

# De l'éloge de la productivité sur le temps de travail

Peu satisfaits, démotivés ou qui en font le strict minimum... les nombreux travailleurs qui ne se sentent pas épanouis dans leur boulot représentent un coût important pour les entreprises.

Is sont diplômés, salariés, parfois très bien rémunérés. Pourtant, ils ne sont pas épanouis dans leur travail. Ils représenteraient plus de la moitié des travailleurs, si l'on en croit les conclusions d'une étude récente du cabinet de conseil McKinsey.

Cette vaste enquête, menée auprès de plus de 15.000 travailleurs, répartit ces salariés en six catégories, et révèle une réalité préoccupante. Les «quitters» (10% du total) ont déjà l'esprit ailleurs alors que les «disruptors» (11%), désengagés de manière active, sont susceptibles de démotiver les équipes. Les «mildly disengaged» (32%) en font le strict minimum et les «double-dippers» (5%) cumulent un boulot à temps plein avec un ou plusieurs autres emplois. Enfin, les «reliable and committed» (38%), sont réellement engagés dans leur travail et la minorité des «thriving stars» (4%) créent de la valeur et élèvent les autres.

Appliqué à la population belge, nous aurions plus de 2 millions de travailleurs peu satisfaits, démotivés ou qui en font le strict minimum. Burn-out, dépression, bore out... autant de maux qui trahissent la réalité du marché du travail. La pandémie a sans doute agi comme accélérateur de tendance, suscitant quête de sens et besoin de se retrouver.

De manière assez paradoxale, c'est finalement au sein des métiers les plus pénibles, manuels et concrets, que l'on retrouve le plus de sens. Comme le souligne la philosophe Julia de Funès, «la technicisation des tâches et des métiers font que parfois, les métiers les plus intellectuels ou abstraits créent une souffrance liée à l'absence de sens. C'est tellement technique qu'on ne voit plus la finalité de ce que font les gens.»

Ce désengagement représente un coût important pour les entreprises, dont la compétitivité est déjà affectée très négativement par le coût du travail trop élevé en Belgique. À cela s'ajoute le coût des soins de santé qui explose avec l'augmentation du nombre d'invalides. Notre pays compterait plus de 500.000 personnes inaptes au marché du travail, près du double du nombre de chômeurs.

## Révolution, vraiment?

Pourtant, on ne cesse de nous répéter que le marché du travail évolue. Il connaîtrait même une révolution! Nous sommes désormais tous nourris aux visioconférences, au télétravail et à la flexibilité.

Révolution, vraiment? Selon la psychologue



Olivier Colin  
Économiste  
et consultant

Inès Weber (1), nous retrouvons derrière ces évolutions «les mêmes fonctions impersonnelles, dépourvues de sens et détournées de l'essentiel, les mêmes carrières toutes tracées avec un simulacre de singularité donnée par des appellations différentes, ou quelques distinctions accessoires concédées ici et là: aménagement des horaires, temps réservé aux projets personnels...».

Un exemple parmi d'autres: la prépondérance accordée au temps passé au travail plutôt qu'à la productivité effective, qui n'est toujours pas remise en question dans les modèles de travail flexibles. La fréquente opposition entre employeur et employé, au centre de cette problématique, semble cristalliser les prises de position à cet égard.

Et si nous rassemblions chefs d'entreprise, hommes et femmes politiques pour activer vraiment le mode révolution? Favoriser la gouvernance participative, encourager les modèles d'actionnariat salarié, soutenir la mobilité des travailleurs notamment en leur octroyant des allocations de chômage en cas de démission.

## Prendre son destin en main

Pourquoi notre pays ne protège-t-il pas les citoyens salariés qui souhaitent démissionner pour être plus heureux (et donc productifs) ailleurs? N'est-ce pas une idée saine? Encourager les citoyens à prendre leur destin en main, en favorisant notamment la période de transition dans le cadre d'une réorientation de carrière ou du lancement d'une activité d'indépendant devrait également être au cœur du débat.

## Pourquoi notre pays ne protège-t-il pas les citoyens salariés qui souhaitent démissionner pour être plus heureux (et donc productifs) ailleurs?

La récente mesure gouvernementale introduisant la semaine de 4 jours sans réduire le temps de travail démontre bien le biais de départ: la productivité serait directement liée au temps de travail. Pourtant, les études se multiplient pour tenter de démontrer le contraire. Et quand on analyse les résultats de l'enquête McKinsey, on peut raisonnablement se demander ce que risquent les entreprises et les politiques à tenter le coup...

(1) Être soi, une quête essentielle au service du monde. Gallimard, avril 2023.

Revue  
de presse



## Après Trump, après Bolsonaro, bientôt Milei?

THE GLOBE AND MAIL

Brillant, peu orthodoxe, contestataire et même parfois drôle, M. Milei, économiste de 52 ans, incarne bon nombre des qualités qui, comme l'histoire l'a montré, permettent à un «outsider» de s'élever dans la hiérarchie. Qualifié pour le second tour, il pourrait désormais remporter une étonnante victoire aux présidentielles, ce qui prouve à quel point les Argentins sont avides de changement.

M. Milei s'inscrit dans la lignée des populistes de droite qui gagnent du terrain dans le monde entier, à l'instar de Trump et Bolsonaro. Il se décrit lui-même comme un «anarcho-capitaliste qui veut anéantir le socialisme. Mais ce qui distingue peut-être M. Milei, c'est sa large base de soutien. Bien qu'il exprime des politiques d'extrême droite, son électorat provient de tout le spectre politique: des jeunes mécontents en quête de leur «révolution», des droites endurcies qui attendent leur tour, et une classe ouvrière désillusionnée dont le vote s'est souvent porté à gauche. Tous sont épuisés par la dégradation de leur qualité de vie, marquée par une inflation annuelle de 138%, une monnaie qui vacille et un taux de pauvreté de 40%. M. Milei s'est emparé d'un refrain popularisé lors de l'effondrement politique et économique de l'Argentine en 2001 — «que se vayan todos» (que tout le monde dégage) — qui visait auparavant les intérêts politiques et économiques ayant conduit le pays à la cessation de paiement et à l'effondrement de son système bancaire. En 2001, «que se vayan todos» s'adressait en grande partie aux législateurs néolibéraux qui avaient déréglé, privatisé et rattaché le dollar américain au peso, des politiques que M. Milei imite aujourd'hui. Sa principale promesse est que l'Argentine abandonne son peso — qu'il qualifie d'«excédent» — au profit du dollar américain. Il prévoit de supprimer la banque centrale, de réduire les dépenses publiques et les impôts, de transformer l'enseignement public en un système reposant sur des vouchers, de privatiser certains aspects du système de santé publique, de fermer des ministères et d'organiser un référendum sur l'avortement en Argentine. Il l'appelle le «plan tronçonneuse», destiné à éradiquer le socialisme qui a infecté la société. On l'a aussi entendu critiquer le pape, soutenir la légalisation de la vente d'organes humains et alimenter une rhétorique négationniste sur les atrocités commises par la dernière dictature militaire. Les impôts sont du vol, dit-il. Et, l'État, une organisation criminelle, affirme-t-il. «Si nous gagnons, le système politique tel que nous le connaissons aujourd'hui cessera d'exister», a-t-il déclaré solennellement lors d'une interview (révisée ce mois-ci). De fait, si M. Milei devient président, la doctrine radicale qu'il prônerait pourrait avoir des conséquences encore plus graves. Car les règles ne semblent pas s'appliquer à M. Milei.

## L'expert

Denis-Emmanuel Philippe Avocat associé (Bloom Law), Maître de conférences à l'Université de Liège

### Réforme de la taxe Caïman: les candidats à l'exil dans le viseur

Pour rappel, la taxe Caïman a été instaurée en 2015 afin de taxer les revenus impossibles (dividendes, intérêts...) de «constructions juridiques» (trusts, sociétés faiblement imposées, certains contrats d'assurance...) par transparence dans le chef de leur «fondateur» (personne physique résidente belge), comme s'il les avait perçus directement. Cette taxe a depuis lors été modifiée à de très nombreuses reprises.

La réforme du dispositif actuel est directement inspirée du rapport de la Cour des comptes d'avril dernier, qui mettait le doigt sur certaines lacunes et formulait plusieurs recommandations à destination du législateur. L'instauration d'une nouvelle «mini exit tax» (ou taxe à la sortie) est indiscutablement la mesure qui saute le plus aux yeux.

Pour bien comprendre l'intérêt de cette mesure, il faut commencer par rappeler que la taxe Caïman est uniquement due par des fondateurs — résidents belges. Une émigration du fondateur vers des juridictions où la fiscalité est plus

douce — pour autant bien entendu que le transfert du domicile fiscal n'est pas fictif — permet donc d'éviter facilement (sans coût fiscal) la taxe Caïman. Le gouvernement entend rebattre les cartes, en taxant les fondateurs de constructions juridiques en cas de départ de la Belgique.

Les détails de ce mécanisme d'«exit tax» ne sont pas encore connus. Il est vraisemblable que le départ du fondateur déclenche une liquidation fictive de la construction juridique. Concrètement, ceci implique que le fondateur se fera imposer sur les réserves (et les plus-values latentes) de la construction juridique au titre de «dividendes» (imposable à 30%). À noter que la législation fiscale actuelle prévoit déjà un traitement fiscal similaire (assimilation à une liquidation fictive) dans certaines situations, notamment en cas d'apport par le fondateur de ses droits dans une construction juridique (article 5/1, §2 du CIR).

L'exemple suivant permet d'illustrer l'impact potentiel de cette taxation à la sortie. Voici un résident belge qui détient une SPF

(société de gestion de patrimoine familial) luxembourgeoise (type de construction juridique) ayant accumulé des réserves d'un montant de 10 millions d'euros. Le départ du fondateur déclencherait la taxation des réserves de la construction juridique au titre de «dividendes», au taux de 30% (soit 3 millions d'euros).

### Petite révolution fiscale

Cette «exit tax» serait en principe immédiatement dû, en particulier si le pays d'accueil se situe en dehors de l'Espace économique européen (EEE). On peut citer ici certaines destinations favorisées des exilés fiscaux comme Monaco, les Émirats arabes unis, la Suisse, Israël. À noter qu'en cas de départ du fondateur dans un autre État de l'EEE (par exemple, le Luxembourg), l'exigibilité immédiate de l'«exit tax» pourrait être potentiellement contraire à la liberté d'établissement.

Il s'agirait assurément d'une petite révolution dans le paysage fiscal belge. Contrairement à la France, la Belgique ne prévoit, en effet, pas de mécanisme d'«exit

taxe. Ainsi, une personne physique belge fortunée (détenant un portefeuille de «constructions juridiques») peut aujourd'hui en principe quitter l'orbite fiscale belge sans avoir à payer d'impôt.

On peut s'attendre à des contrôles accrus de transferts de domicile fiscal par le fisc belge.

Détenir une construction juridique est devenu depuis quelques années un véritable casse-tête. Cette situation entraîne, en effet, des obligations fiscales complexes et des risques fiscaux accrus. Il en va d'autant plus ainsi que:

- le risque de détection par le fisc est élevé. Celui-ci est généralement au courant de l'existence de la construction juridique (même si le contribuable ne l'a pas déclarée) à la faveur des échanges automatisés d'informations (Common Reporting Standards ou CRS);
- le fisc a désormais un délai de dix ans pour imposer les revenus du fondateur (art. 354 al. 4 du CIR, modifié par la loi du 20 novembre 2022, qui prévoit un délai d'imposition de 10 ans pour les déclarations «complexes»).

Pour boucler son budget 2024, le gouvernement belge a décidé d'aller chercher des recettes complémentaires en durcissant une nouvelle fois la taxe Caïman.