Cour de justice (CJCE)</b> Guillaume CHIRON	p. 5
<b>Les rencontres d'Europe &amp; Entreprises</b>	
<b>« Etonnante Lettonie »</b> Un entretien avec Son Excellence M. LAPPUKE, Ambassadeur de Lettonie en France	p. 8
<b>L'Europe de A à Z, Un ouvrage de Pascal Fontaine et Henri Malosse</b> Entretien avec Henri MALOSSE	p. 11
<b>L'entreprise européenne</b> Conférence débat avec Donald KALFF, auteur de <i>L'entreprise européenne</i>	p. 12
<b>Statuts européens des entreprises, dossier spécial</b>	
<b>La société européenne</b>	p. 20
<b>Le statut de la société coopérative européenne</b> Interview d'Etienne PFLIMLIN	p. 22
<b>Témoignage du Groupement européen des banques coopératives</b> Une question à Hervé GUIDER	p. 23
<b>Vue du mouvement coopératif italien</b> Rencontre avec Enzo PEZZINI	p. 24
<b>La Société coopérative européenne</b> <b>Un pas en avant essentiel pour le développement de l'économie sociale en Europe</b> François SOULAGE	p. 25
<b>Pour un statut de « Société Privée Européenne » (SPE)</b> Anne OUTIN-ADAM & Anne-Marie REITA-TRAN	p. 28
<b>Un statut pour les mutuelles : vers une reconnaissance européenne ?</b> Stéphane DESSELAS	p. 31
<b>Le statut de la mutuelle européenne : relance ou fin d'un projet ?</b> Marie-Laure ONNEE-ABBRUCIATI	p. 33
<b>Dossier Danemark</b>	
<b>La réorganisation administrative strukturreform au Danemark et ses conséquences sur la gestion publique de l'emploi</b> Guillaume BLACHE	p. 36
<b>Du côté d'E&amp;E</b>	
<b>Sauvons l'Europe</b>	p. 50
<b>E &amp; E, ces derniers mois</b>	p. 52





---

## L'édito : « Europe cherche statuts »

---

**Olivier BONED**  
Rédacteur en chef

**L**es statuts européens sont ces vieux serpents de mer que l'on présente comme solutions pour l'Europe. Paradoxalement, l'intérêt est inversement proportionnel aux efforts que l'on met à les finaliser.

Les premiers projets apparaissent avec la construction de l'Europe, il y a 50 ans. Créer une entreprise, on le sait, demande certaines démarches administratives. Persévérance, néanmoins. Cette longue marche prend un pas plus rapide ces dernières années.

Les sociétés anonymes disposent désormais de la possibilité de se constituer en société européenne tout comme les coopératives. Un bémol pour ces dernières, la France, motrice, traîne dans la transposition de la directive. Seize Etats membres ont franchi l'étape.

Que cache ce manque d'intérêt hexagonal à promouvoir l'entreprise européenne ? La dépression de nos dirigeants sur l'Europe ne doit pas tout contaminer. Bruno Vever nous pousse à nous interroger sur les moyens dont l'Europe dispose pour une stratégie plus mondiale. Les éléments de réponse sont menaçants. Son Excellence l'ambassadeur Rolands Lappuke nous offre alors un vent d'optimisme sur le dynamisme de son pays, la Lettonie.

Un statut représente une identité. Il est une reconnaissance. D'une aspiration à exister, par-delà les frontières nationales. D'une volonté de promouvoir sa façon d'entreprendre, originale, dans ce qu'elle comporte de bonnes pratiques. Un statut européen pour les entreprises permet également de mettre en évidence que les entreprises européennes ont certaines spécificités. Elles se sont construites dans

un creuset européen, elles se reconnaissent dans une culture d'entreprise qui leur est propre, qui leur est proche.

Les coopératives se sont engagées pour obtenir leur statut européen, comme l'expriment plusieurs de ses protagonistes, Etienne Pflimlin en tête. Stéphane Desselas, de Bruxelles, et Marie-Laure ONNEE soulignent clairement le combat des mutuelles. Quant aux PME Anne Outin-Adam et Anne-Marie Reita-Tran plaident pour la reconnaissance pleine, entière d'un statut de « Société Privée Européenne ».

L'entreprise européenne a ses atouts, ce que souligne Donald Kalff. Favorisons ce que nous portons d'européens en nous.

A un moment où l'Europe a besoin de pédagogie l'ouvrage de Pascal Fontaine et d'Henri Malosse, *L'Europe de A à Z*, est certainement une bouée à ne pas laisser passer.

Appuyons nous également sur l'évolution d'un modèle de société nordique que nous décrit Guillaume Blache, ou encore sur le regard de Guillaume Chiron attentif aux évolutions de la CJCE.

### **Un statut européen, un symbole ?**

Celui des projets, de l'échange.

Un statut européen n'est alors rien de plus que la volonté de coopérer encore plus loin.

L'exemple des expériences qui commencent à poindre, difficilement, manifeste que les entreprises, toutes les entreprises et même les organisations sociales, doivent atteindre ce statut.

Le statut est forcément un symbole. Un drapeau. Une affirmation. Une espérance. Pour les entreprises, pour les Européens qui s'y investissent. Donnons-leur l'outil.



## Chroniques européennes

### L'Europe a-t-elle les moyens d'une stratégie mondiale ?

**Bruno VEVER**

**L**a Commission a présenté en octobre une communication sur les enjeux d'« une Europe compétitive dans une économie mondialisée ». Déplorant que les négociations de l'Organisation Mondiale du Commerce soient en panne, elle se prononce en faveur d'un redéploiement de la stratégie de l'Union pour mieux défendre ses intérêts.

On reconnaîtra avec la Commission que l'OMC a effectivement déçue. Traditionnellement et presque idéologiquement déconnectée de toute préoccupation sociale, peu marquée par les enjeux environnementaux, dépouillée au fur et à mesure des négociations de sujets commerciaux pourtant majeurs (investissements, concurrence, marchés publics), l'OMC n'a guère progressé pour autant sur d'autres enjeux stratégiques pour l'Union, tels l'accès aux marchés et l'ouverture des services. Aussi la Commission propose-t-elle, avec les précautions d'usage sur le respect toujours du multilatéralisme, de s'engager dorénavant dans des approches bilatérales plus affirmées.

Pour demeurer au premier rang des échanges mondiaux, l'Union doit notamment renforcer ses positions dans les produits et les services haut de gamme, qui représentent la moitié de ses exportations et un tiers de la demande mondiale. Elle doit parallèlement consolider la sécurité de ses approvisionnements, notamment en matières premières et en énergie.

Les cibles visées par un redéploiement bilatéral des négociations commerciales concernent prioritairement les économies

émergentes en forte croissance (Chine, Inde, Brésil, Asean, Mercosur, Golfe). Il s'agit aussi de renforcer nos liens stratégiques avec les économies voisines (Russie, Méditerranée) et de réussir la modernisation de nos relations avec les pays ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) à travers les accords régionaux de partenariat économique en cours de négociation. La concertation transatlantique avec les Etats-Unis reste par ailleurs une toile de fond incontournable.

Les objectifs de l'Union sont aussi importants que divers. Il s'agit d'abord de l'accès aux marchés, y compris les marchés publics, avec un intérêt particulier pour les services. Il s'agit aussi de la lutte contre le piratage et la contrefaçon, qui portent un tort considérable et croissant à l'industrie européenne. Il faut également clarifier et simplifier les règles d'origine. Il faut enfin obtenir des engagements et des résultats vérifiables concernant un socle minimal de normes sociales, la protection de l'environnement, et l'amélioration des pratiques de gouvernance, notamment dans la lutte contre la corruption, la criminalité et les trafics en tous genres.

Cette communication de la Commission a reçu un accueil positif et, par delà l'éventail naturel des sensibilités, plutôt consensuel tant du Conseil que du Parlement. Pourtant, son point faible paraît évident. C'est celui de l'Europe elle-même face à la globalisation. Au-delà de la définition sur le papier d'une telle stratégie commune, l'Europe a-t-elle aujourd'hui les moyens, tant internes qu'externes, pour la mettre en œuvre et pour la faire réussir ? Un tel doute n'est pas près d'être dissipé. Jugeons-en.



**Il faudrait en premier lieu pouvoir nous appuyer sur un marché intérieur suffisamment intégré.**

Il est en effet vain de prétendre obtenir de nos partenaires mondiaux des concessions que nous ne nous accordons guère entre Européens. Or, nos marchés publics (16% du PIB) et nos services (plus de 70% du PIB) demeurent très largement cloisonnés, même si un feu vert aussi tardif que timide vient d'être donné au peu qui subsiste de la défunte directive Bolkestein, tant diabolisée.

**Il faudrait aussi parvenir à appliquer vraiment la stratégie de Lisbonne définie en 2000 pour reconquérir notre compétitivité.**

Bien que certains pays, notamment d'Europe du Nord, aient fait de remarquables progrès en ce sens, l'Union en reste globalement très éloignée. La coordination des politiques nationales de réformes est demeurée inexistante, y compris au sein même de la zone Euro. S'il est de bon ton d'appeler à réformer une Banque centrale européenne qui assume pourtant normalement son mandat, certes sur un mode fédéral, plus rares sont ceux qui pointent le doigt sur le seul maillon faible de l'attelage euro, l'Eurogroupe des ministres qui n'assume guère le sien et démontre ainsi clairement l'incapacité des vieilles méthodes intergouvernementales à créer un gouvernement économique européen à la hauteur de l'euro. Avec un tel décalage, on ne s'étonnera guère que le Conseil ait obstinément refusé au budget de l'Union les moyens d'une approche commune significative pour financer la recherche, promouvoir les échanges de formation, et renforcer des réseaux trans-européens pourtant indispensables à notre compétitivité, qu'il s'agisse des transports, de l'énergie ou des télécommunications.

*“ Rares sont ceux qui pointent le doigt sur le seul maillon faible de l'attelage euro, l'Eurogroupe des ministres qui n'assume guère le sien ”*

**Il faudrait également donner aux entreprises européennes les moyens de se ressentir comme telles, en pouvant s'appuyer sur un environnement propice.**

C'est, là encore, loin d'être le cas. La politique de concurrence conduite par la Commission à Bruxelles demeure peu sensible à cet angle d'approche et orientée en fonction de critères prioritairement juridiques, beaucoup plus que politiques, économiques, industriels ou commerciaux.

Le statut juridique de société européenne demeure embryonnaire, sans véritable intérêt y compris fiscal, et toujours fermé aux PME. Quant au brevet communautaire, il semble avoir définitivement sombré sous le poids des querelles linguistiques, des corporatismes administratifs et d'obscurs intérêts budgétaires.

**Il faudrait enfin que les Etats membres s'approprient ensemble les objectifs et les moyens d'une vraie stratégie commune dans l'accès aux marchés mondiaux.**

Pourtant, ce sont encore et toujours des missions commerciales exclusivement nationales, aussi patriotes que concurrentes, qui visitent à tour de rôle nos grands partenaires commerciaux. En retour, les missions de ces derniers en Europe s'orientent et se déterminent avant tout en fonction des particularités offertes par nos différents Etats.

La persistance de nos divisions et de nos faiblesses ouvre ainsi à nos interlocuteurs mondiaux un boulevard pour nous jouer les uns contre les autres. Elle ne laisse à la Commission, flanquée d'une présidence du Conseil interchangeable tous les six mois, qu'un chemin de traverse pour défendre ce qui reste de notre solidarité. Nos bonnes résolutions européennes s'avèrent décidément bien fragiles à l'épreuve de la globalisation.

Contactez l'auteur : [bruno.vever@free.fr](mailto:bruno.vever@free.fr)



## Une étude juridique des arrêts de la Cour de justice (CJCE)

Guillaume **CHIRON**

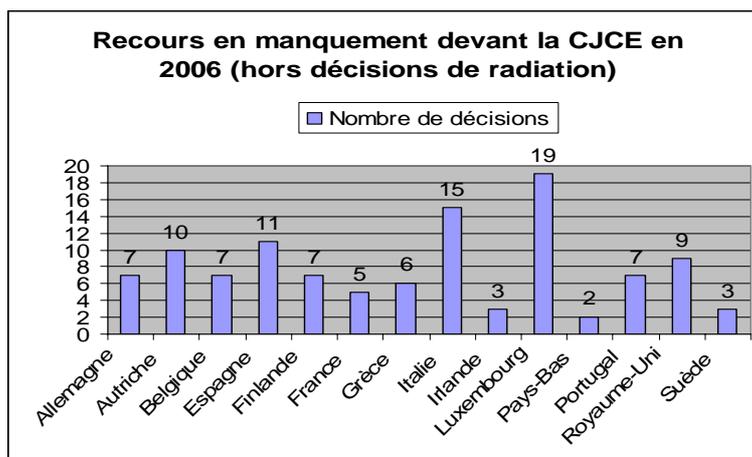
Juriste et Doctorant

### Bilan des recours en manquement pour l'année 2006

Les traités communautaires confient à la Commission européenne le soin de veiller à leur bonne application, ainsi qu'à celle des décisions prises pour les mettre en œuvre (notamment les directives communautaires)<sup>1</sup>.

Si la Commission estime qu'un Etat membre a manqué à l'une des obligations qui lui incombent, elle peut déclencher la procédure de recours en manquement en mettant cet Etat membre en demeure de présenter ses observations. Si ces observations ne la satisfont pas, la Commission émet un avis motivé demandant à l'Etat membre de se mettre en règle dans un certain délai. Passé ce délai, la Commission peut demander à la Cour de Justice des Communautés européennes (CJCE) de trancher.

Ce sont les recours en manquement ayant conduit à une décision de la CJCE qui sont étudiés ici.



Source : CJCE. Les Etats membres non cités n'ont pas fait l'objet d'une telle procédure jusqu'à son terme ou bien ils ont fait l'objet d'une décision de radiation.

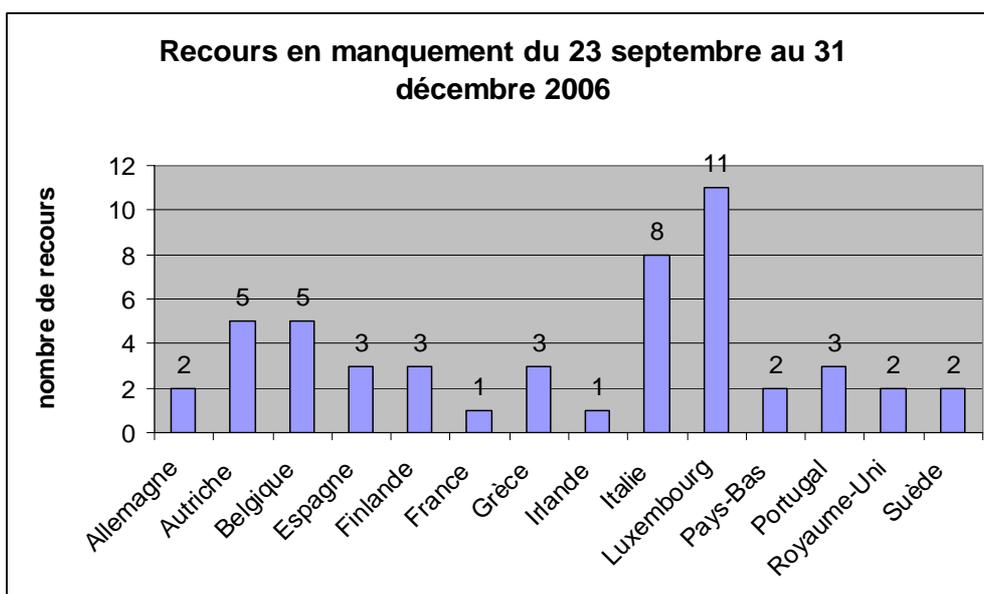
Le nombre de décisions de la CJCE reposant sur un recours en manquement à l'encontre du Grand Duché du Luxembourg est relativement élevé par rapport à celui des autres Etats membres sur l'année 2006<sup>2</sup>, et surtout, sur notre période de référence<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> L'article art. 226 CE énonce :

« Si la Commission estime qu'un Etat membre a manqué à une des obligations qui lui incombent en vertu du présent traité, elle émet un avis motivé à ce sujet, après avoir mis cet Etat en mesure de présenter ses observations.

Si l'Etat en cause ne se conforme pas à cet avis dans le délai déterminé par la Commission, celle-ci peut saisir la Cour de justice. »

<sup>2</sup> Dix-neuf décisions Commission / Luxembourg en 2006 (hors radiations) dont onze pour la seule période de référence.



Sur les onze décisions concernant depuis le 23 septembre 2006 les manquements luxembourgeois, il apparaît que la CJCE a retenu les griefs suivants :

- 1. Soit le défaut de communication à la Commission d'un rapport prévu par une directive communautaire :**
  - ✓ Directive<sup>4</sup> concernant la disponibilité d'informations sur la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub> à l'intention des consommateurs lors de la commercialisation des voitures particulières neuves<sup>5</sup>
  
- 2. Soit la transposition incomplète d'une directive communautaire :**
  - ✓ Directive<sup>6</sup> établissant un cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau<sup>7</sup>
  - ✓ Une disposition de la directive<sup>8</sup> relative au traitement des eaux urbaines résiduaires<sup>9</sup>
  
- 3. Soit le défaut pur et simple de transposition, dans le délai prescrit, d'une directive communautaire :**
  - ✓ Directive concernant les règles communes pour le marché intérieur de l'électricité<sup>10</sup> et abrogeant une ancienne directive<sup>11</sup>

<sup>3</sup> Sur la même période de référence et hors radiations, 8 décisions (Italie) 5 décisions (Belgique, Autriche), 3 décisions (Finlande, Portugal, Espagne, Grèce), 2 décisions (Allemagne, Pays-Bas, Suède, Royaume-Uni), 1 décision (France, Irlande).

<sup>4</sup> Directive 1999/94/CE du Parlement européen et du Conseil, du 13 décembre 1999, art. 9

<sup>5</sup> C-198/06 Arrêt du 14 décembre 2006 Commission / Luxembourg

<sup>6</sup> Directive 2000/60/CE du Parlement européen et du Conseil, du 23 octobre 2000

<sup>7</sup> C-32/05 Arrêt du 30 novembre 2006 Commission / Luxembourg

<sup>8</sup> Article 5, paragraphe 4, de la directive 91/271/CEE du Conseil, du 21 mai 1991, le pourcentage minimal de réduction de la charge globale entrant dans toutes les stations d'épuration atteint au moins 75 % pour la quantité totale d'azote

<sup>9</sup> C-452/05 Arrêt du 23 novembre 2006 Commission / Luxembourg

<sup>10</sup> Directive 2003/54/CE du Parlement européen et du Conseil, du 26 juin 2003

<sup>11</sup> C-353/05 Arrêt du 28 septembre 2006 Commission / Luxembourg



- ✓ Directive<sup>12</sup> relative aux documents d'immatriculation des véhicules<sup>13</sup>
- ✓ Directive relative à l'évaluation des incidences de certains plans<sup>14</sup> et programmes sur l'environnement<sup>15</sup>
- ✓ Directive<sup>16</sup> définissant l'aide à l'entrée, au transit et au séjour irréguliers<sup>17</sup>
- ✓ Directive relative à l'évaluation<sup>18</sup> et à la gestion du bruit dans l'environnement<sup>19</sup>
- ✓ Directive concernant la commercialisation à distance de services financiers auprès des consommateurs<sup>20</sup>, et modifiant d'anciennes directives<sup>21</sup>
- ✓ Directive relative à la surveillance complémentaire des établissements de crédit, des entreprises d'assurance et des entreprises d'investissement appartenant à un conglomérat financier<sup>22</sup>, et modifiant diverses directives antérieures<sup>23</sup>
- ✓ Directive sur les comptes annuels<sup>24</sup> et les comptes consolidés de certains groupements<sup>25</sup>

L'ensemble de ces griefs se regroupent alors en trois thématiques relevant de la compétence exclusive ou concurrente de l'Union européenne :

- ✓ La libre circulation des personnes et des biens
- ✓ L'environnement
- ✓ Le droit des affaires

Cette insistance par la Commission européenne et par la CJCE de faire respecter le droit communautaire sur l'ensemble des territoires des Etats membres en 2006 démontre que les traités communautaires et le droit dérivé – dont les directives communautaires sont l'un des exemples – continuent de s'appliquer sur l'ensemble du territoire des désormais vingt-sept Etats membres et que les Etats membres doivent toujours chercher à mettre en place dans les délais prescrits et de bonne foi les textes issus du droit communautaire.

---

<sup>12</sup> Directive 1999/37/CE du Conseil du 29 avril 1999

<sup>13</sup> C-49/06 Arrêt du 28 septembre 2006 Commission / Luxembourg

<sup>14</sup> Directive 2001/42/CE du Parlement européen et du Conseil, du 27 juin 2001

<sup>15</sup> C-77/06 Arrêt du 26 octobre 2006 Commission / Luxembourg

<sup>16</sup> Directive 2002/90/CE du Conseil, du 28 novembre 2002

<sup>17</sup> C-48/06 Arrêt du 07 décembre 2006 Commission / Luxembourg

<sup>18</sup> Directive 2002/49/CE du Parlement européen et du Conseil, du 25 juin 2002

<sup>19</sup> C-78/06 Arrêt du 07 décembre 2006 Commission / Luxembourg

<sup>20</sup> Directive 2002/65/CE du Parlement européen et du Conseil, du 23 septembre 2002

<sup>21</sup> C-127/06 Arrêt du 07 décembre 2006 Commission / Luxembourg

<sup>22</sup> Directive 2002/87/CE du Parlement européen et du Conseil, du 16 décembre 2002

<sup>23</sup> C-218/06 Arrêt du 14 décembre 2006 Commission / Luxembourg

<sup>24</sup> Directive 2003/51/CE du Parlement européen et du Conseil, du 18 juin 2003, modifiant les directives 78/660/CEE, 83/349/CEE, 86/635/CEE et 91/674/CEE du Conseil

<sup>25</sup> C-223/06 Arrêt du 14 décembre 2006 Commission / Luxembourg



---

## « Etonnante Lettonie »

### Un entretien avec Son Excellence M. Lappuke, Ambassadeur de Lettonie en France

---

**Son Excellence M. Lappuke, ambassadeur de Lettonie en France a accepté d'accueillir Europe et Entreprises pour un échange. Assisté de son Directeur du développement des affaires économiques, Harold Celms, tous deux nous offrent la chance de mieux percevoir cet Etat-membre au dynamisme étonnant.**

**E & E : La Lettonie devient papillon. La croissance annuelle dépasse les 10% alors qu'elle était de -2 % sur la période 1991-2001, le taux d'inflation est aujourd'hui, certes en augmentation, aux alentours de 7 % contre plus de 950 % en 1992, le taux de chômage est de 7,5 %...**

**A quel prix et dans quel esprit se sont réalisés ces efforts, quel a été le souffle du changement ?**

**S.E. LAPPUKE :** Le changement est venu du désir de changement. Quand, en août 1991, la Lettonie quitte l'URSS, elle prend la décision de se départir des séquelles de cette économie ex-soviétique responsable de faillites humaines, économiques et morales et de ne plus être dépendante du système économique auquel elle était intégrée. Suite à cette sortie, la Lettonie voit fondre son PIB de 50 % et augmenter son taux d'inflation jusqu'à 1 000 %. Ce type de situation ne laisse d'autres choix

que de trouver rapidement des solutions, pour une raison simple qui tient à la survie. Ne pas avoir le choix nous a amenés à nous appuyer sur nos atouts. Par tradition, les Lettons étaient des gens industriels, dynamiques, aimant les choses bien faites. Au début des années quatre-vingt dix les Lettons renouent donc avec cette mentalité, en quelque sorte avec ce qu'ils étaient avant l'occupation soviétique.

Surtout, et j'insiste sur ce point, cette obligation d'être autonomes nous a obligés à pousser très loin nos efforts. D'aucuns reconnaissent, aujourd'hui, que les Baltes n'auraient pas accompli un tel chemin s'ils avaient suivi exclusivement les conseils et recommandations occidentales, même si ce chemin était définitivement dirigé vers l'Ouest. Car notre orientation est totalement européenne, nous n'avons pas d'alternative de luxe. Nous n'avons pas les moyens d'être contre l'Europe, même si, depuis 2004, on peut avoir le sentiment que la grande énergie organique animant les Institutions européennes s'estompe. Quatre jours après le non français au Referendum du 29 mai 2005, notre Parlement votait un oui massif. Les 73 % de Lettons qui ont voté favorablement pour l'entrée de notre pays dans l'Union européenne en 2004 avait déjà fait ce choix par référendum auparavant.



**E & E : Plus de 70 % du PIB provient du secteur tertiaire. La Lettonie a touché, réalisé, ce que l'Union européenne recherche : une économie tournée vers les services, vers des productions à forte valeur ajoutée. Quelles sont les raisons et les atouts d'une telle structuration de votre économie ?**

**S.E. LAPPUKE** : L'histoire a son importance. Au 19<sup>ème</sup> siècle, l'abolition du servage intervient dans les Provinces baltiques (essentiellement, l'Estonie et la Lettonie) dans les années 1810, 50 ans avant le reste de la Russie tsariste. Les propriétaires terriens ne jouissant plus de certains privilèges ont créé de nouvelles branches de l'économie, tandis que les paysans, souvent sans biens, cherchaient à devenir propriétaires ou étaient poussés vers l'industrie. On était témoin d'une restructuration de la production nationale. Du secteur primaire, au secondaire, la Lettonie s'est retrouvée en un laps de temps réduit un important producteur de biens industriels reconnus. La présence des ports de Lettonie favorisant le commerce international ont bien entendu stimulé cette évolution. Le niveau d'éducation a eu également son importance, puisque le taux d'alphabétisation a toujours été élevé et ce dès le 18<sup>ème</sup> siècle.

Les premières voitures de l'Empire tsariste étaient ainsi réalisées en Lettonie. On a vu aussi la production de wagons, ainsi que le développement de secteurs de pointe telle que la chimie, la physique ou électronique. La période soviétique saura utiliser ces atouts.

Se tourner vers les services a aussi été réalisé sous la marque du pragmatisme. Les Lettons ont naturellement entrepris ce qu'ils savaient faire, il y a donc une réaction culturelle, sociétale. D'ailleurs, il est souvent plus aisé de repartir sur des bases nouvelles et de sauter des étapes dans le développement lorsqu'on doit

pratiquement faire table rase des techniques périmées.

**E & E : Un vent d'optimisme souffle donc, la Lettonie revit...**

**S.E. LAPPUKE** : Ce souffle a ses manifestations. Entre 1992 et 1994, l'économie stagnait totalement. Les Lettons n'avaient plus les moyens d'offrir des fleurs en rendant visite à leurs amis, ce qui était une chose impensable. La reprise du marché des fleurs, en quelque sorte, qui pourrait paraître anodine signifiait une reprise de l'économie. Aujourd'hui, les Lettons font des enfants, une reprise de la natalité s'observe. Cependant, l'inflation est devenue un peu forte avec l'enrichissement de la population. D'autres sont malheureusement laissés pour compte et certains vont travailler à l'étranger, notamment en Irlande et en Grande-Bretagne.

**E & E : 6,6 % de vos exportations se font en direction de la France, contre 22 % pour le Royaume-Uni. Concernant les importations, l'Allemagne et la Russie sont vos partenaires privilégiés, la France n'apparaît pas, y a-t-il une raison à cela ?**

**Harold Celms** : Les exportations vers la France sont effectivement faibles, aux alentours des 200 millions d'euros contre plus d'un milliard en direction de l'Allemagne.

La Lettonie a été sous influence germanique durant huit siècles, même à l'époque tsariste (la Pologne et la Suède ont aussi exercé une influence). Elle a gagné son indépendance en 1918, pour la perdre en 1940 et devenir soviétique après 1945. La Lettonie a donc en elle une part de son histoire liée à celle de l'Allemagne et de la Russie, ce qui explique en partie nos liens avec ces deux pays.

Ensuite, la Lettonie est appréhendée comme un marché trop limité pour les grands investisseurs français qui servent



souvent de phare pour les investisseurs français de taille plus limitée. La Lettonie souffre également d'une image négative en termes de transparence, puisque trop souvent et maladroitement assimilée à la Russie. Pour toutes ces raisons, nous menons des actions de communication et de sensibilisation d'envergure. Nous avons ainsi réalisé le festival « Etonnante Lettonie »<sup>1</sup>, en novembre 2005. De même, un festival français « Le printemps français en Lettonie 2007 » est réalisé en Lettonie, à l'initiative du Président Chirac, et nous organisons de même la visite de délégations d'entrepreneurs français dans notre pays, notamment pour l'inauguration en mars.

La Lettonie n'est pas perçue pour ce qu'elle devient pleinement : un lien européen avec l'Est de premier ordre. Elle permet à des entreprises européennes, notamment allemandes, d'investir en Russie. Les Lettons parlent au minimum trois langues - dont l'anglais et le russe - et ont une parfaite connaissance des marchés économiques et financiers. La Lettonie représente ainsi une plate-forme pour mener des affaires en Russie en toute sécurité. L'accroissement de l'activité bancaire lettone le prouve, les investissements sont protégés de ce côté-ci de la frontière.

**Au-delà de l'importance croissante de la Lettonie, aujourd'hui les Etats-membres jouxtant la mer Baltique deviennent un ensemble puissant et pourraient redéfinir, à terme, l'axe de gravité économique de l'Union européenne.**

**Le cœur de la Baltique, avec les Etats Baltes et les Pays Nordiques est une zone où le taux de croissance est supérieur à la moyenne européenne, deviendra-t-il à terme le cœur de l'Europe ?**

<sup>1</sup> Site Internet du festival, in <http://www.etonnantelettonie.org/index.php?&43>

*Propos retranscrits par Olivier Boned, rédacteur en chef de Lettres d'Europe et Entreprises.*

*Europe et Entreprises remercie très sincèrement Son Excellence l'Ambassadeur de Lettonie.*

### Présentation de la Lettonie

Superficie : 64 600 km<sup>2</sup>  
Population (2005) : 2 306 400 habitants  
Capitale : Riga (800 000 habitants environ dans l'agglomération)  
Villes principales : Daugavpils, Liepaja, Jelgava  
Langue officielle : letton (environ 35 % de la population est de langue maternelle russe)  
Monnaie : lats

Croissance démographique (2005) : -0,49%  
Espérance de vie (2005) : hommes : 65,6 ans, femmes : 77,4 ans  
Taux d'alphabétisation : 99,8%  
Religion (s) : Environ 57,5% de la population est religieuse. Les Lettons de souche se répartissent essentiellement et de manière à peu près comparable entre les églises luthérienne et catholique.

PIB (2005) : 12,7 milliards d'euros  
PIB par habitant (2005) : 5 527 euros  
Taux de croissance (2005) : +10 %  
Taux de chômage (2005) : 8,7 %  
Taux d'inflation (2005) : +6,7%  
Déficit public/PIB (2005) : - 1,8 %  
Balance commerciale (2005) : - 2,8 milliards d'euros  
Principaux clients : Lituanie, Estonie, Allemagne, Royaume-Uni, Russie, Suède  
Principaux fournisseurs : Allemagne, Lituanie, Russie, Estonie, Pologne, Finlande  
Part des principaux secteurs d'activités dans le PIB (2005) :  
✓ agriculture : 4%  
✓ industrie : 26,1%  
✓ services : 69,9%

Exportations de la France vers la Lettonie (2005) : 142 millions d'euros  
Importations françaises de Lettonie (2005) : 73 millions d'euros

Communauté française en Lettonie : environ 170 personnes  
Communauté lettone en France : environ 250-300 personnes

Source : Ministère des Affaires étrangères, [www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr)



## « L'Europe de A à Z »

Un ouvrage de Pascal Fontaine et Henri Malosse

### Une rencontre avec Henri MALOSSE

**P**ascal Fontaine, dernier assistant de Jean Monnet et chef de division au Parlement européen et Henri Malosse, membre du Comité économique et social européen, viennent de publier l'ouvrage *L'Europe de A à Z* aux éditions Bruylant. Cet ouvrage aborde les sigles et les concepts de l'Europe qui nous entoure, dont nous sommes les citoyens et les acteurs.

Henri Malosse a accepté de répondre à nos questions, rencontre...

**E & E : Quelle est l'ambition de votre ouvrage? Celle de devenir un guide? Un dictionnaire? Un outil pratique de compréhension de l'Europe aujourd'hui?**

Notre ambition est effectivement de donner un outil pratique de compréhension des concepts et acronymes les plus utilisés de l'Union européenne. Mais notre ambition est aussi de donner du sens à ce qui est devenu trop souvent du langage perçu comme bureaucratique

Dans un monde d'images et de symboles, les mots ont souvent du mal à trouver leur place.

**E & E : Votre projet a-t-il été bien accueilli? Est-il porté au-delà de la communauté francophone mais aussi et surtout dans les nouveaux Etats membres?**

Notre ouvrage précédent (il y a une dizaine d'années) avait été traduit en espagnol et en polonais. Nous avons déjà une proposition de traduction en langue bulgare. Mon

objectif est bien entendu une diffusion au delà de la communauté francophone.

**E & E : Comment avez-vous sélectionné ce que vous alliez définir? Comment choisir les mots qui expriment la réalité de ce qu'est l'Europe?**

C'est un choix subjectif par rapport à ce qui nous paraît être le plus significatif et le plus important.

**E & E : Quel est le mot le plus original que vous souhaiteriez mettre en avant?**

Le modèle social (ou modèle de société) européen, qui est, à mon avis, un objectif à atteindre et non encore une réalité aujourd'hui.

**E & E : Certains mots sont, dans la vie courante, mal employés, mal compris par leurs utilisateurs. Existe-t-il un ou plusieurs termes sur lesquels nous, Européens, devrions être plus attentifs?**

Oui par exemple la subsidiarité, on pense que cela veut dire que les gouvernements devraient reprendre des responsabilités transférées à l'Union européenne. En fait, cela peut être l'inverse: par exemple en matière de politique de l'énergie, de l'environnement ou de l'immigration, des politiques nationales n'ont aucun sens car sont inapplicables. La subsidiarité cela revient à confier les responsabilités au niveau le plus pertinent: local, le cas échéant, mais aussi européen quand cela s'impose comme dans les trois exemples que j'ai choisis.

*L'Europe de A à Z*

Pascal Fontaine et Henri Malosse, éditions Bruylant, 2006.



---

## « L'entreprise européenne »

### Conférence-débat autour de Donald KALFF

---

**Donald Kalff est un ancien manager de nombreuses entreprises européennes comme KLM ou BP, il est aujourd'hui consultant et intervenant à l'Université néerlandaise de XX.**

**A l'occasion de la sortie de son ouvrage « L'entreprise européenne » il est intervenu lors d'une conférence-débat, en fin d'année 2006, auprès des membres d'Europe et Entreprises. Vous trouverez ci-dessous l'intégralité des propos tenus ce soir là.**

#### **Les mythes américains et les opportunités européennes**

Je vous remercie de votre chaleureuse invitation qui me donne l'occasion de vous faire partager mon point de vue sur le capitalisme moderne en général et les grandes entreprises cotées en Bourse en particulier. J'espère vous convaincre que la plupart des idées largement répandues dans ce domaine ne résistent pas à un examen approfondi qui offre des perspectives nouvelles et intéressantes sur le plan économique. Personnellement, je suis persuadé que le capitalisme mérite mieux.

#### **Introduction**

Les vents d'outre-Atlantique soufflent violemment et les entreprises européennes sont soumises à des pressions considérables pour les inciter à adopter le modèle anglo-saxon de gouvernance, de

management et d'organisation de leurs activités, le fameux modèle *shareholder*, un modèle privilégiant la création de valeur pour l'actionnaire. Et aucun pays du monde n'est davantage concerné par ce phénomène que les Pays-Bas. La restructuration de la compagnie pétrolière anglo-néerlandaise Royal Dutch Shell en 2005, qui a contribué à mettre le groupe entre les mains de ses actionnaires en le transformant en société de capitaux (Ltd.) bien que l'une des deux maisons mères, Royal Dutch, une NV néerlandaise, détenait 60% des actions du groupe, montre que même les entreprises les plus puissantes ne résistent pas à la suprématie du modèle anglo-saxon.

Je vais commencer par vous exposer brièvement les caractéristiques fondamentales du modèle *shareholder* en essayant de faire ressortir son attrait irrésistible. Une fois que nous aurons compris ce qui le rend si séduisant, nous pourrons nous pencher sur ses nombreux défauts de conception. Dans ce contexte, il est important de noter qu'une autre approche solidement établie, ce que l'on appelle le modèle *stakeholder*, un modèle fondé sur l'optimisation des intérêts de toutes les parties prenantes, à savoir les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, les clients et la société dans son ensemble, ne constitue guère une alternative. Il ne fait aucun doute qu'à la vitesse où vont les choses le modèle *shareholder* devrait rapidement supplanter le modèle *stakeholder*.

Comme je l'explique dans la deuxième partie de mon discours, les performances des grandes entreprises cotées en Bourse sont très médiocres, non seulement de mon point de vue, mais même en appliquant leurs propres critères de performance. Dans mon livre, j'expose les multiples raisons de ces piètres résultats, certes surprenants, mais indéniables. Mais aujourd'hui je suis obligé de me limiter à une raison essentielle esquissée dans la troisième partie de mon exposé : les conséquences d'une recherche de maximisation de la valeur actionnariale.

Dans la quatrième et dernière partie, je terminerai en vous faisant partager mes idées sur la façon dont nous pouvons renverser la situation. Je ne pense pas que les forces politiques ou culturelles suffisent à changer la donne. Et encore moins que la raison va prévaloir. Cependant, je tiens à souligner que les économies de l'Europe continentale possèdent trois avantages stratégiques. Jusqu'à présent, ces avantages ne sont pas reconnus comme tels, mais ils méritent d'être défendus avec vigueur. Ils constituent la première arme pour lutter contre le modèle américain. La seconde arme que nous pouvons utiliser est la conception de nouveaux modèles d'entreprise européens compétitifs, capables de servir les intérêts de chacun d'entre nous. Je conclurai en esquissant les contours du modèle que je propose dans mon livre, espérant ainsi susciter le débat et en encourageant d'autres que moi à concevoir leur propre modèle.

### **1) Pourquoi le modèle anglo-saxon est-il si attractif ?**

Le modèle *shareholder* tire l'essentiel de sa force de la poursuite d'un objectif unique, parfaitement clair : la création de valeur pour l'actionnaire. Un seul critère de performance quantifiable commun aux actionnaires, au management et aux

salariés de l'entreprise est véritablement une condition de sa réussite. Il ne faut pas oublier que l'actionnaire est le seul à prendre des risques. Les dirigeants perçoivent des salaires plus que confortables, les salariés sont protégés par des conventions collectives, les fournisseurs comme les clients ont des droits contractuels et le gouvernement touche sa part sur les bénéfices de l'entreprise. Par conséquent, l'actionnaire n'a pas seulement le droit d'être récompensé financièrement des risques qu'il prend, mais il jouit d'une supériorité morale en qualité de successeur de l'entrepreneur traditionnel. De plus, l'actionnaire et les marchés boursiers sur lesquels il opère sont la pierre angulaire de la croissance économique, laquelle dépend, bien sûr, d'une affection adéquate des capitaux.

Deuxième caractéristique tout aussi séduisante de ce modèle : il repose sur un leadership puissant. La gouvernance et le management, les politiques et leur mise en œuvre, sont entre les mains d'une seule personne : le PDG. Résultat : le délai entre les prises de décision et l'application des décisions est souvent très court, la cohérence entre les différentes décisions et le respect d'une ligne de conduite donnée sont garantis. De plus, il est évident qu'une seule personne, en l'occurrence le dirigeant d'entreprise, et non une équipe ou un comité, peut convaincre les actionnaires, obtenir la confiance des clients et motiver les salariés. Et seul un individu peut être tenu pour responsable. Le PDG doit donc être récompensé comme il se doit si l'entreprise prospère et, si elle enregistre de mauvais résultats, en supporter les conséquences.

Troisième aspect séduisant du modèle *shareholder* : il est orienté clients. Qui pourrait nier que le client est la source de toute valeur et la « raison d'être » de l'entreprise ? La structure organisationnelle doit respecter ce principe



et les entreprises doivent se diviser en secteurs pour « coller » au plus près à la segmentation du marché. Les secteurs doivent eux-mêmes être divisés en unités opérationnelles et les unités opérationnelles être responsables de tel ou tel produit adapté à tel ou tel marché. Un produit, un marché : nous tenons là la plus petite unité d'analyse, à savoir la relation entre le représentant de l'entreprise, quel qu'il soit, et le client. C'est à ce niveau que sonne l'heure de vérité : l'entreprise est-elle capable d'apporter de la valeur aux yeux du client ?

Naturellement, à des fins de transparence et de limitation des risques pour l'actionnaire, cette forme de décentralisation prononcée doit s'accompagner d'un puissant contrôle managérial. Le contrôle financier, en particulier, contribue à ce que chaque salarié puisse voir de quelle manière il participe à l'accroissement de la valeur actionnariale. Il contribue également à révéler et à pallier les résultats insuffisants le plus tôt possible. Manifestement, les objectifs financiers constituent une base solide à des récompenses sous forme de primes et de stock-options. Sur le plan de sa propre culture, l'entreprise est prête à accomplir des avancées spectaculaires. Une « politique des petits pas » est insuffisante pour faire face à la concurrence. Dirigeants et salariés doivent développer d'autres compétences et d'autres stratégies toutes les fois où elles s'avèrent nécessaires, autant dire souvent. Cette nécessité d'effectuer des mutations permanentes a une conséquence regrettable : rares sont les managers et les salariés à réussir des transitions aussi brutales qu'incessantes.

Enfin, il est clair que la concurrence permet aux individus de donner le meilleur d'eux-mêmes et que le marché est, de loin, le mécanisme le plus efficace pour affecter les ressources rares. Et cela ne vaut pas seulement dans le cadre des relations avec

les entreprises concurrentes et les clients. Au sein des entreprises, le libre jeu de la concurrence et du marché représente le meilleur moyen d'affecter trois types de ressources : des fonds limités à des projets d'investissement, le talent des individus, une ressource toujours insuffisante, et l'attention des cadres supérieurs, la ressource la plus rare de toutes.

On s'attendrait à ce que des entreprises aussi attrayantes soient parfaitement rentables, voire dégagent des profits. Eh bien non. En réalité, les grandes entreprises américaines cotées en Bourse, qui représentent une grande partie du secteur privé, ne se révèlent pas à la hauteur.

## 2) Les performances des entreprises fondées sur le modèle *shareholder*

Il est assez révélateur de noter que :

- ⇒ **80% des programmes destinés à accélérer la croissance de l'entreprise se soldent par un échec ;**
- ⇒ **80% des fusions-acquisitions se terminent en fiasco ;**
- ⇒ **80% des tentatives visant à changer la structure et la culture de l'entreprise ne produisent pas les résultats escomptés.**

**De plus :**

- ⇒ **80% des programmes destinés à augmenter la production et les ventes des produits existants affichent des résultats beaucoup moins bons que prévu ;**
- ⇒ **80% des projets destinés à externaliser les activités de l'entreprise et à réduire les coûts sont inefficaces à long terme.**

Le résultat le plus lamentable ? Les grandes entreprises restent capables d'attirer les diplômés les plus brillants du



monde, mais elles perdent 50% d'entre eux dans les trois années qui suivent leur embauche.

Si nous examinons le bénéfice par action, le critère de performance privilégié du modèle d'entreprise américain, et revenons sur les années 1990, une décennie associée à la plus longue période d'expansion économique de l'histoire, nous faisons des découvertes surprenantes. Globalement, à partir de 1997, les 500 premières grandes entreprises des États-Unis n'ont pas réussi à améliorer leur bénéfice par action. Et ce malgré les vastes programmes de rachat d'actions mis en place à l'époque. De plus, les profits annoncés durant cette décennie doivent être revus à la baisse pour plusieurs raisons.

Première raison : au cours des années 1990, le coût des plans de stock-options n'était pas comptabilisé – il figurait dans une note de bas de page des rapports annuels des entreprises. La prise en compte de ce coût entraîne donc une révision à la baisse de la rentabilité des entreprises américaines de 30% en moyenne. Et de 80% pour les sociétés technologiques comme Microsoft.

Deuxième raison : des centaines d'entreprises ont pris la liberté d'inclure les profits générés par leurs fonds de pension dans leur bilan – un bon moyen de doper artificiellement leurs résultats comptables vu l'accroissement sans précédent de la valeur du portefeuille d'investissement au cours de la décennie 1990. Cette deuxième révision à la baisse réduit la rentabilité moyenne des entreprises de 15% supplémentaires.

Troisième raison : la plupart des entreprises n'ont pas été suffisamment prévoyantes, ne faisant aucune provision pour tenir leurs engagements dans le futur :

elles ont différé la rémunération de leurs dirigeants et leur participation au financement de la couverture maladie de leurs retraités. Ce qui nécessite une nouvelle correction à la baisse de 15%. Sans compter les 700 recours collectifs en justice résultant de mauvaises décisions prises durant la décennie 1990 qui n'ont toujours pas été réglés. Des milliards d'actions en justice ont été annoncés, mais des milliards sont encore à venir, ce qui assombrit, là aussi, la rentabilité affichée par les entreprises. Vous remarquerez que la situation générale que je vous esquisse ici ne tient pas compte des conséquences dramatiques des nombreux délits avérés du monde financier : banques d'investissement, opérateurs boursiers, SICAV, syndicats de placement et compagnies d'assurance.

J'en viens donc à une conclusion, certes très surprenante pour beaucoup, mais inévitable : au cours d'une période de prospérité économique sans précédent, les grandes entreprises américaines types ont globalement enregistré des performances plus que médiocres.

Si l'on se penche sur ces dernières années, leurs performances semblent s'être améliorées entre 2000 et 2005. Mais cette embellie n'a jamais été analysée à la lumière de la politique très expansionniste du gouvernement américain et de la Réserve fédérale : les autorités ont contribué à faire grimper en flèche les dépenses de consommation des ménages. Au cours de cette période, les impôts ont diminué pour passer de 20 à 16% du PIB.

Dans une économie qui pèse quelque 13 billions de dollars, cette baisse se traduit par une injection de 500 milliards de dollars supplémentaires par an dans la machine économique.

Parallèlement, le gouvernement américain a augmenté ses dépenses publiques de 400 milliards de dollars pour financer le

*“ Au cours d'une période de prospérité économique sans précédent, les grandes entreprises américaines types ont globalement enregistré des performances plus que médiocres. ”*

maintien de la sécurité intérieure et des programmes d'habilitation. Quant au niveau exceptionnellement bas des taux d'intérêt et à la flambée des prix de l'immobilier, ils ont incité les propriétaires à refinancer leurs prêts hypothécaires et à dépenser la moitié des recettes de cette belle opération, soit la coquette somme de 500 milliards de dollars. Afficher de bonnes performances dans un contexte économique aussi favorable n'est absolument pas révélateur de la solidité réelle des entreprises américaines. D'ailleurs, les faits sont là : elles ont perdu du terrain sur les marchés mondiaux malgré tout l'arsenal d'avantages concurrentiels qu'elles possédaient.

Il existe plusieurs explications à ces performances médiocres des grandes entreprises américaines. Le temps dont je dispose aujourd'hui me permet seulement d'exposer la raison principale.

### 3) Au cœur du problème

Le concept de valeur actionnariale, un critère d'évaluation théoriquement valable, a été détourné par la communauté financière et remplacé par la rentabilité des capitaux propres. La valeur actionnariale était jusqu'alors synonyme de valeur économique, définie comme la différence entre l'ensemble des recettes et des dépenses futures, naturellement corrigée de l'inflation et du coût du capital, des taux d'intérêt et des dividendes distribués. Ce concept rationnel, qui tient parfaitement debout sur le plan économique, a été remplacé par la différence entre le prix d'achat et le prix de vente de l'action de l'entreprise cotée en Bourse corrigée des dividendes distribués. Manifestement, une approche à court terme est privilégiée.

Ce concept dénaturé part du principe que le cours de l'action reflète parfaitement la valeur de l'entreprise. Des études empiriques récentes menées à grande

échelle par Deloitte & Touche ont dénoncé cette hypothèse, la jugeant totalement irréaliste.

*“ Le lien entre le cours de l'action et la valeur réelle de l'entreprise n'est valable qu'à long terme, et dans une faible mesure. ”*

Beaucoup le savaient depuis le début. Les fluctuations aussi importantes que fréquentes du cours des actions n'étaient jamais en corrélation avec les cash-flows, plus stables à long terme, des entreprises qui émettaient ces actions.

Les conséquences sont vraiment déplorables. La capitalisation boursière, définie comme le cours de l'action multiplié par le nombre d'actions qui composent le capital, oriente de nombreuses décisions liées à l'investissement et à l'entreprise en général, et ce jour après jour. En particulier dans le domaine des fusions acquisitions.

À chaque fois que le prix d'acquisition (capitalisation boursière + prime de contrôle) est plus élevé que la valeur économique de l'entreprise acquise, les fonds sont mal affectés. C'est ce que montrent des études successives.

*“ La plupart des prises de contrôle détruisent de la valeur, conséquence à la fois d'une surévaluation de l'entreprise convoitée et d'une mauvaise approche du processus d'intégration des deux entreprises. ”*

Certains spécialistes vont même jusqu'à dire que l'ampleur de la destruction de valeur est telle qu'elle peut provoquer une récession.

Les conséquences d'une sous-évaluation des entreprises sont plus insidieuses et plus graves. De nombreuses fusions valables au niveau économique ne peuvent pas aboutir, car on ne rend pas justice aux actionnaires,



aux managers et aux salariés s'il s'agit simplement de transférer la valeur économique à l'entreprise acquérante. La valeur non créée n'apparaît pas dans les comptes de l'entreprise, mais elle correspond à une perte réelle.

La recherche de rentabilité maximale des capitaux propres est également contreproductive en raison d'un cocktail explosif à quatre ingrédients, si l'on peut dire.

Le premier ingrédient est une hypothèse largement répandue selon laquelle une hausse durable du bénéfice par action est reconnue par les marchés financiers et entraîne une hausse du cours de l'action. Curieusement, ce n'est pas le cas dans la réalité. Il suffit de considérer les périodes 1995-2000 et 2000-2005 pour constater qu'au cours de la première période les bénéfices étaient faibles alors que le cours des actions explosait et que, durant la seconde période, les bénéfices ont fortement progressé tandis que le cours des actions, après un léger redressement initial, demeurait quasiment stable. Une étude récente menée à l'échelle mondiale par le Boston Consulting Group (BCG) confirme le bien-fondé de cette observation.

Deuxième ingrédient de ce cocktail explosif : le mode de recrutement des PDG. Ces derniers sont recrutés de préférence au sein des rangs de ceux qui ont amélioré la rentabilité des capitaux propres. Ils doivent être déterminés, opiniâtres et charismatiques, mais surtout respectés par la communauté financière. Troisième ingrédient : les PDG ne bénéficient que d'un contrat à court terme, de quatre ans maximum, ce qui n'a rien d'étonnant au vu de l'objectif n° 1 poursuivi : la rentabilité maximale des capitaux propres. Quatrième et dernier ingrédient : la rémunération variable, très conséquente, que touchent les PDG et qui représente en moyenne les deux tiers d'une rémunération totale s'élevant à quelque 8

millions de dollars américains, dépend du « bénéfice par action » et/ou directement de la performance de l'action.

Au vu de cette situation, il semble parfaitement logique de prendre un nombre de mesures limité : rachats d'actions, réduction des coûts et acquisitions en vue de réduire encore davantage les coûts. Toutes ces politiques sont censées avoir un effet positif sur le bénéfice par action à court et moyen terme, c'est-à-dire pendant la durée du contrat du PDG. Elles contrastent fortement avec d'autres stratégies – investissements à grande échelle, développement du marché et formation d'alliances – destinées à accroître la valeur économique de l'entreprise, certes au détriment du bénéfice par action et de la rentabilité à court terme.

Détruire de la valeur économique – ou ne pas en créer – dans le but d'améliorer le bénéfice par action, un objectif qui n'est même pas lié à l'objectif final d'augmenter la rentabilité des capitaux propres : tel est l'un des plus grands scandales de notre époque.

Pour cette raison, et bien d'autres, se pose la question de savoir ce que l'Europe peut faire pour lutter contre cette forme inférieure de capitalisme.

#### **4) La défense du royaume**

*Heureusement, l'Europe possède trois avantages structurels par rapport aux États-Unis, avantages qui, dans une certaine mesure, protègent l'Union européenne.*

Cependant, ces atouts doivent être reconnus comme tels si nous voulons concevoir des stratégies efficaces pour les défendre et les développer.



**Premier avantage de l'Europe : le rôle modeste des marchés boursiers dans la satisfaction des besoins en capitaux des entreprises européennes.** En effet, ces dernières ne recourent aux marchés boursiers qu'à hauteur de 25% pour obtenir des financements, contrairement aux entreprises américaines qui dépendent à 75% des marchés boursiers pour se financer. Les entreprises européennes comptent essentiellement sur leur propre cash-flow pour financer leur croissance. Elles recourent également aux prêts bancaires et aux capitaux d'investisseurs privés – cette dernière source de financement, bien que limitée au départ, se développe rapidement. Enfin, de nombreuses entreprises européennes financent leur développement à travers des joint-ventures et d'autres formes de coopération.

Cela permet à la majorité des entreprises européennes d'échapper aux attentes multiples des banques d'affaires anglo-saxonnes, des analystes financiers, des conseils en stratégie et de la presse financière envers les sociétés cotées en Bourse. Ces acteurs ne peuvent tout simplement pas concevoir d'autres modèles d'entreprise que le modèle américain. Ce qui contribue à expliquer pourquoi, après des années de scandales à répétition (éclaboussant, en particulier, la communauté financière, comme par hasard), aucun responsable, dans quelque domaine que ce soit, ne s'est demandé si le modèle d'entreprise américain ne pouvait pas être la véritable cause du problème.

**Deuxième avantage de l'Europe : l'héritage juridique commun aux pays d'Europe continentale, à savoir le Code civil.** Ce cadre favorable offre deux atouts aux parties contractantes : une grande souplesse dans leurs négociations et, en cas de litige, la possibilité de porter l'affaire devant le tribunal, ce qui constitue une protection juridique. Des notions telles que « agir de bonne foi », « agir de façon juste

et équitable » et « agir en accord avec les pratiques commerciales en vigueur » ont gardé tout leur sens. Instaurer des rapports de confiance est un moyen extrêmement efficace de former et de développer des partenariats « à valeur ajoutée ».

Dans des économies qui dépendent de plus en plus de la coopération – à court ou à long terme, entre deux ou plusieurs parties, avec d'autres entreprises et/ou d'autres institutions, dans un ou plusieurs domaines – le Code civil est bien supérieur au droit coutumier du système anglo-saxon. Les juges qui, en réglant des litiges, sont guidés par les intentions premières des partenaires et peuvent présumer une responsabilité de toutes les parties concernées, préservent la valeur économique.

**Troisième avantage de l'Europe qui mérite d'être souligné et protégé : la grande diversité des modèles d'entreprise en vigueur dans les pays européens. Des coopératives aux PME en passant par les entreprises publiques et les grands groupes familiaux.** Et chaque modèle comporte des variantes nationales, voire régionales. Les marchés et les entreprises évoluant constamment, doivent être capable de choisir, à n'importe quel moment, la forme de gouvernance et de management, la structure organisationnelle, la culture d'entreprise, la planification et la rémunération des performances les plus appropriées, ce qui constitue un avantage de taille.



## Accroître les richesses de l'Europe

Ma conception de l'entreprise s'inscrit dans une tradition européenne d'innovation sociale et de saine compétition entre les différents modèles d'entreprise. Elle contraste fortement avec tous les aspects du modèle américain.

Le seul et unique objectif de l'entreprise européenne est la recherche de la valeur économique, une garantie pour tous ceux qui ont intérêt à ce que l'entreprise soit prospère. Cet objectif implique d'accorder la priorité à la protection et à la croissance des cash-flows futurs. Et cette priorité implique, à son tour, une continuité, laquelle nécessite une légitimité.

L'entreprise européenne est donc guidée par des principes qui structurent ses relations avec ses actionnaires, ses salariés et ses partenaires.

***L'entreprise européenne se fonde sur un principe fondamental : la création de valeur économique dépend de ses experts, de plus en plus spécialisés, de ses cadres moyens et de leur capacité à coopérer, ainsi que de la mise en place de la structure organisationnelle la plus adaptée à la coopération.***

Ce principe est valable dans tous les domaines clés. Qu'il s'agisse d'exploiter le potentiel que recèle l'activité existante en se fondant sur ses concepts entrepreneuriaux, son organisation, ses marchés et ses actifs. Un domaine moins prestigieux mais d'une importance capitale dans lequel l'entreprise réalise jour après jour des gains de productivité mineurs grâce à ses nombreux contacts internes et aux multiples relations qu'elle entretient avec ses fournisseurs et ses clients. Qu'il s'agisse d'amener le potentiel des concepts entrepreneuriaux existants à un niveau structurellement plus élevé. Comment ? En nommant une meilleure équipe managériale, en améliorant l'organisation, en investissant dans de nouvelles machines et de nouveaux équipements et en développant de nouveaux marchés. Ou

qu'il s'agisse, enfin, d'améliorer le portefeuille de concepts entrepreneuriaux défendus par l'entreprise, ce qui implique de renouveler les concepts entrepreneuriaux existants, en général sur la base de nouveaux partenariats, ou, si cela est impossible, de réduire progressivement le nombre d'unités opérationnelles de manière programmée.

***Cela implique également la création de nouveaux concepts entrepreneuriaux et le développement d'organisations autour d'eux.***

Seuls des dirigeants axés sur les résultats, qui connaissent parfaitement le monde de l'entreprise et sont correctement surveillés par un conseil d'administration, peuvent se voir confier la très grande responsabilité de diriger une entreprise. Leur mission est de permettre à l'entreprise d'enregistrer une croissance durable, le meilleur moyen de créer de la valeur économique. Dans ce cadre, ils bénéficient d'une liberté considérable et d'une indépendance totale, tant sur le plan social qu'intellectuel. De plus, leur rémunération est conséquente mais fixe pour éviter de sacrifier l'intérêt de l'entreprise au profit personnel. La prise de décision est destinée à franchir des étapes clés issues des objectifs de l'entreprise et elle est séparée du processus comptable. Des récompenses financières supplémentaires accordées aux salariés dépendent de la réalisation effective de ces étapes clés dans le développement de l'entreprise et non de la réalisation conjointe de quelques objectifs opérationnels et financiers.

***Ce que je peux dire de mieux sur mon entreprise européenne, c'est qu'elle mérite vraiment que l'on travaille pour elle et qu'elle n'aura aucun mal à attirer des professionnels de qualité possédant juste ce qu'il faut de sens civique.***

Site Internet de l'auteur : [www.donaldkalff.eu](http://www.donaldkalff.eu)



## **La société européenne** **Statut européen pour les sociétés anonymes**

Document inspiré de travaux du  
Centre national de la recherche scientifique exposés sur leur site  
Internet

**L**e nouveau régime juridique de la SE permet notamment d'exercer des activités dans tous les Etats de l'Union européenne sous un socle juridique commun régi par le droit communautaire et autorise le transfert du siège social dans un autre Etat membre de l'Union européenne, sans création d'une nouvelle structure.

La loi n° 2005-842 du 26 juillet 2005, pour la confiance et la modernisation de l'économie, a transposé en droit français le régime juridique de la société européenne (SE) en application du règlement 2157/2001/CE du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne et de la directive n°2001/86/CE du 8 octobre 2001 concernant l'implantation des travailleurs.

### **Les formalités**

- Accord des futurs associés sur le projet de statuts ;
- L'immatriculation d'une SE est publiée pour information au journal officiel des Communautés européennes. Toute société européenne est immatriculée dans l'Etat du siège dans un registre désigné par la législation de cet Etat. En France, immatriculation au registre du commerce et des sociétés.

### **La constitution**

Capital social minimum de 120 000 euros divisé en actions.

Quatre modes de constitution d'une SE sont prévus :

- La constitution par fusion,
- La constitution par création d'une société holding,
- La constitution sous forme de filiale commune,
- La transformation d'une SA de droit national.

### **L'organisation**

Pour les SE implantées en France, la direction et l'administration de la SE sont régies par les dispositions applicables aux SA (sauf pour la détermination de quorum à atteindre pour que les organes de la société puissent valablement délibérer).

Outre l'assemblée générale des actionnaires, les statuts de la société européenne peuvent prévoir :

- un directoire et un conseil de surveillance (système dualiste),
- ou un conseil d'administration (système moniste).

### **Le régime fiscal**

La SE est assujettie aux impôts et taxes des Etats dans lesquels elle dispose d'un établissement stable.

Exception : les sociétés européennes constituées par voie de fusion peuvent être imposées dans l'Etat où elles ont leur siège social. Ainsi leur bénéfice global est imposé dans l'Etat où se trouve leur siège, après compensation entre les pertes subies par un de leurs établissements situés dans un Etat membre et les profits réalisés par d'autres établissements situés dans d'autres Etats.



## Les avantages

- La SE peut exercer ses activités dans tous les Etats de l'Union européenne sous une forme juridique régie par un socle juridique commun aux différents Etats communautaires.
- Le siège social de la société européenne peut être transféré dans un autre Etat membre de l'Union européenne, sans création d'une nouvelle structure. Des possibilités d'opposition sont toutefois ouvertes aux actionnaires minoritaires, au Procureur de la République et aux créanciers non obligataires.
- Possibilité pour une SE de constituer une filiale sous forme de SE unipersonnelle (régie par les dispositions de l'EURL).
- Large liberté statutaire lorsqu'elle ne fait pas appel public à l'épargne, comparable à celle existant en France pour les SAS (exemple : possibilité de clauses restreignant la libre négociabilité des actions).

## Les contraintes

- Contraintes équivalentes aux SA.
- Le régime d'implication des salariés (information, consultation et participation dans les organes de la SE) est relativement lourd à mettre en œuvre.

## Les textes de référence

[Décret n°2006-448](#) du 14 avril 2006 relatif à la société européenne  
[Loi n° 2005-842 du 26 juillet 2005](#), pour la confiance et la modernisation de l'économie  
[Règlement CE n°2157/2001](#) du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne.

Articles L 229-1 à L 229-15 du [code de commerce](#) (insérés par la loi n°2005-842 du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie) ® site Légifrance.  
Dispositions applicables aux SA non contraires aux dispositions spécifiques aux SE.  
[Directive 2001/86/CE](#) du 8 octobre 2001 complétant le statut de la société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs et articles L 439-25 à L 439-50 du code du travail.

Source du document : Société européenne, Centre national de la recherche scientifique (CNRS), [www.sg.cnrs.fr](http://www.sg.cnrs.fr)

### **SCOR adopte le statut de Societas Europaea**

« Afin de donner corps à cette identité et également afin de favoriser la circulation du capital et de simplifier les relations entre filiale et maison mère, SCOR Global Life sera constitué en société européenne. De la même manière SCOR Global P&C et la société de tête SCOR ont également entamé le processus de constitution en Societas Europaea.

Les statuts de société européenne ont été déposés en juillet 2006 et seront adoptés à la clôture de la négociation sociale qui accompagne cette constitution.

**SCOR est la première société cotée française à se constituer en société européenne et nous en tirons une grande satisfaction, tant en terme de stratégie que d'image et de culture d'entreprise. »**

Denis Kessler  
Président-Directeur général de SCOR

*La Lettre aux actionnaires*, novembre 2006



## Le statut de la société coopérative européenne

### Interview d'Etienne PFLIMLIN

Président de la Confédération nationale du Crédit Mutuel

#### **E & E : Vous avez été durant plusieurs années un des acteurs d'un lobbying intense pour le statut européen des coopératives. Quel est le premier mot qui vous vient à l'idée lorsque l'on évoque ce processus ?**

Mon premier mot serait **unité**. En effet, ce statut est le résultat de l'engagement déterminé d'Européennes et d'Européens convaincus. Et c'est à partir du moment où toutes les organisations coopératives européennes se sont mises d'accord pour défendre un seul et même texte que celui-ci a abouti.

**La liberté et la solidarité** doivent être dans nos sociétés des priorités. A ce titre, les coopératives ont une particularité puisque ce sont des sociétés de personnes et non de capitaux. Elles naissent de la rencontre d'hommes et de femmes qui, ensemble, produisent un bien ou un service jugé nécessaire à leur vie quotidienne. Le statut coopératif exprime une mutualisation efficace de moyens au profit d'une collectivité. Notre engagement européen est l'expression de notre fierté d'être coopérateur et de la volonté de promouvoir notre identité dans un nouveau cadre juridique adapté.

#### **E & E : Est-ce cette « identité » qui a justifié votre engagement ?**

Effectivement l'identité coopérative justifie cet engagement. De plus, **identité** et **diversité** sont indissociables pour bien saisir la réalité coopérative. Elles font d'ailleurs écho à la devise « Unie dans la diversité » de l'Union européenne. Il y a entre les coopératives en Europe et à travers le monde une unité que leur identité commune explique. Elles possèdent les mêmes modes de gestion, partagent le même souci du service à leurs membres, la même attention aux difficultés économiques et sociales des sociétaires, mais également de la société dans son

ensemble. Notre gouvernement d'entreprise démocratique se base sur une participation égalitaire des sociétaires selon le principe une « personne, une voix ». Et bien sûr nous vivons une grande diversité au sein de la famille coopérative. Nous sommes présents dans presque tous les secteurs d'activité et parfois même concurrents. Nos histoires nationales font que nos coopératives regroupent tantôt des producteurs, tantôt des consommateurs. Cependant, il est frappant de constater les similitudes entre une coopérative espagnole et une coopérative lettone, une coopérative autrichienne et anglaise. Le statut européen constitue un symbole fort puisque, au-delà de leurs différences, des organisations peuvent s'associer en s'appuyant sur ce qu'elles partagent en commun.

#### **E & E : L'engagement est justifié pour la promotion de l'identité, qui elle-même permet de surmonter les diversités pour rassembler. Un dernier terme nous permettrait-il de boucler cette logique en quatre points ?**

Finalement, le dernier terme est celui de coopération. Evident et pourtant révélateur d'un comportement économique et social. La **coopération** entre des individus est la clé de voûte de l'édifice coopératif. Ces organisations existent car des personnes manifestent le souhait de coopérer ensemble. L'activité économique ne se fait pas dans l'objectif unique d'une satisfaction individuelle, mais pour obtenir un service, un bien qu'une coopération avec d'autres permettra d'atteindre. Le statut coopératif illustre un engagement, une volonté de faire ensemble. La construction d'une économie européenne nous pousse à dépasser nos frontières et à envisager des collaborations, peut-être des rapprochements entre entreprises coopératives et sans doute de nouvelles



créations. Nous devons coopérer entre nous au delà des frontières. Voilà pourquoi il était important, pour nous, de voir reconnaître par l'Europe comme un outil et un symbole indispensable ce statut

coopératif européen qui, à côté du statut de société européenne, valide notre modèle original d'entreprise.

**E&E : Hervé Guider, vous qui menez à Bruxelles les intérêts des banques coopératives européennes, quel est l'avantage, aujourd'hui, de disposer d'un statut coopératif européen ?**

Le Groupement européen des banques coopératives (Gebc) qui s'est fortement impliqué dans le processus de rédaction et de décision du statut de SCE se félicite de son entrée en application dans les Etats membres.

Cela marque la reconnaissance de notre forme juridique d'entreprise. En effet, faut-il le rappeler, certains régulateurs interdisent de créer des banques coopératives dans leur pays. C'est notamment le cas en Slovénie.

Ensuite, le statut de SCE est une incitation à développer des coopérations transfrontières entre les banques qui le souhaitent ce qui peut être un outil puissant à l'heure où les autorités européennes appellent à la consolidation de l'industrie bancaire.

Enfin, nous disposons désormais d'un référentiel unique qui est de plus en plus mis en avant pour expliquer les singularités de notre modèle. Par exemple, le statut de SCE nous est d'une grande utilité dans nos échanges avec les normalisateurs comptables.

En conclusion, le statut de SCE vient consolider et renforcer le secteur coopératif dans son ensemble et les banques coopératives en particulier.

Hervé GUIDER est secrétaire général du Groupement européen des banques coopératives (Gebc) à Bruxelles.



---

## Rencontre avec Enzo PEZZINI

### représentant du mouvement coopératif italien Confcooperative à Bruxelles

---

**E&E : Le mouvement coopératif est bien implanté en Italie, il est ancré dans les territoires et donc très régional voire local.**

**Enzo Pezzini, ce statut européen pour les coopératives (SCE) est-il utile pour les coopératives italiennes, si oui, pour quelles raisons ?**

Oui, le mouvement coopératif en Italie a une longue tradition et un fort enracinement. Concernant le statut de SCE je pense que son existence est fondamentale et ce pour deux raisons, la première est économique et la seconde politique.

#### *Une raison économique ...*

Tout d'abord, la raison économique est justifiée au regard de la petite dimension de la très grande partie du mouvement coopératif italien. Ce statut permet donc d'atteindre une taille critique. Il y a bien évidemment de très grandes coopératives qui sont même des leaders dans leur secteur. Cependant, si l'on prend l'échantillon assez significatif des 19 000 entreprises coopératives qui adhèrent à Confcooperative, il apparaît que 60 % sont des micro-entreprises ; 30% des petites entreprises ; 9% des entreprises de taille moyenne et seulement 1,5%, soit environ 210 coopératives, sont des grandes entreprises.

Cette dimension a longtemps représenté un atout majeur dans la compétition internationale. De plus, les coopératives ont manifesté un fort dynamisme dans des secteurs traditionnels où la concurrence était restée relativement faible. La situation a radicalement changé au cours des dernières années, sous l'effet de la mondialisation et d'une accélération du développement de nombreux pays émergents.

Tous les indicateurs montrent que le potentiel de croissance, la création de richesses, la longévité de l'entreprise se renforcent avec l'accroissement de la dimension de l'entreprise. Cette dimension est d'autant plus importante qu'elle dynamise les investissements en recherche/développement qui sont des atouts majeurs dans la compétition internationale.

Il est donc nécessaire, indispensable, de soutenir et accompagner la croissance, la dimension et le patrimoine de nos coopératives. Dans cette logique, atteindre la dimension transnationale, au-delà de nos frontières, pour nos coopératives et entrer pleinement dans ce marché unique européen est bien une obligation entrepreneuriale, loin d'être une simple option facultative. La possibilité, enfin offerte, de recourir à un statut européen des coopératives est donc l'instrument privilégié de cette stratégie de croissance.

#### *...et politique*

La deuxième raison est « politique ». Ce statut est l'aboutissement d'un très long parcours, qui voit la reconnaissance de l'entreprise coopérative à côté d'autres formes d'entreprises dans la construction du droit européen des sociétés.

L'article 79 du Règlement prévoit un réexamen après cinq ans de son entrée en vigueur, il serait alors dramatique de constater que peu d'expériences soient apparues. Il serait alors indéfendable d'admettre que le statut n'était finalement pas nécessaire.

Nous sommes donc face à un enjeu politique majeur de promotion et de soutien à la création des sociétés coopératives européennes. Nos organisations coopératives nationales et européennes doivent y attacher la plus grande attention.



## La Société coopérative européenne

### Un pas en avant essentiel pour le développement de l'économie sociale en Europe

**François SOULAGE**  
Président du Groupe Esfin-Ides

**L'adoption par l'Union européenne du statut de société coopérative européenne est d'abord une grande victoire politique pour l'économie sociale. En effet, c'est la reconnaissance au niveau de l'ensemble de l'Europe des 25, de la possibilité d'entreprendre dans l'ensemble de cette communauté sous une forme autre que la société anonyme. C'est un pas en avant considérable pour l'intégration économique de cette Europe des 25.**

En effet, à travers le statut de société coopérative européenne, c'est désormais la possibilité pour les coopératives de travailler indifféremment dans les 25 pays, ce que ne permettait pas la situation antérieure. On constate en effet que dans 4 des 15 pays de l'Europe avant l'élargissement et dans 5 des pays de l'élargissement, il n'existait pas de législation coopérative, même s'il existait des coopératives régies par des systèmes hybrides mais non couverts par une réglementation claire.

La création du statut de la société coopérative européenne résulte de cet état de fait. Aujourd'hui en Europe, et grâce à une série d'harmonisations, la société anonyme peut se développer dans la quasi-totalité des pays sans rencontrer de grandes difficultés, hormis, et ce sera le cas aussi pour les coopératives, des réglementations spécifiques telles que des lois bancaires et la nécessité d'obtenir des agréments. La société anonyme est en phase d'harmonisation sur l'ensemble du territoire de la communauté, tel n'est pas le cas de la coopérative. Grâce au statut de société coopérative européenne, il sera

désormais possible de travailler sous forme coopérative dans tous les pays.

#### **Le règlement s'applique dans tous les pays, la directive doit être transposée**

La société coopérative européenne a été créée sur la base d'un règlement, cela signifie que du jour de son entrée en vigueur le 1er janvier 2006, tous les pays de la Communauté devront accepter sur leur territoire l'existence d'une coopérative, même ceux chez qui, aujourd'hui, n'existe pas de législation coopérative. En effet, le règlement s'applique sans autre forme de procès partout sur le territoire. Seule la question de l'implication des travailleurs fait l'objet d'une directive, c'est-à-dire qu'elle doit faire l'objet d'une adaptation dans chacune des législations nationales.

La directive en effet ne s'applique pas directement, mais nécessite une transposition dans le droit national. Pour ce qui concerne la société coopérative européenne, la directive sur l'implication des travailleurs prévoit trois possibilités : la consultation, l'information et la participation.

- ✓ La première formule, la consultation, correspond à la tradition britannique.
- ✓ La deuxième formule, l'information, correspond à la tradition de la France et de la Scandinavie.
- ✓ La troisième, la participation, correspond à l'Allemagne Fédérale.

Chaque pays devra donc traduire dans sa législation nationale l'une au moins de ces



trois options, faute de quoi il ne pourra pas y avoir, dans ce pays, de siège social de coopératives européennes.

Les dispositions relatives à la SCE prévoient en effet qu'une coopérative a son siège social dans le pays de la Communauté dans lequel est installée son administration centrale, cela signifie qu'une coopérative européenne pourra avoir son siège dans tous les pays de l'Union qui, ressortissant naturellement du règlement, auront par ailleurs transposé les directives dans leur législation nationale, permettant ainsi à une coopérative d'avoir son siège dans ce pays. Les pays qui n'auront pas fait la transposition ne pourront pas accueillir de siège social mais pourront simplement voir se développer des activités coopératives. La non-transposition fera l'objet d'un contrôle de la part de la Communauté, assorti de contraintes, mais on peut craindre que certains pays ne transposent pas.

### **Les modalités de constitution de la SCE**

Ces modalités sont au nombre de quatre :

1. La création ab-initio, c'est ainsi que des pays qui n'ont pas aujourd'hui de législation coopérative, pourront voir demain se créer chez eux des coopératives qui adopteront dès le démarrage le statut de société coopérative européenne.
2. La création d'une union de coopératives de deux pays différents avec des acteurs d'au moins deux pays. Cela signifie qu'il existera, à côté des coopératives actuelles, une union qui reprendra certaines des activités de chacune de ses composantes, ou qui exercera une activité différente ou complémentaire. Ce système de création d'union de coopératives pourra par exemple être utilisé dans le domaine bancaire si, à travers l'implantation dans un nouveau pays, deux coopératives

actuellement existantes trouvent leur intérêt.

3. La fusion de deux coopératives de deux pays différents.

4. La transformation d'une coopérative existante en coopérative européenne. Il faut noter par ailleurs que la coopérative européenne peut être constituée aussi bien par des personnes physiques que par des personnes morales, en ce sens elle est différente de la législation française qui, hormis les coopératives d'entreprises familiales, prévoit que les coopératives sont, pour l'essentiel, constituées de personnes physiques.

Pour le reste, la coopérative européenne, là encore, contrairement à la législation française, ne distingue pas, comme en France, une pluralité de statuts, mais crée une sorte de société-type.

### **Un instrument de développement**

La création de la SCE lève un obstacle considérable pour la libre concurrence en Europe. En effet, elle fait fi des droits nationaux qui introduisent des différences de comportement importantes selon les pays.

Cette harmonisation du droit permet indiscutablement au secteur coopératif d'atteindre un niveau d'efficacité économique plus important que celui auquel il pouvait arriver avec la pluralité de statut telle qu'elle existait.

La coopérative européenne présente sur la société anonyme un avantage important dans la mesure où elle peut se créer ab-initio ou par voie de transformation. Dans la société anonyme européenne le mode de création était celui de la fusion. Les autres formules ont dû être créées pour la SCE dans la mesure où, à travers la création ab-initio, c'était un moyen de généraliser dans l'ensemble de l'Europe la possibilité de travailler sous forme coopérative.



Par ailleurs, la SCE reprend diverses dispositions que le droit coopératif français avait déjà introduites dans la loi de 1992. Elle prévoit en particulier, au-delà de l'ouverture aux personnes morales, que 15% du résultat doivent être mis en réserves impartageables, mais que, au-delà, il pouvait y avoir ristourne d'une part, et d'autre part rémunération du capital.

Elle introduit la possibilité d'émission de certificats coopératifs d'investissements, possibilité déjà existante dans la loi française. Elle ouvre la possibilité également de faire participer au capital des investisseurs financiers. Elle prévoit en effet que jusqu'à 35% du capital, l'apporteur financier est considéré comme un coopérateur et dispose, le cas échéant, de droit de vote proportionnel à sa participation à ce capital ainsi que cela est déjà prévu par la loi française de 1992.

### **Prise en compte des différents niveaux de législation**

Enfin, et pour permettre de régler des problèmes de conflits de compétences, le règlement prévoit l'enchevêtrement suivant, dans l'ordre de priorité sur la prise en compte des différents éléments de législation.

**Le premier niveau de priorité : le règlement.** Il rend possible, nonobstant des lois nationales, les fondements principaux des coopératives. Ses dispositions s'imposent, en particulier l'ordre de priorité entre les divers textes.

**Le deuxième niveau de priorité : les statuts de la coopérative.** La possibilité introduite par le règlement d'introduire certaines dispositions dans les statuts prend le pas sur l'éventualité d'une réglementation par une loi nationale.

**Troisième niveau de priorité : les lois nationales sur la coopérative européenne.** Elles seront prises dans le cadre de la transposition du statut européen.

**Quatrième niveau de priorité : la loi nationale.** Dans tous les domaines dans lesquels les règlements ou les directives n'ont rien prévu. Pour tout ce que le règlement ne prévoit pas, pour tout ce que la directive une fois transposée ne prévoit pas, la loi qui s'appliquera sera la loi nationale du siège de la coopérative, étant entendu que ce siège doit être celui de l'administration centrale de la coopérative.

Ainsi peuvent se créer des entités européennes pour profiter des opportunités du grand marché. On voit que c'est un vrai outil européen qui, pour le secteur coopératif passe au-dessus des blocages nationaux.

La règle de concordance entre le siège et l'administration centrale explique que le transfert du siège est libre puisque tout transfert, éventuellement pour des raisons telles que des raisons fiscales, doit s'accompagner du transfert concomitant de l'administration centrale de la coopérative. On pense ainsi éviter les sièges centraux boîtes à lettres qui sont aujourd'hui trop souvent l'explication de transferts inopinés de sièges sociaux.

La loi qui s'appliquera dès lors est celle du siège social, sauf les réglementations particulières qui continueront à demeurer, de par la décision de l'Union, compétence des Etats, ainsi, par exemple, en est-il de l'activité financière et des agréments qui sont donnés par chaque pays dans des conditions différentes pour l'implantation d'activités financières.

Le statut de la SCE est à la fois une communautarisation du droit coopératif, mais également, selon la plupart des auteurs s'appuyant en particulier sur la possibilité d'introduire des investisseurs financiers, une commercialisation du droit coopératif, c'est-à-dire un alignement progressif de ce droit coopératif sur le droit commercial traditionnel.

Nanterre, le 14 Novembre 2003



## Pour un statut de « Société Privée Européenne » (SPE)

**Anne OUTIN-ADAM**  
Directeur des études juridiques à la CCIP

**Anne-Marie REITA-TRAN**  
Chargée d'études et de recherche à la CCIP

### **La « Société européenne » : un outil inadapté aux PME**

Instaurée par un règlement et une directive communautaires du 8 octobre 2001, la « Société européenne » (SE) n'a eu, à ce jour, qu'un succès mitigé<sup>1</sup>. Les éventuels retards de transposition dans les droits internes n'expliquent que très partiellement ce constat. Surtout, sur le fond, cette nouvelle forme sociale est loin de répondre à l'ensemble des besoins des acteurs économiques européens, notamment des PME. Conçue pour de grandes sociétés faisant éventuellement appel public à l'épargne, elle est destinée aux entreprises « d'une taille raisonnable » et son capital minimum, fixé à 120.000 euros, peut être dissuasif pour de plus petites structures. Au-delà, le peu de place laissé à la liberté contractuelle démontre l'inadaptation de la SE comme support d'entreprise commune. Enfin, en raison des très nombreux renvois aux législations des Etats membres, le caractère hybride - « mi-européen, mi-national » - de la SE apparaît antinomique avec la volonté de mettre en place une société supranationale et est, finalement, source de forum shopping.

<sup>1</sup> En décembre 2006, on dénombre 41 créations de SE, ainsi réparties : 12 en Allemagne, 7 en Belgique, 6 aux Pays-Bas, 4 en Suède, 4 au Luxembourg, 2 en Autriche, 1 en Finlande, 1 en Hongrie, 1 en Lettonie, 1 au Liechtenstein, 1 en Norvège, 1 en France.

### **Les PME : parents pauvres du droit européen des sociétés**

De manière générale et jusqu'à récemment, les PME ont été tenues à l'écart de l'élaboration d'un droit communautaire des sociétés, alors qu'elles constituent pourtant 90% du tissu économique européen et représentent deux tiers des emplois. De plus, elles sont de plus en plus présentes sur les marchés internationaux ; la coopération et le rapprochement d'entreprises ne sont pas, en effet, l'apanage des grandes entreprises.

Actuellement, les PME peuvent se trouver contraintes de créer des sociétés selon 25 droits nationaux différents, si elles souhaitent établir des filiales dans tous les Etats membres de l'Union. Cette démarche est complexe et coûteuse, notamment en frais de conseils.

En définitive, alors que la forme de la SE s'offre désormais aux grandes structures, les PME ont-elles aussi, et même probablement plus encore... - besoin d'un véhicule juridique leur permettant de se déplacer librement au sein de l'Union européenne, de s'organiser selon des règles communes avec la flexibilité nécessaire, de constituer des entreprises communes, de s'organiser en groupes européens de sociétés.



## Le projet de « Société privée européenne » (SPE)

En s'appuyant sur les travaux<sup>2</sup> du Centre de Recherche sur le Droit des Affaires (CREDA) - publiés par la Commission européenne en décembre 1997 -, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) et le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF, ex-CNPF) ont proposé, dès 1998, une structure communautaire complémentaire à la SE, à savoir la Société Privée Européenne (SPE).

### Schématiquement, la SPE serait une structure :

- ✓ facilement accessible à tous (personnes morales ou physiques),
- ✓ pouvant être créée *ab initio*,
- ✓ destinée aux activités comportant un fait européen au sens large, à savoir soit deux partenaires ressortissants de deux Etats membres ou plus, soit simplement une activité économique existante ou en projet à l'échelle européenne, c'est-à-dire dépassant le cadre d'un seul Etat membre,
- ✓ nécessitant un capital social peu élevé, par exemple 10.000 euros, sous réserve d'éventuelles évolutions concernant le principe d'un capital minimum pour les sociétés par actions,
- ✓ réellement supranationale en ce qu'elle serait très largement autonome à l'égard des législations internes (sauf en quelques domaines, notamment pénal ou en matière de procédures d'insolvabilité),
- ✓ reposant sur la liberté contractuelle (pour la détermination des organes sociaux et leurs pouvoirs, les droits des actionnaires, les conditions d'accès au capital...)
- ✓ simple et efficace, afin de s'appliquer partout au sein de l'Union, de manière à réduire significativement le facteur

<sup>2</sup> "Propositions pour une société européenne fermée", sous la direction de Jeanne Boucourechliev.

« coût », particulièrement décisif dans le contexte difficile de développement des PME,

- ✓ en termes d'image, offrant un véritable « label européen » porteur de notoriété et de dynamisme dans le cadre de la compétitivité internationale.

### Des soutiens déjà nombreux, un lobbying à poursuivre activement

Eurochambres et l'UNICE ont immédiatement appuyé cette initiative qui, depuis, a suscité un vif intérêt de la part des institutions européennes.

Ainsi, le Comité économique et social européen a-t-il rendu, en mars 2002, un avis sur « L'accès des PME à un statut de droit européen », dans lequel il encourage l'adoption d'un statut européen de société adapté aux PME.

Par ailleurs, dans le prolongement du rapport du groupe « Winter » de 2002, la Commission européenne a inscrit dans son Plan d'action sur le droit des sociétés et le gouvernement d'entreprise, la réalisation d'une étude de faisabilité<sup>3</sup> dont les résultats, incontestablement positifs en faveur d'une société privée européenne, ont été rendus publics en décembre 2005. Ils font état d'une très forte présence des PME sur le marché européen, puisque 88% de celles interrogées ont déclaré avoir une activité commerciale intracommunautaire ; ce qui établit – de fait – l'existence de besoins spécifiques, nécessitant des réponses adaptées.

Cette étude a identifié des catégories de PME manifestement intéressées par le recours à un tel statut de SPE. Il s'agit :

- ✓ des PME qui appartiennent à un groupe européen,

<sup>3</sup>[http://ec.europa.eu/entreprise/entrepreneurship/craft/craft-priorities/doc/fr\\_resume\\_rapport\\_final.pdf](http://ec.europa.eu/entreprise/entrepreneurship/craft/craft-priorities/doc/fr_resume_rapport_final.pdf)



- ✓ des filiales communes issues de la coopération entre PME au sein du Marché intérieur,
- ✓ des PME indépendantes, prestataires de service, naturellement amenées à avoir un rôle transfrontalier,
- ✓ et, de façon plus générale, des PME dont le chiffre d'affaires est compris entre 5 à 10 millions d'euros (56% des PME).

Par ailleurs, début 2006, une nouvelle consultation publique sur les futures priorités du Plan d'action II a été lancée comportant une série de questions, dont une était consacrée à l'intérêt de créer un statut particulier de SPE en plus des formes sociales qui existent aux niveaux national et européen. Résultat de l'enquête : parmi les entreprises ayant répondu, près de 64% d'entre elles se sont prononcées en faveur du statut de SPE, considérant qu'il s'agirait d'un instrument juridique procurant des avantages aux entreprises fermées, lesquelles ne peuvent tirer parti du statut de SE.

Et, tout récemment, le 21 novembre 2006, la Commission des affaires juridiques du Parlement européen<sup>4</sup> a approuvé un projet de rapport « Lehne » comprenant des recommandations à l'attention de la Commission en vue de définir le statut de la société privée européenne.

Enfin, soulignons que le projet de statut d'une SPE est une priorité pour la présidence germanique de 2007. Il serait heureux qu'il puisse aboutir sous la prochaine présidence française (juillet - décembre 2008) !

---

<sup>4</sup> On citera également le rapport d'initiative du 4 avril 2006 sur les développements récents et les perspectives du droit des sociétés, dans lequel les députés ont demandé à la Commission européenne d'examiner les possibilités de simplifier les statuts de la SE et de faire une proposition sur la SPE afin de répondre aux besoins des PME.



## Un statut pour les mutuelles : vers une reconnaissance européenne ?

**Stéphane DESSELAS**  
Directeur associé Athenora Consulting

Article publié dans Europolitique au mois de décembre 2006

**E**n juillet 2003, le Conseil des ministres adoptait le statut européen de la coopérative permettant à cette forme économique de se développer au plan européen sans entraves et sans devoir opter pour le statut de la société anonyme européenne.

Cette adoption ouvrait la voie pour le statut de l'association européenne et celui de la mutualité européenne. Cependant, plus de six ans après l'adoption du statut de la société européenne, aucune discussion n'a encore réellement eu lieu. Au contraire, la Commission européenne a décidé en septembre 2005 de retirer ces deux propositions dans le cadre de son approche « mieux légiférer ».

Quels sont les éléments qui ont conduit à ce retrait ? Quelles sont aujourd'hui les opportunités de relance du statut de la mutualité européenne ?

### Chronique d'une mort annoncée

Pourquoi les coopératives ont-elles réussi à obtenir un statut européen et pas les mutuelles ? La diversité de formes des mutuelles en Europe ou le fait qu'elles ne sont pas présentes dans tous les Etats membres, ne sont pas les seuls éléments de réponse. En effet, il existe aussi une multitude de formes coopératives en Europe.

Au plan des mutuelles, une ligne de fracture est sensible entre d'une part les mutuelles de santé chargées de la protection sociale obligatoire et/ou

complémentaire (remboursement des soins, gestion parfois d'établissements hospitaliers et missions sociales d'intérêt général<sup>1</sup>) et d'autre part les mutuelles d'assurance de biens (assurances habitation, automobile...).

Le poids des différences et des histoires nationales n'a pas permis que soit collectivement proposé un projet de statut européen.

La Commission n'a pu que constater cet échec d'alliances et l'enlisement du statut au sein du Conseil des ministres, faute d'accord des acteurs<sup>2</sup>.

C'est la raison pour laquelle, elle a décidé le 27 septembre 2005 le retrait des statuts de la mutualité et des associations européennes parmi 60 autres textes. Ce retrait provoqua chez les acteurs mutualistes un électrochoc.

### Chronique d'une renaissance espérée

Les associations professionnelles comme l' AISAM (Association internationale des sociétés d'assurance mutuelle pour les assureurs), l' ACME (Association of cooperative and mutuals insurers for les assurances de biens) et l' AIM (Association

<sup>1</sup> Voir à ce titre l'étude commandée par la Mutuelle générale de l'Education nationale (MGEN, France) auprès du GEPE intitulée *Les missions d'intérêt économique général des mutuelles européennes*, publiée in « L'avenir de la mutualité en Europe. Entre services économiques et services sociaux », MGEN/Alternatives économiques, Paris, 2006.

<sup>2</sup> Une timide tentative de relance pris la forme le 3 octobre 2003 d'un document de consultation sur les mutuelles dans une Europe élargie de la DG entreprises, Unité PME.



internationale de la mutualité pour les mutuelles de santé) se sont remises au travail, bien décidées à proposer un statut clé en main à la Commission.

D'autant que le Parlement européen avait adopté le 16 mai 2006 une résolution demandant à la Commission de prendre une initiative avant la fin de l'année permettant l'élaboration d'un statut de la mutualité européenne. La pression du Parlement permet donc d'espérer que la Commission se décide à rouvrir le dossier.

A l'heure actuelle, c'est la DG Entreprises et industrie qui est toujours pilote du projet, bien qu'elle soit à l'origine du retrait du statut de la mutualité dans le cadre du « mieux légiférer ».

Une fenêtre d'opportunité est donc en train de s'ouvrir et des pays comme la France ont mis à l'ordre du jour de leur présidence l'adoption du statut de la mutualité européenne.

### **Opportunités d'un statut spécifique à la mutualité européenne**

L'adoption du statut de la mutualité européenne apporterait une reconnaissance par l'Union de la forme juridique des mutuelles dans le cadre du modèle social européen et offrirait une égalité de traitement à l'égard des coopératives et des sociétés.

La forme mutualiste est en effet fondée sur des principes propres de démocratie, de solidarité et de non lucrativité (non redistribution des bénéfices) qui la définissent positivement et la distinguent des autres formes d'organisation.

Le statut ouvrirait la voie à des coopérations transfrontalières entre mutuelles sans avoir à utiliser les formes

GEIE, coopérative ou société européenne mal adaptées.

Ces coopérations pourraient prendre la forme d'alliances entre mutuelles afin d'atteindre une taille critique, ou de mutuelles paneuropéennes à l'instar des grandes sociétés d'assurance. Le statut aiderait à la constitution d'un marché unique de la protection sociale en Europe.

Le statut resterait bien entendu facultatif et reposerait sur le principe de subsidiarité pour la majorité de ses dispositions. Ces grands chapitres auraient trait à la création de la mutualité européenne, aux types de membres, aux grands principes (non lucrativité, solidarité), au financement, au champ d'application par rapport au droit national et aux questions de gouvernance. Cet ensemble de règles devrait donc être simple et facile à mettre en œuvre au plan national.

Sans statut, l'insécurité juridique resterait importante ; des mutuelles pourraient choisir d'utiliser le statut de la coopérative au risque de devoir éluder certains de leurs principes, ou bien refuseraient des coopérations transfrontalières, faute d'un cadre homogène européen. Le coût de la non Europe des mutuelles serait donc important à la fois en termes de modèle social européen mais aussi d'efficacité du système de protection sociale dans son ensemble.

En conclusion, si les derniers blocages sont levés au sein du secteur mutualiste et si la Commission répond à la demande du Parlement européen, on peut alors espérer voir un nouveau projet de statut sur la table du Conseil au premier semestre 2007 et envisager une adoption sous Présidence française en 2008. C'est ce qu'il faut maintenant espérer...



## Le statut de la mutuelle européenne : Relance ou fin d'un projet ?

**Marie-Laure ONNEE-ABBRUCIATI**

Responsable Observatoire Europe  
Mutualité Fonction Publique

Dès 1992, la Commission européenne initiait un travail de réflexion en proposant 3 textes portant statut respectivement de la société coopérative européenne, de l'association européenne et de la mutualité européenne (ME). Ces textes visaient à doter ces trois formes de société d'un instrument juridique leur permettant de développer leurs activités transfrontalières à travers toute l'Union européenne. En 1993, le Comité économique et social européen et le Parlement européen se sont prononcés sur ces textes. Ils ont donc été amendés avant leur transmission au groupe « droit des sociétés » du Conseil européen. Le Parlement préconisait en matière de mutuelle de distinguer les mutuelles de prévoyance des mutuelles d'assurance.

Il a fallu attendre le sommet de Nice en décembre 2000 pour que les Etats membres trouvent un compromis sur les différents statuts. Il était alors également convenu que les différents statuts (société coopérative, association et mutuelle) seraient discutés successivement, le statut des mutuelles le serait en dernier. Seul le statut de la société coopérative jusqu'ici a été adopté (juillet 2003).

### Les enjeux

Les mutuelles de plus en plus cherchent à se rapprocher et à collaborer à travers toute l'Europe. Faute d'instrument juridique adapté au contexte du marché commun, elles utilisent des outils qui ne répondent qu'imparfaitement à leurs besoins, tels que par exemple le GEIE (groupement européen d'intérêt économique) ou la

création de filiales ayant la forme de société de capitaux. Un statut de la mutualité européenne permettrait de prendre en compte les spécificités d'organisation et de fonctionnement propres aux mutuelles, et leur permettraient de développer une activité transfrontalière et transnationale. Au-delà du déploiement d'activités, c'est le souhait de vouloir démontrer à certains de nos voisins européens qu'il existe d'autres façons d'entreprendre et qu'il existe d'autres réponses à l'économie capitaliste. Cela paraît d'autant plus important dans un contexte de réflexion globale sur notre modèle social européen, et plus particulièrement sur nos systèmes de protection sociale.

Au-delà des étiquettes et des débats sur les définitions conceptuelles, c'est la légitimité de la mutualité à l'échelle européenne qu'il s'agit de consolider. Il serait regrettable que le champ d'action de la mutualité tel qu'il est défini dans les Etats membres soit réduit par un amalgame au niveau européen. Une dérive assurancière trop marquée risque de dénaturer l'action mutualiste. Le rôle des mutualités est de défendre l'accès à des soins de qualité pour tous.

### Où en est-on aujourd'hui ?

Après le Conseil européen de Nice en décembre 2000, lors duquel les Etats membres ont adopté le statut de la société anonyme européenne, la Commission européenne a entamé une réflexion plus



formelle et plus structurée ayant pour objectif de relancer les travaux relatifs au statut de la mutuelle européenne.

En 2002-2003, la Commission européenne a commencé par entamer des travaux préalables en vue de l'adoption d'un document explicatif.

C'est en octobre 2003, que les services de la Commission ont préparé ce document de consultation « les mutuelles dans une Europe élargie »<sup>33</sup> afin d'améliorer la connaissance du secteur mutualiste aussi bien au niveau national, qu'au niveau européen. Ce texte avait vocation également à présenter les principes fondamentaux du mutualisme : non lucrativité, liberté d'adhésion, solidarité, démocratie, autonomie de gestion. Enfin, il précisait en quoi les mutuelles pouvaient participer à améliorer la compétitivité des Etats membres et ainsi à atteindre les objectifs de Lisbonne en garantissant le succès de l'élargissement.

Les différentes familles mutualistes, au niveau national et européen, se sont fortement mobilisées. La Commission a reçu 28 réponses à sa consultation dont celles de l'Association Internationale de la Mutualité (AIM) et celle de la Mutualité française. Cette dernière avait créé pour l'occasion un comité *ad hoc* constitué d'Administrateurs membre du Comité Exécutif chargé de débattre sur l'ensemble des questions relatives au SME afin de préparer une réponse circonstanciée à la consultation de la Commission. La Mutualité française s'est prononcée en faveur d'un statut de mutuelle européenne à la condition qu'il prenne pleinement en compte ses principes fondateurs et sa spécificité organisationnelle.

Pour sa part, la Mutualité Fonction Publique (MFP) a fait parvenir aux services de la Commission une lettre dans laquelle elle soutenait et reprenait à son

compte les positions de l'AIM et de la FNMF. La MGEN (Mutuelle Générale de l'Education Nationale), de son côté, s'était également félicitée de la reprise des travaux sur le statut de la mutuelle européenne en demandant que celui-ci facilite « la liberté d'entreprendre et la diversité des formes d'entreprendre ». Mais force est de constater que, de puis lors, aucune Présidence de l'Union n'a inscrit à son agenda le SME depuis 1996. La Commission ne porte plus non plus ce projet depuis un certain temps et laisse planer le doute sur l'aboutissement de ce processus législatif.

### **Retrait du projet de SME par Bruxelles**

Dans une communication du 27 septembre 2005, le vice-président de la Commission européenne, a annoncé au Parlement européen le retrait de 60 textes, dont celui relatif aux statuts de l'association européenne et de la mutualité européenne.

La Commission européenne a justifié ce retrait par la volonté d'améliorer la qualité de l'environnement réglementaire. Elle a estimé que certaines propositions n'étaient pas « jugées cohérentes par rapport aux objectifs de Lisbonne » et d'autres n'étaient pas « suffisamment avancées sur le plan du processus législatif, ou (étaient) des propositions ayant perdu leur caractère d'actualité ».

L'ensemble des familles européennes de l'économie sociale concernées a vivement réagi au retrait de ces textes.

En envoyant le 26 septembre 2005 une lettre ouverte au Président de la Commission européenne, J.M Barroso, l'AIM a demandé effectivement avec insistance de ne pas retirer le SME. Son Président, Maurice Duranton, a estimé effectivement dans ce courrier que « Dans un contexte de mobilité accrue, la Mutualité nécessite un traitement égal avec d'autres formes d'entreprises pour mettre en œuvre ses activités transnationales ».

<sup>33</sup>

<http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/mutuals-consultation/doc/mutuals-consult-doc-fr.pdf>



Dans le même sens, l'AIM plaide également en faveur « *d'une reconnaissance formelle du rôle spécifique que jouent les mutualités dans la gestion de services d'intérêt général.* »

Pour Maurice DURANTON, Président général de la MFP et ancien Président de l'Association internationale de la Mutualité, les organismes mutualistes ont besoin de ce statut unique pour être identifiés en tant que tels par les institutions européennes.

Si ce n'était pas le cas, « *le concept et l'existence des structures mutualistes ne résisteraient pas longtemps à la pression normative de l'Europe, y compris au sein même des législations nationales* ».

Source : AFIM, 12 février 2004.

et leur apportent leur soutien. A l'heure actuelle, un texte commun entre les différentes plateformes européennes mutualistes est en cours de préparation. Il semblerait également que la future présidence portugaise souhaite se saisir du dossier.

En parallèle, les débats sur les services sociaux d'intérêt général (SSIG) avancent. Le Parlement européen devrait se prononcer très bientôt sur la communication de la Commission européenne adoptée au printemps dernier. Et, à n'en pas douter les deux questions sont liées pour le mouvement mutualiste. En effet, s'il apparaît indispensable de reconnaître les spécificités statutaires des mutuelles au niveau européen, il faut également faire valoir les caractéristiques des prestations qu'elles exercent.

Aussi, reste à poursuivre cette mobilisation !

Cependant, les services de la Commission ne semblent pas avoir été tout à fait sensibles aux arguments avancés. En effet, par retour de courrier, ils ont confirmé leur souhait de retirer le SME du processus législatif.

Il faut souligner enfin qu'il est peut être permis de rester optimiste. De nombreux parlementaires européens se sont indignés d'une telle décision et ils se sont ralliés à la cause des familles mutualistes européennes



## La réorganisation administrative *struktureform* au Danemark et ses conséquences sur la gestion publique de l'emploi

Guillaume BLACHE

Doctorant en sciences économiques

Dans la suite des travaux entrepris par Guillaume Blache sur le modèle économique et social danois, l'auteur nous livre ici une réflexion approfondie sur les effets de la réorganisation administrative sur la gestion publique de l'emploi.

*Le changement du devenir est la réalité, le passage s'opère par la liberté.*

Sören Kierkegaard

La proposition de 2004 du gouvernement danois libéral-conservateur (*Venstre og Konservative*), consistant à réformer le système d'encadrement territorial a été adoptée le 24 février 2005 par le parlement national (*Folketing*) et vient de rentrer en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2007. Cette réorganisation administrative ou réforme structurelle *Struktureform*, bien qu'elle soit de forte ampleur, s'inscrit dans la droite ligne de la réforme conduite dans les années soixante au Danemark donnant lieu à l'époque à la formation d'une commission spécialisée *Kommunallovskommissionen*.

En 1970, le nombre de comtés est passé de 25 à 14 et le nombre de municipalités de 1390 à 275. A l'époque, ce remaniement territorial trouvait tout d'abord sa justification dans la résorption de la disparité spatiale (avec trop souvent des

régions exclusivement rurales et d'autres purement urbaines).

Le deuxième argument est celui de la professionnalisation des administrations locales conduisant à des groupements de municipalités *kommuner* offrant ainsi plus d'opportunités d'un point de vue économique et professionnel.

L'objectif sera de présenter dans un premier temps le processus de mise en place de cette réforme. Dans un deuxième temps, on s'intéressera aux changements majeurs apportés d'un point de vue organisationnel (découpage territorial) ainsi qu'aux répercussions sur la gestion publique de l'emploi notamment sur le suivi de chômeurs. Précisons que cette réforme n'implique pas seulement des changements sur les questions du marché du travail mais également sur l'organisation du secteur santé [voir sur le sujet : Allan N.Gjerding, 2005 professeur associé à l'université d'Aalborg et Jann Larsen, 2006 conseiller pour le ministère de l'intérieur et de la santé].



## 1. Processus de mise en place de la *Strukturreform* au Danemark

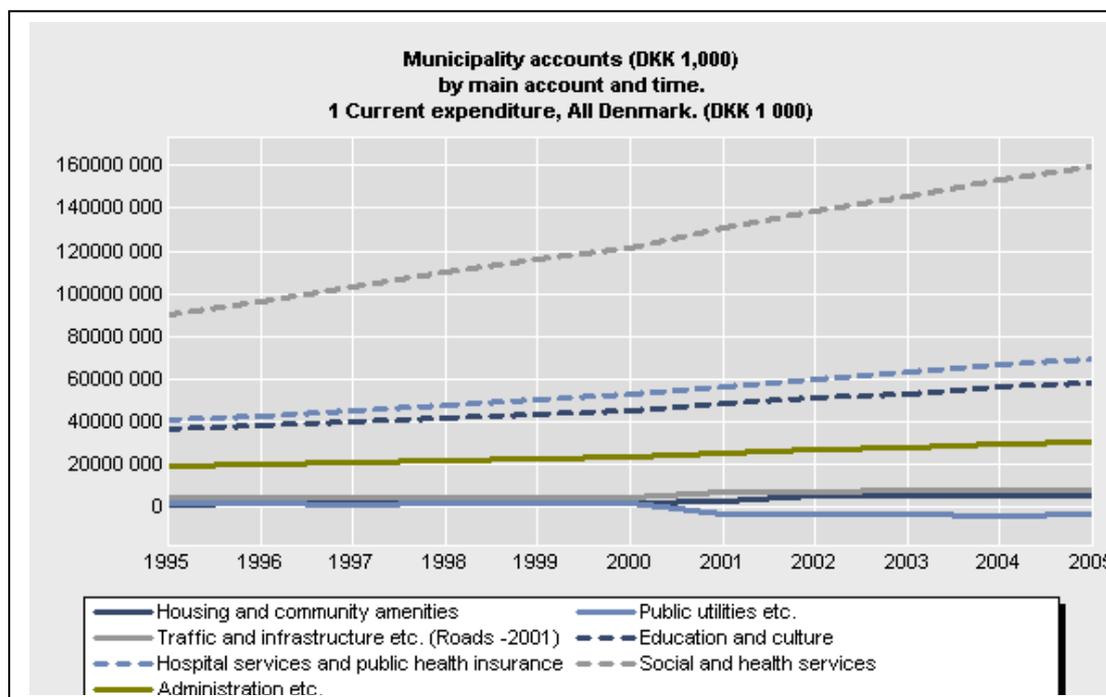
Le Danemark qui repose sur une organisation administrative à trois niveaux (*three-tier system*) : les communes, les comtés<sup>1</sup> (14 *amter* + 2 *amtskommuner* avant 2007) et l'état, se caractérise par une longue tradition en matière de décentralisation du secteur public et un rôle sans cesse accru de la part des municipalités dans les domaines touchant au bien-être social (*Welfare*) des citoyens (Cf. graphique ci-dessous).

La décentralisation du secteur public permet un contrôle démocratique plus efficace et une plus grande proximité avec les citoyens.

Concernant la répartition des tâches sur les trois niveaux de gouvernance, le parlement danois créa en 1996 le

*Opgavekommissionen* d'où procèdent quatre lignes directrices au regard du principe de subsidiarité :

- ✓ Les tâches publiques doivent être menées au plus près des citoyens ;
- ✓ L'exécution des tâches publiques reposent sur une viabilité économique et professionnelle ;
- ✓ Les autorités publiques qui peuvent être contrôlées démocratiquement par des élections directes sont aptes à dispenser des biens publics ;
- ✓ La responsabilité économique et la capacité de prendre des décisions sont toujours connectées.



<sup>1</sup> Les comtés *amter* correspondaient au niveau UTS3 (Nomenclature des Unités Territoriales Statistique) soit l'équivalent de nos départements en France selon le seuil démographique retenu par l'Union Européenne.

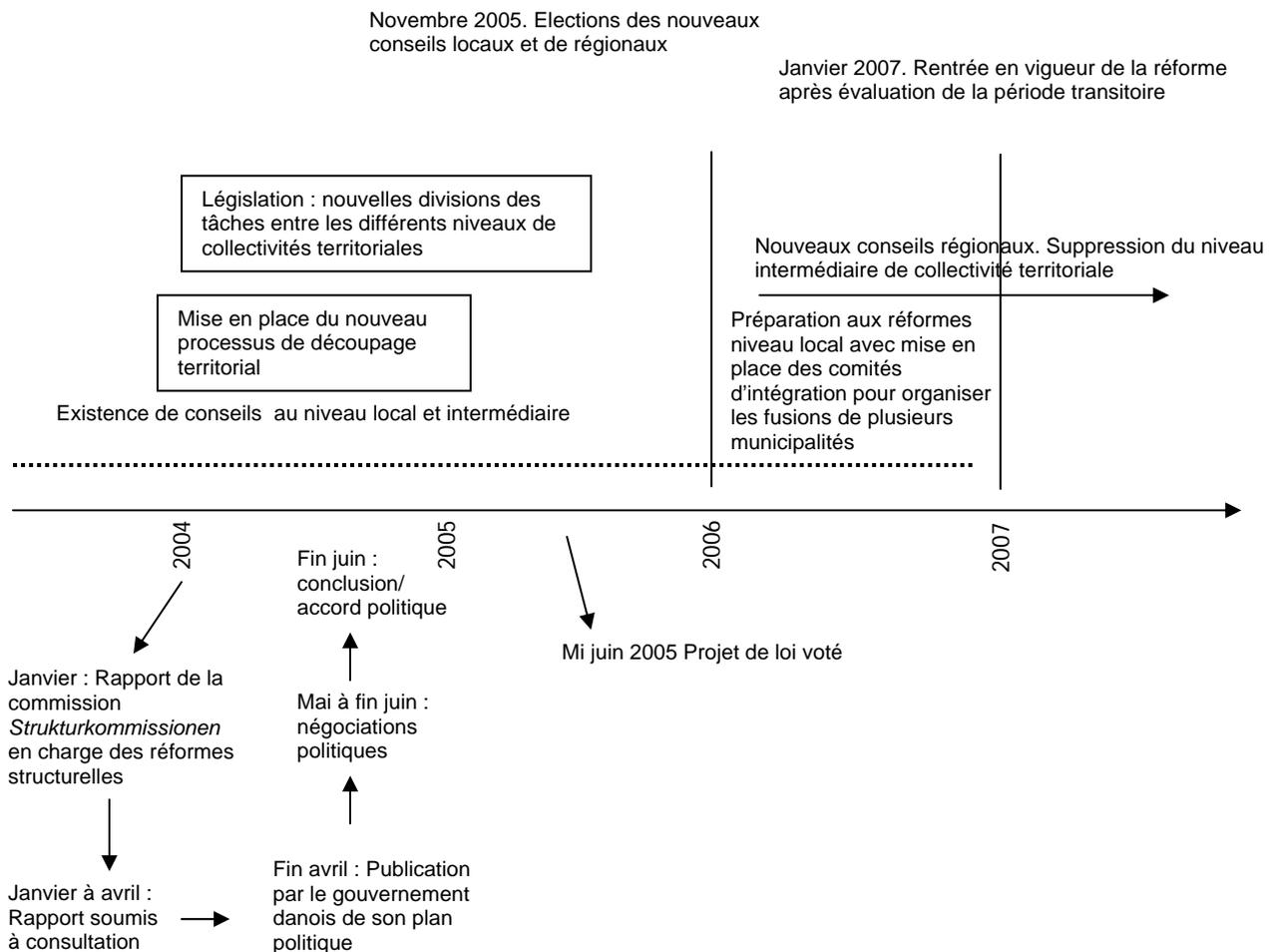


Ces principes ont été définis dans le but de répondre aux objectifs suivants :

- ✓ La division des tâches doit favoriser la capacité des citoyens à influencer le système public ;
- ✓ Les tâches les plus pertinentes pour les citoyens doivent être menées par les autorités les plus proches d'eux en l'occurrence les municipalités ;
- ✓ L'efficacité et la qualité des solutions apportées aux problèmes

constituent l'un des principaux critères de la répartition des tâches ;

La division des tâches dans l'organisation à trois niveaux doit faciliter la transparence et la cohérence entre les différentes tâches. Le travail qui a été accompli par le *Opgavekommissionen* dans les années 1996 à 1998 a instauré l'agenda des réformes structurelles du second millénaire.



En octobre 2001, l'actuel gouvernement libéral-conservateur qui compte une majorité permanente au *Folketing* grâce notamment à l'appui du parti danois *Dansk Folkeparti (DF)* a délégué à une commission d'experts

*Strukturkommissionen* (comité en charge des réformes structurelles) un travail d'analyse et de propositions sur comment réformer l'actuel système de répartition des tâches entre les différents niveaux de collectivités territoriales.

Les reproches fait à l'actuelle organisation administrative et territoriale sont à peu près les mêmes que ceux qui ont conduit dans les années 70 à une première réforme d'ampleur (le découpage territorial est resté le même depuis cette date). La principale faiblesse de la structure actuelle réside dans le nombre encore trop important de municipalités 275 avec un nombre restreint d'habitants, la plupart du temps inférieur à 10000 habitants. Le problème qui en découle est la difficulté à assurer un maintien professionnel dans de nombreux domaines et la difficulté à faire face à des coûts élevés

(*Opgavekommissionen*).

Des municipalités de taille plus importantes pourront dès lors mieux absorber les coûts et offrir des services plus importants et plus performants pour l'ensemble de la population. Pour le *Strukturkommissionen*, cette réforme est nécessaire dans le domaine de la santé afin de garantir une efficacité coût et des services et traitements modernisés grâce aux effets de synergie.

Précisons qu'au Danemark l'importance donnée au bien-être social des citoyens notamment dans le domaine de la santé a très tôt permis aux industries danoises d'être présentes en tant que leader au niveau mondial sur des niches importantes dans le domaine médical.

Au niveau du marché du travail, le comité consultatif du ministère de l'intérieur et de la santé (*Indenrigs-og Sundhedsministerens rådgivende udvalg*) a précisé que cette nouvelle politique régionale devrait permettre de concentrer les efforts sur des zones spécifiques en difficulté à l'intérieur même des régions. Sur le plan décisionnel, le transfert de nouvelles tâches aux municipalités devra renforcer la démocratie participative et contribuer à une plus grande liberté d'action face aux besoins locaux.

La commission *Strukturkommissionen*, tenue de proposer des solutions a été composée de 12 membres élus par le ministère de l'intérieur et de la santé, soit par un directeur, trois experts, des représentants des principaux ministères et du gouvernement local danois et enfin l'association des départements et municipalités de *Copenhagen* et *Frederiksberg*.

Le travail en commission effectué durant l'année 2003, l'acte de recommandation a été révélé en 2004 (*recommandation n°1434*). Ce rapport proposait 6 différents modèles administratifs dont la plupart optaient pour un élargissement de la taille des communes. Les municipalités avec moins de 20000 habitants devraient fusionner avec d'autres. Après plusieurs mois de négociations, un accord fût instauré à la majorité regroupant le parti libéral-conservateur et le « parti du peuple danois » *Dansk Folkeparti (DF)*.

L'opposition parlementaire dirigée par le parti social-démocrate n'a pas approuvé cet accord :

Le premier problème que peut poser cette réforme est de voir réduire le rôle joué par les syndicats dans la mesure où ce qui touche à l'assurance chômage devra



normalement être de la responsabilité des autorités locales<sup>1</sup>. Au Danemark, mais également en Finlande et en Suède, la grande majorité des caisses de chômage sont politiquement et administrativement gérées par les syndicats (*Ghent-based unemployment insurance system*).

L'assurance chômage (mais également l'offre de services dispensés par les syndicats) et l'affiliation à un syndicat sont étroitement liées et font en partie que ces pays connaissent de forts taux de syndicalisation et se caractérisent par l'absence de *free riders*, c'est-à-dire de personnes ne retirant que les bénéfices du système sans s'investir dans la vie du syndicat.

Deuxièmement, l'opposition parlementaire n'était pas favorable à cette réforme car elle craignait le rôle trop important de l'Etat, habilité désormais à collecter les impôts avec les municipalités. Auparavant, la collecte des impôts constituait une prérogative qui appartenait également aux niveaux de collectivités territoriales intermédiaires.

Le texte a finalement été adopté au parlement après le ralliement du *Dansk Folkeparti (DF)* à la proposition gouvernementale

---

<sup>1</sup> Précisons enfin que si le système de protection sociale au Danemark est financé par des impôts particulièrement élevés (ex : TVA à 25%, tranche marginale de l'impôt sur le revenu des personnes de 62.9% avec une moyenne de 45%) pour faire face aux dépenses d'allocation maladie et de maternité, d'assistance sociale et d'allocation chômage journalière, l'assurance chômage est également financée par les cotisations des affiliés. Une autre particularité de ce système de prélèvement obligatoire, est l'absence de financement de l'assurance chômage de la part du patronat. Cette situation vient renforcer l'attractivité du territoire aux nouvelles entreprises qui par ailleurs sont très faiblement imposables (IS) avec des amortissements qui leur sont favorables.

## 2. Impact de la réforme sur l'organisation territoriale et la gestion publique de l'emploi

Concrètement, cette réforme structurelle entraînera les aménagements suivants :

### 2.1. Aménagement territorial et répartitions des tâches entre les différents niveaux de collectivités territoriales

Comme nous avons pu le voir, le Danemark repose sur un mode de gouvernance à trois niveaux dans lequel on retrouve l'Etat, les 14 comtés (*amter*) et les 271 municipalités (*kommuner*).

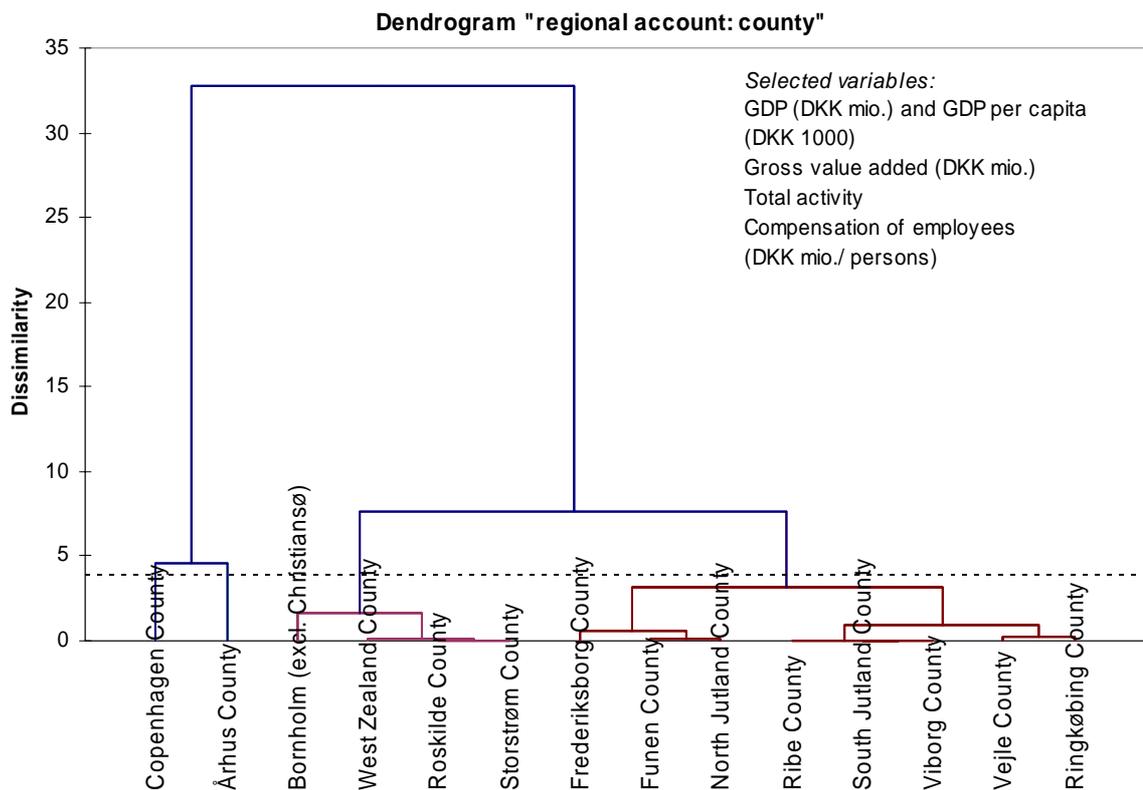
Officiellement, depuis janvier 2007, cinq grandes régions (*Nordjylland*, (capitale : *Aalborg*), *Midtjylland* (capitale : *Viborg*), *Syddanmark* (capitale : *Vejle*), *Sjælland* (capitale: *Sorø*), *Hovedstaden* (capitale: *Hillerød*) remplacent les collectivités territoriales de niveau intermédiaire, en l'occurrence les 14 comtés<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Cartographie de l'ancien et du nouveau découpage territoriale : <http://kommune.eniro.dk/region/media/nyekommuner.shtml>



On peut regrouper ces niveaux de collectivités intermédiaires en fonction de différentes variables grâce à un dendrogramme obtenu à l'aide de la méthode d'agrégation de Ward. Nous choisirons ici des variables comptables (PIB, PIB/hab, Taux de croissance de la VA pour l'ensemble des secteurs, Indemnisation chômage). L'algorithme utilisé regroupe les différentes données correspondant aux variables sélectionnées. La troncature<sup>1</sup> (ligne en pointillé) permet de distinguer quatre groupes homogènes de comtés (Cf. graphique ci-dessous)



NB : Parmi les municipalités de Copenhague, de Frederiksberg et de Bornholm (amtskommuner) prises en compte dans les recensements touchant aux niveaux de collectivités intermédiaires seul Bornholm a été pris en compte pour des questions de visibilité.

<sup>1</sup> C'est en partie sur l'histogramme des niveaux des nœuds permettant de déterminer si les informations sur la structure des données sont homogènes qu'est créée la troncature suite.

Le même exercice peut être effectué à partir de variables d'ordre démographique. On distingue toujours quatre classes mais les groupes homogènes regroupent des collectivités territoriales différentes. Une première classe est ainsi constituée avec les comtés de *Copenhagen* et du *North Jutland*, une deuxième avec *Frederiksborg*, *Roskilde*, *West Zealan*, *Storstrøm*, une troisième avec *Bornholm*, le *South Jutland*, *Ribe*, *Ringkøbing*, *Viborg* et enfin une dernière classe avec *Funen*, *Vejle* et *Århus*.

Les mêmes variables comptables retenues, le dendrogramme appliqué aux cinq nouvelles régions montre que les différents groupes sont plus proches.

Les pouvoirs de ces régions seront moins importants que celui des comtés et concerneront essentiellement le domaine de la santé (hôpitaux et différents services de santé). 95% du budget qui leurs seront allouées pour ce type d'activité.

Les autres activités relevant de la compétence des régions sont le développement régional, l'environnement et les transports publics.

Etant donné que les régions ne seront pas aptes à collecter les impôts, le financement de leurs activités proviendra des subventions municipales et étatiques.

Du point de vue de la gouvernance, chacune des 5 régions sera conduite par un conseil régional composé de 41 membres élus au suffrage universel tous les 4 ans.

Concernant les 271 communes actuelles, leur nombre passe à 98. Le redécoupage s'est fait de sorte que chaque nouvelle commune compte au moins 20000 habitants. Les nouvelles communes ont davantage de compétences notamment en matière de services de santé et de lutte

contre le chômage, comme c'est déjà le cas en Finlande et en Suède. C'est également aux communes qu'il faudra s'adresser pour ce qui est des tâches administratives. Les nouveaux conseils municipaux ont pris leurs fonctions début 2006. Les conseils municipaux des anciennes et nouvelles communes ont néanmoins travaillé en parallèle pendant toute l'année 2006.

Dans la plupart des pays européens, les municipalités de plus de 100000 habitants tournent autour de 2% à l'exception de la Suède (4%) et des Pays-Bas (5%). Ce sont les pays du Sud de l'Europe qui ont le plus de municipalités avec une population de moins de 1000 habitants. Ce chiffre est positivement corrélé au nombre important de municipalités dans ces pays<sup>1</sup>.

Concernant le Danemark, la réforme structurelle a provoqué un accroissement des municipalités avec plus de 10000 habitants (part qui représentait approximativement 52% en 2005 contre 96% en 2007 suite à la réforme structurelle). Si en 2005 la population médiane des communes était de 12083, (50% des communes avaient un nombre d'habitants supérieurs et 50% inférieurs) elle est passée à 40000 en 2007 avec un intervalle interquartile de 1.08 contre 2.19 avant la réforme structurelle, d'où un resserrement autour de la médiane<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Source: Denmark: Statistics Denmark. Population as per 1 January 2005; Finland: Statistics Finland. Data from 2004. France: Ministère de L'intérieur. DGCL. "Les collectivités locales en chiffres 2004". Data from 1999. The Netherlands: Statistics Netherlands. Data from 2005. Italy: Istat. Data from 2004. Norway: Statistisk Sentralbyrå. Data from 2005. Spain: Instituto Nacional de Estadística. Data from 2004. Sweden: Statistiska Centralbyrån. Data from 2005.

<sup>2</sup> Calculs effectués à partir des données DenmarkStatistics 2005 :  $Q\alpha = a + (b-a) \times \alpha - F(a)/F(b)-F(a)$  Pour 2005: premier quartile Q25 ~ 7291 Médiane Q50 ~ 12083 deuxième quartile Q75 ~ 33775 Pour 2007: premier quartile Q25 ~ 23661



## 2.2 Impacts sur la gestion publique de l'emploi

Vers un « quasi-marché » du service public de l'emploi : le recours aux opérateurs externes privés.

Suite à la réforme « *more people into employment* » (« *Flere i arbejde* »), le Danemark avait accordé en 2002 aux autorités responsables des politiques actives de l'emploi le droit de faire appel à des opérateurs externes privés « *private providers* »<sup>3</sup>. Ce principe est maintenu voir renforcé depuis l'entrée en vigueur de la réforme structurelle évoquée plus haut.

Le recours à cette sous-traitance permet de pallier le problème d'évaluation des dispositifs d'accompagnement des chômeurs et de mettre en concurrence les opérateurs externes par le biais d'appels d'offre et d'une rémunération qui est fonction de l'intégration du demandeur d'emploi sur le long terme. C'est le principe du « *no cure-no pay* » et du « *no cure-less pay* » (Cf. J. de Koning, 2004). Les opérateurs privés (associations, organismes publics ou para-publics, entreprises privées, mais aussi représentations syndicales) sont rémunérés par les pouvoirs publics dans la durée en fonction de leurs résultats c'est-à-dire de leur capacité ou pas à réintégrer durablement le chômeur sur le marché du travail. La rémunération perçue par les

opérateurs externes dépend également du type de chômeurs à prendre en charge. Dans le contexte qui était celui du Danemark au moment de la mise en place des « *private providers* », l'objectif était d'éviter les périodes trop longues d'activation aux dépens d'une réelle intégration sur le marché du travail sous la forme d'emplois. L'accent est désormais davantage mis sur le principe du « *work first* » plutôt que sur l'approche en termes de capital humain.

Les barrières à l'entrée ou à la re-entrée sur le marché du travail au Danemark tiendraient plus au manque d'incitations économiques qu'à l'insuffisance des qualifications et compétences [Larsen & al, 2001 ; Goul Andersen et al, 2003 ; Torfing, 2004]<sup>4</sup>.

Pour l'actuel gouvernement, les opérateurs externes sont supposés être plus aptes à prendre des mesures innovantes à l'égard de certains groupes cibles (universitaires, réfugiés, immigrés, chômeurs âgés...) afin qu'ils puissent gagner ou regagner un emploi plus rapidement.

Il s'agit d'un des moyens de mise en application des objectifs assignés d'ici 2010 par le gouvernement afin d'augmenter l'offre de travail (*Beskæftigelsesministeriet, 2002*)<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Précisons que la formation et la « remise à niveau » constituent toujours des points centraux des politiques actives de l'emploi au Danemark, devant permettre d'accroître la productivité des travailleurs moins qualifiés et ainsi éviter d'utiliser le levier que constitue la baisse des salaires minimums pour relancer l'offre de travail. Depuis les années cinquante, face à l'ouverture des marchés danois qui a créé de nouvelles possibilités d'exportation, la « politique solidaire des salaires » qui consiste à conserver des salaires minimaux relativement élevés a été rendue possible non seulement par le jeu des partenaires sociaux mais également par l'accent mis sur la formation pour faire face aux restructurations par une réallocation de main d'œuvre sur des secteurs plus difficilement délocalisables produisant des produits à forte valeur ajoutée avec un plus haut niveau de compétence.

<sup>5</sup> Ministère de l'emploi au Danemark.

Médiane Q50 ~ 40000 deuxième quartile Q75 ~ 66959.

<sup>3</sup> On retrouve les opérateurs privés aux Pays-Bas et en Australie même si la mise en place de la réforme diffère d'un pays à l'autre. Au Danemark, celle-ci a été davantage du ressort des autorités locales Regionale Arbejdsmarkedsråd conformément à la longue tradition du pays en matière de décentralisation des politiques de l'emploi.

La légitimité des opérateurs privés repose sur le fait qu'un « marché libre » ou « quasi-marché »<sup>6</sup> en l'occurrence ici celui qui du service public de l'emploi (avec demande d'emploi et/ou de formation de la part des chômeurs et offres des opérateurs mis en concurrence) est par « définition meilleur et moins cher » qu'un service public de l'emploi, bureaucratique et fortement étatisé. La « main invisible » par laquelle dans une économie de marché, les décisions et les actes individuels sont rendus compatibles et concourent à l'intérêt général et l'efficience peut illustrer le processus.

A cet égard, le partage des responsabilités reste différent de celui qu'on trouve aux Etats-Unis et au Royaume-Uni ou le placement, le processus de réintégration mais également les prestations relèvent des opérateurs privés (cf. L.Struyven, 2004, 2005).

Ce qui ressort de l'évaluation faite par le ministère de l'emploi danois est que l'utilisation des opérateurs externes n'a pas au début fondamentalement changé la donne car seulement 1/4 des autorités locales faisaient appel à des opérateurs privés et seulement 1/5 d'entre elles

<sup>6</sup> C'est le terme de quasi-marché « quasi-market structure » (cf. Le Grand & Bartlett, 1993) plutôt que celui de « marché » qui est le plus approprié pour traduire ce passage d'une gestion bureaucratie étatique à une forme de gouvernance plus ancrée sur le marché du service public de l'emploi, ce pour trois raisons exposées par T.Bredgaard, F.Larsen et L.R. Møller (2005) :

- Si les opérateurs privés sont mis en concurrence, leur but n'est pas la maximisation du profit.
- Le pouvoir d'achat des « consommateurs » n'est pas exprimé en termes monétaires mais correspond à une demande publique.
- Le choix de l'offreur n'est pas uniquement assigné aux utilisateurs « consommateurs » et reste souvent délégué à une tiers partie en l'occurrence les autorités locales (municipalités) et régionales (conseils du marché du travail) (Regionale Arbejdsmarkedsråd)

avaient mis en pace une rémunération aux résultats de ces derniers.

Ce qui a radicalement changé les choses, c'est la réforme « more people in employment » destinée à augmenter l'offre de travail afin de répondre aux exigences que soulèvent le vieillissement démographique et le maintien d'un système de protection sociale généreux. Dès lors, en l'espace de quelques mois le nombre de chômeurs bénéficiant d'un accompagnement de la part d'opérateurs privés a augmenté de manière notable. Les premières évaluations effectuées sur le troisième quart de l'année 2003 montrent qu'après une période de contact de 6 mois, les opérateurs externes sont plus performants que le « traditionnel » service public de l'emploi en matière de retour à l'emploi. Cette tendance se vérifie moins pour les chômeurs de courte durée et pour les plus âgés (Arbejdsmarkedsstyrelsen 2004).

En revanche nous ne disposons pas d'évaluation sur le long terme : Est-ce que les demandeurs d'emplois restent dans l'emploi une fois passés par ce type de mesure ? Quel est le type d'emploi occupé ? Y a-t-il un effet carrousel<sup>7</sup> à moyen long terme ?

A côté de l'efficacité révélée précédemment, trois autres critères d'évaluation ont été également mis en avant pour justifier l'apport d'une structure de quasi-marché.

<sup>7</sup> Par effet carrousel on désigne ici le fait de passer sans cesse du chômage à l'emploi (suite à la période de contact avec les opérateurs externes privés). Au cours des années 90', la logique dite de carrousel a constitué une critique négative à l'égard des politiques actives de l'emploi dans les pays scandinaves qui offraient la possibilité d'ouvrir une nouvelle période d'indemnité si le chômeur n'a pas trouvé d'emploi à l'issue de la période d'activation. Cela n'est plus possible depuis 1992 en Finlande, 1994 au Danemark et 2001 en Suède car les chômeurs n'ayant pas trouvé d'emploi à l'issue de l'activation relèvent désormais de l'aide sociale et non de l'assurance chômage.



Tout d'abord l'aptitude à répondre aux besoins de l'ensemble des acteurs (entreprises, chômeurs, autorités locales) en réduisant le degré de bureaucratie. Nous ne reviendrons pas sur ce point déjà abordé mais précisons que certaines imperfections du système ont été relevées notamment l'asymétrie d'informations et le manque de transparence entre les autorités locales et les opérateurs externes ont été relevés (Bredgaard, Larsen, Møller, 2004).

Deuxièmement, la liberté de choix constitue un des principes fondamentaux qui inspire le recours aux opérateurs externes privés. Ce principe permettant au chômeur de choisir l'opérateur qui se chargera de son accompagnement jusqu'à l'obtention d'un nouvel emploi favorise la mise en concurrence. Pour satisfaire à la mission qui leur a été attribués par le guichet unique, les opérateurs disposent d'une liberté de moyens mais ont une obligation de résultat dont dépendra leur rémunération.

Le troisième principe est l'égalité. Dans une perspective de quasi-marché, l'objectif est d'éviter l'« écrémage » (« *creaming effects* »)<sup>8</sup> qui, dans l'intention de faire état de bons résultats, consiste à faire profiter des services les plus efficaces les chômeurs les plus employables et à les placer en priorité.

<sup>8</sup> Les « effets d'écrémage » ont souvent été évoqués dans les aspects négatifs de la stratégie d'activation au Danemark (P.K Madsen, 2002). Un autre élément parfois avancé pour minorer le succès danois en matière d'emploi est sa politique macroéconomique peu coopérative du fait de sa non appartenance à la zone euro ; situation qui lui permet d'utiliser sa politique monétaire à des fins internes par exemple pour relancer sa croissance économique.

Depuis l'entrée en vigueur de la réforme structurelle le profilage<sup>9</sup>, qui appartient au guichet unique (*eng-strengt system*) devrait en principe réduire le risque d'écrémage en mettant l'accent sur l'aide aux moins employables à condition que les évaluations sur leur degré d'éloignement par rapport à l'emploi soient révisées régulièrement<sup>10</sup>.

### Le guichet unique *eng-strengt system* : pour un suivi efficace des demandeurs d'emploi en faveur de la mobilité professionnelle

Suite à la réforme structurelle engendrant une bipolarisation gouvernementale bipolarisée par le central et le communal, ce sont les municipalités qui assureront les compétences en matière d'emploi. Dans les faits, cela sera rendu possible par la mise en place d'un service de l'emploi avec un pôle d'accès unique *eng-strengt system* inspiré de l'expérience allemande. Ces guichets uniques ou *kommunale jobcentre* qui seront au nombre de 40 (dont 10 centres d'emplois pilotes) afin de garantir plus d'efficacité et permettre des effets de synergie seront mis en place par la coopération des communes et du service public de l'emploi (AF). Ils auront en charge aussi bien le suivi (inscription, « profilage », mise en contact avec les opérateurs externes...) des personnes bénéficiant de l'assurance chômage que de celles reliées à l'assistance sociale<sup>11</sup>. La

<sup>9</sup> Dans le contexte de plein emploi qui est celui du Danemark, le profilage est pleinement justifié dans la mesure où il est plus facile d'identifier les déterminants jouant sur le retour à emploi.

<sup>10</sup> Cf sur ce point l'expérience des Pays-Bas avec le « *kansmeter* ».

<sup>11</sup> Précisons qu'au Danemark l'utilisation des plans d'action individuels (*job seeking plan*), une des mesures phares de l'activation s'appliquent non seulement aux chômeurs indemnisés mais également aux demandeurs de l'aide sociale. Les incitations au retour à l'emploi ne consiste pas

partie indemnisation des chômeurs ayant droit à l'assurance chômage sera couverte par l'Etat, la commune gérant celle des autres groupes de chômeurs ne rentrant pas dans cette catégorie.

L'avantage du guichet unique est de prendre en compte l'hétérogénéité des demandeurs d'emploi conduisant à une meilleure coordination des diverses institutions (service public de l'emploi, organismes d'assurance chômage, collectivités locales) en charge de l'accompagnement des chômeurs. Le *kommunale jobcentre* sera également en charge des demandes relatives à l'emploi émanant des entreprises *virksomheder* (Cf. *Rapport du ministère de l'intérieur et de la santé, 2004: [www.im.dk](http://www.im.dk) « Agreement on a Structural Reform »*). L'allocation des ressources en travail ou *matching* constitue également un point essentiel du processus. Concernant l'impact de la collaboration étroite entre les municipalités et le service de l'emploi au sujet du *eng-strengt system* sur les différents groupes, le rapport du ministère de l'intérieur et de la santé *Indenrigs og Sundhed sministeriet (2004)* met en avant que les chômeurs les plus qualifiés n'auront qu'un contact limité avec le *jobcentre* communal (ou guichet unique) tandis que les moins favorisés pourront avoir accès à des emplois accompagnés d'une subvention sociale. (Cf *Rapport op.cit*)

Deux objectifs (qui ne datent pas d'aujourd'hui) sont poursuivis :

---

actuellement à diminuer le nombre de demandeurs d'emploi (job rotation, leave schemes) comme cela a été le cas pour lutter en partie contre le chômage dans les années 1990 par le parti social démocrate mais à stimuler l'offre de travail (réduction de l'assistance sociale au bout de mois pour certain groupes, activation débutant simultanément avec l'entrée dans la phase d'assurance chômage, déduction d'impôt sur les revenus des personnes retrouvant un emploi).

Le premier est celui de l'égalité d'accès aux services de l'emploi au nom de l'universalisme. Bien que le Danemark ait été le fer de lance de l'évolution consistant à favoriser l'accès aux mesures d'activation, à la fois des chômeurs indemnisés et des demandeurs de l'aide sociale (ex : utilisation des plans d'action individuels *follow-up plans* élaborés par les municipalités), certaines failles ont été relevées dans l'universalisme danois tant sur le plan de l'accès aux mesures [Abrahamson, 2001] que sur celui de l'effet net des programmes d'activation, qui s'est avéré moins positif pour les bénéficiaires de l'aide sociale [Graversen, 2003].

Le deuxième objectif est le renforcement de la mobilité professionnelle ascendante. Celle-ci est particulièrement élevée au Danemark en témoigne ses forts taux de transition : emplois temporaires vers emplois permanents et emplois de faible qualité vers emplois de meilleure qualité (meilleure reconnaissance au travail, responsabilité accrue, travail plus gratifiants...) (Eurostat). Bien que la mobilité des moins qualifiés y soit importante, celle des plus qualifiés constitue une des priorités actuelles au Danemark étant donné les externalités positives engendrées par le partage de la connaissance grâce à son caractère « non rival » (la connaissance ne se détruit pas dans l'usage) et cumulatif (la connaissance peut être le facteur principal de la production de nouvelles connaissances). On est ici dans une perspective proche de celle qui prévaut dans certains écrits de G.Akerlof et M.Mauss, mettant en évidence cette dépendance réciproque entre les individus et l'influence positive que peut apporter les plus qualifiés au niveau collectif.



Si cette mobilité a été rendu possible par un ensemble de facteurs interdépendants (réglementation professionnelle peu contraignante, assouplissement des règles en matière de recrutement et de licenciement (faible protection de l'emploi) combinée à un haut niveau de protection sociale, politiques actives de l'emploi et accent mis sur la formation et son co-financement) aboutissant à ce que l'on a appelé le système de « flexicurité » à la danoise, l'efficacité du service public de l'emploi y est également pour beaucoup. Deux raisons principales peuvent être avancées:

- ✓ Suivi personnalisé et accompagnement adapté des chômeurs en fonction de leur parcours professionnel qui font que les individus n'ont plus peur de changer d'emplois ou de passer par la case chômage durant un temps limité.
- ✓ Engagement de réciprocité (droits et devoirs (*ret og pligt*)) entre le demandeur d'emploi et le service public de l'emploi.

Le guichet unique, par la simplification administrative apportée dans le traitement des dossiers ne pourra que renforcer le fonctionnement d'un service public de l'emploi déjà très efficace au Danemark.

## Conclusion : mise en perspective du cas français

Suite aux multiples réformes du service public de l'emploi et du système d'indemnisation chômage, le guichet unique et le recours aux opérateurs externes privés constituent désormais une réalité que l'on retrouve dans certains pays européens (Pays-Bas, Danemark, Royaume-Uni, Allemagne...).

Ce qui caractérise le Danemark est sa capacité à anticiper les réformes nécessaires au changement et le haut degré de consensualisme avec lequel les décisions sont prises et appliquées.

En France, au moment où l'on parle de sécurisation des parcours professionnels et de gestion des « trajectoires » individuelles, l'accompagnement des chômeurs est une priorité afin de garantir leur mobilité professionnelle, si possible ascendante.

En France, le service public de l'emploi (SPE) qui est particulièrement mal coordonné (trop grand nombre d'interlocuteurs, dualité entre les dispositifs confiés aux différentes administrations décentralisées, dispersion des moyens...) ne permet plus de faire face à la diversité croissante des situations des demandeurs d'emploi et de leur parcours professionnel. A cela s'ajoute la perte de temps inestimables qui représentent un coût tant du côté des demandeurs d'emploi que du côté administratif. Les différents rapports – Balmary, Marimbert et Virville – ont dressé un bilan alarmant sur le service public de l'emploi français. Le rapport de la Cour des comptes de mars 2006 est encore plus rude (incohérence dans les implantations géographiques des Assedic et ANPE, délais trop longs, dossiers mal constitués...).

Qu'est ce qui a été fait depuis ?



Tout d'abord, la loi Borloo a donné un contenu juridique au SPE en y intégrant l'UNEDIC. Cela constitue un point positif dans l'objectif de rapprochement de l'UNEDIC et de l'ANPE.

La convention tripartite (Etat, ANPE et UNEDIC) (loi du 18 janvier 2005 sur la cohésion sociale) relative à la coordination des actions du SPE signé le 5 mai 2006 a également développé 5 priorités :

- ✓ « Une prise en charge plus rapide du demandeur d'emploi » avec à terme une inscription et un entretien professionnel qui devront avoir lieu le même jour. Pour l'accompagnement de certaines catégories de chômeurs l'ANPE et l'UNEDIC pourront faire appel à des opérateurs privés.
- ✓ « Un diagnostic initial de la distance à l'emploi partagé entre l'ANPE et l'UNEDIC avec un accompagnement personnalisé (projet personnalisé d'accès à l'emploi)».
- ✓ « Un accompagnement individuel mensuel » réalisé par l'ANPE à compter du quatrième mois de chômage.
- ✓ « Des implantations communes » avec la mise en place d'un guichet unique par région. Ce sont les

maisons de l'emploi qui assureront ce rôle. A cela doit s'ajouter un regroupement progressif des ANPE et des antennes Assedic sur un même site.

- ✓ « Un dossier unique du demandeur d'emploi » suite à la mise en commun du système d'informatisation de l'UNEDIC et de l'ANPE.

Les mesures prises sont globalement positives. Le seul risque à ne pas vouloir modifier l'architecture du SPE en évitant toute fusion des institutions est le développement de nouvelles instances de régulation qui viendrait rajouter de la complexité dans un système déjà très opaque.

Pour contacter l'auteur :  
[Guillaume.Blache@univ-lyon2.fr](mailto:Guillaume.Blache@univ-lyon2.fr)



## Références bibliographiques

ABRAHAMSON.P [2001], “L’activation des politiques sociales scandinaves : le cas du Danemark”, dans Daniel C. et Palier B. ed., *La protection sociale en Europe, le temps des réformes*, MIRE, Documentation Française, Paris, p. 123-140.

AKERLOF.G [1970], *The Market for Lemons : Quality, Uncertainty and the Market Mechanism*, Quarterly Journal of Economics

BREDGAARD.T, F.LARSEN, L.R MOLLER [2005], *Contracting-out the public employment service in Denmark: A quasi-market analysis*. Refereed paper presented to *structural reform of government*, Department of Business Studies, Aalborg University, Mimeo, March 2005

LARSEN.F, BREDGAARD.T, ABILDGAARD.N & DALSGAARD.L [2001], *Kommunal aktivering – mellem discipliner og integration*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. [Municipal activation – between social disciplining and social integration]

LARSEN.J [2006], *Local Government Reform in Denmark*, Nordic and Baltic States’ Conference, Laulasmaa, Estonie les 12 et 13 juin 2006

Le GRAND.J & BARLETT.W [1993], *Quasi-markets and social policy*, Houndsmil: MacMillan Press.

KONING.J de [2004], *The reform of the Dutch public employment service*, Transitional Labour Market network (TLM.NET), Work package 5, Rotterdam, 26-27 April 2004

MADSEN.P.M [2002], *The Danish Model of “Flexicurity” - A Paradise with some Snakes*, working paper, European Foundation for The Improvement of Living and Working Conditions, Interactions between Labour Market and Social Protection, Brussels, May 16, 2002

MAUSS.M [1924], *essai sur le don*, dans Sociologie et anthropologie, PUF [2004]

STRUYVEN.L [2004], *Design choices in market competition for employment services for the long-term unemployed*, Paris: OECD, Social, Employment and Migration Working Papers No. 21.

STRUYVEN.L [2005], “Designing quasi-markets for reintegration of jobseekers – Empirical evidence from Australia and the Netherlands”, ch. 10, Thomas Bredgaard & Flemming Larsen, eds. *Employment policy from different angles*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlagthe Transitions and Risk – New Directions in Social Policy. Conference, Centre for Public Policy, University of Melbourne, 23-25 Feb. 2005

GRAVERSEN.B [2003], *An Evaluation of the Impact of Danish Active Social Programmes on Welfare Dependence*, article présenté lors de la 17ème conférence annuelle de l’ESPE, New York, 13-15 juin

GJERDING.N.A [2005], *The Danish structural reform of government*, Mimeo, mars 2005 université d’Aalborg

TORFING.J [2004], *Det stille sporskifte i velfærdsstaten – En diskursteoretisk beslutningsanalyse*, Aarhus: Magtudredningen. [The quiet path break of the welfare state – A discourse theoretical decision-making analysis]

<http://www.bm.dk> : site du ministère de l’emploi *Beskæftigelsesministeriet*

<http://www.im.dk> : site du ministère de l’intérieur et de la santé *Indenrigs-og Sundhedsministerens*



**Vous trouverez ci-dessous l'intégralité de la prise de position de plusieurs acteurs européens pour que soit relancée la question européenne dans le débat politique actuel.**

Philippe Laurette, Président d'Europe & Entreprises, en est signataire.

L'Europe doit être présente dans la campagne présidentielle.

Nous l'attendons des candidats, nous qui nous sommes mobilisés, avec la société civile, sitôt après le référendum, pour que l'ambition européenne demeure. Certains avaient avancé qu'une nouvelle dynamique naîtrait du « non », proclamé salvateur et rénovateur. On sait aujourd'hui qu'il n'en est rien, sinon le refuge étroitement national. Avec la Finlande tout récemment, et l'entrée de la Bulgarie et de la Roumanie au 1<sup>er</sup> janvier 2007, ce sont dix-huit pays qui auront ratifié le projet de Constitution, soit les deux tiers des Etats et 56 % de la population européenne. La France risque de voir l'Europe se poursuivre sans elle. Elle a tout à y perdre et ne peut manquer un grand rendez-vous de la réconciliation avec l'Europe. Elle doit s'y préparer dès aujourd'hui et animer le débat européen avec les présidences portugaise et slovène, qui précéderont la présidence française au second semestre 2008.

Le Président de la République, dès son élection, sera confronté à l'urgence de se prononcer sur les propositions formulées au cours de la Présidence allemande et d'engager la responsabilité de la France.

La relance doit s'organiser autour de trois pôles :

- Le premier est le caractère intangible de la Charte des droits fondamentaux, actuelle deuxième partie du traité constitutionnel qui incarne l'identité européenne fondée sur les droits de l'Homme, la protection des personnes,

- le progrès social et la sauvegarde des équilibres planétaires. Le scénario de sortie de crise ne peut pas faire l'impasse sur ce texte.
- Le deuxième est l'affirmation de l'indispensable cadre européen pour le développement de politiques qui améliorent la vie des citoyens, en les associant à travers les différents modes de représentation et de participation démocratiques.
- Le troisième est la nécessité d'asseoir des institutions rénovées, plus efficaces et plus lisibles, avec un Parlement européen renforcé face à des acteurs politiques plus responsables, un budget commun plus conséquent. L'ambition d'une politique étrangère commune et cohérente, d'une politique de défense unifiée doit être poursuivie.

Le courage politique sera plus que jamais d'actualité pour recréer une dynamique de construction institutionnelle et démocratique. Les candidats ont le devoir de rencontrer la société civile, d'où viendra le renouveau de la confiance dans l'Europe afin de préparer l'adhésion des Français à un nouveau texte.

Les enjeux auxquels les citoyens sont confrontés rendent l'Europe encore plus indispensable. Il est donc légitime d'attendre des candidats qu'ils s'engagent à promouvoir au niveau européen :

- l'élaboration d'une nouvelle charte sociale européenne qui définisse des principes communs de minima sociaux et de droits sociaux, en laissant à chaque Etat membre le soin de les traduire concrètement, selon les modalités en vigueur dans le cadre national ;
- des politiques européennes résolues et ambitieuses dans les domaines de



l'énergie, de la recherche et de l'éducation, de la protection de l'environnement ;

- une politique agricole commune plus soutenable et compatible avec les agricultures des pays les moins avancés ;
- une redistribution des moyens de la solidarité entre les territoires et l'instauration d'un impôt européen donnant à l'Union européenne des moyens correspondant à ses ambitions ;
- une politique de l'immigration, celle-ci devenant chaque jour davantage une question européenne. Une telle politique devrait être conduite en liaison avec les pays d'origine, et viser à établir sur le long terme des relations d'échange et de confiance fondées sur la libre circulation des personnes, et contribuant au développement durable des pays ;
- la multiplication des missions d'éducation populaire aux questions européennes, partout sur le territoire ;
- un droit de proposition vis-à-vis de l'Europe par la société civile, en particulier par la mise en oeuvre du droit de pétition prévu dans le projet de Traité ;
- une expression claire des convictions en matière d'élargissement de l'Union européenne s'agissant des négociations d'adhésion avec les Etats candidats et de la définition des relations avec les pays voisins.

Tels sont les principaux points de l'interpellation que les signataires, avec tous ceux qui ne se satisfont pas de l'atonie actuelle du débat sur l'Europe entendent soumettre à nos concitoyens, aux candidats à l'élection présidentielle et aux autres Européens, afin que l'Europe redevienne synonyme d'espoir, de protection et de débats démocratiques.

**Adresse aux responsables politiques signée, notamment, par :**

- *Jean-Pierre Mignard (Clubs Témoin et Sauvons l'Europe)*
- *Joël Roman (Sauvons l'Europe)*
- *Bettina Laville (Club Convictions)*
- *Marcel Grignard (CFDT)*
- *Philippe Herzog (Confrontations-Europe)*
- *Philippe Laurette (Europe et Entreprises)*
- *Pauline Gessant (Jeunes Européens France)*
- *Sarah Braunstein (Confédération étudiante)*
- *Claude Bodin (Pour une grande région européenne Grand Ouest)*
- *Jacques Ténier (Points cardinaux)*
- *Robert Toulemon (ARRI)*
- *Catherine Vieilledent (Gauche européenne-MEU)*
- *Manfred Ertl (Europe citoyenne)*
- *Alain Mouchoux (ancien secrétaire général du Comité Syndical Européen de l'Education)*
- *Jean-Baptiste de Foucault (CAFECES)*
- *Elisabeth Guigou (Europartenaires)*
- *Jean-Noël Jeanneney (Europartenaires)*
- *Marc D'Héré (Initiative Européenne et Sociale & Générations Europe)*
- *Bernard Wach (Initiatives Citoyens en Europe)*
- *Iniziativa europea*
- *Jean-Pierre Zolotareff (Collectif Citoyen 95)*

[www.sauvonsleurope.org](http://www.sauvonsleurope.org)  
[contact@sauvonsleurope.org](mailto:contact@sauvonsleurope.org)



## E & E, ces derniers mois

Europe & Entreprises ces derniers mois c'est aussi plusieurs interventions du Président Philippe Laurette à :

- ⇒ The Royal Institute for International Affairs Chatham House en Allemagne,
- ⇒ Un workshop sur "Managing Change in Europe project with the Pendo Group" à Londres,
- ⇒ Un Conseil d'administration de la maison de l'Europe de Paris,
- ⇒ Un séminaire sur la Bulgarie organisée à la CCIP,
- ⇒ La conférence du BIPE sur « quelle France en 2035 ? Choisir aujourd'hui »,
- ⇒ Trois journées REAVIE,
- ⇒ La rencontre du conseiller commercial Ambassade tchèque,
- ⇒ Une co-animation d'une réunion avec M. Bolkestein lors des universités d'été de l'Assurance...

Vous souhaitez rejoindre Europe et Entreprises, un réseau de connaissances, de sensibilisation aux dossiers européens actuels ?

Envoyer votre demande à : [laurette@europe-entreprises.com](mailto:laurette@europe-entreprises.com)

Vous souhaitez proposer un article, utilisez la tribune de *Lettres d'Europe et Entreprises* en envoyant un message à [boned.olivier@neuf.fr](mailto:boned.olivier@neuf.fr)

### EUROPE & ENTREPRISES

Association loi 1901  
BIPE Immeuble le Vivaldi  
11, rue René Jacques  
F - 92138 Issy-les-Moulineaux cedex  
Tel: + 33 (0)1 70 37 23 23  
Fax: + 33 (0)1 70 37 23 00  
Mail : [entreprise\\_europeenne@yahoo.fr](mailto:entreprise_europeenne@yahoo.fr)  
Site web: [www.europe-entreprises.com](http://www.europe-entreprises.com)

Pour recevoir un dossier sur Europe & Entreprises, contactez le secrétariat de l'association en envoyant votre carte de visite au siège de l'association, en téléphonant au 01 70 37 23 23 ou en envoyant un mail à [entreprise\\_europeenne@yahoo.fr](mailto:entreprise_europeenne@yahoo.fr)

#### Président, Directeur de la Publication :

Philippe Laurette  
**Vice-présidentes** : Armelle Brault ; Daniela Stele  
**Rédaction** : [entreprise\\_europeenne@yahoo.fr](mailto:entreprise_europeenne@yahoo.fr)  
**Rédacteur en chef** : Olivier Boned  
**Editorialiste** : Bruno Vever  
**Production** : Europe & Entreprises  
**Numéro ISSN** : 1638-6094

**Europe & Entreprises est un lieu de rencontre, d'information et de débats sans tabous sur l'Europe entre chefs d'entreprise.**

