

qui la relation s'est tendue. Inversement, dans un monde changeant, les entreprises peuvent vouloir réorienter leurs activités pour s'adapter au contexte et embaucher des salariés ayant des qualifications différentes de celles qui étaient jusqu'alors recherchées. La perception qu'un emploi en CDI est un privilège (tout relatif) auquel il faut s'accrocher sous peine de ne pas retrouver d'emploi équivalent ne facilite ni la mobilité, ni l'adéquation des salariés aux emplois, ce qui implique un coût à la fois pour les salariés et pour les entreprises.

*Des relations conflictuelles.* Les relations entre employeurs et employés ne sont pas harmonieuses dans notre pays. Ainsi, la France se place au 129<sup>e</sup> rang sur 139 pays en termes de perception de qualité des relations au travail<sup>1</sup>. On ne peut qu'émettre des conjectures sur les causes de cette malheureuse spécificité française, qui contribue au *burn-out* des employés. Peut-être l'absence de mobilité mentionnée plus haut joue-t-elle un rôle. Un employé dont la relation avec ses supérieurs s'est tendue changera naturellement d'emploi dans un marché du travail fluide, mais, en France, il n'aura pas cette opportunité et restera, en dépit du conflit qui l'oppose à son entreprise. Il n'est pas impossible non plus que certains employeurs peu scrupuleux dégradent sciemment l'environnement de travail d'un employé pour l'inciter à accepter une rupture conventionnelle et à quitter l'entreprise, l'employeur évitant ainsi une procédure devant les prud'hommes.

Les Français se situent mal en termes de stress au travail. Les études menées à partir de données internationales<sup>2</sup> démontrent l'existence d'une corrélation positive entre protection de l'emploi et stress au travail. Cette corrélation n'est guère surprenante : la rigidité dans l'emploi et la rareté de l'emploi détériorent, comme

1. Voir le livre de Thomas Philippon, *Le Capitalisme d'héritiers*, qui présente les classements internationaux de qualité des relations du travail (Paris, Seuil/La République des idées, 2007). Le livre de Yann Algan, Pierre Cahuc et André Zylberberg, *La Fabrique de la défiance et comment en sortir* développe une analyse fine des sources et mécanismes de défiance en France (Paris, Albin Michel, 2012, p. 120).

2. Nicolas Lepage-Saucier, Étienne Wasmer, « Does Employment Protection Raise Stress? A Cross-Country and Cross-Province Analysis », 2011, préparé pour l'*Economic Policy Panel 2012*.

nous l'avons vu, les relations au travail de plusieurs manières ; des employés insatisfaits de leur emploi le conservent néanmoins ; et des patrons peu scrupuleux peuvent aisément jouer sur la peur du chômage pour intimider les salariés.

*Un sentiment prégnant d'insécurité professionnelle.* L'insécurité professionnelle est évidemment perçue par les détenteurs de CDD, qui sont par définition des emplois précaires. De façon plus étonnante, elle est aussi ressentie par les CDI, qui bénéficient pourtant de la législation pratiquement la plus protectrice au monde<sup>1</sup>. Ce constat n'est pas aussi paradoxal qu'il y paraît, dans la mesure où un CDI sait que, s'il est licencié et passe par la case chômage, ses chances de retrouver un travail équivalent sont limitées. D'où un sentiment de pessimisme qui frappe l'ensemble de la société française et la tétanise, handicapant sa capacité à s'adapter et à innover.

### Une réforme est-elle nécessaire ?

Un argument souvent avancé en France contre la nécessité d'une réforme des institutions de l'emploi est que le chômage est un problème de carnet de commande et qu'une relance macroéconomique ferait baisser le chômage. Il n'y a pas de doute que la France, comme tous les pays européens, est victime des incertitudes sur l'avenir de l'Europe et subit les contrechocs de la crise financière ; et que des perspectives favorables et un carnet de commande bien rempli auraient des effets très favorables sur l'emploi. Mais l'argument macroéconomique n'est pas pertinent pour plusieurs raisons.

La plus évidente est que le chômage est structurel et pas seulement conjoncturel. Il n'est pas descendu en dessous de 7 % en France depuis trente ans malgré une politique de l'emploi très coûteuse pour

1. Sur le sentiment de sécurité, voir aussi Andrew Clark, Fabien Postel-Vinay, « Job Security and Job Protection », *Oxford Economic Papers*, 2005, vol. 61, p. 207-239, et Fabien Postel-Vinay, Anne Saint-Martin, « Comment les salariés perçoivent-ils la protection de l'emploi ? », *Economie et statistique*, 2005, n° 372, p. 41-59.

les finances publiques, le recours aux retraites anticipées (aujourd'hui facilitées par les ruptures conventionnelles) et l'encouragement des CCD. Ce n'est pas un hasard non plus si le chômage dans les autres pays de l'Europe du Sud, dont les institutions du marché du travail sont à l'origine assez similaires aux institutions françaises, est bien plus élevé qu'en Europe du Nord ou que dans les pays anglo-saxons. Deuxièmement, si l'on peut discuter du niveau approprié pour le déficit budgétaire en période de récession<sup>1</sup>, nous vivons actuellement une relance keynésienne résultant de la baisse de l'euro, des taux d'intérêt et du prix du pétrole ; le chômage devrait donc se résorber au lieu d'augmenter. Troisièmement, il faut se demander pourquoi le carnet de commandes est peu rempli, ce qui nous ramène (en partie seulement) à la question de la compétitivité des entreprises, qui comprend d'autres dimensions que le simple coût horaire (tel qu'un bon appariement des salariés aux emplois, sujet sur lequel nous reviendrons). Enfin, une relance par le déficit budgétaire comporte moins de risque quand les finances publiques sont saines que quand elles sont déjà dégradées (la faute à quarante ans de laxisme budgétaire).

## II. UNE ANALYSE ÉCONOMIQUE DU CONTRAT DE TRAVAIL

Les réflexions qui suivent s'inspirent de travaux réalisés en collaboration avec Olivier Blanchard (professeur au MIT et chef économiste du FMI de 2007 à 2015)<sup>2</sup>. Cet état des lieux peu reluisant résulte de multiples causes. À court terme, le niveau de la demande et d'autres facteurs conjoncturels jouent un rôle important dans la variation

1. Le déficit budgétaire se situait à 4 ou 5 % ces dernières années en France.  
2. Voir en particulier *Licenciements et institutions du marché du travail*, rapport pour le Conseil d'analyse économique, La Documentation française, 2003, p. 7-50 ; et « The Optimal Design of Unemployment Insurance and Employment Protection. A First Pass », *Journal of the European Economic Association*, 2008, vol. 6, n° 1, p. 45-77. Voir aussi Pierre Cahuc, André Zylberberg, *Le Chômage. Fatalité ou nécessité ?*, Paris, Flammarion, 2004.

du chômage. Mais le chômage français est un phénomène durable. Attardons-nous donc sur ses causes structurelles, en commençant par le débat actuel au sujet de la protection de l'emploi, un sujet emblématique sur lequel les institutions commencent à évoluer en Europe du Sud (par exemple, en Italie et en Espagne). Pour bien comprendre l'effet de nos politiques en la matière, il faut d'abord s'interroger sur les incitations des différents acteurs. Nous pourrions ensuite mieux analyser nos institutions et concevoir des réformes possibles.

### *La protection du salarié, la flexibilité et le principe licencieur-payeur*

Le contrat de travail et les procédures de licenciements doivent concilier deux objectifs. Le salarié n'est pas responsable de l'évolution technologique ou des chocs sur la demande que subit son entreprise ; il doit donc être assuré contre le risque que son emploi devienne obsolète ou simplement non rentable. L'entreprise, quant à elle, demandera à bénéficier de flexibilité dans sa gestion des ressources humaines face à l'éventualité de ces mêmes chocs ; en l'absence d'une telle flexibilité, elle sera réticente à créer l'emploi, car elle fera de lourdes pertes en cas de faible productivité de cet emploi. Deux visions antinomiques ? Pas vraiment. Mais pour les satisfaire, *il faut protéger le salarié et non l'emploi*.

L'employeur sait si un emploi lui est profitable ; profitabilité bien conçue bien sûr, car un employeur peut accepter de perdre de l'argent momentanément sur un poste de travail ou une unité de production du fait d'une chute de demande momentanée et cependant profiter à terme du maintien de l'emploi. L'employeur est donc en possession des éléments nécessaires à une gestion de l'emploi. Mais il faut aussi se poser la question de l'impact de son choix entre maintien de l'emploi et licenciement sur les parties prenantes. Il y a au moins deux parties prenantes en l'espèce.

La première partie prenante est le salarié concerné par le maintien de l'emploi ou le licenciement. Ce salarié subit un coût financier, lié

à la perte de salaire, ainsi qu'un coût psychologique (par exemple, la perte du tissu social fourni par son travail dans l'entreprise ou des tensions familiales). Cette externalité créée par le licenciement fait, du point de vue du salarié, l'objet de deux formes de compensation : l'entreprise lui paie des indemnités de licenciement ; et l'assurance chômage lui assure un revenu de remplacement ainsi qu'éventuellement une formation complémentaire. La deuxième partie prenante, souvent oubliée dans le débat, est le système social, et en particulier l'assurance chômage. Un licenciement entraîne des allocations chômage, des coûts de formation, des coûts de gestion de Pôle Emploi, éventuellement aussi des coûts associés à un emploi aidé...

Le principe de responsabilisation, qui dans d'autres domaines forme la clé de voûte de notre système économique, voudrait que l'entreprise « internalise » le coût total pour la société quand elle licencie un salarié : le coût pour le salarié et le coût pour le système social. Sinon, elle aura tendance à trop licencier (j'ignore ici à dessein les contraintes administratives au licenciement, dont je reparlerai en détail par la suite). Afin qu'elle internalise le coût pour le système social, il faut lui faire payer une pénalité de licenciement, dont le produit ira au système public, et non au salarié.

Il est à noter qu'il ne s'agirait pas d'une taxe supplémentaire pesant sur les entreprises, mais d'un *bonus-malus*. De fait, le produit de cette pénalité serait affecté à la réduction des charges sociales : la pénalité serait donc neutre fiscalement pour l'ensemble des entreprises. Cependant, si en matière d'environnement, tout le monde trouve aujourd'hui normal que le pollueur soit le payeur<sup>1</sup>, l'idée que les entreprises qui licencient devraient payer une pénalité de licenciement ne fait pas partie de notre logiciel économique. Discutons donc plus en détail ce principe du licencieur-payeur, si éloigné de nos conceptions façonnées par nos institutions.

Une première question à son sujet porte sur le calcul du coût du licenciement pour l'assurance chômage. Licencier un informaticien de 30 ans à Paris qui retrouvera le lendemain un emploi ne coûte

rien à ce système ; licencier un salarié peu qualifié de 50 ans dans un bassin d'emploi déprimé est une autre affaire. Comment donc faire pour calculer le coût du licenciement ?

Une manière astucieuse de calculer la pénalité de licenciement consisterait à regarder combien le salarié licencié coûte aux organismes qui versent les allocations chômage et offrent des formations au chômeur après son licenciement. Cette approche remonte à l'Amérique de Roosevelt, qui avait institué un système de bonus-malus toujours en vigueur, l'*experience rating*<sup>1</sup>. Elle présente un double avantage : celui d'appliquer une pénalité plus élevée pour des salariés qui auront plus de difficultés à retrouver un emploi ; et celui d'inciter l'entreprise à investir dans la formation et donc d'enrichir le capital humain de ses employés, limitant par là la durée de leur chômage en cas de licenciement. De même, elle inciterait les partenaires sociaux au sein d'une même branche à améliorer la qualité des formations, car ils seraient sensibilisés à la durée du chômage (aujourd'hui ils sont au contraire déresponsabilisés par une mutualisation généralisée).

Nous verrons plus tard que le système de bonus-malus a d'autres avantages, comme celui d'éliminer les connivences entre employeurs et employés, sur le dos de la sécurité sociale ou encore une meilleure allocation de l'activité entre secteurs.

1. Voir le chapitre 8.