

**PASCAL BORIS, LAURENT FOURIER,
ARNAUD VAISSIÉ ET CHARLOTTE DOLLOT ***

Les leçons du modèle britannique

Keynes avait coutume de dire que la faiblesse des généraux était de préparer la guerre précédente et celle des hommes politiques de faire la politique économique d'économistes morts depuis longtemps. Le mérite de la Grande-Bretagne est d'avoir su infirmer les propos de Keynes. En effet, à chaque crise économique sévère depuis les débuts de la Révolution industrielle, la politique économique anglaise a tendu à utiliser les travaux des économistes les plus récents. Robert Peel n'hésita pas contre son parti à imposer le libre-échange ricardien au milieu du XIX^e siècle et Clement Attlee le réformisme keynésien au milieu du XX^e. De même Tony Blair a su rompre avec ce même keynésianisme en répondant à tous ceux qui l'accusent de trahir l'idéologie traditionnelle du travaillisme que la bonne politique économique n'est ni de droite, ni de gauche : c'est celle qui crée des emplois. Nous en sommes loin en France où le protectionnisme d'avant Robert Peel est devenu le slogan des opposants de gauche et de droite à toute réforme.

Le 5 mai dernier, Tony Blair a, pour la troisième fois consécutive, remporté les élections législatives malgré la rancoeur d'une grande partie de son électorat à propos de sa politique irakienne. Cette victoire historique est due non seulement au fait que les Tories ont raté leur campagne, mais encore au très positif bilan économique et social des deux précédents mandats du Labour – le taux de chômage n'a jamais été aussi bas et l'écart entre les plus riches et les plus pauvres s'est réduit de façon significative.

De l'autre côté de la Manche, le scrutin sur la Constitution européenne s'est transformé en un débat sur l'avenir des croyances économiques et sociales au sein de l'Union. Plusieurs partisans du « non » n'ont eu de cesse de dénoncer le caractère « néo-libéral » de la Constitution et le risque de perte des acquis sociaux. C'est oublier que le principe de l'économie de marché est en vigueur depuis le traité de Rome de 1957, que le plein-emploi n'est pas l'apanage dudit néo-libéralisme, de même que le sous-emploi n'est pas la contrepartie inéluctable de la social-démocratie.

Il y a 25 ans, la France était largement devant la Grande-Bretagne avec un PIB par habitant supérieur et un taux de chômage plus faible. Aujourd'hui, les structures économiques des deux pays sont très comparables (populations

* Pascal Boris, président de la Chambre de commerce française de Grande-Bretagne et cofondateur du Cercle d'outre-Manche ; Laurent Fourier, membre du Cercle d'outre-Manche ; Arnaud Vaissié, président de la Section britannique des conseillers du commerce extérieurs et cofondateur du Cercle d'outre-Manche ; Charlotte Dollo, consultante pour le Cercle d'outre-Manche.

EUROPE

égales, plus de 70 % de la population active dans les services et respectivement 25 % et 27 % de la valeur du PIB provenant de l'industrie) et tous deux ont développé après-guerre un système de couverture sociale complet et redistributif. La seule pomme de discorde entre les deux frères ennemis n'est alors plus le droit de possession de l'Aquitaine mais bien le fait que neuf points séparent leurs taux d'emploi respectifs (63 % contre 72 %), que la richesse par habitant en Grande-Bretagne est supérieure de plus de 6 %, et que le chômage est deux fois plus important en France (10 % contre 4,7 %). Bref, la Grande-Bretagne est, comme la France, un pays de justice sociale, mais qui connaît une situation de plein-emploi quand la France connaît une situation quasi structurelle de sous-emploi. Pourquoi ?

Pourquoi croire en effet que plein-emploi et justice sociale ne sont pas cumulables ? Comment la Grande-Bretagne a-t-elle atteint le plein-emploi tout en préservant son système de Welfare ? Une telle stratégie serait-elle applicable à la France ?

LES TROIS VISIONS STRATÉGIQUES BRITANNIQUES

La France possède des atouts majeurs indéniables : position géographique unique, infrastructures de pointe, système de santé et d'éducation performants, main-d'œuvre qualifiée. La France possède le hardware de l'attractivité économique, c'est-à-dire les infrastructures et les atouts structurels, ou « durs », dont peu de pays disposent.

Le premier avantage britannique se situe sur le soft, c'est-à-dire sur les comportements et l'environnement économique et culturel. Le soft est, par définition, souple. Or, le problème de la France est sa tendance à faire du soft un domaine hard, c'est-à-dire à rigidifier ce qui n'est pas de nature à l'être. Ce sont par conséquent les softwares qu'il faudrait améliorer en France, le contexte socio-économique dans lequel les entreprises évoluent.

Le tournant a eu lieu au début des années 1980. Au plus fort de la crise pétrolière, la France comme l'Allemagne, afin de défendre les emplois existants, ont rigidifié leurs économies en augmentant la pression fiscale pour financer les politiques sociales de soutien aux exclus et en régulant le droit du travail de telle sorte qu'il limite le nombre des licenciements. Au même moment, la Grande-Bretagne, en dépit de fortes réticences, adoptait une politique, jamais contredite depuis, de faible pression fiscale et de souplesse économique afin de favoriser la création d'entreprises et le dynamisme de l'emploi. Son PIB/tête est aujourd'hui supérieur à celui de la France de plus de 1 500 €.

Deuxième avantage, la Grande-Bretagne a toujours su valoriser l'idée du travail, plus que celle du loisir, et donner au chômage un caractère transitoire.

La vision française d'un statut social individuel symbolisé par la profession s'oppose à l'idée britannique selon laquelle, au contraire, il n'est pas de « mauvais job ». Le petit boulot par exemple n'est jamais que momentané, il n'est pas, comme en France, associé à un statut de précarité.

En France, le chômage constitue souvent une cause de honte pour celui qui le subit. Honte personnelle, stigmatisation sociale, mais également handicap professionnel. Les chômeurs de longue durée éprouvent une difficulté toujours croissante à effectuer leur réinsertion sur le marché du travail.

En Grande-Bretagne, une période de chômage est davantage acceptée comme éminemment temporaire, et comme faisant partie du cycle de « destruction créatrice » caractérisant l'économie de marché. Le travail a donc la valeur d'un pacte social et le chômage est considéré comme une étape et non comme un état justifiant d'un statut.

La Grande-Bretagne a placé l'emploi au cœur du cercle vertueux de sa croissance. En Grande-Bretagne, c'est l'emploi qui crée la croissance.

Si l'existence de périodes de chômage est considérée comme normale, l'inactivité prolongée est, elle, vue avec suspicion. Les citoyens sont même parfois poussés, comme les y incitent certaines campagnes publicitaires dans le métro londonien, à dénoncer les faux chômeurs, perçus comme profitant du corps social. Dans les années 1970, dans une Grande-Bretagne en crise, le gouvernement incitait déjà les personnes au chômage à accroître leur mobilité, à élargir leurs horizons de recherche d'emploi et diffusait le slogan : « On your bike: go and look for work! » L'emploi ne se donne pas, il se prend.

Enfin, le dernier postulat de la stratégie britannique pour l'emploi prend le contre-pied de la position française, qui pose un taux de croissance minimum comme préalable indispensable à toute création d'emploi. Or, cette théorie n'explique pas l'origine de la croissance.

Là où la France s'attache à protéger « le droit à l'emploi », la Grande-Bretagne cherche avant toute chose à augmenter et améliorer « l'offre de travail » afin de nourrir l'activité et l'attractivité du pays. La Grande-Bretagne a placé l'emploi au cœur du cercle vertueux de sa croissance. En Grande-Bretagne, c'est l'emploi qui crée la croissance.

Fort de cette vision du travail, la Grande-Bretagne a mis en place un certain nombre de mesures et a initié un certain nombre de réformes qui, sans remettre en cause son droit social, ont permis d'atteindre le plein-emploi. Tout d'abord, la Grande-Bretagne a eu la volonté de mobiliser toute sa population active, puis elle a fait de son Welfare un système qui incite au travail sans pour autant rendre le statut de l'actif précaire, et enfin elle a instauré une législation du droit du travail souple qui permet aux entreprises de moduler leurs effectifs aux fluctuations économiques tout en assurant au salarié une protection légale forte.

AU TRAVAIL ! MOBILISATION DE TOUS LES ACTIFS

Bien que la Grande-Bretagne comptabilise les demandeurs de l'allocation aux handicapés (*Incapacity Benefit*) dans la population inactive, le plein-emploi se mesure sur tout le spectre de la population active.

Améliorer l'offre de travail à la fois quantitativement et qualitativement afin qu'elle réponde le mieux possible aux demandes et évolutions du marché, c'est là une constante des objectifs des gouvernements successifs, depuis Margaret Thatcher jusqu'aux New Deals de Tony Blair initiés en 1998. Rompant avec les efforts précédents qui soutenaient la demande de travail au travers de programmes publics de maintien de l'emploi, la politique de l'emploi s'est axée depuis 1979 sur la dynamisation et le soutien de l'offre de travail dans le secteur privé et, de manière plus récente, dans le secteur public également.

En s'attaquant petit à petit à toutes les poches de populations (méthode du *targeting*), le gouvernement a réussi à mobiliser la population active dans sa totalité, même les catégories dont l'insertion sur le marché du travail est la plus difficile. Par exemple, en Grande-Bretagne le taux d'emploi des hommes de 55-64 ans est de 19 points supérieur et celui des femmes de 9 points supérieur à celui de la France ! Ces chiffres rendent compte d'une économie britannique active, dans laquelle les ressources productives sont davantage mobilisées. L'avantage est à la production – avec une force et un temps de travail déjà élevés et en augmentation.

À l'inverse, en France, la tendance va dans le sens d'une réduction du nombre de demandeurs d'emplois et la population active s'élimine par les deux bouts : arrivée tardive sur le marché du travail des plus jeunes (due notamment à la survalorisation du diplôme qui pousse à l'allongement de la durée des études) d'un côté, et, de l'autre, préretraites pour les plus âgés, etc. Or, les préretraites et autres mesures qui découragent l'activité privent l'économie de précieuses

ressources productives, tout en alourdissant les dépenses sociales. Réduire la population active n'a non seulement pas réduit le chômage, mais a en plus compliqué le processus d'embauche et augmenté les charges qui pèsent sur les entreprises et les individus.

Même si sa productivité annuelle par emploi est inférieure à celle de la France de près de 3 600 €, la Grande-Bretagne offre à toute sa population active la possibilité de travailler et parvient au final à un PIB par tête supérieur. En 1980, le PIB par tête de la Grande-Bretagne représentait 75 % du PIB par tête français. En 2002, il est passé à 110 % – une progression spectaculaire de 35 points en vingt-deux ans. Les faits montrent ainsi que l'arbitrage en faveur du nombre d'emplois favorise la croissance et enrichit le pays, et que, à l'inverse, la sous-exploitation de la population active est un frein majeur à l'activité économique d'un pays. L'emploi crée la valeur, plus d'emplois créent plus de croissance.

On dénonce alors la précarité des emplois créés outre-Manche. Or, en situation de flux tendus, l'inactivité est provisoire et l'instabilité provoquée par le travailleur lui-même. La nature de l'emploi en Grande-Bretagne n'est pas plus précaire qu'en France. Et même, bien plus que l'emploi, n'est-ce pas le non-emploi ou le mal-emploi permanents qui créent une précarité permanente ?

En effet, la France offre une structure du marché du travail souvent plus instable : les CDD sont désormais majoritaires dans les flux d'embauches en France. Pour faire face à la rigidité du marché du travail français, les entreprises se sont adaptées en ayant davantage recours à l'intérim, au point que la première société mondiale de travail temporaire est française (ECCO, devenue Adecco). Ensuite, si le temps partiel est globalement plus développé en Grande-Bretagne, la part du temps partiel

involontaire, qui mesure l'insatisfaction des travailleurs, est en revanche supérieure en France (25 % contre 9 %). De même, le nombre de RMIstes, proche des 1,2 million, n'a jamais été aussi élevé. Au total, les faits montrent que la protection sociale de droit commun à la française se révèle impuissante à contrecarrer la montée de situations de précarité

À l'inverse, et contrairement aux idées reçues, l'emploi britannique est un emploi souvent de qualité et non nécessairement précaire.

Plusieurs indices montrent que le plein-emploi britannique ne maltraite pas ses actifs. Ainsi

par exemple, le salaire horaire minimum britannique est aujourd'hui proche de celui de la France (7,32 € contre 7,61 € en France) et, à populations égales, 1,3 million de Britanniques touchent le salaire minimum (*Minimum Wage*) contre 2,9 millions en France qui touchent le SMIC.

De même, en Grande-Bretagne l'emploi indépendant est perçu positivement et compte même comme un des puissants facteurs de la croissance de l'emploi. Il recouvre des formes très diverses et existe à tous les niveaux de qualification. Aussi bien développé dans les services (+187,4 % de 1979 à 1990 pour le secteur « banques, finances, assurances ») que dans les secteurs du travail domestique, de la sous-traitance (+109,5 % dans la construction) et des « petits boulots », le travail indépendant ne peut donc pas être sommairement assimilé à un développement de la précarité.

Enfin, s'il est vrai que les travailleurs français sont plus qualifiés au départ, ce qui les rend moins vulnérables à la concurrence des pays à bas salaires et au progrès technique, en Grande-Bretagne ils sont formés tout au long de leur vie active, ce qui permet une souplesse des compétences, des emplois moins catégorisés, et donc des embauches plus fluides : 21,3 % des employés britanniques

En 1980, le PIB par tête de la Grande-Bretagne représentait 75 % du PIB par tête français. En 2002, il est passé à 110 %.

EUROPE

contre 7,8 % en France participent à une formation ou un enseignement une fois par mois.

Au total, en matière d'emploi, la Grande-Bretagne fait non seulement mieux que la France pour des secteurs à très faible qualification et à très faible salaire (réglementation plus souple, faiblesse des charges, etc.), mais elle enregistre également une plus forte création d'emplois dans les secteurs à haute qualification et à salaire élevé comme les activités financières et leurs dérivés (volonté politique évidente de faire de la Grande-Bretagne un centre financier d'envergure mondiale, favorisée notamment par la loi sur les « impatriés » ou *non-domiciled*).

LA GRANDE-BRETAGNE A UN WELFARE

Non seulement l'emploi n'est pas plus précaire qu'ailleurs, mais encore la protection sociale est loin d'être mauvaise.

Néanmoins, là encore, le modèle britannique prend le contre-pied de la position française. La question se pose de savoir dans quelle mesure les buts des politiques sociales peuvent être atteints par des moyens autres que par une injection directe de liquidités. Au premier rang de ceux-ci : l'incitation au travail.

Pour cela, le Welfare est devenu *Welfare-to-Work*, un modèle d'État providence qui combine incitation au travail et niveau de revenus décent pour tous. Le système des taxes et des prestations sociales en Grande-Bretagne vise en effet à ce que la situation financière des salariés soit meilleure que celle des chômeurs et qu'une augmentation des revenus ne soit pas pénalisante pour le nouveau travailleur. Il évite de ce fait les « trappes à chômage et à pauvreté », c'est-à-dire qu'il empêche que la population active soit dissuadée d'exercer un emploi faiblement rémunéré en raison de la perte encourue des allocations sociales et de l'impôt sur le revenu. Les In-Work Benefits sont donc calculés en fonction d'un seuil de tolérance finan-

cière qui pousserait le travailleur à chercher un emploi.

Les New Deals de Tony Blair ressemblent au système d'allocations français, mais prennent en compte ce risque de la « trappe à pauvreté » – parmi eux notamment, le Working Families Tax Credit, équivalent des allocations familiales, le Housing Benefit, équivalent des allocations logement, ou encore la TVA à taux 0 % étendue aux premiers postes du budget des ménages à faibles revenus (nourriture courante, presse, transports, vêtements et chaussures d'enfants), etc.

Selon les cas, certaines allocations continuent même d'être versées après le début du nouvel emploi, comme l'Income Support, équivalent du RMI. Le système des In-Work Benefits vise ainsi à assurer un niveau de vie décent aux salariés, sans nuire à l'employeur et à la compétitivité de l'entreprise. Les allocations sont des systèmes d'assistance, non des régimes d'assurance : ils ne salarient pas le chômeur mais poussent à l'emploi. Les risques de pauvreté sont certes plus élevés en Grande-Bretagne – bien que l'écart avec la France se réduise après redistribution sociale – mais les résultats sur l'emploi sont probants.

Cette différence d'inspiration économique n'en est pas pour autant une opposition dans les principes fondamentaux qui définissent les deux pays. La France et la Grande-Bretagne ont développé un système d'État providence visant à compenser les inégalités créées par l'économie de marché. En réalité, la Grande-Bretagne en est même l'inventeur, puisque c'est Clement Attlee, Premier ministre britannique de 1945 à 1951, qui l'a institué sur les recommandations du rapport Beveridge de 1942.

Les Britanniques tiennent à leur Welfare et, conservateurs comme travaillistes,

ont tous contribué à son maintien. Seulement, maintien et acquis social ne s'opposent pas à évolution et pragmatisme. Les Britanniques ont su faire évoluer leur Welfare et l'intégrer à la compétitivité globale de leur marché du travail, et non en opposition à celui-ci.

Les méthodes de réduction des inégalités sociales n'ont d'ailleurs jamais été aussi efficaces. En effet, depuis 1997, les 10 % des ménages les plus pauvres se sont enrichis plus vite que la moyenne de la population (+10,8 %), tandis que les 10 % les plus riches se sont appauvris de 4,4 %. Aucun doute alors sur la raison pour laquelle on surnomme le Chancelier britannique « Robin des Bois » !

Les Britanniques tiennent à leur Welfare et, conservateurs comme travaillistes, ont tous contribué à son maintien. Seulement, maintien et acquis social ne s'opposent pas à évolution et pragmatisme.

Plein-emploi et protection sociale sont donc cumulables et il n'est pas vrai que le modèle britannique n'est pas un modèle de redistribution sociale.

SOUPLESSE DU DROIT DU TRAVAIL : LE POUVOIR AUX TRAVAILLEURS !

La dernière et probablement la plus stratégique des tactiques en matière d'emploi en Grande-Bretagne est la souplesse de son droit du travail.

On sait que les sociétés de services génèrent en France 73,5 % des emplois. On sait aussi que le poids du secteur tertiaire est très comparable en Grande-Bretagne (79,2 %). Or, les coûts salariaux de ces entreprises peuvent représenter jusqu'à 80 % de leurs coûts d'exploitation. Il s'ensuit que ces entreprises ont un besoin d'ajustement permanent de leur masse salariale, qui se traduit en pratique par la variation de la marge. En effet, si les coûts salariaux sont maintenus alors que le chiffre d'affaires baisse, la marge de l'entreprise peut rapidement devenir négative et l'entreprise avoir des difficultés à survivre.

L'élasticité du niveau de l'emploi en fonction de l'activité est donc une donnée essentielle pour la santé de l'entreprise et le dynamisme de l'embauche. Si un employeur ne peut pas licencier sans difficulté et coût excessif, il maintiendra un niveau constant de sous-emploi plutôt que de devoir supporter un sureffectif qui conduirait à des pertes financières. Dans ce contexte, toute lourdeur excessive dans le droit du licenciement est un frein direct à l'embauche. Or, le droit et la pratique française du licenciement ne semblent pas adaptés à ce contexte. La comparaison avec le système britannique est significative.

Contrairement à l'image de flexibilité exacerbée souvent prêtée au système britannique, en Grande-Bretagne comme en France, la liberté du chef d'entreprise de se séparer de ses employés est limitée et encadrée. Le droit du travail et la jurisprudence réglementent les motifs du licenciement ainsi que le processus menant à la décision de licenciement.

Toutefois, alors que le système français se méfie de l'employeur et a recours à des interdictions ou des réglementations formelles, le système britannique est plus souple et privilégie le caractère raisonnable (*fair*) de l'entreprise dans le processus de licenciement. La procédure s'adapte en fonction des situations. Par exemple si un employé a un problème de capacité, il sera exigé de l'employeur qu'il lui donne de vraies possibilités de s'améliorer. En revanche, si un employé frappe un autre employé, son employeur pourra lui ordonner de quitter les lieux sur-le-champ, sans indemnités. En outre, en octobre 2004, l'Employment Act 2002 est entré en vigueur. Les employeurs doivent légalement suivre une procédure disciplinaire similaire à celle existant en France avant de licencier un employé pour motif personnel. Cependant, cette procédure ne s'applique pas en cas de faute grave du salarié (contrairement à la France). Le non-respect de cette procédure entraînera la requalification automatique du licenciement comme abusif (*unfair dismissal*).

En France, et même si le motif de licenciement est justifié par une cause réelle

et sérieuse, l'entreprise devra verser des indemnités qui peuvent se révéler lourdes, parfois 50 % plus élevées qu'en Grande-Bretagne, comme pour compenser une injustice, alors même que le motif du licenciement provient d'une faute réelle et justifiée du salarié. Par ailleurs, elle crée une différence de coût pour l'employeur selon l'âge du salarié licencié. Même depuis l'assouplissement législatif intervenu en 2003, une certaine catégorie de travailleurs (aujourd'hui les 40-45 ans) est défavorisée et aura plus de difficultés à être embauchée – rappelons que le taux d'emploi des 55-64 ans en Grande-Bretagne est de 55,5 % contre 36,8 % en France.

En cas de licenciement pour motif économique, dans les deux pays, selon le nombre d'employés dépassant un palier variable selon la taille de l'entreprise, l'employeur doit consulter les représentants du personnel.

Les conditions de recours à ce motif de licenciement sont néanmoins plus strictes en France qu'en Grande-Bretagne, puisque le droit français du travail exige la suppression ou la mutation d'un poste pour que le licenciement soit qualifié d'économique, alors qu'en Grande-Bretagne la simple baisse d'activité ou la probabilité d'une baisse d'activité suffit.

En ce qui concerne l'indemnisation de ce licenciement, les entreprises anglaises comme les entreprises françaises doivent indemniser les salariés licenciés. Mais l'indemnité française est trois fois plus élevée en moyenne pour un cadre que l'indemnité anglaise. L'employeur français hésitera donc à licencier certes, mais il n'embauchera pas quand l'activité reprendra, de même qu'il augmentera peu les salaires. Verrouiller les licenciements est un processus antiproductif en tous points et très pénalisant pour le dynamisme global de l'emploi.

Aussi, la philosophie du système d'indemnisation judiciaire est très différente

d'un pays à l'autre, avec un « système de plancher » qui protège le salarié en France et un « système de plafond » qui protège l'employeur en Grande-Bretagne. En cas de recours contentieux, les risques liés à cette éventualité sont plus lourds et plus imprévisibles pour les entreprises installées en France que pour leurs homologues en Grande-Bretagne ou, si contentieux il y a, il sera considéré comme un dernier recours, voire une dernière chance de transiger sans passer par le jugement.

En France, la logique est sociale et punit l'employeur qui aurait licencié un salarié sans motif acceptable. L'employé licencié sans cause réelle et sérieuse reçoit une véritable rente à la charge de l'entreprise puisqu'il touche au minimum les indemnités légales de licenciement, les allocations chômage (57 % de son salaire brut) et une indemnisation automatique équivalente à 6 mois de salaire brut. Il n'a donc aucune incitation à trouver rapidement un nouvel emploi.

En Grande-Bretagne prime à l'inverse la logique économique, en indemnisant le préjudice réel du salarié. L'employé est responsabilisé et ne peut demander des indemnités sans avoir d'abord démontré qu'il a fait des efforts pour limiter son propre préjudice – c'est le *duty to mitigate*. Les indemnités sont en outre plafonnées, et l'employeur prend certes un risque financier, mais celui-ci est limité, la sanction qu'il encourt étant davantage pondérée par rapport avec sa faute réelle.

Par conséquent, le licenciement se ressent en France comme un traumatisme pour l'employé, l'équivalent professionnel du divorce pour faute. La procédure longue peut devenir une obsession pour l'employé et le traumatisme qui en découle est un frein au changement d'emploi. C'est également un traumatisme pour l'employeur, qui plus est fréquemment menacé de poursuites pénales au moment du licenciement

Verrouiller les licenciements est un processus antiproductif en tous points et très pénalisant pour le dynamisme global de l'emploi.

quand ce dernier s'accompagne de recours liés au dépassement du temps de travail. La pénalisation excessive du droit du travail a un impact très profond chez l'employeur. Elle est un obstacle supplémentaire à l'embauche.

En Grande-Bretagne, on perçoit moins cette vision traumatisante du licenciement. Celui-ci n'est pas un obstacle à la réembauche, et d'autant moins que, dans l'état actuel de tension du marché britannique, le salarié licencié est raisonnablement confiant de retrouver un emploi.

La pacification de la relation employeur-employé est donc une des clés essentielles de la réussite de la Grande-Bretagne en matière d'emploi. Elle fluidifie le marché de l'emploi et facilite l'embauche, la reconversion, et l'évolution du travailleur. La rigidité sociale en la matière est une déconnexion des réalités économiques et un frein direct à l'emploi et à la richesse.

Au final, le plein-emploi créé par une telle souplesse du droit social établit un rapport de force en faveur des travailleurs, puisque celui-ci institue un marché du travail proche d'une situation de concurrence pure et parfaite. Paradoxalement, le plein-emploi devient alors une contrainte de gestion pour l'employeur.

Tous les chefs d'entreprise sont unanimes : « La politique des ressources humaines est un objectif prioritaire en Grande-Bretagne. » L'exemple de J.-C. Decaux, ne trouvant pas de colleur d'affiches en Grande-Bretagne dans les années 1990 et ayant dû recruter des prisonniers en fin de peine, est significatif. Cette expérience, certes anecdotique, n'en révèle pas moins une vérité de poids : l'employeur en Grande-Bretagne se trouve lui aussi confronté à des exigences d'attractivité. Manque de fidélité des employés, difficulté de retenir la main-d'œuvre, volatilité des salariés sont de réelles préoccupations pour les recruteurs en Grande-Bretagne, eux-mêmes en concurrence pour attirer les meilleurs candidats. D'où la nécessité de leur offrir des salaires compétitifs, puis

de les retenir par un système élaboré de primes. Il n'est donc guère surprenant que la Grande-Bretagne compte plus de 300 000 Français !

LA FRANCE A TOUT POUR GAGNER

Si comparaison n'est pas raison, s'inspirer de la Grande-Bretagne n'est pas tricher, et le reconnaître est déjà une victoire. La fluidité du marché du travail britannique, loin de signer la précarité des travailleurs, crée, comme l'expérience le prouve, des conditions souvent favorables pour les salariés. La précarité est en réalité trop souvent agitée en France comme un épouvantail pour justifier des rigidités sociales, qui ne montrent au fond que le décalage persistant qu'il y a, dans la perception collective, entre le particulier et le général.

Il est donc suggéré de renverser la tendance de réduction de la population active afin de tirer meilleur parti des ressources productives. Pour cela, il apparaît important de réformer les lois de gestion du temps de travail ainsi que de réformer dans son entier les philosophies d'indemnisation du chômage et de droit du licenciement.

La Grande-Bretagne a atteint l'objectif de plein-emploi. La France celui du sous-emploi quasi structurel. Malgré une création égale d'emplois depuis 10 ans, autour de 2 millions, la France a un déficit de 4,5 millions de postes par rapport à la Grande-Bretagne. Mais le plein-emploi n'est pas hors de portée, au contraire. En dix ans, la France est capable d'atteindre la cible. Le plein-emploi n'est pas un leurre anglo-saxon, il n'est pas qu'un concept libéral, il est le souhait de toute politique économique ambitieuse pour son pays, et il existe une voie française.

Le dynamisme de l'emploi a essentiellement trait à l'environnement et au com-

portement des acteurs sociaux. Il ne s'attache pas aux éléments structurels mais à la partie soft du moteur économique. Délocalisations, cycles de croissance raccourcis, instabilité des capitaux, mobilité de la main-d'œuvre, numérisation et communication en temps réel, les problématiques des entreprises ne sont plus les mêmes qu'il y a vingt ans. Les logiciels, contrairement au hardware, sont de nature à évoluer avec le temps et doivent

ainsi impérativement se moduler aux besoins émergents des marchés, au risque de devenir obsolètes. Le hard doit montrer sa stabilité, le soft prouver sa souplesse.

La Grande-Bretagne a construit sa force sur sa capacité d'adaptation. Inventeur du droit social, elle a ensuite su le moderniser et en faire une arme aujourd'hui très en pointe. Son plein-emploi rend le sous-emploi français difficile à accepter et se présente même, à l'heure actuelle, comme une solution au chômage français, puisque toujours plus d'actifs,

que ce soit dans les secteurs de la finance ou des transports routiers, viennent en Grande-Bretagne trouver du travail.

Les déficiences soft de la France, pour être culturelles et sociales, n'en sont pas pour autant superficielles. La blessure est profonde et les mesures à prendre auront besoin d'anesthésies locales bien ciblées. Si la France parvient à réformer son droit social et à adapter ses logiciels aux besoins économiques contemporains, il ne fait pas de doute qu'elle sera non seulement attractive mais également un modèle économique et un leader politique de poids. Se battre pour le plein-emploi comme on s'est battu pour l'Aquitaine, croire en ses forces et mobiliser ses troupes – une victoire est d'abord un combat. La France a tout pour le gagner. Il faudrait juste trouver le courage et la détermination de lui faire sauter sa camisole. La dégrafer est à portée de main. ■

La fluidité du marché du travail britannique, loin de signer la précarité des travailleurs, crée, comme l'expérience le prouve, des conditions souvent favorables pour les salariés.