

Réglementation du travail

POURQUOI
LA FRANCE
LICENCIE ET
N'EMBAUCHE
PLUS ?



Sommaire

3 | Préambule

4 | Les propositions de la Fondation iFRAP

5 | I. La réduction du temps de travail et les 35 heures

A. L'état des lieux

L'illusion des 32 heures

■ La thèse de Michel Rocard et Pierre Larrourou

■ Les contre-exemples

■ Le partage du temps de travail, une solution impossible, surtout en période de crise de compétitivité

■ La stagnation de la productivité

B. Faut-il supprimer les 35 heures ?

17 | II. Les progrès et insuffisances de l'ANI du 11 janvier 2013

A. La flexibilité

B. Le licenciement

C. Le droit du travail

D. Le climat social, de découragement et l'attractivité de la France

30 | III. Conclusion

SOCIÉTÉ CIVILE

est une publication de la Fondation iFRAP. Fondation reconnue d'utilité publique. Mensuel. Prix au numéro : 8 €. Abonnement annuel : 65 €. 5 rue Cadet, 75009 Paris. Tél. 01 42 33 29 15. contact@ifrap.org. www.ifrap.org

Directeur de la publication : Olivier Mitterrand. Directrice de la rédaction : Sandrine Gorreri. Rédactrice en chef : Agnès Verdier-Molinié (institutions, santé, syndicats). Équipe de rédaction : Christian Arnault, Philippe François (retraites, santé), Bertrand Nouel (droit, économie), Samuel Servièrre (fiscalité), Charlotte Uher (éducation, culture). Responsable du service abonnements : Monique Olivet. Conception éditoriale et graphique, secrétariat de rédaction : **TEMA | presse** (03 87 69 18 01). Mise en page, correction-révision : Pixel Image. Impression : Groupe Socosprint Imprimeurs, 88000 Épinal. Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées. Dépôt légal : mars 2013. ISSN : 1299-6734. CPPAP : 0115 G 82410. Erratum : *Société Civile* n° 132, p. 23 : le crédit accompagnant la photo d'Alain Lamassouse a été oublié. Il s'agissait de : © DR-PPE.

Réglementation du travail : pourquoi la France licencie et n'embauche plus ?

Dossier réalisé par Bertrand Nouel

Le taux de chômage en France vient de franchir la barre des 10 % et le gouvernement est officiellement mobilisé à relancer l'emploi. Il en fait même la priorité proclamée de l'heure. Il faut donc le prendre au mot, et nous demander si les différentes réformes qu'il met au point sont bien orientées, vont assez loin et ne se contredisent pas.

Nos entreprises connaissent sur le bout des doigts les rigidités à la française qui impactent l'emploi :

les 35 heures et leurs conséquences actuelles, les heures supplémentaires majorées, les RTT, les obstacles redoublés à l'utilisation des contrats précaires et au temps partiel, les difficultés pour licencier, l'impossibilité de réduire (ou d'augmenter) le temps de travail et les salaires si les entreprises ne sont pas

au bord du dépôt de bilan... Toutes sont confrontées à ces rigidités de la réglementation du travail. Résultat : elles n'embauchent plus.

Bien entendu, la réglementation du travail n'est pas le seul écueil qui bloque le développement de nos entreprises et l'emploi. La Fondation iFRAP a consacré depuis longtemps bien des études à la

question, et s'est récemment appliquée à établir qu'il fallait commencer par mettre un terme à l'envolée de la fiscalité directe et indirecte (en particulier, la cascade unique de taxes sur la production) et de la parafiscalité, responsable de la faiblesse du taux de marge des entreprises. Mais entrent aussi en compte les complexités, lenteurs et lourdeurs administratives (auxquelles on vient d'entendre que l'État allait s'attaquer, rendons-lui cette justice), les rigidités d'un salaire minimum

uniforme et élevé, et le manque de capitaux pour financer le démarrage de nos entreprises de croissance. Il n'en reste pas moins que la réglementation du travail est clairement responsable d'une bonne partie du taux de chômage de la France.

Nous consacrons une première partie à la question des 35 heures

parce qu'elle reste avec ses conséquences toujours actuelles à l'origine de bien des difficultés rencontrées par les entreprises, tout au moins les TPE et PME. À l'occasion, il nous semble intéressant de combattre l'illusion des 32 heures, objet d'une étude récente, et d'une façon générale de la réduction du temps de travail à salaire égal,

Face aux problèmes de compétitivité et de productivité, seule la flexibilité nous paraît être la solution. Le sujet revient dans l'actualité avec les accords chez Renault, Air France et la présentation au Parlement de l'Accord national interprofessionnel. Cet accord donne un peu de souplesse mais ne suffira pas à débloquer l'emploi.

que les problèmes de compétitivité et la fin de la période de hausse de la productivité condamnent à coup sûr. Par opposition, seule la flexibilité nous paraît être la solution et nous y consacrons les développements qui suivent, dans le cadre d'une présentation comparée de ses divers aspects avec le modèle allemand. Le sujet revient régulièrement dans l'actualité. Et plus que jamais avec les différentes négociations qui ont cours chez Renault, Air France... et – non des moindres événements – la présentation au Parlement du projet de loi sur la sécurisation de l'emploi issu de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier. Cet accord donne un petit peu de souplesse mais, comme nous le verrons dans cette étude, cela ne suffira pas à débloquer l'emploi. Nous traitons aussi de la question des licenciements, que l'ANI aborde avec un article malheureusement non exempt d'ambiguïtés en raison des réticences qui se font jour à l'occasion de la pro-

chaine transcription de l'accord dans la loi. Qu'en sera-t-il de cette transcription et devons-nous par ailleurs craindre que de futures lois viennent en sens inverse pénaliser les entreprises?

Enfin, notre Code du travail, de plus en plus monstrueux, et malheureusement pas en voie de simplification comme le démontre l'ANI, agit comme un répulsif à l'embauche. Le revoir est une nécessité. La tâche est énorme et nous nous bornons à quelques préconisations certainement pas assez ambitieuses mais qui ont au moins l'avantage de ne pas être trop difficiles à mettre en œuvre. Dans le même ordre d'idées touchant le climat général dans lequel les entrepreneurs se débattent, nous refermons cette étude par un appel à développer une pédagogie de valorisation en leur faveur.

Voici les propositions concrètes de la Fondation iFRAP :

- I** revenir à la durée légale du travail de 39 heures en plusieurs étapes (37 heures la première année) sans diminution de salaire horaire ;
- I** ne pas chercher à empêcher le recours aux contrats précaires et autoriser beaucoup plus largement le recours au CDD en augmentant sa durée maximum à 36 mois ;
- I** faciliter la flexibilité, à savoir : d'une part, la réduction du temps de travail avec réduction du salaire, en combinant la faculté de conclure dans les entreprises de tels accords, sans les restrictions excessives imposées par le projet ANI, avec un accès véritablement efficace au régime du chômage partiel et, d'autre part, les augmentations du temps de travail en fonction des nécessités (comme le fait l'accord Renault récent) ;
- I** ne pas restreindre les conditions de recours à la rupture conventionnelle ;
- I** retirer du Code du travail les dispositions les plus pénalisantes pour les employeurs (nullités de forme, sanctions financières automatiques et/ou pénales, seuils sociaux) en attendant une véritable remise à plat de ce code devenu monstrueux ;
- I** mener une réflexion sur la notion de cause réelle et sérieuse des licenciements économiques et aussi individuels ;
- I** mener une véritable campagne de pédagogie de valorisation des entreprises en reconnaissant leurs possibles difficultés financières et la nécessité de fonds propres par ailleurs correctement rémunérés, et admettre une notion large de la compétitivité des entreprises.

I | La réduction du temps de travail et les 35 heures

« J'espère que la France décidera de passer à la semaine de 35 heures à salaire constant. Ce sera très bon pour l'industrie allemande. » Gerhard Schröder, 1997

1996	1998	2000	2002	2003	2007	2012
LOI ROBIEU Incitation à la réduction du temps de travail et allègement de charges	LOI AUBRY I Incitation à la réduction du temps de travail	LOI AUBRY II Généralisation de la durée légale du travail à 35 heures pour les entreprises de plus de 20 salariés	LOI AUBRY II Durée légale à 35 heures pour toutes les entreprises	DISPOSITIF FILLON Uniformisation des différentes formules du Smic en les alignant sur la plus élevée	LOI TEPA Exonération de charges patronales et salariales et exonération d'impôt sur le revenu des heures supplémentaires au-delà de 35 h	GOVERNEMENT AYRAULT Suppression des exonérations fiscales et sociales introduites par la loi TEPA

I | L'état des lieux

Venant après les lois d'incitation à la réduction du temps de travail appelées lois Robien (1996) et Aubry I (1998), la loi Aubry II (2000) impose le passage à la durée légale de 35 heures dès 2000 pour les entreprises au-delà de 20 salariés, et en 2002 pour les autres, ce qui signifie qu'au-delà de cette durée, les entreprises doivent, soit fournir des journées de RTT, soit compenser par le paiement de majorations sur les heures supplémentaires. Ces majorations sont égales à 10 % de la 36^e à la 39^e heure, puis à 25 % jusqu'à la 43^e heure pour les entreprises de 20 salariés et moins, et à 25 % dès la 36^e heure pour les entreprises de 20 salariés et plus, et enfin à 50 % après la 43^e heure pour toutes les entreprises.

Le coût de cette mesure (35 heures payées 39) a été compensé pour les entreprises par un allègement des cotisations patronales dégressif de 3 278 € par an au niveau du Smic (soit 26 % du salaire brut) à 610 € au

niveau de 1,8 Smic et au-delà. Comme la ristourne Juppé de 1993 (allègements des charges sur les bas salaires jusqu'à 1,6 Smic) continuait par ailleurs de profiter aux entreprises non éligibles, il s'en est suivi la fixation de 7 Smic différents suivant la date d'application de la mesure par les entreprises.

En 2003, le dispositif Fillon vise à unifier tous les Smic en les alignant sur le plus élevé, ce qui entraîne une aide pérenne revenant à alléger les cotisations pour les salaires les plus bas, de 26 % au niveau du Smic, puis décroissant pour s'annuler à 1,7 Smic (plafond réduit en 2006 à 1,6 Smic). À cette époque, en 2007, l'effet du passage aux 35 heures faisait l'objet d'une appréciation peu amène de la part de l'économiste Yannick L'Horty. Les allègements de cotisations « n'ont pas vraiment été conçus pour réduire le coût du travail peu qualifié selon une logique « offensive »... [mais] surtout... pour éviter que le coût du travail

n'augmente... lors du passage aux 35 heures... comme ce fut le cas avec les mesures dites Juppé qui ont suivi la hausse du Smic de juillet 2003 ». Les allègements n'ont fait que neutraliser les augmentations du Smic (33,4 % de 2000 à 2007), lesquelles n'ont plus de ce fait aucun effet sur l'emploi, ni pour les employeurs ni pour les salariés: le coût du travail n'en a pas été réduit; pas davantage les hausses du Smic ont-elles été perçues par les salariés, du fait que leur pouvoir d'achat s'est trouvé amputé par les hausses de cotisations et de la CSG (en 1998 pour cette dernière), puis par la RTT. L'auteur conclut à une politique en trompe-l'œil, dont l'absence d'effet est bien pour l'essentiel une conséquence attardée du passage aux 35 heures. Mais les effets sur les finances françaises de ce « passage » ne se sont nullement fait sentir passagèrement, mais au contraire de façon pérenne par les allègements dégressifs de cotisations patronales portant sur la totalité des salaires, allègements évalués à 11,3 milliards d'euros pour l'année 2004.

En août 2007, la loi TEPA exonère les heures supplémentaires de cotisations patronales et salariales en même temps que d'impôt sur le revenu et fixe à 25 % la majoration due pour ces heures à tous les salariés (au lieu de 11 % pour les salariés des entreprises de moins de 20 salariés). Ces avantages profitent au total dans une proportion de 15 % aux entreprises et de 85 % aux salariés. Toutes les heures supplémentaires sont rémunérées à 125 % des heures normales (au lieu de l'être de façon variable comme précédemment où un minimum de 10 % était requis), ne supportent aucune cotisation salariale et sont totalement exonérées de l'IR. Les cotisations patronales des entreprises de moins de 20 salariés sont abaissées forfaitairement de 1,50 euro par heure supplémentaire (0,50 euro au-delà de 20 salariés).

Au total en 2007, les salariés sont nettement gagnants, car on voit qu'après avoir réduit la durée du travail de 39 heures à 35 heures payées 39, on donne la possibilité aux salariés de revenir à la durée de 39 heures, mais en obtenant cette fois tous les avantages en termes de majoration de rémunération et de baisse des prélèvements sociaux et fiscaux prévus par la loi TEPA. Lorsque l'on compare salaire net au niveau du Smic d'un salarié travaillant 39 heures, soit avec 4 heures supplémentaires par semaine, avec celui

qui aurait prévalu en admettant que les 35 heures n'aient pas été instaurées et que le Smic ait, de 2001 à 2007, suivi la même augmentation que pendant la période précédente allant de 1995 à 2001, le résultat est assez édifiant. En euros 2007, la différence est de 14 % en faveur du salarié actuel par rapport au salarié virtuel (1 185 euros par rapport à 1 043 euros)! Certes, tous les salariés ne pourront en profiter et il y aura des jaloux, mais la politique en faveur du pouvoir d'achat est spectaculaire.

Dernier acte: le gouvernement Ayrault, dès son entrée en fonction, supprime les exonérations fiscales et sociales instituées par la loi TEPA. Cette décision du gouvernement actuel de supprimer les avantages fiscaux pour les entreprises et les salariés va se traduire par une perte importante de pouvoir d'achat pour ces derniers. Il est encore trop tôt, avant que la fiscalité se fasse sentir sur les revenus de 2012, pour connaître leur réaction, mais on peut anticiper que les employeurs, pour conserver la paix sociale, devront d'une façon ou d'une autre compenser cette perte. Dans ce cas, c'est encore une charge supplémentaire que se verraient infliger les entreprises: elles se sont d'abord vues contraintes durant la dernière décennie de supporter, avec l'instauration des 35 heures, l'augmentation de leurs coûts de production (rappelons que la vingtaine de milliards d'exonérations sur les bas salaires préexistait à l'instauration des 35 heures et n'a pas pour objet de compenser la charge induite par ces 35 heures); elles doivent maintenant subir elles-mêmes les conséquences de la suppression de la loi TEPA et, d'une façon ou d'une autre, compenser la perte subie par leurs salariés, et en outre, payer une majoration de salaire au titre des heures supplémentaires supérieure à ce qu'elle était avant la loi TEPA. Les 35 heures et leurs conséquences ultimes se traduisent donc à elles seules par une forte augmentation du coût du travail. Ce n'est donc nullement un cadeau qui leur est accordé par le crédit d'impôt compétitivité (CICE) qui répond à l'objectif de diminuer les charges sociales, mais seulement une compensation partielle des charges qu'elles ont dû supporter du fait des 35 heures, sans compter les nouvelles augmentations de la fiscalité que les mesures de 2012 et 2013 leur imposent à divers titres.

L'illusion des 32 heures

Nous ne nous immiscerons pas dans l'interminable débat d'économistes sur les emplois qu'ont pu ou non créer les 35 heures. On entend souvent la gauche affirmer que plus de 300 000 emplois auraient été créés par cette réforme. Il est en tout cas certain que si les entreprises privées ont réagi comme le secteur public (pourquoi ne l'auraient-elles pas fait ?), aucun emploi n'a été créé : à la place, les heures supplémentaires se sont accumulées, comme à l'hôpital qui vient de se trouver dans l'obligation de conclure un accord coûteux pour régler le sort des 600 millions d'euros de RTT accumulés depuis 10 ans. Par ailleurs, nul n'est capable de savoir combien, en raison de l'augmentation du coût du travail résultant de la réforme, celle-ci a fait perdre d'emplois en contrepartie de ceux qu'elle a pu faire naître. Et pour ceux qu'elle a fait naître, combien sont seulement dus à la conjoncture, qui était favorable au début des années 2000.

La thèse de Michel Rocard et Pierre Larroutourou

Quelques développements cependant sur le livre récemment paru de Michel Rocard et Pierre Larroutourou¹, qui tente de remettre le débat du partage du travail au goût du jour. On connaît la thèse : comme il n'y a rien à attendre d'une croissance qui ne reviendra pas, il faut profiter des considérables gains de productivité acquis depuis des décennies pour partager le travail, et ce sans bien entendu porter atteinte au pouvoir d'achat, donc à salaire égal, comme l'avait fait le gouvernement Jospin pour les 35 heures. Mais les auteurs reprochent à ce dernier une mesure insuffisante en ne passant pas directement aux 32 heures et, surtout, en ne subordonnant pas, dans le cadre de la loi Aubry II, les allègements de charges à des embauches supplémentaires. À l'appui de leur thèse, les auteurs assurent que la faisabilité du passage aux 32 heures

ou à la semaine de quatre jours est attestée par les 400 entreprises qui l'auraient expérimentée. Voyons de plus près les seuls cinq exemples du passage aux 32 heures qui aient jamais été cités par Pierre Larroutourou. Observons pour commencer qu'à l'exception – temporaire comme nous le verrons – du dernier exemple (Télérama), il s'agit uniquement d'entreprises du secteur agroalimentaire².

Or, ce secteur est connu pour la facilité avec laquelle il s'est adapté à la réduction du temps du travail, et ce que l'on constate pour lui n'est pas nécessairement valable pour les autres.

Les contre-exemples

Fleury Michon pourrait bien être le contre-exemple de ce que soutiennent les auteurs. Une interview d'Yves Gonnord, son dirigeant, fait un historique intéressant de la réduction du temps de travail dans l'entreprise. « *En 1982, notre productivité industrielle allait beaucoup plus vite que notre croissance des ventes. Nous allions inévitablement arriver devant une équation à résoudre qui était : qu'est-ce qu'on va faire ? Le chômage technique, les licenciements ? C'est ainsi que, dès 1982, on a mis en place un accord de modulation d'horaires, permettant de faire des horaires de 32 à 42 heures. En même temps, en contrepartie, on a annualisé le temps de travail et on a amené une réduction du temps de travail de 39 heures à 37 heures 30... Cet accord a permis d'embaucher 70 personnes suite à la réduction du temps de travail... En 1987, on a mis en place le travail à temps partiel, en particulier pour les femmes, pour qu'elles puissent faire face à leurs contraintes familiales ou aux horaires scolaires. Ça n'a pas été un petit travail, pour l'encadrement notamment, parce qu'il a fallu modifier l'organisation des ateliers. Mais ça a permis et ça permet toujours aujourd'hui à plus de 150 femmes d'avoir cet horaire*

1 | « La Gauche n'a plus droit à l'erreur », Flammarion, décembre 2012.

2 | Historiquement ce secteur a été le premier à mettre en place des accords de réduction du temps de travail.

aménagé en fonction des horaires scolaires ou de leur vie familiale.

En 1994, on a introduit une autre innovation sociale qui, là aussi, correspondait à une forte demande de la part des jeunes mamans. Il s'agissait du congé parental, avec versement d'une allocation et un engagement de réembaucher ces mères ou les pères qui souhaitaient prendre ce congé parental. Il y a eu un homme qui a décidé de prendre son congé pour s'occuper de son enfant.

En 1996, il y a eu un autre accord, pour répondre à un souci toujours fortement exprimé par les partenaires sociaux : le chômage local. Entre 1975 et 1997-1998, le taux de chômage est passé en Vendée, comme dans le reste de la France, de moins de 3 % à 12 % et même plus. Face à ce souci des partenaires sociaux, on a donc fait un nouvel accord de réduction de travail, puisqu'on était déjà à 37 heures 30. On est passé à 37 heures, et pour que ce soit financièrement supportable par l'entreprise, nous avons passé un accord avec les partenaires sociaux pour que la partie d'intéressement variable qui était liée aux résultats soit supprimée.

Et enfin, j'arrive au dernier accord important qui marque le volet social de l'entreprise, c'est l'accord de Robien que nous avons signé en novembre 1997. Je vais m'y attarder un peu parce que, **quand on a abordé l'accord de Robien avec les partenaires sociaux, on ne l'a pas du tout abordé en accord de réduction du temps de travail. On l'a abordé en termes d'opportunité, pour l'entreprise et les salariés, d'aménager le temps de travail pour permettre à l'entreprise et aux salariés d'avoir une plus grande flexibilité dans le travail.** Je m'explique : on le sait – tous nos prix sont liés à cela –, il y a la nécessité d'aller très vite. On a des activités avec les salades maintenant qui sont très saisonnières. Il faut avoir une plus grande amplitude dans nos horaires. C'est le premier point. On a dit : « Il est important pour l'entreprise d'aborder ça en termes de

flexibilité du temps de travail ». ... Les horaires ont été ramenés de 37 heures à 33 heures 30, la modulation des horaires – qui était de 32 heures à 42 heures – est passée de 21 heures à 42 heures, avec la possibilité pour l'entreprise d'aller à 46 heures dans un délai de 6 semaines maximum pour que l'entreprise puisse faire face à ses fortes variations saisonnières. » Cet historique montre qu'en 1982, ce sont les remarquables gains de productivité « de l'époque » qui ont permis un accord défensif d'abaissement de la durée du travail de 39 à 37 h 30, avec embauche de 70 personnes. Par la suite, la crise du chômage local a poussé à diminuer la durée hebdomadaire de 37 h 30 à 37 heures, mais en contrepartie d'une baisse des rémunérations (suppression de l'intéressement variable). Enfin, le dernier accord, datant de 1997, n'a « pas du tout été abordé en accord de réduction du temps de travail », mais pour obtenir « une plus grande flexibilité » (de 32 à 46 heures).

Mamie Nova n'est pas une entreprise, mais une marque qui est actuellement la propriété du groupe Andros. Deux producteurs se partagent la fabrication : le groupe Novandie et la Coop Even. Novandie n'est jamais passé aux 35 heures et, actuellement, ses salariés font face à une restructuration douloureuse de ses divers sites avec fermetures et licenciements. La Coop Even, seule parmi les coopératives, a effectivement expérimenté une semaine de 32 heures, mais de façon partielle (un tiers du personnel), et en contrepartie de sacrifices en termes de pouvoir d'achat qui ne sont toujours pas facilement acceptés.

On se demande pourquoi **Danone** figure dans le palmarès des 32 heures, si ce n'est en raison des déclarations de son patron Antoine Riboud, ami de François Mitterrand acclamé par la gauche pour son discours de Marseille en 1972 sur la responsabilité sociale de l'entreprise. En 1993, nos auteurs rappellent le moyen prôné par Antoine

Riboud pour lutter contre le chômage structurel: « *Il faut réduire significativement la durée du travail. Car, si vous la réduisez de quelques heures, la productivité absorbera la diminution d'horaires. Il faut avoir la volonté de descendre à 32 heures, soit 4 jours par semaine. Cela nécessitera toute une nouvelle organisation du travail et obligera toutes les industries et les services à embaucher fortement. Question: êtes-vous prêt à appliquer le premier votre idée? Réponse: non, car cette mesure très audacieuse doit être appliquée obligatoirement par l'ensemble des professions pour éviter de fausser la concurrence. Nous ne pouvons pas supporter des coûts supérieurs à ceux des autres industriels, ce qui risque de se produire si nous descendons à 32 heures et embauchons plus de salariés, alors que nos concurrents restent à 39 heures avec moins de personnel.* » Hélas, nous ne sommes plus protégés par les gains de productivité et l'ensemble des professionnels concurrents auquel Antoine Riboud se réfère est de plus en plus mondialisé. En 2001, Antoine Riboud n'avait pas plus tôt laissé les rênes de Danone à son fils Franck qu'éclata l'affaire LU dont l'annonce de licenciements dans un groupe globalement bénéficiaire résonna comme un coup de tonnerre et fut suivie par un boycott des produits de la marque qui faillit provoquer la ruine de l'entreprise.

■ De même, pourquoi citer **Monique Ranou**, entreprise adhérente à **Cornoualia**, réseau de travail à temps partagé dans lequel les salariés sont mis à disposition de plusieurs employeurs, expérience intéressante, mais qui n'a pas de rapport avec la semaine de 32 heures ?

■ **Télérama** a expérimenté la semaine de 32 heures de 1999 à 2004. Entreprise très profitable et leader sur son créneau (tirage de 800 000 ex. à l'époque), elle put se lancer dans cette expérience en contrepartie toutefois d'une baisse de la rémunération des

180 salariés: perte de 2,8 % des salaires, gel de ces derniers sur 4 ans et recalcul de l'ancienneté. En 2004, le rachat par *Le Monde*, en difficulté dans le cadre d'un groupe travaillant 35 heures, conduit Jean-Marie Colombani à revenir aux 35 heures. De façon générale, l'agroalimentaire, qui occupe une place importante dans les exemples cités, et qui est un pilier essentiel de l'économie bretonne (51 000 emplois³), est en pleine crise dans cette région, avec licenciements et faillites. L'ABEA, association regroupant les entreprises du secteur, indique que « *nous avons besoin d'entreprises puissantes et concentrées susceptibles de rivaliser avec la concurrence européenne* », ce qui signifie fermetures d'usines et gains de compétitivité. Ce n'est évidemment pas le moment d'évoquer le partage du travail.

■ Le partage du temps de travail, une solution impossible, surtout en période de crise de compétitivité

On est frappé à la lecture de ce livre par le caractère obsolète et à contretemps de la thèse défendue. Les exemples cités démontreraient plutôt, à l'inverse de cette thèse, l'échec des tentatives d'instaurer la semaine de 32 heures ou de quatre jours. En effet, ces exemples datent d'une vingtaine d'années, voire une trentaine, et si la réduction du temps de travail a pu, comme chez Fleury Michon en 1982, être perçue comme une tentative pour absorber les gains de productivité de l'époque, la suite des réformes dans cette entreprise a montré qu'il s'agissait d'instaurer la flexibilité du temps de travail, ce qui n'a rien à voir. La flexibilité a pour objet, nullement de partager le temps de travail, mais d'utiliser au mieux ce temps pour une durée mensuelle ou annuelle.

■ La stagnation de la productivité

Les auteurs fondent essentiellement leur analyse et leur préconisation concernant la semaine de 32 heures sur l'explosion

3 ■ Il s'agit des seuls emplois industriels directs dénombrés par l'Insee en 2009. Il faut tenir compte aussi des emplois agricoles ou dans le secteur du commerce.

de la productivité. Il semble, bien au contraire, que la période de gains de productivité a maintenant expiré. Croyons-en à ce propos Louis Gallois dans les explications qu'il a fournies après la remise de son rapport – qui précédait de quelques mois la sortie du livre de Michel Rocard et Pierre Larrourou. Voici ses déclarations sur la chaîne BFM Business, rappelées par *Le Point*. La France a un « *vrai problème de productivité... La productivité horaire française reste forte, le problème, c'est qu'elle ne croît plus au rythme souhaitable* », a-t-il poursuivi, soulignant qu'elle augmentait à un rythme de « *0,8 % par an* ». « *C'est insuffisant, car cela ne permet pas de nourrir la croissance et cela ne permet pas d'assurer des augmentations de salaire correctes* », a insisté Louis Gallois, appelant à « *investir sur la productivité* » qui « *n'est pas un ennemi de l'emploi* ». Louis Gallois rappelle ici à juste titre qu'il ne faut pas confondre niveau atteint de productivité et la croissance de cette productivité. On peut donc conclure que la réduction

du temps de travail a pu apparaître, dans l'industrie, à la fin des Trente Glorieuses, à la fois comme un moyen de partager mieux le travail et comme celui de donner satisfaction aux revendications d'augmentation du temps de loisir. Mais elle est absolument conditionnée par la présence de gains de productivité maintenant absents ou trop faibles, et rentre en conflit avec les exigences nées d'une mondialisation où les pays émergents font preuve quant à eux d'une amélioration spectaculaire de leur productivité, cependant que le coût du travail et les prestations sociales n'y évoluent pas au même rythme. Les difficultés de l'époque actuelle paraissent donc condamner radicalement la poursuite de la réduction du temps de travail à salaire égal. Par ailleurs, la notion de gain de productivité n'a quasiment pas cours dans le secteur des services, c'est-à-dire là où se situe l'avenir des économies les plus évoluées et là où la réduction du temps de travail est la plus néfaste au développement des entreprises.

Faut-il supprimer les 35 heures ?

Que disent les entreprises ? Elles ont, sur ce sujet, des réactions diverses, voire opposées suivant qu'elles sont ou non parvenues à un accord avec les partenaires sociaux – c'est-à-dire, en fait, suivant leur taille.

Les entreprises disent que les 35 heures restent encore maintenant un obstacle à leur développement...

4 | Étude quantitative réalisée auprès d'un échantillon de 301 dirigeants d'entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 15 et 500 millions d'euros, entre le 25 septembre et le 5 octobre 2012. Observatoire de la performance des PME/ETI – OpinionWay/ Banque Palatine pour i-TELE-Challenges.

Un sondage, datant de l'automne dernier⁴ et portant sur les freins à la compétitivité, montre que pour 56 % des dirigeants de PME/ETI, la suppression des 35 heures est perçue comme une priorité, 27 % la citant en tête. L'assouplissement des règles de licenciement vient en second, mais assez loin derrière (41 % de citations, dont 9 % en premier), suivi par le transfert d'une partie des cotisations patronales sur l'impôt (39 % dont 12 %). On aurait pu penser que, plus de 10 ans après la réforme et 7 ans après l'unification des Smic, les entreprises s'étaient adaptées et avaient tourné la

page. C'est sans doute exact pour les plus grandes d'entre elles, mais manifestement faux pour les PME/ETI qui couvrent quand même un spectre large allant de 15 à 500 millions de chiffre d'affaires. En dessous de 15 millions de CA, et de plus en plus au fur et à mesure que l'on s'intéresse à de petites entreprises, on sait que les 35 heures ont été et restent très mal vécues.

Tout ceci n'empêche pas Éric Heyer, directeur à l'OFCE, d'affirmer imperturbablement en février 2012 que « *Les 35 heures n'ont pas entamé la compétitivité des entreprises et les performan-*

ces économiques françaises. Ni dégradé les finances publiques... Éric Heyer a sûrement raison contre les entreprises elles-mêmes !

La vérité est qu'on ne peut pas répondre de façon macroéconomique. Celles qui pouvaient sans inconvénient passer aux 35 heures – voire moins – l'ont fait très vite en profitant des lois Robien, Aubry I ou Aubry II. Les autres, lorsqu'elles n'ont pas négocié des accords particuliers, et de façon variable selon les secteurs,

continuent à se plaindre. Il s'agit quand même de 56 % des PME/ETI.

C'est le problème récurrent des politiques françaises voulant passer tout le monde économique sous la même toise. Et pourtant, tant Manuel Valls que le Premier ministre, plus à l'écoute des entrepreneurs qu'Éric Heyer, avaient, il y a quelques mois, ingénument reconnu cette erreur, avant d'être sévèrement recadrés par la planète socialiste pour avoir voulu ouvrir la boîte de Pandore.

■ ... et elles le prouvent...

Tout simplement en n'appliquant pas la réduction du temps de travail. Si l'on se fie aux déclarations des salariés, reprises par les statistiques de l'Insee, en 2007, les salariés auraient travaillé en moyenne 1 680 heures par an, réparties sur 212 jours avec un nombre d'heures pour une semaine dite « normale » de travail de 39,24. Quant à la durée moyenne effective de travail par semaine, elle serait de 38 heures (2006). Pour les cadres, une étude de l'UGICA-CFTC déclare que les 35 heures appartiennent à un passé révolu.

Au 31 décembre 2001, le rapport sur la réduction négociée du temps de travail indiquait que la part des salariés passés aux 35 heures ne dépassait pas 13 % dans les entreprises de 1 à 20 salariés, alors qu'il était déjà de 91 % dans celles dépassant 200 salariés. Bien que l'on ne dispose pas de statistiques récentes, on sait que beaucoup de petites entreprises ne sont pas passées aux 35 heures. Cela ne prouve-t-il pas en soi que ce passage était perçu, au moins pour les TPE/PME, comme excessivement contraignant ?

■ Les petites entreprises souffrent d'une désorganisation de leur travail

Ces petites entreprises, surtout si elles sont industrielles, n'ont pas la souplesse nécessaire pour compenser par des embauches la perte de 11 % qui leur est infligée par la réduction autoritaire du temps de travail. D'abord parce que toute embauche supplémentaire entraîne des coûts fixes (formation, outils, locaux, avantages, passage éventuel de seuils sociaux, etc.) indépendants du surcroît de productivité obtenu. Ensuite parce que, lorsque les postes répondent à des compétences différentes, il est nécessaire que

l'entreprise emploie déjà au moins 10 salariés dans des postes de même compétence pour que l'embauche d'un onzième soit justifiée. À supposer d'ailleurs que la situation du marché du travail permette de trouver les personnes à compétence adéquate, alors que l'on sait combien les goulets d'étranglement sont nombreux. Et enfin, à supposer aussi que la réorganisation du travail n'entraîne pas de difficultés dans l'entreprise, tout le monde devant travailler moins (pour le même salaire) avec des horaires variés.

■ Le paradoxe du sous-travail dans certaines entreprises : un accord historique chez Renault

Dans le cadre de la négociation actuelle chez Renault, où l'entreprise souffre de sites de production qui ne tournent qu'à 60 % (alors que, selon son président, il faut au minimum 75 %

d'activité), le problème est un sous-travail structurel, et la direction cherche, avec difficulté, à en revenir seulement aux 35 heures. Elle veut donc imposer un allongement du temps de tra-

vail, au contraire d'une réduction⁵. Paradoxal? Non, parce que la crise de l'automobile ne permet plus les largesses qui ont été accordées à l'époque précédente. En effet, les salariés ont obtenu, par le biais de calculs de congés extrêmement favorables et à vrai dire aberrants, des réductions de temps de travail aboutissant à 9 ou 10 semaines de congés annuels selon les sites, avec le résultat que le temps de travail annuel est au total en moyenne de 1 500 heures. Le chiffre est à rapprocher des 1 603 heures correspondant à la semaine de 35 heures avec les congés légaux. La direction propose, comme solution alternative à la fermeture d'un ou plusieurs sites, d'apporter un complément de fabrication provenant de Nissan ou Daimler. Mais il est évident que cet apport ne peut être accepté par ces marques qu'à des conditions de productivité égales à celles que connaissent leurs propres sites actuels de fabrication!

Finalement, un texte d'accord a été rédigé, et il vient d'obtenir la signature de la CFE-CGC, mais surtout de Force ouvrière, ce qui en fait un accord historique, qualifié par *L'Humanité* de « coup de tonnerre ». Car Force ouvrière, qui par ailleurs combat l'ANI du 11 janvier, accepte les demandes que Renault avait faites en contrepartie de son engagement d'augmenter la production en France de plus de 700 000 véhicules et de ne fermer aucun site. Renault a dû renoncer à exiger la mobilité des salariés, mais a obtenu une augmentation moyenne du temps de travail de 6,5 %, un gel des salaires sur 2013, ainsi qu'une modification de pans entiers de l'organisation du travail (annualisation du temps de travail, refonte des comptes épargne temps, plafonnement du nombre de jours de congés capitalisables), et ces

concessions demandées aux salariés sont à durée indéterminée (sauf le gel des salaires). Un parallèle est à établir avec les accords Volkswagen de 1993 signés par le syndicat IG Metall, ainsi que les accords de Pforzheim de 2004 (voir p. 21). En Allemagne comme en France, les syndicats n'avaient guère le choix. Des dizaines de milliers de licenciements étaient en cause chez Volkswagen et, chez Renault, FO a commenté sa décision en disant qu'il « valait mieux prendre le risque d'un avenir que de pas d'avenir du tout ». Une décision qu'il faut saluer, mais aussi relativiser : le temps de travail chez Renault ne fait que revenir aux 35 heures... Très loin de la flexibilité totale mise en œuvre en Allemagne.

Nous devons donc lutter contre cette tendance à une toujours plus forte réduction du temps de travail, qui aboutit à un manque de compétitivité coûtant cher en emplois. C'est le cas pour Renault. Ce l'est aussi pour Goodyear (Amiens Nord), et l'échange de lettres entre le dirigeant américain de la société Titan et le ministre du Redressement productif, au sujet du temps de travail sur le site d'Amiens-Nord de Goodyear (sur la journée, 3 heures de travail, 3 heures de « parlote » et une heure de pause selon le dirigeant américain), a défrayé la chronique. Mais ici, les négociations ont échoué et il ne semble pas que l'on puisse remédier à la décision de fermeture de l'usine.

Rappelons enfin qu'Air France a aussi récemment signé, dans le cadre de son plan Transform, un accord prévoyant une hausse du temps de travail de 15 % sans compensation salariale, se traduisant par une hausse des heures de vol pour les pilotes et une perte de jours de RTT pour le personnel au sol.

Les grandes entreprises, quant à elles, paraissent surtout ne pas vouloir rouvrir les négociations difficiles ayant entouré le passage aux 35 heures

Nous avons demandé à une importante ETI (le groupe Radiall) ainsi qu'à un conseil de très grandes entreprises (le Boston Consulting Group) de s'exprimer sur divers sujets et particulièrement sur celui des 35 heures (voir leurs interviews en encadré).

5 | Le même problème se retrouve chez Goodyear, où le site d'Amiens-Nord est en voie de fermeture en raison du refus de la CGT d'accepter il y a quelques années le passage à une productivité supérieure avec l'organisation en 4x8, qui a été au contraire acceptée par le site d'Amiens Sud (ex-Dunlop), aujourd'hui non menacé de fermeture.

« Pour embaucher dans les grandes entreprises, il faut de la fluidité et de la mobilité »

Interview de Jean-Michel Caye, Directeur associé senior, The Boston Consulting Group

13



Le BCG est un cabinet international de conseil en management et en stratégie. Il travaille avec des grandes entreprises - en France essentiellement les sociétés du CAC 40 - pour identifier les meilleures opportunités à l'international et faire évoluer leurs activités. Nous avons demandé à Jean-Michel Caye d'évoquer son expérience sur le sujet de l'emploi et des ressources humaines.

Jean-Michel Caye : Je vais vous parler de ce que je connais le mieux : les enjeux des ressources humaines des grandes entreprises. Ces dernières, du fait de leur taille et de leur présence à l'international, ne rencontrent pas les mêmes problématiques RH que les PME. Les multinationales sont actuellement confrontées à un double enjeu : restructurer sur leurs marchés matures et accompagner leur développement sur les marchés à croissance rapide. Cela a de fortes implications sur la gestion de leurs ressources humaines dans le monde.

Fondation iFRAP: Comment définiriez-vous les principaux problèmes dans cette optique ?

J.-M. C. : C'est le besoin de compétences et les exigences de la mobilité. La question des compétences est double. Les entreprises ont besoin des talents fonctionnels ou techniques idoines pour se développer sur tous leurs marchés. Or, d'une part, un enjeu démographique affecte les viviers et les meilleurs talents sont âprement disputés y compris en France. D'autre part, les compétences ne sont pas toujours au niveau. C'est le cas en Chine, qui produit chaque année un nombre important d'ingénieurs (plus d'un million), qui n'ont pas les compétences requises pour nos entreprises. La mobilité concerne évidemment les déplacements géographiques, mais aussi la possibilité d'évoluer d'un métier à un autre en fonction des besoins de l'entreprise, de ses activités. En France, certaines entreprises mettent le développement de l'employabilité interne au

cœur de leur stratégie RH. Mais très souvent, les entreprises comme les actifs ont du mal à avoir une vision dynamique des parcours professionnels : nous considérons normal de garder le même métier toute notre vie.

Fondation iFRAP: Il y a pourtant le mécanisme de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) en France...

J.-M. C. : Les managers conçoivent la GPEC comme un ensemble d'obligations alors qu'elle devrait être utilisée comme un outil au service de la planification stratégique des effectifs. Cela permettrait un meilleur alignement entre les compétences des collaborateurs de l'entreprise et les besoins de celles-ci.

Fondation iFRAP: Et par rapport à l'Allemagne ?

J.-M. C. : L'Allemagne dispose d'un système d'apprentissage d'excellente qualité. Les rapports sont étroits entre le système universitaire et l'entreprise et ce, tout au long de la carrière. L'Allemagne dispose par ailleurs de deux avantages importants : le dialogue social, qui repose sur une forte culture du consensus entre les syndicats et le patronat, et le patriotisme des entreprises qui ont le sens du collectif, par exemple verticalement entre clients et fournisseurs ou entre actionnaires.

Fondation iFRAP: Revenons sur l'emploi...

J.-M. C. : Pour répondre à l'adage « pour embaucher il faut pouvoir licencier », je dirais que pour embaucher, il faut surtout de la fluidité, interne ou externe, et de la mobilité. Concernant la mobilité, l'Accord National

Interprofessionnel du 11 janvier contient des dispositions très importantes mais bien entendu il faut attendre pour se prononcer. L'un des problèmes essentiels d'ailleurs que rencontre la mobilité est l'immobilier (coûts, droits de mutation) qui freine les déplacements géographiques. Je regrette néanmoins la suppression de la défiscalisation des heures supplémentaires.

Fondation iFRAP: Et les 35 heures ?

J.-M. C. : Le problème a été absorbé depuis longtemps d'un point de vue organisationnel par les grandes entreprises. Reste la question des coûts.

Fondation iFRAP: Les délocalisations ?

J.-M. C. : Entre 2003 et 2008, 40 des plus grosses multinationales européennes – secteur financier exclu – ont créé 500 000 emplois à l'étranger alors qu'elles en supprimaient dans le même temps 300 000 dans leur pays d'origine. Lorsqu'elles abordent leur développement en dehors de leurs frontières, les entreprises ont deux critères. D'abord, la nécessité d'être présent sur des marchés en croissance,

tels les BRICs pour aller chercher les consommateurs. Il ne s'agit pas là de délocalisations. D'autre part, l'arbitrage sur le coût du travail, à condition de tenir compte de tous les paramètres : productivité, coûts de transport, dynamique du marché et de la consommation... Or, les salaires des pays émergents évoluent souvent plus vite que la productivité, comme c'est le cas en Chine ou au Brésil. En matière de délocalisation, les arbitrages ne sont donc pas simples et les situations sont très fluctuantes.

Fondation iFRAP: Et l'attractivité de la France ?

J.-M. C. : L'image de la France s'est détériorée à l'international ces dernières années. Les entreprises américaines hésitent à investir en France, et certaines d'entre elles - dès lors qu'il s'agit de créer des emplois - appliqueraient plutôt la règle d'une embauche pour deux départs. Certaines multinationales étrangères songent à déplacer leur siège européen, quand il est à Paris, pour des destinations comme la Belgique ou le Royaume-Uni, qui proposent des conditions fiscales (impôt sur les sociétés et parfois sur le revenu) avantageuses.

Les 35 heures dans une ETI - Interview d'André Hartmann de Radiall



Radiall est un groupe industriel mondial engagé dans la conception et la fabrication d'équipements électroniques et dirigé par Pierre Gattaz. Il emploie environ 2500 salariés, dont 1200 en France, où cinq usines sont implantées. Une filiale allemande existe, mais n'a qu'une activité commerciale. Nous avons demandé à André Hartmann, son vice-président exécutif en charge des ressources humaines, quels étaient les problèmes qu'il rencontrait, en particulier en rapport avec les évolutions législatives actuelles quant à la gestion de son personnel.

André Hartmann : Je dois tout de suite indiquer que Radiall a la chance d'être un groupe en croissance depuis plusieurs années. Nous n'avons donc pas eu à gérer de problèmes de restructuration.

Fondation iFRAP: Les 35 heures ?

A. H. : Nous sommes passés aux 35 heures et avons à cette occasion négocié un accord comprenant une modulation du temps de travail sur l'année, des RTT (environ 10 jours) pour les mensuels et un forfait annuel de 213 jours pour les cadres. La négociation a cassé pour un temps l'harmonie sociale et provoqué

trois semaines de grève en janvier 2000, qui ont laissé un mauvais souvenir à Pierre Gattaz. Il va de soi que nous ne sommes pas du tout disposés à recommencer l'expérience d'une nouvelle négociation, notamment à l'occasion d'une éventuelle remise en cause des 35 heures. Le passage aux 35 heures s'est accompagné de l'embauche d'un nombre limité de salariés.

Fondation iFRAP: Quid de la re-fiscalisation des heures supplémentaires ?

A. H.: Les cadres sont au forfait jours et disposent d'un compte épargne temps; ils ne sont donc pas concernés par ce sujet. En ce qui concerne le personnel en contrat horaire, l'augmentation de charges sociales a été en 2012 de 8 500 euros, ce qui représente un impact plutôt léger. Cela dit, il est trop tôt pour savoir quelles pourront être les revendications des salariés lorsqu'ils verront apparaître l'augmentation sur leur feuille d'impôt.

Fondation iFRAP: Avez-vous des salariés

au temps partiel, en CDD ou intérim ?

A. H.: Le temps partiel représente chez nous 8,6 % du temps total, les CDD et intérim 26 %. Nous n'anticipons pas de coût supplémentaire dans la mesure où nos CDD sont tous supérieurs à un mois.

Fondation iFRAP: L'ANI du 11 janvier a-t-il suscité des discussions dans votre entreprise ?

A. H.: L'ANI n'a encore jamais été abordé chez nous par les partenaires sociaux (la CGT est présente). Ce qui n'augure pas de la suite...

Fondation iFRAP: La réglementation française du travail vous suggère-t-elle des commentaires par comparaison avec celle d'autres pays ?

A. H.: Au niveau des pays à salaires similaires à ceux de la France, les États-Unis sont le seul pays avec lequel je puisse comparer. Il y a une différence très importante concernant la souplesse des embauches et des licenciements.

On retient de ces deux témoignages que les très grandes entreprises ne paraissent même pas concernées par le débat sur les 35 heures, tandis que le Groupe Radiall rejoint la même opinion, essentiellement pour ne pas revivre les difficultés ayant entouré à l'origine le passage aux 35 heures. Ceci ne simplifie pas la préconisation.

De toute façon, la diversité des opinions concernant les 35 heures ne tient pas qu'à la taille des entreprises. Entrent aussi en ligne de compte le secteur d'activité ou l'importance relative du coût du travail. Ceci reflète une fois de plus la nécessité de ne pas vouloir passer toutes les entreprises sous la même toise et, à notre sens, ce serait une grave erreur de laisser à leur sort actuel les TPE et PME, qui sont à la fois celles pour qui le coût du travail est le plus important et celles qui, comme on sait, sont les plus susceptibles d'embaucher et de le faire en France, donc de contribuer à la baisse du chômage.

La durée légale du travail a pour effet d'être le point de départ du calcul des heures supplémentaires et de la majoration de rémunération qui leur est applicable – ou des autres compensations comme les jours de RTT. Il faut bien considérer qu'aucun autre pays

n'applique de compensation salariale à partir de 35 heures, car aucun pays ne connaît de durée légale à ce niveau. Certes, dans le cadre de la flexibilité qui leur est permise, nombre d'entreprises d'autres pays connaissent des temps de travail de 35 heures voire inférieurs, mais les heures travaillées au-delà n'en deviennent pas pour autant, et de façon systématique, sauf accord spécifique, des heures supplémentaires donnant droit à rémunération majorée. Il ne faut donc pas confondre durée légale et réduction ou flexibilité conjoncturelle du temps de travail⁶. Le problème essentiel que posent les 35 heures, c'est, avec leur seuil d'application particulièrement bas, leur rigidité absolue. Tous les emplois dans toutes les entreprises sont concernés, et même si plusieurs solutions sont ouvertes (RTT et/ou paiement), les entreprises sont toujours pénalisées par une augmentation du coût du travail au-delà de 35 heures. Le groupe sidérurgique suédois SSAB (Swedish Steel) que nous avons interviewé (voir encadré) a sur ce sujet en particulier des solutions variables et adaptables à chaque situation. Les ouvriers travaillent 40 ou 35 heures suivant l'organisation du travail qui leur est applicable, cependant que les employés travaillent 37,5 heures.

6 | Une étude de l'IRES (Institut de recherche économiques et Sociales) publiée par Eurofound (4 novembre 2003) montre que sur les 19 pays étudiés, seule la France connaissait un seuil d'application des heures supplémentaires à 35 heures. Lorsque la fixation de ce seuil n'était pas laissée à la libre négociation dans le cadre des conventions collectives (cas de l'Allemagne), tous les pays appliquaient un seuil à 40 heures (sauf 37 heures pour le Danemark et 38 heures pour la Belgique), même lorsque la durée conventionnelle de travail était inférieure à ce seuil.

L'exemple suédois de la réduction du temps de travail - Interview de Grégoire Parenty, SSAB



Grégoire Parenty est group executive vice-président and head of market, SSAB Swedish Steel. SSAB est un groupe suédois de production d'acier, présent dans 45 pays. Avec un chiffre d'affaires de 39 milliards de couronnes suédoises, il occupe mondialement 9000 personnes, dont 6000 en Suède.

Fondation iFRAP: SSAB est-elle, comme généralement les sidérurgistes dans le monde, dans une situation la contraignant à prendre des mesures de restructuration ?

Grégoire Parenty: Effectivement, SSAB est en état de surcapacité. Tout récemment, un accord général, mais à la carte, est intervenu pour 4 500 salariés (pour deux tiers des ouvriers et un tiers des employés). Normalement, la durée du travail applicable dans l'entreprise est de 35 heures pour les ouvriers quand ils sont postés, de 40 heures en travail de jour et de 37,5 heures pour les employés. L'accord prévoit une réduction de 20 % du temps de travail, avec en contrepartie une baisse de rémunération de 10 %. Dans deux usines, un accord majoritaire a été signé par le syndicat ouvrier IF Metall, qui lie les affiliés cependant que le cas des non-affiliés est examiné individuellement. Dans la troisième usine, une méthode de volontariat individuel a été choisie et a obtenu 65 % de réponses positives. Il s'agit d'un vrai choix pour les salariés et les 35 % qui n'ont pas adhéré à la proposition sont restés à 100 % de temps de travail et de rémunération, sans risque de licenciement. En ce qui concerne les employés, aucun syndicat n'a été consulté et la méthode de volontariat individuel a obtenu 80 % de réponses positives.

Fondation iFRAP: On est frappé par la souplesse des solutions. Cet accord a-t-il été difficile à obtenir et combien de temps la négociation a-t-elle pris ?

G. P.: Cet accord a facilement été obtenu avec le syndicat IF Metall, et l'ensemble des procédures a pris environ trois mois. Il faut

aussi indiquer que, parallèlement à cet accord, une procédure de licenciement de 400 personnes a été mise en route sans soulever de conflit.

Fondation iFRAP: Quelle est la durée de l'accord ?

G. P.: 6 mois. Ceci respecte la loi suédoise et évite que le salaire réduit constitue la nouvelle référence de base pour le calcul des retraites, indemnités maladie... Mais après une courte pause, l'accord peut-être renouvelé.

Fondation iFRAP: L'État a-t-il été amené à fournir une aide de quelque façon que ce soit ?

G. P.: L'État n'a donné aucune aide.

Fondation iFRAP: Comment expliquez-vous le fait que l'accord ait été apparemment facilement accepté ?

G. P.: C'est là la différence essentielle avec d'autres pays comme la France (ayant commencé ma carrière chez Arcelor, je parle d'expérience). Le dialogue social entre direction et les autres partenaires sociaux est constant. Chaque semaine, la direction rencontre les syndicats et, par exemple, aucune mutation ou nomination concernant un cadre quel qu'il soit n'est décidée sans l'avis préalable des syndicats. Il existe une sorte de cogestion ou plus exactement de consultation permanente (car l'employeur est quand même libre de décider) qui assure le maximum de consensus, contrairement à ce qui se passe en France. Rappelons aussi que le taux de syndicalisation est globalement de 80 % en Suède.

Revenir à la défiscalisation des heures supplémentaires n'est pas la bonne solution. Elle a, en particulier, donné lieu à de trop nombreux effets d'aubaine correspondant à des heures qui n'étaient pas déclarées ou rémunérées avant la loi TEPA. Par ailleurs, il est impossible d'imaginer un retour aux 39 heures payées 35. Une certaine modération salariale pendant la dernière décennie a fait que les salaires n'ont pas évolué autant qu'ils l'auraient fait en l'absence des 35 heures. Impossible aussi de bousculer à nouveau tous les accords d'entreprise qui ont permis d'absorber le choc des 35 heures et sur lesquels nombre d'entreprises ne souhaitent pas revenir. Impossible enfin, sauf à détériorer gravement le climat social, de préconiser toute solution qui se traduirait par une perte substantielle de la rémunération des salariés.

Dans ces conditions, la réforme qu'il convient de préconiser consiste à rehausser la durée légale du travail de façon à revenir au minimum au calcul des majorations pour heures supplémentaires au-delà de 39 heures⁷. Ce rehaussement devrait probablement se faire par paliers de manière à ne pas pénaliser par trop le pouvoir d'achat des salariés. Ainsi, la première année de la réforme, la durée légale pourrait être ramenée à 37 heures, ce qui permettrait aux employeurs d'économiser 25 % sur les deux heures au-delà de 35 heures. Chacune des années suivantes verrait la durée légale augmenter d'une heure. Par ailleurs, il ne serait pas porté atteinte à l'application des accords collectifs passés antérieurement à cette réforme, comme c'était d'ailleurs la règle pour l'aménagement du temps de travail lorsque la loi TEPA a été instituée en 2007.

II | Les progrès et insuffisances de l'ANI du 11 janvier 2013

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier dernier représente un pas encourageant vers un meilleur dialogue social et la prise en compte réciproque par les partenaires sociaux des intérêts des entreprises et des salariés. Le projet de loi semble traduire suffisamment fidèlement l'esprit et la lettre de l'ANI, et nous supposons qu'il sera finalement adapté. Que peut-on retenir de cet accord, en particulier à propos des deux thèmes majeurs pour les entreprises que sont la flexibilité et le licenciement économique ?

I La flexibilité, comparaison avec l'Allemagne

Sur cette question de la flexibilité, la comparaison avec l'Allemagne est très instructive, l'Allemagne étant le pays au taux de chômage le plus faible et avec lequel une convergence est envisagée (François Hollande et la ministre du Travail allemande Ursula von Der Leyen

ayant conjointement réalisé une interview). Nous avons retenu cinq thèmes (le contrat de travail, la durée légale du travail, l'aménagement du temps de travail, la réduction du temps de travail et des salaires et enfin l'activité partielle).

7 | Il y a quelques jours, une chaîne généraliste a réalisé un reportage sur les Français, particulièrement les Alsaciens, qui vont trouver du travail en Allemagne. Ils sont accueillis à bras ouverts dans des secteurs comme la restauration et le BTP. Les employeurs allemands les trouvent très bien formés et soulignent avec un sourire entendu que la contrainte qui gêne les Français, c'est l'obligation de travailler 40 heures par semaine ! Ouvrons donc les yeux sur les vrais problèmes !

Le problème du contrat de travail

France : La dualité du contrat de travail, CDI contre contrats précaires, ces derniers étant défavorables à l'obtention de crédits ou de logements par exemple, est un sujet sur lequel on désespère de voir des progrès aboutir. La piste du contrat unique a été évoquée depuis longtemps, mais aucun consensus n'a jamais pu être obtenu. La raison en est la protection très forte accordée aux CDI contre les licenciements, aussi bien pour raison individuelle que pour cause économique. Le CDD joue comme une soupape de sûreté indispensable pour les employeurs, ce type de contrat ne donnant quasiment jamais lieu à litige. Dans le cadre de la discussion de l'ANI, les partenaires sociaux n'ont même pas évoqué la question du contrat unique, le gouvernement leur ayant d'emblée fixé comme mission de se mettre d'accord sur une pénalisation financière des CDD afin de restreindre le recours fait à ce type de contrat. Les partenaires se sont accordés sur une surcotisation chômage applicable aux CDD inférieurs à trois mois (sauf cas spéciaux). Cette disposition alourdit le coût du travail d'une façon qui est gênante dans certains cas ou secteurs, alors qu'il est plus que douteux qu'elle puisse entraîner la signature d'un plus grand nombre de CDI. Au total, l'emploi ne devrait pas être gagnant, bien au contraire.

Allemagne : La question de la dualité des contrats se pose dans les mêmes termes qu'en France, et peut-être de façon encore plus nette en raison des difficultés de la rupture des CDI, qui n'est pas dans la culture allemande. La différence est que l'Allemagne a fait ouvertement du CDD un moyen de flexibilité permettant d'éviter les licenciements. La ministre du Travail allemande Ursula von Der Leyen a déclaré (interview donnée aux *Échos* du 28 février 2013) : « *Nous avons aussi beaucoup augmenté la flexibilité de notre marché du travail avec le travail intérimaire, les contrats à durée déterminée.* » Effectivement, les contrats à durée déterminée et l'intérim ont représenté,

Mais le recours au CDD est enserré dans des limites très contraintes et notamment dans des cas strictement énumérés. Toute erreur d'application de ces règles entraîne la transformation du CDD en CDI. La réelle liberté d'emploi du CDD concerne seulement des activités où l'on ne peut pas faire autrement telles que l'hôtellerie saisonnière ou les grands chantiers du BTP à l'étranger. Cette rigidité freine les tentatives des entreprises pour développer de nouvelles activités ou de nouveaux produits car le maintien dans le temps des emplois créés dans ce but est forcément incertain. Nous proposons d'autoriser beaucoup plus largement le recours au CDD et d'augmenter sa durée maximum à 36 mois. Rappelons que les CDD des contractuels de l'administration peuvent être conclus pour une durée de 6 ans (3 ans maximum renouvelables une fois).

La jurisprudence française, qui a tendance à systématiquement requalifier les CDD renouvelés en CDI, n'est pas en accord avec la jurisprudence européenne. En effet, saisie du cas d'une salariée allemande qui a enchaîné 13 CDD en onze ans pour le compte du même employeur, en remplacement de collègues en congé, la Cour européenne de Justice a estimé en janvier 2012 que « *le seul fait qu'un employeur soit obligé de recourir à des remplacements temporaires de manière récurrente, voire permanente (...) n'implique pas l'existence d'un abus.* »

à côté des contrats à temps partiel, un versant important de la montée des emplois atypiques. Ce qui a été facilité par les relèvements depuis vingt ans de la durée maximale des CDD. À l'heure actuelle, les CDD peuvent être conclus pour une « *raison objective* », mais aussi sans raison objective. Dans le premier cas, il peut être conclu sans limitation de durée (sauf limites éventuellement apportées par la convention collective applicable) et, dans le second cas, au maximum pour deux années, renouvellements compris, dans le cas normal, mais quatre années si l'entreprise est nouvelle, et cinq années si le salarié a plus de 52 ans. Au total, l'Allemagne a fait le choix de protéger

ses salariés en CDI sans hésiter à multiplier les CDD, avec un résultat globalement favorable à l'emploi comme on le sait. Les CDD représentent 15 % environ des contrats dans les deux pays.

Mais en France, à vouloir lutter contre la précarité, les conditions restrictives apportées au CDD ne réussissent ni à lutter contre cette précarité ni à conserver l'emploi.

Durée maximum, durée légale et majoration pour heures supplémentaires

France : 48 heures maximum par semaine, seuil d'application des heures supplémentaires 35 heures uniformément (ou multiple si la référence n'est pas la semaine), majoration uniforme de 25 % pour les 8 premières heures, 50 % au-delà.

Allemagne : 48 heures maximum par semaine, toutes les autres conditions étant fixées avec totale liberté par les conventions collectives. En moyenne, la majoration est de 25 % (50 % les dimanches et 100 % les jours fériés), mais pas de majoration en l'absence d'accord collectif.

Aménagement du temps de travail sur une durée supérieure à la semaine

France : Régime simplifié par la loi du 20 août 2008. Ne concerne que la répartition du temps de travail sur une durée supérieure à la semaine et au plus égale à une année. Nécessite un accord collectif avec conditions obligatoires et ne constitue pas une modification du contrat de travail. N'a aucun effet sur les rémunérations, sauf lissage éventuel sur la durée.

Allemagne : Depuis très longtemps, l'Allemagne a l'expérience de la flexibilité dans l'aménagement du temps de travail. On cite, dans les années 1980, l'exemple de BMW, celui de

Bahlsen (horaire de 38 heures hebdomadaires pouvant varier de plus ou moins quatre heures), celui de Mettler-Toledo (horaire de 36 heures avec variations cumulées de 72 heures, et liberté laissée aux salariés d'organiser le temps de travail comme ils l'entendent). En 1984, les conventions collectives dans la métallurgie, l'industrie du bois et l'imprimerie permettent une répartition inégale du temps de travail (jusqu'à une variation de 37 à 48 heures !). Par la suite, les accords vont aller beaucoup plus loin que la simple flexibilité de temps de travail (voir ci-dessous).

Réduction du temps de travail avec réduction de rémunération (ou réorganisation substantielle du travail)

France : **Jusqu'en 2013**, la réduction constitue toujours une modification individuelle du contrat. La loi Aubry II a prévu qu'en cas de modification de la rémunération résultant d'un accord collectif, cette modification nécessite l'accord du salarié. Si ce dernier refuse, le licenciement n'est pas considéré comme reposant sur un motif économique et constitue donc un licenciement individuel qui doit être motivé comme tel (article 1222-8 du Code du travail). La réduction du temps de travail (autrement que par le passage aux 35 heures ou le chômage par-

tiel, voir encadré p. 21) n'a été pratiquée en France qu'exceptionnellement et récemment, avec le risque juridique de traitement par les tribunaux pour les salariés qui refusent la modification : cas de PSA Sevelnord ou Poclair (voir encadré).

À partir de l'entrée en vigueur de la loi transposant l'article 18 de l'ANI du 11 janvier 2013, et sous réserve de sa transcription conforme dans la loi, un accord majoritaire d'entreprise va pouvoir s'imposer aux salariés. De nombreuses conditions sont exigées : existence de graves difficultés conjoncturelles, accord syndical majoritaire,

durée maximale de 2 ans, pas d'effet possible sur les rémunérations jusqu'à 1,2 Smic, obligation pour les dirigeants salariés de participer aussi aux efforts demandés, interdiction de procéder à des licenciements économiques pendant la durée de l'accord, dommages-intérêts en cas de non-respect par l'employeur, surveillance par les tribunaux qui peuvent suspendre l'accord. On notera en particulier que cette disposition ne vise que les difficultés conjoncturelles, c'est-à-dire temporaires et ne pourra s'appliquer en cas de réformes structurelles et définitives. D'autre part, la procédure est compliquée à mettre en œuvre dans les petites entreprises non dotées d'un comité d'entreprise et encore plus en l'absence de délégués du personnel. Dans ce dernier cas en effet, un salarié doit recevoir un mandat spécial de négociation d'une organisation syndicale représentative.

Il est peu probable que les petites entreprises fassent appel à la disposition en question. Il faudrait alléger les conditions et restrictions apportées à la mise en œuvre de ces accords majoritaires : ne pas les limiter au cas de « *graves difficultés conjoncturelles* » en faisant une distinction artificielle entre difficultés conjoncturelles et problèmes structurels, permettre l'adaptation constante des accords majoritaires sans en faire un système figé soumis au contrôle et sanctions des tribunaux qui n'ont pas de raison d'intervenir, et sans interdire les licenciements économiques pouvant s'avérer nécessaires malgré l'existence de l'accord, supprimer l'obligation de nature idéologique d'adaptation du salaire des dirigeants.

Une autre question se pose à propos de l'effet du refus d'un ou plusieurs salariés de modifier leur contrat. Dans ce cas, l'avant-projet de loi stipule que « *leur licenciement constitue un licenciement individuel pour motif économique* » (à la différence de la réduction prévue par l'article 1222-8, voir ci-dessus). Mais ce projet a retiré de l'article 18 de l'ANI la mention selon laquelle « *la cause réelle et sérieuse* » du licenciement est « *attestée* » par l'accord intervenu. Il est probable que cette suppression correspond au fait que l'on ne peut pas interdire de contester l'existence de la cause réelle et sérieuse devant les tribunaux.

La question est alors de savoir si le seul refus du salarié de modifier son contrat peut justifier le licenciement, ou si l'employeur devra établir la nécessité du licenciement individuel au regard de la compétitivité de l'entreprise. Il est certain que cette démonstration sera facilitée par l'existence de l'accord, mais rien n'est sûr. Faudra-t-il attendre que la Chambre sociale de la Cour de cassation, dont on connaît l'opposition systématique aux intérêts des entreprises, se prononce ? Il est nécessaire de clarifier cette question.

Allemagne:

Ce sont les accords Volkswagen de 1993, une décennie avant les lois Hartz, qui ont fait figure de révolution par leur ampleur : 101 000 salariés ont été concernés à partir de 1994 par 200 variantes d'horaires flexibles, dont la semaine de quatre jours, avec des réductions de salaires allant de 10 à 20 %. Le syndicat IG-Metall, à l'origine opposé aux réductions de salaires, s'y est résolu pour éviter des licenciements massifs, cependant que la direction du groupe voulait surtout éviter ces licenciements, qui sont difficiles et coûteux en Allemagne (on évaluait à l'époque la dépense à 40 000 DM par salarié). Cet exemple montre que l'Allemagne a toujours eu une préférence pour le maintien de l'emploi, pour lequel les partenaires sociaux sont prêts à faire de grandes concessions, à la différence de la France qui affiche, jusqu'à présent, une « préférence » pour le chômage.

En juillet 1994, une nouvelle loi sur le temps de travail intervient pour donner une plus grande latitude aux partenaires sociaux pour définir les horaires de travail, y compris la nuit, les temps de repos, le travail du dimanche dont l'interdiction n'est plus que de principe compte tenu du nombre d'exceptions apportées... Les partenaires sociaux mettent immédiatement à profit cette nouvelle liberté et inventent les « corridors » de temps de travail. Le secteur de la chimie ouvre la voie, et il n'existe plus dans ce secteur de durée de travail fixe mais un corridor de 35 à 40 heures, qui permet un retour durable vers la semaine de 40 heures, sans impliquer le versement d'heures supplémentaires ou, inver-

sement, l'introduction de la semaine de 35 heures, sans compensation salariale. La durée maximale étant fixée à 10 heures par jour, six jours sur sept, certaines semaines, les salariés peuvent être amenés à travailler jusqu'à 60 heures, quitte à récupérer du temps libre plus tard dans l'année, voire l'année suivante; certains projets prévoient, en effet, l'étalement du calcul du temps de travail sur trois ans. Et le tout se combine avec des rémunérations et des garanties contre les licenciements économiques toutes deux variables. On notera enfin les accords historiques de

Pforzheim en février 2004, qui ont permis aux entreprises de déroger aux accords de branche en matière de relèvement du temps de travail et de salaire, en vue, très largement, de sauvegarder l'emploi et la compétitivité. Ce rappel historique montre que ce serait une erreur factuelle de mettre en cause les lois Hartz à propos de la flexibilité. Tout était mis en place bien avant et, si les accords de Pforzheim ont été signés sous la mandature de Gerhard Schröder, ce dernier a bien pris soin que l'Etat ne s'immisce en aucune façon dans leur négociation.

Les rares exemples français de réduction du temps de travail

PSA Sevelnord : gel des salaires contre un nouveau contrat

PSA a signé fin juillet dernier pour son usine de Sevelnord un accord de compétitivité qui lui a permis de décrocher la production d'un nouveau véhicule utilitaire pour Toyota. En contrepartie, les syndicats ont accepté un gel des salaires et une gestion plus flexible des RTT et du temps de travail. La prime de nuit des ouvriers a baissé de 10 % et les cadres ont renoncé à quatre jours de RTT. En échange, les syndicats ont obtenu une augmentation de l'intéressement, une prime supplémentaire et, surtout, la direction s'engage à ne procéder à aucun licenciement économique sur une période de trois ans, reconductible deux ans.

Poclair Hydraulic : réduction du temps de travail et des salaires

Poclair a signé en mars 2009 un accord avec la CGT, la CFDT et la CGC réduisant le temps de travail et les salaires (de 5 à 15 % jusqu'à fin 2009) en contrepartie d'un maintien de l'emploi et des primes. 90 % des salariés ont accepté l'accord pour une durée de neuf mois, ce qui a permis le rétablissement de la situation l'année suivante. 39 employés ont toutefois refusé de signer et ont été licenciés. Quinze d'entre eux ont saisi les prud'hommes et ont perdu en première instance, ce qui montre que l'existence d'un accord majoritaire n'est pas un obstacle à la contestation de la cause réelle et sérieuse. Que dira la Cour d'appel ?

Constellium : le contre-exemple qui confirme le blocage exercé par les syndicats français à l'inverse de l'attitude de l'allemand IG Metall

Le cas de l'entreprise Constellium est plus ancien (l'accord date de 2009), mais emblématique des différences d'approche qui existent sur ce sujet entre la France et l'Allemagne. Le groupe, ancienne filiale de Péchiney, qui travaille dans la transformation de l'aluminium, dispose d'un site de 2000 salariés dans le Bade-Wurtemberg et de plusieurs usines en France regroupant 5000 salariés. Confrontée à une très forte chute d'activité en 2009, l'entreprise a conclu un accord de compétitivité avec le syndicat allemand IG Metall visant à baisser le temps de travail et les salaires de tous les employés (des cadres dirigeants aux ouvriers) de 10 %, en échange d'absence de licenciements. Au bout d'un an, l'entreprise a pu revenir au même niveau d'activité et de salaires. En France, en revanche, la négociation d'un tel accord a échoué. L'entreprise a d'abord recouru au chômage partiel avant de conclure un plan de sauvegarde de l'emploi, c'est-à-dire des licenciements.

L'activité partielle (ex-chômage partiel) et le Kurzarbeit

France:

Le chômage partiel vise à atténuer les répercussions des baisses d'activité sur la rémunération des salariés par la prise en charge publique d'une partie de la rémunération de substitution. La crise a provoqué en 2009 la mise en place d'un nouveau dispositif, appelé « allocation partielle de longue durée » (APLD) qui complète le dispositif traditionnel tombé en désuétude et permet une meilleure indemnisation, surtout dans la durée.

Le système français présente plusieurs caractéristiques: le « reste à charge » supporté par les employeurs est d'abord complexe car il est composé de plusieurs éléments et varie suivant la taille de l'entreprise et le dispositif choisi. Il est donc peu prévisible. En second lieu, après une parenthèse pendant l'année 2012 pendant laquelle l'autorisation administrative a été supprimée, cette autorisation préalable avait été rétablie et l'employeur doit signer une convention avec l'État. L'employeur a interdiction de procéder à des licenciements pendant une durée double de celle de l'APLD. Enfin, le reste à charge est important en France, et les sommes consacrées par l'État assez faibles.

Le chômage partiel a surtout été utilisé par les grandes entreprises en France. Au total, l'impact sur les finances publiques s'est élevé à 1,1 milliard d'euros de 2007 à 2010. Au pic de la crise, en juin 2009, le nombre de salariés concernés a été de 300 000 salariés. En 2011, le système s'est stabilisé, mais avec des chiffres nettement plus bas (34 000 salariés en moyenne par mois).

L'ANI du 11 janvier prévoit une simplification du système, mais selon des conditions encore à négocier et avec un impact sur les finances publiques et l'Unedic qui devra être limité.

Allemagne:

Le système allemand du *Kurzarbeit* est identique dans ses principes (participation de l'État), mais très différent dans son application. Tout d'abord, l'Allemagne, à l'inverse de la France, a une grande expérience de la flexibilité interne de sorte que les employeurs ont eu prioritairement recours à tous les outils permis par les accords collectifs (cf. les « corridors » de temps de travail mentionnés plus haut), d'autant plus que le déstockage des comptes épargne-temps et l'avancement des congés sont obligatoires avant le recours au chômage partiel.

Le système lui-même est beaucoup plus simple puisqu'il est calqué sur le régime général d'indemnisation du chômage (entre 60 et 67 % du salaire), que la prise en charge publique est uniforme et le reste à charge nettement plus faible qu'en France (environ 25 %). Il n'y a ni autorisation préalable, ni convention avec l'État, ni interdiction de licenciement. En 2009, la durée d'indemnisation a été étendue à 24 mois, puis abaissée à 6 mois et de nouveau remontée à 12 mois pour 2013 (contre un contingent d'heures limité à 1 000 heures en France par salarié et par plan).

Au final, le recours des entreprises a été beaucoup plus important en Allemagne et concentré sur les petites entreprises, ce qui est plus favorable à l'emploi. Entre 2007 et 2010, les finances publiques en Allemagne ont consacré 9,5 milliards d'euros (huit fois plus que la France). Mi-2009, près de 1,5 million de salariés ont été concernés, soit 5 fois le nombre français. Il est évident qu'avec les autres outils dont disposent les employeurs allemands, le *Kurzarbeit* a été un instrument très efficace de la lutte contre les licenciements et le chômage.

L'Accord national interprofessionnel du 11 janvier prévoit en matière de chômage partiel une simplification du système, mais selon des conditions encore à négocier et avec un impact sur les finances publiques et l'Unedic qui devra être limité.

La revue comparée des systèmes français et allemand assurant la flexibilité nous montre combien est grand leur éloignement et combien il le restera nonobstant les modifications très marginales qui sont attendues de la transcription dans la loi de l'ANI du 11 janvier. Il reste beaucoup de réformes à faire pour parvenir à la convergence.

On notera d'emblée que nous n'avons pas fait entrer dans les critères la législation sur le licenciement, précisément parce que cette dernière n'a pas en Allemagne pour objet de contribuer à la flexibilité, mais à l'inverse parce que c'est la flexibilité qui est le moyen essentiel permettant d'éviter les licenciements. C'est la différence essentielle entre les modèles des deux pays, qui s'exprime par la préférence française pour le chômage⁸.

Comment l'Allemagne s'y est-elle prise, au regard des critères de cette revue comparative, que nous avons examinés ?

■ Elle a nettement plus utilisé de façon générale le travail à temps partiel, mais aussi les contrats atypiques, le CDD et l'intérim, en facilitant le recours à ces différentes formes comme la ministre du Travail allemande le souligne, alors que la France suit actuellement le chemin inverse en pénalisant le recours aux contrats atypiques.

■ Sur la flexibilité proprement dite, l'Allemagne a deux décennies d'avance sur la France, d'abord lorsqu'il s'est agi de flexibiliser le seul temps de travail et, ensuite, avec une ère débutant en 1993-1994, lorsque les partenaires sociaux se sont engouffrés dans l'ouverture que leur laissait la loi pour faire varier à tout moment, en plus ou en moins, temps de travail et salaires : avec les « corridors » de temps de travail, les contrats sont devenus d'une infinie variété ; avec les accords de Pforzheim de 2004, l'employeur a même pu déroger aux accords de branche en matière de temps de travail et de salaires, et utiliser la flexibilité vers le haut sans compensation salariale.

Nous en sommes et en resterons très loin en France. La mesure attendue sur le maintien dans l'emploi, enserrée dans des conditions et limites strictes et que les employeurs vont vite trouver

décourageantes, ne présente guère comme bénéfice par rapport au passé que de s'accorder entre employeur et syndicats sur une formule s'imposant aux salariés. Encore faut-il préciser que les salariés sont libres de refuser la modification de leur contrat, le seul remède étant alors le licenciement, dont les salariés pourront toujours contester la cause réelle et sérieuse, même si on peut penser que cette contestation sera plus difficile à faire prévaloir que dans le régime antérieur.

■ Enfin, le recours à « l'activité partielle », terme qui va remplacer celui de chômage partiel, n'a été depuis la crise qu'une pâle copie du *Kurzarbeit* allemand. Il semble devoir être simplifié et peut-être devenir plus efficace, mais ce n'est pour le moment qu'un souhait soumis aux exigences budgétaires.

Dans son étude de novembre 2012 sur la comparaison entre les systèmes français et allemand, la Direction du Trésor note que « *la France a traditionnellement plus recours à la flexibilité externe [NDLR : par les licenciements]. Elle a un faible ajustement par le temps de travail face à la crise (-0,4 %). Le recours aux instruments de flexibilité interne a été moindre, et essentiellement le fait de la modulation annuelle du temps de travail. De même, la croissance des salaires, bien que ralentie, est restée positive en France pendant la crise, quand une contraction des salaires a été observée en Allemagne du fait des concessions salariales accordées en contrepartie du maintien de l'emploi. Les salaires n'ont donc pas compensé le faible ajustement de l'emploi permanent, ce qui s'est traduit par la forte détérioration des taux de marge pendant la crise, et un ajustement essentiellement par le volume des emplois précaires atypiques (intérim, CDD)* ». On ne saurait être plus clair.

On ne peut pas courir tous les lièvres à la fois. Si la priorité est vraiment la lutte contre le chômage, la flexibilité interne des CDI doit en être un moyen essentiel, seul capable d'éviter à la fois la flexibilité externe (les licenciements) et le recours exagéré aux contrats précaires. Les syndicats français doivent concourir activement à des solutions nettement plus hardies que celles que consacre le récent ANI.

8 ■ ... ou par la préférence allemande pour tout ce qui n'est pas licenciement : d'une part, en raison des difficultés et surtout du coût des licenciements, et, d'autre part, pour une raison démographique tenant à la pénurie de jeunes et de main-d'œuvre, et donc à la nécessité de conserver le personnel et ses compétences.

Le licenciement

L'article 20 de l'ANI concernant les licenciements économiques contient de véritables avancées dont l'essentiel porte sur le raccourcissement des délais de mise en œuvre de la procédure. Il convient donc de saluer cette avancée, tout en notant que la procédure reste compliquée et peu à la mesure des petites entreprises, qui d'ailleurs ne la pratiquent pas à l'heure actuelle.

L'autre nouveauté, à savoir le remplacement de la compétence judiciaire par une procédure purement administrative de « validation » ou d'homologation » (selon le cas) du plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) et des mesures d'adaptation et de reclassement, nous ramène en arrière de plusieurs décennies. C'est un aveu de l'impuissance française à régler le problème de l'immixtion du juge judiciaire dans l'appréciation de la cause réelle et sérieuse, et de l'incapacité de ce juge à considérer les intérêts objectifs des entreprises. Il faudra bien parvenir à une meilleure compréhension, notamment par une meilleure formation des juges.

Mais indépendamment de ce problème lancinant, comment se définit la nouvelle compétence de l'administration ? Le projet de loi transcrivant l'ANI réorganise la procédure de restructuration en ce sens que, pour les entreprises de plus de 50 salariés, l'employeur doit rechercher un accord collectif majoritaire portant sur le PSE et les mesures annexes. En cas d'accord, l'administration le « valide » après une vérification simplifiée et formelle. À défaut d'accord, l'employeur peut fixer unilatéralement le contenu du PSE et des mesures de reclassement, et les présenter à « l'homologation » de l'administration, dont l'examen porte cette fois sur le fond et la suffisance des mesures. Mais, à l'occasion d'aucune des procédures l'administration ne se prononce sur le caractère réel

et sérieux du motif économique : ce n'est pas de sa compétence, non plus que de celle des juridictions appelées à se prononcer en cas de recours (tribunal administratif et appel administratif).

Toute contestation éventuelle du motif économique ira, comme par le passé devant le Conseil des prud'hommes et en cas de recours, devant la Cour d'appel et la Cour de cassation. La seule différence est que cette contestation sera élevée individuellement par les salariés et non pas collectivement. Autrement dit, à l'administration et à la juridiction administrative le soin de se prononcer sur le PSE, et au Conseil des prud'hommes et à la juridiction judiciaire⁹ celui de se prononcer, plusieurs années après, sur la réalité du motif économique qui sous-tend la procédure de restructuration et justifie ledit PSE. La solution est loin d'être idéale et certainement source de situations juridiques sans fin. C'est une première mondiale, et on a quand même du mal, au nom de la nécessité de trouver des compromis, à saluer la cohérence du système et les progrès réalisés !

La doctrine du gouvernement paraît d'ailleurs flotter sur le sujet, puisque le ministre du Travail vient de déclarer, à propos des licenciements « boursiers », que les directions du Travail (qui sont amenées à homologuer le PSE) pourraient en juger « *en discutant avec l'employeur du contenu du plan social* ». Commentaire politique, seulement destiné à calmer la grogne après le refus du gouvernement de légiférer sur ces licenciements boursiers ? Peut-être, mais les entreprises ont besoin de savoir si, oui ou non, l'administration est compétente pour juger du motif économique. D'autant que l'on connaît la position extrêmement restrictive des tribunaux administratifs et du Conseil d'État sur la question (voir encadré sur le litige Continental).

Le remplacement de la compétence judiciaire par l'autorisation administrative est un aveu de l'impuissance française à régler le problème de l'immixtion du juge judiciaire dans l'appréciation de la cause réelle et sérieuse, et de l'incapacité de ce juge à considérer les intérêts objectifs des entreprises.

9 | La juridiction de droit commun par opposition à la juridiction administrative.

Le conflit Continental toujours en cours

Ce conflit remonte déjà à 2008. À l'époque, la multinationale allemande du pneu se trouve en situation de surcapacité dans un marché mondial en crise. Le groupe doit résorber ses dettes et envisager la fermeture d'un site en Europe. Le choix se porte sur l'usine de Clairoux comme étant la moins compétitive du groupe. L'usine est effectivement fermée en 2009. Parmi les salariés licenciés se trouve un salarié protégé en raison de ses fonctions syndicales, et dont le licenciement ne peut intervenir que dans le cadre d'une procédure administrative (inspecteur du travail, et appels successifs devant le ministre du Travail, puis le tribunal administratif et le Conseil d'État). L'inspecteur du travail refuse d'autoriser le licenciement pour motif économique en mars 2010, décision annulée par le ministre, qui l'autorise en octobre de la même année. Le syndicaliste fait appel de la décision du ministre devant le tribunal administratif d'Amiens, qui rend son jugement le 14 février 2013 et annule à son tour la décision du ministre. La décision du tribunal administratif a été précédée des observations du ministre du Travail

fin septembre 2012 (donc sous le nouveau gouvernement), qui soutient la réalité du motif économique en raison des difficultés du groupe et de la nécessité de fermer l'usine jugée la moins compétitive. Le tribunal se refuse à admettre l'argument, au motif que pour apprécier la réalité du motif, l'autorité administrative doit prendre en considération, non pas la situation de la seule entreprise française, mais celle de l'ensemble des sociétés du groupe dans la branche d'activité concernée au niveau mondial. Sans nier l'existence de fortes baisses de ventes, le tribunal relevait que cette baisse ne s'est pas traduite dans les comptes mondiaux de la branche dans son ensemble, qu'elle n'a pas empêché la résorption des dettes, et qu'au total il n'y avait pas nécessité de « *sauvegarder la compétitivité de la société Continental France d'une menace réelle et durable* ». Les tribunaux français, qu'ils soient d'ailleurs de l'ordre administratif ou de l'ordre judiciaire, refusent donc aux groupes le droit à une saine gestion de leurs capacités de production aussi longtemps que la survie même du groupe n'est pas en cause.

On le voit, le gouvernement est extrêmement gêné sur la question du motif légitime des restructurations. Légiférer sur les licenciements boursiers n'a pas de sens, et c'est d'ailleurs inutile puisque la jurisprudence française les condamne déjà en pratique comme le litige Continental le prouve en n'admettant pas que la sauvegarde des profits suffise pour justifier des licenciements. Même si la compétence de l'administration est exclue pour juger de la légitimité du motif économique, le gouvernement ne cherchera-t-il pas,

pour faire plaisir à sa base électorale, à reprendre d'une main ce qu'il a donné de l'autre ? Le chef de l'État a, par exemple, une nouvelle fois évoqué la possibilité de légiférer sur la reprise autoritaire par des tiers de sites qu'une entreprise veut fermer. Nul ne sait encore ce que cela peut signifier, mais il s'agirait d'une restriction supplémentaire à la liberté des entreprises, qui serait une sorte de compensation à l'absence de législation sur les licenciements boursiers. Les organisations patronales s'inquiètent, on les comprend.

Le droit du travail

Le Code du travail est devenu un monstre de 3 000 pages qui ne cesse de s'alourdir et de devenir plus pointilleux et semé d'embûches et de pièges pour l'employeur. Ceci est encore aggravé par la conception qu'en ont les tribunaux, particulièrement les juridictions supérieures que sont la cour d'appel et la Cour de cassation. Le salarié est systématiquement considéré comme la partie faible qui doit être protégée contre l'employeur, et toute ambiguïté doit être résolue en sa faveur. Il en résulte une définition extrêmement formaliste des obligations de l'employeur, où la notion de bonne foi des parties n'a plus cours et où le respect de la lettre prévaut sur celui de l'esprit. Le Code du travail est ainsi devenu un piège permanent et décourageant pour les petites entreprises qui ne peuvent se doter d'un DRH et d'un service juridique rompu à ses subtilités.

Mettre les 3 000 pages à la poubelle et repartir d'une page blanche, comme suggéré dans l'interview ci-contre, signifierait une révolution que nous ne pouvons préconiser de façon réaliste. Dans l'attente d'une éventuelle réécriture du Code, nous nous contenterons ici de deux remarques dont la mise en œuvre ne serait pas trop difficile.

1. La première concerne les seuils sociaux, à savoir la définition des obligations de l'employeur en fonction du nombre de salariés.

En France, 7 ans après sa création, une entreprise emploie en moyenne 20 salariés, contre 80 en Grande-Bretagne ! L'effectif moyen de toutes les entreprises employeuses françaises à leur création est de 2,7 personnes, contre 6,6 aux États-Unis et 4,5 en Allemagne (source : Insee). Comment expliquer ce nanisme de nos entreprises ? Parmi les explications, la peur d'embaucher le fatidique cinquantième salarié. Cet emploi supplémentaire déclenche comité d'entreprise, délégué syndical, participation des salariés aux résultats, partage des dividendes, etc., toutes obligations qu'une entreprise de 250 salariés a elle-même du mal à supporter. Les échappatoires sont connues de tous : refus d'accepter de nouveaux marchés, sous-traitance, créa-

tion de franchises, de holdings avec filiales, clonage d'entreprises jumelles ou même travail au noir. Nos patrons doivent déchiffrer un Code du travail dépassé et obscur : entre 100 et 1 000 salariés, il leur faut tenir compte de 16 seuils sociaux différents. De 49 à 50 salariés, la Revue fiduciaire relève 27 nouvelles obligations et formalités à accomplir. De son côté, Laurent Vronski a mentionné 142 dispositions lors du franchissement de ce seuil. En réalité, il en existe près d'une quarantaine... La même revue utilise 19 pages pour expliquer les règles compliquées du décompte des effectifs ! Ces seuils et ces obligations sont inadaptés. Il est tout à fait inutile, par exemple, d'avoir 4 délégués du personnel, 5 délégués au comité d'entreprise et autant de suppléants dans une PME de 100 salariés.

C'est coûteux et paralysant. Le dialogue social n'y gagne rien. La perte d'énergie, le découragement, le refus de grandir et d'entreprendre coûtent en emplois perdus bien plus que ne le montrent les chiffres. Nous proposons de supprimer toutes ces obligations pour les entreprises de moins de 20 salariés. Nous proposons de ne conserver ensuite qu'un délégué unique élu par tranche de 115 salariés. L'ensemble des contraintes liées au seuil de 50 salariés devra ensuite être décalé vers la barre des 250 salariés, y compris la participation, et tous les seuils intermédiaires supprimés. Nos calculs montrent que la suppression des contraintes de seuils actuelles pour les PME de 50 à 250 salariés équivaut (à rendement égal du capital pour l'investisseur) à une augmentation des salaires de 9 % ou à une baisse des charges patronales de près de 30 % ! C'est une deuxième TVA sociale, mais sans effet inflationniste, bien au contraire. Nous évaluons la perte d'emplois générée par les seuils sociaux à un chiffre compris entre 70 000 et 140 000.

2. La seconde concerne les sanctions qu'il y a lieu d'apporter à la méconnaissance par l'employeur de ses obligations. Ces sanctions peuvent être de trois ordres : l'abus du formalisme, les sanctions financières et, enfin, les sanctions pénales.

C'est en matière de licenciement surtout que le formalisme des règles aboutit à des conséquences très exagérées, qui sont d'ailleurs souvent d'origine prétorienne (édictees par la Cour de cassation). Le non-respect de règles de procédure devient ainsi le moyen de condamner la décision de licenciement pour absence de cause et réelle et sérieuse, même si cette cause existe bien au fond. Exemple : la mauvaise rédaction (motifs mal exprimés ou trop vagues) interdit même à l'employeur de rectifier ultérieurement et entache définitivement d'irrégularité ce licenciement. Autre exemple, le seul fait qu'une telle lettre ait été signée par un tiers à qui mandat a été donné pour ce faire, même si l'entretien préalable a été mené par l'employeur lui-même, rend pour la Cour de cassation le licenciement sans cause réelle et sérieuse !

Aussi, en matière de licenciement, les sanctions financières prononcées contre l'employeur sont d'une complexité considérable, le salarié pouvant obtenir des dommages-intérêts forfaitaires équivalents selon les cas à 1, 2, 6 ou 12 mois de salaire, sans qu'il ait à établir le préjudice qu'il peut avoir subi, et sans qu'on ne voie de raison à de telles

règles autre que la volonté de punir l'employeur en fonction de la gravité supposée des règles qu'il a enfreintes.

De tels exemples sont d'autant plus condamnables qu'ils sont responsables à n'en pas douter d'une prolifération de litiges, compte tenu du caractère sommaire et aisé de la procédure devant le Conseil de prud'hommes, de l'extrême formalisme imposé aux employeurs et de la règle légale suivant laquelle tout « *doute s'interprète en faveur du salarié* ».

Enfin, la prolifération des sanctions pénales est devenue absolument ubuesque. Chaque chapitre ou presque du Code du travail se termine par l'énoncé de sanctions pénales, qui comprennent toutes au moins une amende de 3 750 euros, souvent multipliée par le nombre de salariés, ainsi que par un emprisonnement d'un an. Le plus significatif est le délit d'entrave au fonctionnement du Comité d'entreprise, dont le fait matériel est la plupart du temps imprévisible, contrairement à la règle ordinaire du droit pénal (ainsi en est-il de la condamnation pénale d'un employeur pour ne pas avoir organisé le caractère secret d'une délibération de ce comité, malgré l'accord de ses membres !).

« Il faut mettre les 3 000 p. du Code du travail à la poubelle et repartir d'une page blanche »
Interview de Laurent Vronski, directeur général de la société Ervor et vice-président de Croissance Plus



Ervor est une entreprise industrielle à haute valeur ajoutée, spécialisée dans la fabrication de compresseurs. Elle emploie un peu moins de 50 salariés.

Fondation iFRAP: Vous êtes un habitué de l'émission « Les Experts » de BFM Business et on vous y a récemment entendu vous emporter contre « l'extrême rigidité du marché du travail ». Pouvez-vous préciser votre pensée, sans oublier que l'ANI du 11 janvier est censé avoir créé des avancées vers moins de rigidité ?

Laurent Vronski: En ce qui concerne l'ANI, et en attendant de voir, tout ce qui assouplit est certes bon à prendre. Mais c'est très peu de chose, et je remarque au surplus que l'article relatif aux licenciements n'apportera rien aux petites entreprises pour lesquelles il n'est pas écrit. La véritable amélioration dans

ce domaine, qui a concerné les licenciements individuels, c'est la rupture conventionnelle, un progrès incontestable mais déjà ancien. Quant à l'article relatif au maintien dans l'emploi, il a un objectif strictement limité aux difficultés conjoncturelles engendrées par la crise, mais je ne vois rien pour insuffler du dynamisme à l'économie française et inciter à embaucher.

Fondation iFRAP: Il y a aussi des contreparties qui vont peser sur les finances des entreprises...

L. V.: Absolument. Même si les surcotisations des CDD ne sont pas très élevées, c'est encore une pénalisation financière de plus. Idem pour la suppression de la défiscalisation des heures supplémentaires, non pas tant directement pour les entreprises que pour les hausses de salaires que les employeurs ont dû consentir en début d'année (ou devront consentir) à la demande des salariés pénalisés.

Fondation iFRAP: Vous avez parlé spécifiquement de « rigidité du marché du travail ».

L. V.: J'en ai beaucoup contre le Code

du travail, qui ne cesse de gagner en taille pour dépasser les 3 000 pages. Illisible, une énorme perte de temps pour les chefs d'entreprise. En particulier, j'ai compté 142 dispositions qui s'appliquent au-delà du seuil de 50 salariés, c'est démentiel. Je ne vois autour de moi que des entreprises qui limitent au maximum leur personnel pour ne pas franchir ce seuil. Et il faut mettre ces 3 000 pages à la poubelle et repartir d'une feuille blanche...

Fondation iFRAP: Difficile à préconiser !

L. V.: Peut-être, mais il faut savoir ce que l'on veut. Le marché mondialisé sera de plus en plus dominé par les entreprises, petites ou grandes peu importe, qui seront adaptées pour répondre à la rapidité de satisfaction exigée des clients. C'est une révolution. Pour nous régir, nous avons un Code du travail datant d'une époque révolue où le temps ne comptait pas. À la révolution du marché ne peut que répondre une révolution dans les lois qui nous gouvernent. Sinon, nous mourrons.

Le climat social, le découragement et l'attractivité de la France

Il n'est pas possible de clôturer un dossier sur les obstacles au développement des entreprises et de l'emploi sans évoquer le découragement des entrepreneurs, tout au moins de beaucoup d'entre eux. Mieux que de longs discours, voici un témoignage spontané que nous avons reçu.

« À 43 ans, je dirige depuis 10 ans une entreprise de 15 salariés et de trois points de vente dans le prêt-à-porter. J'ai racheté cette entreprise (pour partie, soit 2 points de vente) à son fondateur en 2002 qui avait créé 4 points de vente que je n'ai pas souhaité conserver. Mon troisième point de vente est une création personnelle de 2000. Je travaille dans ce secteur depuis 1991 à divers niveaux de responsabilité.

À l'issue d'une dizaine d'années de management de mon entreprise et une demi-douzaine de procédures de licenciement économique ou pour motif personnel (la plupart sans contentieux car avec transaction), je

considère que la difficulté du licenciement constitue, dans les activités de service notamment, le principal frein au développement des entreprises et ce, pour des raisons autant financières que morales en ce qui concerne l'entrepreneur, qui est un être humain, avec ses affects, et pas une « machine à faire du cash » qu'on peut conspuer sans qu'il n'en résulte de conséquence. Dans ce contexte de traitement inégalitaire des parties (et dont les salariés savent parfaitement se servir à l'encontre de leur employeur quand ils le souhaitent), j'ai résolu de me placer en grève reconductible de l'embauche. Puisque l'entreprise est, pour reprendre des termes entendus sur une radio publique et non contestés par l'agent public faisant office d'interviewer, « ontologiquement un lieu d'exploitation », j'ai décidé de limiter cette exploitation à son strict minimum : la production d'une plus-value m'assurant (jusqu'à nouvel ordre) des revenus suffisants.

J'ai agi de même suite à la polémique sur les ouvertures du dimanche, qui représentaient... deux journées annuelles dans mon activité ! Nous ne sommes donc plus du tout ouverts le dimanche, ce qui ne me retire pas un centime de revenu, mais un peu moins de 200 euros sur la fiche de paye de décembre des salariés de mon entreprise. Je ne me définis donc plus comme "entrepreneur" mais comme "repreneur", puisque au sens le plus étroit du mot, je "n'entreprends" rien.

En conclusion, je constate qu'il n'existe pas en France de culture du compromis (mot souvent assez mal connoté en français) et que les seuls groupes socioprofessionnels ayant pu protéger leur situation voire l'améliorer sont ceux qui ont fait la démonstration, de façon régulière, de leur capacité de nuisance économique et sociale. Une constatation qui amène aussi à mesurer l'inanité des pétitions et autres manifestations "raisonnées" et responsables qui demeurent les seules "luttés" menées par les patrons en France. Les Français ne respectent que ce qu'ils craignent, et ce sont les patrons qui ont peur. »

Tout y est dit : ce sont les patrons qui ont peur... Mais comment réagir, comment provoquer un sursaut, une prise de conscience ? Par la pédagogie, en tout cas ! Les organisations patronales ne font pas assez de pédagogie, elles tentent de persuader les pouvoirs publics du bien-fondé de leurs demandes, souvent très techniques, mais pas le public de la nécessité d'encourager les entreprises pour sortir la nation du marasme dans lequel le manque d'emplois la plonge. Une pédagogie contraire est aussi à déplorer au niveau de l'Éducation nationale. On a ainsi pu remarquer que les manuels scolaires d'économie, s'ils expliquent bien le partage de la valeur ajoutée, la formation de la marge des entreprises, omettent systématiquement d'expliquer l'utilisation de cette marge, la part réservée aux investissements et aux fonds propres, et la nécessité de rémunérer ces derniers.

Et l'État, que fait-il ? Il dépense en ce moment pas mal d'argent dans une campagne vantant les bienfaits du CICE. Deux jeunes entrepreneurs échangent le dialogue suivant : « *T'es pas folle de prévoir des recrutements ? Au contraire, avec le crédit d'impôt, plus j'investis, plus je me développe, plus je recrute, et plus j'ai du crédit d'impôt.* » Bon, c'est bien de promouvoir le CICE, et par la même occasion l'action de l'État, mais n'est-ce pas un peu élémentaire ? Est-il vraiment nécessaire de rap-

peeler l'existence du CICE aux entrepreneurs. Plutôt qu'envoyer à tous le message subliminaire « Regardez le cadeau (terme sans fondement lorsqu'on sait à quel bas niveau est tombée la marge des entreprises) que fait l'État aux entreprises, qu'elles ne soient pas ingrates ! », une campagne de « valorisation » de l'entreprise ne serait-elle pas plus utile ? Peut-on rêver que l'on abandonne officiellement le double langage consistant à reconnaître le rôle central des entreprises et la nécessité de faciliter leur fonctionnement, tout en pratiquant le « *business bashing* » ? Peut-on rêver que l'on reconnaisse aussi les difficultés dans lesquelles se débattent les entreprises et la nécessité d'y remédier ? Pourrait-on même rêver d'une campagne conjointe de communication des organisations patronales et de l'État sur le CICE, par exemple ? Et alors, ne serait-ce pas un moyen efficace de secouer les préventions ? Où sont les priorités ?

Le double langage du gouvernement actuel est particulièrement pernicieux lorsqu'il s'agit de mettre en cause la prétendue voracité d'actionnaires souvent qualifiés de prédateurs. Les mesures fiscales ont déjà mis à mal, voire à néant, la rentabilité du capital. L'incertitude continuant à régner sur la liberté de fermeture des sites non compétitifs ne fait qu'ajouter au découragement des entrepreneurs, surtout si ceux-ci sont étrangers. Les récentes – et intéressées – démonstrations d'amour de la France prodiguées par des entreprises étrangères comme Coca-Cola ou General Electric à l'attention du ministre du Redressement productif après la polémique Goodyear ne sauraient tromper personne : l'attractivité de la France est en jeu, et bel et bien en voie de disparition. Les observateurs relèvent que les étrangers veulent bien investir en France, mais à condition de ne pas y créer d'emplois. Ce serait plutôt pour eux la règle du « deux départs pour une embauche », comme l'évoque le représentant du Boston Consulting Group au cours de son interview (voir ci-dessus). Ce que confirme l'étude de l'American Chamber of Commerce réalisée en octobre 2012 auprès des filiales françaises d'entreprises américaines représentant 39 000 employés et 32 milliards d'euros de chiffre d'affaires : taux d'attractivité tombé à 22 % des sondés, mesures de fiscalité des entreprises perçues négativement par 85 %, mesures pour l'emploi jugées sans effet pour 65 %.

III Conclusion

Un arsenal de mesures non négligeable (ANI, crédit d'impôt compétitivité emploi), mais malheureusement marqué par l'ambiguïté, voire les contradictions, l'incertitude et l'insuffisance : voilà essentiellement l'image que donne la politique française de l'emploi. L'étude que nous avons citée de la Direction du Trésor analyse très bien la situation française, qu'elle juge commandée par une préférence pour la flexibilité externe, autrement dit le chômage. Préférence dont le ministre du Travail s'est récemment offusqué, en rappelant la priorité que le gouvernement veut donner à l'emploi. Mais, si c'est bien là la priorité, et alors que la progression des salaires a fait tomber à un niveau critique les taux de marge des entreprises, comme le relève également la

Direction du Trésor, il faut être cohérent.

À l'instar d'une Allemagne réaliste, il faut faciliter largement tous les types de flexibilité interne, car c'est le seul moyen d'éviter à la fois les licenciements et la multiplication des CDD. Il faut jouer sur tous les tableaux. Autrement dit, le réalisme commande de ne pas restreindre le recours au temps partiel, ni aux contrats précaires, de ne pas complexifier à l'excès les accords collectifs de réduction du temps de travail et de salaires. Il faut aussi donner bien plus de souplesse et de moyens au recours au temps partiel. Les 35 heures doivent être abandonnées, et il faut au contraire faciliter le dépassement des heures légales, dans le cadre de l'annualisation la plus poussée et la moins coûteuse possible du temps de travail.

Les débats que mènent actuellement économistes et politiques restent beaucoup trop macroécono-

miques, parce que la tradition française veut que l'on impose à tous les mêmes obligations. Cela va notamment des 35 heures au Smic. Le message essentiel que cette étude veut faire passer est la nécessité de rompre avec cette uniformité. L'accord auquel les partenaires sociaux sont parvenus chez Renault est symptomatique de la variété des solutions : il entérine l'augmentation du temps de travail à un moment où l'ANI fait une avancée vers la possibilité de diminuer ce temps. Ni l'une

ni l'autre solution ne sont valables pour tous, les Allemands l'ont bien compris et c'est pour cette raison que leur taux de chômage est aussi bas. Suivons-les encore bien davantage dans ce domaine.

Enfin, parce que promouvoir l'emploi, ce n'est pas seulement évi-

Parce que promouvoir l'emploi, ce n'est pas seulement éviter les licenciements mais inciter les entreprises à embaucher, il est nécessaire de cesser de pénaliser inutilement les employeurs, de ne pas multiplier à l'infini leurs obligations et de les défendre.

ter les licenciements mais inciter les entreprises à embaucher, il est nécessaire de cesser de pénaliser inutilement les employeurs, de ne pas multiplier à l'infini leurs obligations, en particulier au-delà d'un certain nombre de salariés, et de les défendre, au lieu de les accuser en permanence, dans leur tâche difficile. Remettre le Code du travail à plat est une revendication systématique des employeurs : il faut les écouter. L'ANI du 11 janvier ne concerne que les licenciements économiques et les accords majoritaires. Il complexifie encore plus les procédures en ajoutant de plus en plus de pages à ce Code déjà monstrueux. Il ne va aucunement dans le sens de la simplification et de l'allègement des obligations, bien au contraire. Pour rester réalistes, nous nous sommes bornés quant à nous à préconiser quelques réformes de base. Commençons par les faire, ce sera déjà un premier signal.

Agnès Verdier-Molinié a publié 60 milliards d'économies ! chez Albin Michel

Déjà de nombreux médias ont reçu ou parlé du livre d'Agnès Verdier-Molinié.



28 février

Le Point

L'hebdomadaire publie en exclusivité un extrait du nouveau livre d'Agnès Verdier-Molinié : « *Attention à la confusion ! Les 60 milliards d'euros évoqués par Agnès Verdier-Molinié dans son livre ne sont pas ceux dont parle Jérôme Cahuzac, le ministre du Budget. La différence est de taille. Le gouvernement a pris l'engagement de diminuer durant le quinquennat la dépense publique de 60 milliards, mais sans nous dire où portera le fer. La directrice de la Fondation iFRAP, spécialisée dans la traque des gabegies, a, elle, une idée très précise des efforts à réaliser pour "gagner" 60 milliards. Ce ne serait pas même un exploit, mais un simple alignement sur la moyenne européenne. (...) Ses 60 milliards ne sont obtenus qu'en mettant au régime les administrations, toutes les administrations.* »

celle-ci a identifié et recensé pas moins de 60 milliards d'euros de surcoûts de production au sein de nos services publics. Des surcoûts qu'il n'est pas difficile de réduire, comme le fait n'importe quelle entreprise pour améliorer sa compétitivité, mais aussi son agilité et, in fine, pour vivre mieux. »

12 mars

LE FIGARO

Voici un livre qui peut rendre les socialistes intelligents. Le quotidien publie une chronique d'Yves de Kerdrel qui, revenant sur l'annonce faite par Jean-Marc Ayrault de demander 5 milliards d'euros d'économies en 2014 aux ministères, reprend les idées d'Agnès Verdier-Molinié : « *Pour gagner du temps et être tout aussi efficace, le locataire de Matignon peut aussi se procurer 60 milliards d'économies !, le dernier livre écrit par Agnès Verdier-Molinié, cette talentueuse essayiste qui dirige la Fondation iFRAP (Institut français pour la recherche sur les administrations et les politiques publiques). À force de travail de fourmi, de ténacité et de vérifications,*

15 mars

Les Echos

Manuel de survie pour un État en danger. L'éditorialiste Jean-François Pécresse publie des extraits du livre d'Agnès Verdier-Molinié dans le quotidien économique : « *Agnès Verdier-Molinié, directrice du think tank iFRAP, illustre drôlement le paradoxe français. Voilà des décennies que, collectivement, nous proclamons la maîtrise de la dépense publique. Et voilà des décennies que nous la laissons grignoter une part toujours plus importante de la richesse nationale. Exploitant, notamment, de nombreuses propositions faites, à la fin du quinquennat de Nicolas Sarkozy, par un rapport de l'Inspection générale des finances, Agnès Verdier-Molinié dresse la liste des économies qui rendraient possibles non pas 60 milliards d'euros d'économies par quinquennat, mais... par an.* »

6 mars

BFM BUSINESS

Les Experts de Nicolas Doze débattent du livre **60 milliards d'économies!** Dans l'émission « Les Experts » sur BFM Business, Nicolas Doze a reçu Agnès Verdier-Molinié, auteur du livre *60 milliards d'économies! Oui... mais tous les ans*, Jean-Marc Daniel, directeur de la revue *Sociétal*, et Catherine Gerst, Operating Partner Citigate Dewe Rogerson.



FONDATION POUR LA RECHERCHE
SUR LES ADMINISTRATIONS ET
LES POLITIQUES PUBLIQUES

5 rue Cadet - 75009 Paris

Tél. 01 42332915

www.ifrap.org