



Cercle d'Outre-Manche

**SOUS-EMPLOI FRANCAIS, PLEIN-EMPLOI BRITANNIQUE :
UN PARADOXE BIEN PEU CORDIAL**

**Ou comment la France peut s'inspirer des bonnes pratiques du
Royaume-Uni pour gagner la bataille de l'emploi et de l'attractivité**

Novembre 2004

LE RAPPORT

A l'initiative de la Section des Conseillers du Commerce Extérieur de la France au Royaume-Uni



Participants :

Gilles Avenel, *La Fayette*, Non Executive Director
Hervé de Bonvoisin, *Natexis Banques Populaires*, General Manager UK
Pascal Boris, *BNP Paribas*, Chief Executive Officer UK
Jean-Michel Ditner, *Alsace Development Agency*, Director
Gaël Dutheil de la Rochère, *Schneider Electric*, Managing Director
Laurent Fourier, *Accor Services UK & Ireland*, Managing Director
Guillaume Giscard d'Estaing, *Rolls Royce Turbomeca*, General Manager
Jean-Yves Haagen, *Thales*, Corporate Secretary and Legal Director
Olivier Morel, *Browne Jacobson*, Partner
Catherine Nollet, *Banque Transatlantique*, UK Representative
Gérard Ocquidant, *Mazars*, Partner
Nathalie Rachou, *Topiary Finance*, General Manager
Paul Uhart, *Euro RSCG*, Vice Chairman
Arnaud Vaissié, *International SOS*, President and Chief Executive Officer

Les membres du groupe ont siégé en tant que membres de la section des Conseillers du Commerce Extérieur de la France au Royaume-Uni et n'engagent pas les organismes, institutions ou entreprises auxquels ils appartiennent.

Préparé et rédigé par :

Charlotte Dollot

Avec l'aide de :

Clémentine Baldon
Anna Glendinning
Emilio Lopez
Béatrice Maraud des Grottes
Caroline Patience

SOMMAIRE

Executive Summary – Résumé du document

Introduction

L'emploi, quel emploi? Le pouvoir aux travailleurs !

- I - L'emploi, moteur de la croissance
 - A. Travailler n'est pas pécher !
 - B. Accrue et qualifiée, l'offre de travail comme principale ressource productive
- II - L'emploi, la meilleure forme possible de Welfare – le *Welfare-to-Work*
 - A. Les *In-Work Benefits* indemnisent le chômage et incitent à l'emploi
 - B. Aucune restriction à l'entrée sur le marché du travail: l'atout d'une immigration soutenue
- III - La précarité n'est pas là où l'on croit
 - A. Relativiser l'instabilité de l'emploi au Royaume-Uni
 - B. La pénurie de main d'oeuvre au Royaume-Uni: le pouvoir aux travailleurs !

Le droit du travail, clé de la souplesse économique

- I - Souplesse vs. rigidité : convergence de la protection de l'employé, divergence du coût pour l'employeur
 - A. Améliorer la corrélation des indemnités de licenciement à la gravité des motifs
 - B. La procédure de licenciement : le juste équilibre entre souplesse et encadrement
- II - Logique économique vs. logique sociale : les risques contentieux liés au licenciement
 - A. Des dommages et intérêts démesurés en cas de licenciement jugé injustifié
 - B. La procédure contentieuse en chiffres
- III - Accusés, levez-vous ! Le licenciement à la française est un traumatisme pour l'employé et pour l'employeur
 - A. La crainte du contentieux
 - B. Le licenciement perçu comme faute

Fiscalité et charges sociales : arrêtons de taxer l'emploi

- I - Rendre la fiscalité lisible et accessible aux entreprises
 - A. Stabilité et lisibilité de la législation fiscale: préalables indispensables d'attractivité économique
 - B. Procédure et attitude pragmatiques : simplifier la vie des entreprises
- II - Détaxer le capital – trois exemples concrets
 - A. Les moyennes et grandes entreprises paient le prix fort – l'exemple de l'impôt sur les sociétés

- B. La France contre-productive avec un ISF à contre-courant
- C. La France s'inspire à raison des mesures pratiques d'attractivité fiscale du Royaume-Uni – l'exemple des impatriés ou *non-domiciled*

L'anglais au service de la francophonie

- I - Education secondaire – l'expression orale dès le plus jeune âge
 - A. La Suède et l'Espagne, des systèmes éducatifs très performants
 - B. *Success Story* : les sections internationales britanniques en France
 - C. Recommandations : vers une spécialisation précoce en anglais
- II - Education supérieure – l'immersion pour tous les étudiants
 - A. L'apprentissage de l'anglais dans les Grandes Ecoles françaises comme à la fac
 - B. *Success Story* : l'ESCP-EAP, la maîtrise obligatoire de trois langues
 - C. Recommandations : séjours à l'étranger et évaluation aux standards internationaux
- III - L'entreprise – la formation continue
 - A. Moins de 5% des cadres parlent anglais couramment
 - B. *Success Story* : Airbus, une réussite dans la maîtrise de l'anglais en France
 - C. Recommandations : vers un management multiculturel

Conclusion

Annexes

- Annexe 1 : Fiches de paie comparées, France/Royaume-Uni
- Annexe 2 : Les taux effectifs de l'impôt sur les sociétés, France
- Annexe 3 : Comparatifs des coûts salariaux, France/Royaume-Uni
- Annexe 4 : L'ISF en Europe
- Annexe 5 : Les niveaux d'anglais en Europe

EXECUTIVE SUMMARY – RESUME DU DOCUMENT

Objectifs et méthodologie

Ce document s'attache aux facteurs qui pénalisent la France par rapport au Royaume-Uni en termes d'emplois et d'attractivité. Forte d'un capital structurel de qualité, la France s'appuie néanmoins sur un fonctionnement du marché du travail qui fait fuir le capital conjoncturel, c'est-à-dire les cerveaux et les investissements. Or, un pays se gère de façon comparable à une entreprise, il a sa politique extérieure, sa communication interne, sa compétitivité à préserver, son capital humain à contenter, ses concurrents à dépasser, il recherche ce qu'il y a de meilleur pour le bien du plus grand nombre. L'Etat, comme l'entreprise, se doit donc d'évoluer avec son temps, et nous, entreprises, proposons que vous, Etat, preniez un peu de ce temps pour nous entendre.

Par un étalonnage avec le Royaume-Uni illustré d'exemples pratiques, le rapport cherche à :

- Partager nos expériences de dirigeants d'entreprises français au Royaume-Uni et donner une vision comparée aussi juste que possible de la situation des entreprises et de l'emploi dans les deux pays ;
- Comprendre pourquoi le Royaume-Uni présente un marché du travail dynamique, soutien de la croissance, et capable de s'adapter aux hausses et baisses de régime de l'activité ;
- Démontrer que l'attractivité économique se crée en lien à l'environnement culturel et social dans lequel les entreprises évoluent, plus que grâce aux structures offertes par un pays ;
- Montrer que l'emploi, indicateur premier de l'attractivité, est le moteur de sa création même, et que seul l'assouplissement des cadres de son exercice permettra d'atteindre le plein-emploi.

Quatre domaines d'étude et une recommandation – la souplesse, encore la souplesse ..!

- **Nature et politique de l'emploi britanniques? Politiques audacieuses, emplois pas si précaires**

Décrier la précarité des emplois britanniques fait oublier que c'est le nombre des chômeurs, des CDD et du temps partiel involontaire qui sont la vraie précarité. La France se vante de rendre le chômage moins difficile qu'ailleurs, mais le but de l'attractivité n'est-il pas de rendre le travail plus facile qu'ailleurs?

De huit points supérieure, la population active britannique est un indicateur de dynamisme. Accroître et mobiliser la population active et non réduire son nombre et son temps de travail est une des premières clés de la création d'emplois. Pour la faire accepter, c'est aussi l'environnement productif qui doit se repenser afin de modifier les comportements économiques : valoriser le travail, le dépénaliser, dédramatiser la faillite, pousser à la création d'entreprise et à la prise de risque qui rapporte, accepter l'emploi indépendant sans y voir l'insécurité avant toute chose. Le chômage doit se voir comme moment et non comme état. Inciter au travail par des allocations et non des assurances-chômage est une solution qui a fait ses preuves, et d'autant plus efficacement qu'elle permet de ne pas surtaxer les entreprises et nuire à leur compétitivité. Le *Welfare* doit pousser à l'emploi et non salarier le chômeur.

Au final, le plein emploi donne le pouvoir aux travailleurs de choisir l'employeur le plus offrant et d'infléchir le rapport de force en leur faveur. L'instabilité devient productive et motive la qualité de l'emploi. La souplesse économique n'est ainsi pas uniquement souhaitable du point de vue de l'employeur, il y va de l'intérêt général de tous les travailleurs.

- **Droit du travail – indemniser le préjudice réel**

Les réflexions se concentrent donc sur le droit du travail et la nécessité de permettre à l'entreprise de s'adapter aux fluctuations de l'activité. Une telle proposition ne retire pas au salarié sa protection, acquise aussi bien au Royaume-Uni qu'en France, mais limite le risque des coûts encourus par l'employeur lors d'un licenciement.

A protections et procédures très comparables, le droit du licenciement agit comme une punition en France, même si le licenciement est justifié par une cause réelle et sérieuse. De même, les

indemnités versées à l'employé sont illimitées, fait qui s'est aggravé avec la réduction du temps de travail. Au Royaume-Uni à l'inverse, l'employeur est protégé car les indemnités sont plafonnées. La transaction prime et le procès est un dernier recours. Les relations du travail se considèrent sous l'angle du pacte social et non du conflit. De ce caractère imprévisible et conflictuel, il en résulte que le licenciement est vécu en France comme un traumatisme pour l'employé et l'employeur. Aussi, si licencier est un risque pour l'employeur, embaucher le sera davantage. Les rigidités du droit du travail sont les premiers freins de l'emploi et de la croissance, non seulement pour les embauches qu'elles empêchent mais également pour la réticence au travail qu'elle suscite chez le travailleur.

- **Simplifier (et alléger !) la fiscalité**

La fiscalité et les charges sociales, citées en premier lieu comme facteurs répulsifs par nombre d'entrepreneurs, sont un domaine difficile à moderniser en raison de la structure du budget et du déficit public français. Pourtant, en plus d'être nécessaire, leur réforme a le mérite de n'être pas impossible.

Lisibilité et allègement de la fiscalité sont une paire qu'il est important de garder aussi liée que possible. La France peut s'inspirer du Royaume-Uni à beaucoup d'égards: simplicité de la fiche de paie, prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu, réduction du nombre de tranches, professionnalisation de la relation des entreprises aux autorités fiscales prises comme prestataires de services et non comme autorités tutélaires et suspicieuses. Puis, bien entendu, la surtaxation du capital dont les dirigeants font l'objet, notamment par l'IS sur les moyennes et grandes entreprises, par le poids psychologique des 33,33% des prélèvements sociaux et par l'ISF qui fait perdre des ressources à la France, est un sujet connu mais non pour autant mineur.

La récente loi sur les impatriés de même que l'actualisation prévue du barème de l'ISF sur l'inflation se dirigent certes dans le bon sens, mais c'est une réforme globale de la fiscalité dont la France a besoin, un traitement des grandes causes et non une création éparpillée de petits effets.

Dans la problématique de l'attractivité économique, le changement de la pratique de la fiscalité a autant d'importance que la modification des régimes fiscaux, et taxer les entreprises outre mesure est une dissuasion immédiate à la création d'emplois.

- **80% de la population active doit parler anglais dans 10 ans**

Enfin, en France, le pouvoir de la communication, pris comme facteur « faible » de l'attractivité, est-il trop souvent sous-estimé. Parler l'anglais des affaires est pourtant impératif à la compétitivité de la France et sa pratique ne s'oppose pas à la défense de la francophonie. L'anglais est un standard. Il est accessible à tous via le Globish ou *global english* ou encore « *anglais de communication internationale* ».

Pour cela il est nécessaire de le pratiquer tout au long de la vie. Dans le primaire comme dans le secondaire, il doit être imposé comme langue vivante 1. Son apprentissage oral devrait être enseigné par des natifs et évalué au bac au même titre que les matières principales. Le faire pratiquer à tous les étudiants sans considération de leur spécialisation universitaire, via des échanges universitaires élargis à tous, est un passage obligé de l'éducation supérieure et, qui plus est, un moyen efficace de la promotion de la langue française. Enfin, sa pratique doit s'entretenir tout au long de la vie professionnelle en encourageant par exemple, comme au Royaume-Uni, les équipes de management multinationales et plurilinguistes.

Gratter, c'est déjà gagner ? Au grattage, « 100% des gagnants ont tenté leur chance »

Adaptabilité, flexibilité, liberté, créativité, lisibilité et stabilité ne sont donc pas que des concepts économiques souhaitables. Ils sont dans dans ce rapport mis en chiffres, en preuves et en suggestions. Si comparaison n'est pas raison, s'inspirer du Royaume-Uni n'est pas tricher, et le reconnaître est déjà une victoire.

La France possède un gisement de croissance potentielle et d'énergies créatrices qui ne demande qu'à être foré. L'emploi est à nos pieds, il serait dommage de ne pas gratter.

INTRODUCTION

Qui sommes-nous? Le Cercle d'Outre-Manche

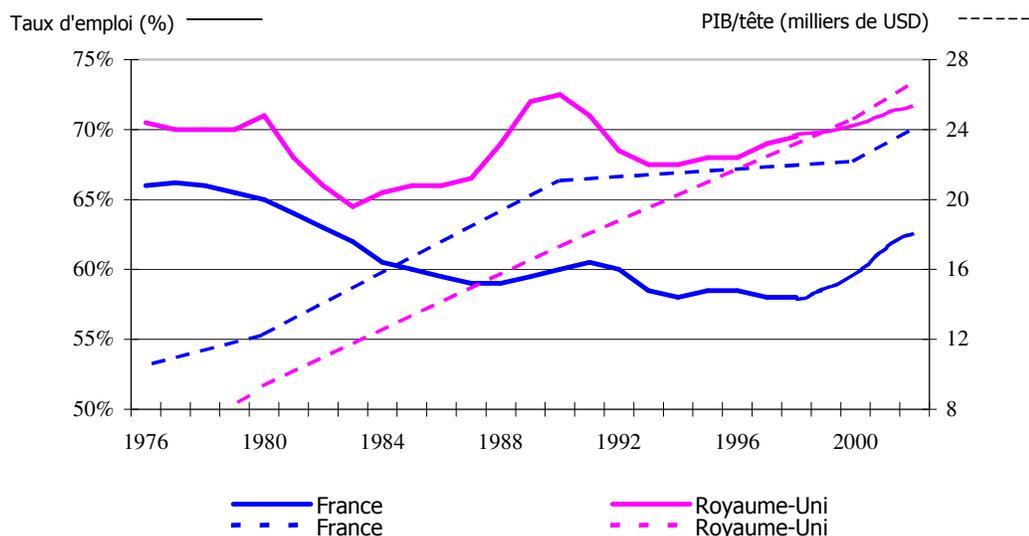
Présidents et chefs d'entreprise, directeurs généraux ou *partners* associés de grands groupes internationaux opérant dans divers secteurs d'activité, notre point commun est d'être français et résidents du Royaume-Uni. Sans cesse sollicités et interrogés par les hauts-fonctionnaires et hommes politiques sur les raisons de notre choix géographique, nous avons décidé de former le Cercle d'Outre-Manche (le COM) et de partager nos expériences et réflexions sur ce qui fait l'attractivité du Royaume-Uni.

Culturellement français et économiquement britanniques, hommes de terrain et spectateurs engagés, nous bénéficions d'une vision comparée unique sur les dynamiques des deux pays. Sur la centaine de rapports publiés chaque année sur l'attractivité de la France, aucun n'offre le point de vue pragmatique des praticiens de l'emploi et de la croissance.

Point de départ : l'emploi

Il y a 20 ans, la France était largement en tête avec un PIB par habitant supérieur et un taux de chômage plus faible que chez notre voisin d'outre-Manche. Aujourd'hui, à populations égales, la richesse par habitant au Royaume-Uni est supérieure de plus de 6%¹ et le taux de chômage deux fois plus faible. L'écart entre les courbes de taux d'emploi se creuse, les tendances semblent s'accroître.

Evolution des taux d'emploi et PIB/tête en France et au Royaume-Uni depuis 30 ans



Légèrement supérieur à 70% à la fin des années 1970, le taux d'emploi britannique l'est à nouveau en 2004 (près de 72%²). Il a subi de fortes fluctuations durant les deux dernières décennies, mais présente une nette tendance à la hausse. En France en revanche, le taux d'emploi a presque continûment baissé sur cette période. Son niveau s'est aujourd'hui stabilisé aux alentours de 62%³, soit à 10 points d'écart de celui du Royaume-Uni.

De façon plus générale, il ne fait pas de doute que le Royaume-Uni, qui n'avait cessé depuis la fin de la seconde guerre mondiale de s'appauvrir relativement à l'Europe continentale, se situe sur une trajectoire de croissance, alors que France comme Allemagne sont fortement handicapées par leurs chômage et déficit respectifs. Le tournant a eu lieu au début des années 1980. Au plus fort de la

¹ PIB par tête en standards du pouvoir d'achat (SPA) : indice fixé par rapport à la moyenne de l'Union Européenne fixée à 100. En 2004, le PIB par tête au Royaume-Uni est de 110,3 et celui de la France de 103,8 (Eurostat)

² Cf. partie I, "Emploi, quel emploi?"

³ Ibid.

crise pétrolière, la France et 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, le Royaume-Uni, 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 2 000 US Dollars⁴.

Le paradoxe français

Position géographique unique, infrastructures de pointe, système de santé et d'éducation performants, main d'oeuvre qualifiée, la France possède le *hardware* de l'attractivité économique, c'est-à-dire les infrastructures et atouts structurels, ou "durs", que peu de pays égalisent. L'avantage britannique lui, 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.

La place des administrations, accompagnatrices indispensables de l'économie d'un pays, constitue un sujet crucial de l'attractivité. Partenaires au Royaume-Uni, elles sont le liant et le premier soutien des dirigeants d'entreprise. En France, elles sont régulatrices et la relation est pensée en termes de hiérarchie et d'autorité, qui ne sont pas des concepts économiques.

Nous verrons que la souplesse ne se situe ainsi pas seulement au niveau des lois, mais peut-être surtout au niveau de la culture économique et de l'administration d'un pays. Il est parfois important de se comparer sans orgueil et de s'analyser sans ombrage. Ce rapport met le doigt sur un questionnement qui dépasse les clivages politiques et qui nécessite un soupçon de courage.

Point d'arrivée : l'emploi

La France possède des avantages structurels, qui sont les plus difficiles à mettre en place. En s'attaquant au *soft*, la France pourrait aisément devenir un moteur économique puissant et renouer avec une croissance généreuse et un taux d'emploi supérieur à 70%.

Pour cela, il faut traiter des symptômes et non des effets, il ne faut pas modifier la technique, mais l'esprit. La question n'est pas tellement de savoir, par exemple, si la France a trop d'impôts – sa tolérance aux taxes est supérieure à celle du Royaume-Uni, mais bien de comprendre s'ils sont pratiques (et non idéologiques) et combien ils coûtent (et non seulement combien ils rapportent).

Ce document de travail se concentre donc sur le reste, sur les quelques *softwares* manquants pour que la France puisse se vendre comme un produit compétitif sur le marché des investissements et de l'emploi. Nous ne cherchons pas ici à vendre le produit France mais à l'améliorer.

La grenouille qui pouvait se faire aussi grosse que le boeuf

Que faire pour réinverser les courbes? Nous voulons redépasser le Royaume-Uni. S'inspirer du plus fort pour le surpasser. La dialectique est connue mais efficace. Nous proposons donc un *benchmarking* qualitatif de la situation française par rapport à celle du Royaume-Uni.

Tout d'abord par une exploration nourrie d'expériences vécues et afin de répondre à la critique récurrente de l'instabilité du marché du travail britannique, il s'agit de s'intéresser à la véritable nature des emplois créés. Nous évaluons ensuite deux aspects capitaux du succès britannique, la souplesse de son droit du travail ainsi que la simplicité de sa fiscalité et sa non-surtaxation du capital. L'étude se termine enfin avec un des *softwares* qui fait terriblement défaut à la France: la pratique de l'anglais. Il est en effet un objectif indispensable pour rendre une population active compétitive et un pays attractif, et il n'entre pas, loin de là, en concurrence avec la défense de la francophonie.

Nous voulons donc croire qu'il est au moins aussi facile à la France de faire évoluer les comportements vers plus de souplesse qu'au Royaume-Uni de construire des infrastructures de qualité. Nous voulons croire que l'objectif est atteignable. La *frog* est, après tout, de nature plus habile que le *rosbif*...

⁴ Sources des données graphiques : OCDE et Eurostat

EMPLOI, QUEL EMPLOI ? LE POUVOIR AUX TRAVAILLEURS !

Introduction

	France	Royaume-Uni
Population totale	61,6 M.	59,9 M.
Taux d'emploi	62,8%	71,8%
Taux de croissance	0,5%	2,2%
Taux de croissance de l'emploi	0,2%	0,8%
Total des dépenses en mesures actives d'aide à la création d'emplois ⁵ (2002)	€ 12,7 Md.	€ 1,5 Md.
Total des dépenses en mesures passives (ASSEDIC/ <i>Job Seeker Allowance</i>) ⁶	€ 22,4 Md.	€ 6,1 Md.
TOTAL	€ 35,1 Md.	€ 7,6 Md.
Taux de chômage BIT	9,8%	4,7%

Source: Eurostat 2003

Croissance et emploi sont les symboles de la réussite économique du Royaume-Uni, devenu une terre promise dans l'imaginaire collectif. **Economie florissante et plein-emploi**: les chiffres sont sans appel et c'est bien sur ces deux notions que l'écart se creuse le plus ostensiblement entre les deux pays depuis 20 ans. **Avec une population équivalente et des dépenses en mesures actives contre le chômage près de cinq fois supérieures, le chômage reste pour autant deux fois plus élevé en France.**

Cette étude comparative devient donc ici un bilan d'opposition. Une opposition de moyens mis en oeuvre et de résultats obtenus, et que sous-tend une différence d'approche fondamentale entre les deux pays. Qu'est-ce qui rend l'activité britannique aussi dynamique depuis 20 ans? Le marché de l'emploi est-il aussi instable et précaire que d'aucuns le prétendent? Les types d'emplois en France et au Royaume-Uni sont-ils irréconciliables? **Quelle est la véritable nature des emplois créés outre-Manche?**

I – L'emploi, moteur de la croissance

Il s'agit ici de prendre 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. C'est donc bien le rôle de l'emploi dans le cercle vertueux de la croissance qu'il faut ici démontrer.

Là où la France s'attache à protéger **"le droit à l'emploi"**, le Royaume-Uni cherche avant toute chose à améliorer **"l'offre de travail"** afin de nourrir l'activité et l'attractivité du pays. **Au Royaume-Uni, c'est l'emploi qui crée la croissance.**

⁵ Mesures actives (Eurostat) : dépenses publiques consacrées à des programmes en faveur des chômeurs, des personnes ayant un emploi à risque et des personnes inactives qui souhaiteraient entrer sur le marché du travail. Ces dépenses couvrent six catégories de mesures: la formation des chômeurs et des groupes à risque, la rotation des tâches/le travail partagé, des mesures d'incitation à l'emploi, l'insertion des handicapés, la création directe d'emplois et des mesures d'incitation en faveur des jeunes entreprises

⁶ Mesures passives (Eurostat) : dépenses publiques principalement consacrées au maintien des revenus des personnes sans emploi (les prestations de chômage et d'autres programmes visant à compenser la perte de salaires ou traitements) ainsi qu'à la préretraite (programmes visant à faciliter la préretraite partielle ou totale des travailleurs plus âgés)

A. Travailler n'est pas pécher !

1. Revaloriser la valeur travail

Au Royaume-Uni, le travail représente une **norme** intégrée par l'ensemble des agents économiques. Elle influence l'ensemble des politiques actives d'aide à la création d'emplois. Plus même qu'une valeur en soi, le travail est encore aujourd'hui **facteur d'intégration sociale** – les exemples sont ainsi nombreux de personnes seniors ou handicapées avec une activité d'appoint et parfaitement intégrées à l'entreprise. Ces deux catégories de travailleurs constituent même *"les employés les plus fidèles et les plus consciencieux"*⁷.

D'une manière plus générale, **la valeur du travail, mise à mal en France au profit de celle de loisir**, trouve sa plus forte expression au Royaume-Uni, où une étude sur les incitations à l'emploi révèle que *"le facteur proprement économique n'intervient que de façon secondaire dans la décision de travailler"*⁸.

A l'inverse, en France, *"le travail est devenu pénible. Il est urgent de le revaloriser et de lui restituer le statut qui est le sien outre-Manche"*⁹.

2. Il n'est pas de "mauvais job" – le statut de l'emploi

La vision française d'un statut social individuel symbolisé par la profession (l'image prédominante est encore celle, traditionnelle, de l'emploi à temps plein et à durée indéterminée du père de famille) 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.

Une étude sur la précarité en Europe révèle que *"la notion [de précarité] s'avère non pertinente dans le cas du Royaume-Uni, les acteurs sociaux distinguant plutôt entre des 'jobs sans avenir', et les autres"*¹⁰.

Le chômage au Royaume-Uni n'est pas stigmatisé de la même manière qu'en **France**, où il constitue souvent une cause de honte pour celui qui le subit. Honte personnelle, stigmate social, mais également **handicap professionnel**. Les chômeurs de longue durée éprouvent une difficulté toujours croissante à effectuer leur réinsertion sur le marché du travail.

Au Royaume-Uni, une période de chômage est davantage acceptée comme éminemment temporaire, et comme faisant partie du cycle de "destruction créatrice" caractérisant l'économie libérale. Le travail a donc la valeur d'un **pacte social**.

C'est en réalité l'inactivité qui fait l'objet de soupçons, les citoyens étant 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 un Royaume-Uni 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.

3. Qui ne tente rien n'a rien – l'esprit d'entreprise et l'emploi indépendant, carburants de la croissance de l'emploi total¹¹

- **Création d'entreprises simple et rapide**

Largement promue par le gouvernement britannique (cadre légal favorable et incitations fiscales), **l'expérience entrepreneuriale paraît plus aisément accessible au Royaume-Uni**.

⁷ Directeur Général, Accor Services UK & Ireland

⁸ "Housing costs, housing benefits and work disincentives", in *Housing Research 185*, juillet 1996

⁹ Directeur Général, Bagatelle Concept UK

¹⁰ *La précarité de l'emploi en Europe*, Centre d'Etudes sur l'Emploi, septembre 2002

¹¹ *Changes to self-employment in the UK, 2002 -2003*

Par exemple, la récente création des *ready-made companies* permet aux investisseurs d'accélérer les procédures de mise en route: en 48 heures et pour un coût d'acquisition variable compris entre £ 50 et £ 1 000 (€ 75 et € 1 500), il est possible d'acquérir le cadre juridique d'une entreprise « prête à l'emploi » qui permet d'effectuer des transactions commerciales sous 24 heures.

De même, **la faillite au Royaume-Uni n'a pas le même poids définitif qu'en France** et il est aisé, et même encouragé, de se relancer.

L'idée anglo-saxonne de la réussite professionnelle individuelle contraste donc avec les attentes dont fait l'objet l'Etat français.

"L'intervention étatique mine l'esprit d'entreprise. Etre entrepreneur requiert une certaine prise de risque. Or le message que l'Etat français diffuse à ses citoyens est, au contraire, qu'il faut s'assurer la sécurité, que lui-même prend à sa charge".

- Entrepreneur britannique en France, IX France SA

Néanmoins, en France, même si la création d'entreprises reste toujours soumise à l'intervention de nombreuses administrations compétentes, **un certain nombre de mesures visant à simplifier le processus de création d'entreprises ont été récemment adoptées:**

- Il existe en effet, depuis 1996, un « guichet unique », le CFE (Centre de Formalités des Entreprises), auprès duquel sont déposées et centralisées les demandes d'immatriculation des entreprises.
- De même, la création de la SAS (Société par Actions Simplifiée), entre SA et SARL, a été très bien adoptée par les entrepreneurs¹².

• **L'indépendance n'est pas précaire :**

L'emploi indépendant est également un des puissants facteurs de la croissance de l'emploi au Royaume-Uni. 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"¹³, **le travail indépendant ne peut donc pas être sommairement assimilé à un développement de la précarité.**

Le Royaume-Uni a ainsi toujours su alimenter, de manière modérée, la culture du travail, et valoriser la prise de risque. Or, du point de vue des investisseurs, **l'émulation stimule et le risque rapporte** : le contexte économique et culturel britannique est attractif.

B. Accrue et qualifiée, l'offre de travail comme principale ressource productive¹⁴

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 dès 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.**

¹² La SAS nécessite les mêmes conditions de départ que la SA. si ce n'est qu'un seul associé est nécessaire pour commencer et qu'il ne lui est pas possible de faire appel à l'épargne publique ou d'entrer en bourse

¹³ "Le différentiel de créations d'emplois en France et au Royaume-Uni au cours des 20 dernières années", in *Le Marché du travail britannique vue de France*, Document CEPII

¹⁴ "Les Anglais travaillent, eux!", in *Challenge*, juin 2004

1. Quantitativement – Des emplois répartis sur tout le spectre de la population active

	France	Royaume-Uni	Δ
% Population active dans population totale	43,6%	49,5%	+ 5,9 pts.
PIB par tête (en milliers de US Dollars)	24,1	26,5	+ 10%
Emplois marchands (sur l'emploi total)	72,7%	80,0%	+ 7,3 pts.
Emplois publics (sur l'emploi total)	27,3%	20,0%	- 7,3 pts.
Emplois dans les services (sur l'emploi total)	73,5%	79,2%	+ 5,7 pts.
Taux d'emploi des 55-64 ans	36,8%	55,5%	+ 18,7 pts.
Taux d'emploi des femmes	56,7%	65,3%	+ 8,6 pts.
Age moyen de départ à la retraite	58,8	62,3	+ 3,5 ans
Nombre de deuxièmes emplois	649 000	1 165 000	+ 80%
Temps de travail hebdomadaire, temps plein	40,7 h.	43,8 h.	+ 3,1 h.

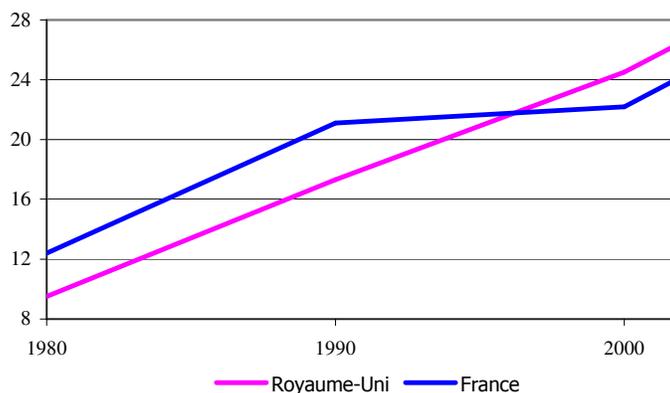
Source: Eurostat 2003

Ces chiffres rendent compte d'une **économie britannique active, dans laquelle les ressources productives semblent davantage mobilisées**. L'avantage est à la production – avec une force et un temps de travail déjà élevés et en augmentation.

A l'inverse, en France, la tendance va dans le sens d'une réduction du nombre de demandeurs d'emplois et la population active s'élève par les deux bouts: arrivée tardive sur le marché du travail des plus jeunes (notamment dû à la survalorisation du diplôme qui pousse à l'allongement de la durée des études) d'un côté, et de l'autre, RTT, 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 prouvé pouvoir réduire le chômage, mais a en plus compliqué le processus d'embauche et augmenté les charges qui pèsent sur les sociétés et les individus.

Même si sa productivité annuelle par emploi est inférieure à celle de la France de près de 4 600 Dollars US¹⁵, le Royaume-Uni 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 du Royaume-Uni représentait 75% du PIB par tête français. En 2002, il est passé à 110% - une progression spectaculaire de 35 points en 22 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.

Evolution du PIB/tête à prix courant (en milliers de Dollars US) de 1980 à 2002



¹⁵ Source : OCDE, dernières données disponibles 2002

2. Qualitativement – Des emplois qualifiés et des travailleurs formés par l'entreprise

En matière d'emploi, le Royaume-Uni 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 il enregistre également une **plus forte création d'emplois dans les secteurs à haute qualification et à salaire élevé** que sont les activités financières et leurs dérivés¹⁶ (volonté politique évidente de faire du Royaume-Uni un centre financier d'envergure mondiale, favorisée notamment par la loi sur les impatriés ou *non-domiciled*¹⁷).

"Graduate programs & life-long training". La formation permanente - L'exemple de Renault

	France	Royaume-Uni
Population âgée de 25 à 64 ans ayant participé à une formation ou un enseignement au cours des 4 semaines précédant l'enquête	7,4%	21,3%

Source: Renault UK

Aussi, 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, **au Royaume-Uni, ils sont formés tout au long de leur vie active**¹⁸, ce qui permet une souplesse des compétences, des emplois moins catégorisés, et donc des embauches plus fluides.

Veiller à la qualité permanente de la formation des travailleurs et à leur adaptabilité au progrès et aux évolutions économiques est une priorité pour un marché de l'emploi dynamique. Depuis 20 ans, cette politique crée des emplois marchands et soutient la croissance britannique.

II – L'emploi, la meilleure forme possible de Welfare : le "Welfare-to-Work"

Le *Welfare* et les prestations sociales constituent traditionnellement un délicat point de comparaison entre la France et le Royaume-Uni. 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.

Là encore, le modèle britannique prend le contre-pied de la position française. **Les allocations versées et les modalités d'indemnisation poussent les chômeurs à travailler et ne peuvent les tenter de se conforter dans la situation de non-emploi.**

	France	Royaume-Uni
Taux de chômage	9,8%	4,7%
Dépenses en mesures passives (ASSEDIC/ "Job Seeker Allowance")	€ 22,4 Md.	€ 6,1 Md.
Dépenses en mesures actives	€ 12,7 Md.	€ 1,5 Md.
Total des dépenses chômage	€ 35,1 Md.	€ 7,6 Md.

Source: Eurostat 2003

A. Indemniser le chômage et inciter à l'emploi : le système des *In-Work Benefits*

Le système des taxes et des prestations sociales au Royaume-Uni vise 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

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Cf. partie II, "Fiscalité et Charges sociales"

¹⁸ Cf. partie IV, "L'anglais au service de la francophonie"

“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 financière qui pousserait le travailleur à chercher un emploi.

	France	Royaume-Uni
Trappe à chômage ¹⁹	84,0%	70,3%
Risque de pauvreté pré-redistribution sociale ²⁰	24,0%	29,0%
Risque de pauvreté post-redistribution sociale ²¹	15,0%	17,0%

Source: Eurostat 2002

Les *New Deals* de Tony Blair ressemblent au système d’allocations français, mais prennent en compte ce risque de la “trappe à pauvreté”.

Par exemple:

- Le *Working Families Tax Credit*, équivalent des Allocations Familiales
- Le *Housing Benefit*, équivalent des Allocations Logement
- L’*Income Support*, équivalent du Revenu Minimum d’Insertion
- La TVA: le champ d’application du taux de TVA à 0% est étendu aux premiers postes du budget des ménages à faibles revenus: nourriture courante, presse, transports, vêtements et chaussures d’enfants.

Selon les cas, certaines allocations continuent même d’être versées après le début du nouvel emploi. Au lieu de surtaxer les entreprises comme en France, L’Etat britannique dépense de l’argent sur les emplois des travailleurs peu qualifiés et compense les salaires trop peu élevés. **Le Royaume-Uni indemnise le retour à l’emploi**, motivant ainsi la recherche d’emploi du chômeur et évitant la situation contre-productive de la “trappe à chômage”.

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.** Les risques de pauvreté sont certes plus élevés au Royaume-Uni – quoique l’écart avec la France se réduit après redistribution sociale – mais les résultats sur l’emploi sont probants.

B. Aucune restriction à l’entrée sur le marché du travail : l’atout d’une immigration soutenue

Les Britanniques sont-ils vraiment, comme on se plaît à le croire, de mauvais Européens? Sans prendre part ici à une polémique qui dépasse les limites du sujet, en matière d’immigration, **le Royaume-Uni est l’unique pays, avec la Suède, à n’avoir imposé aucune restriction à l’immigration quand l’Union Européenne s’est élargie à dix nouveaux membres.**

Loin des conceptions politiques françaises sur le risque que représenterait un afflux d’immigrés sur le marché du travail national, on mesure au contraire le rôle bénéfique d’une immigration soutenue sur l’économie britannique, où elle se pose comme l’une des réponses souhaitables au problème de pénurie de main d’oeuvre.

¹⁹ Pourcentage de la rémunération brute (lors du passage du chômage a un nouvel emploi) «absorbé» par suite des effets combinés de la perte des allocations et de l’accroissement des taux d’imposition et des cotisations sociales

²⁰ Proportion de personnes dont le revenu disponible équivalent se situe, avant transferts sociaux, en dessous du seuil de risque de pauvreté, fixé à 60 % du revenu disponible équivalent médian national (après transferts sociaux). Les pensions de vieillesse et de survie sont considérées comme des “revenus d’origine” et non pas comme des transferts sociaux

²¹ Proportion de personnes dont le revenu disponible équivalent se situe, après transferts sociaux, en dessous du seuil de risque de pauvreté

Aussi, cause et conséquence du plein-emploi, **la politique d'immigration s'inscrit-elle en complémentarité des autres politiques publiques relatives à l'emploi**, dans le but d'assurer le bon fonctionnement d'ensemble du marché du travail.

Depuis 1979, les politiques publiques britanniques, des conservateurs comme des travaillistes, se concentrent sur le travail et l'employabilité du chômeur plus que sur le chômage et les besoins du chômeur. Contrairement aux idées reçues, **l'Etat-Providence est bien présent au Royaume-Uni**. Le Royaume-Uni 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. De ce fait, le modèle britannique se rapproche bien davantage du modèle du Vieux Continent que de celui du Nouveau Monde. **Le Royaume-Uni reste européen avant tout.**

III - La précarité n'est pas là où l'on croit

La précarité est le maître mot des détracteurs du modèle économique britannique. Or, en situation de flux tendus, l'inactivité est provisoire et l'instabilité provoquée par le travailleur lui-même. La nature de l'emploi au Royaume-Uni, on l'a vu, n'est pas dégradante. **Plus que l'emploi, c'est bien plutôt le non-emploi qui est précaire.**

A. Relativiser l'instabilité de l'emploi au Royaume-Uni

	France	Royaume-Uni
CDD	3 119 M.	1 643 M.
Temps partiel (% de l'emploi total)	16,7%	25,5%
Temps partiel involontaire (% total emploi partiel total)	25,0%	9,0%

Source: Eurostat 2003

En France, les licenciements collectifs font l'objet d'incessantes rénovations de règles afin de protéger toujours davantage le salarié²². Dans le même temps, les formes particulières d'emploi (CDD, emploi à temps partiel, intérim, etc.), entre 1990 et 2000, sont passées d'environ 6% à 10% de la population active²³. **Les CDD sont désormais majoritaires dans les flux d'embauches en France.** Pour faire face à cette 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).

Si le temps partiel est globalement plus développé au Royaume-Uni, la part du temps partiel involontaire, qui mesure l'insatisfaction des travailleurs, est en revanche supérieure en France. De même, le nombre de RMIstes, proche des 1,2 million, n'a jamais été aussi élevé en France. **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 de l'emploi.**

Comment expliquer une telle situation? **Les chefs d'entreprise sont unanimes dans leur appréciation de la rigidité du droit du travail²⁴**, qui, pour eux, constitue un réel frein à l'embauche. Même dans une situation de pénurie de main d'oeuvre, nombre d'entrepreneurs sont réticents à la création d'emploi, ne voulant pas se lier de façon quasi définitive à une main d'oeuvre qu'il faut pouvoir ajuster en cas de ralentissement économique. C'est là un **paradoxe du droit français** dénoncée par un entrepreneur britannique:

²² Alors même qu'il semblerait que les délocalisations soient, au final, créatrices d'emplois. *Les délocalisations créent des emplois*, Rapport du Boston Consulting Group, 15 juin 2004

²³ *Etude sur la précarité en Europe*, Centre d'Etudes pour l'Emploi

²⁴ Cf. partie II "Droit du travail, clé de la souplesse économique"

“On veut être libre pour embaucher. Si ce n'était pour cette lourdeur administrative, nous aurions certainement 30% d'employés supplémentaires en France. Mais le droit français imposé est une réelle contrainte pour l'entrepreneur”.

- Directeur Général, IX France SA

D'où les recours de plus en plus fréquents à des contrats de travail limités dans le temps, et donc extrêmement précaires pour l'employé.

Par ailleurs, il convient de relativiser la précarité de cette flexibilité du droit du travail britannique:

“Contraintes de législation sociale, régulations sur le temps et les conditions de travail, exigences de sécurité ou encore congés de maternité, on ne fait pas ce que l'on veut en tant qu'employeur au Royaume-Uni!”

- Ex-Directeur des Ressources Humaines, Renault UK

B. La pénurie de main d'oeuvre au Royaume-Uni : le pouvoir aux travailleurs !

Le rapport de force en faveur des travailleurs est la conséquence directe de la souplesse du droit social, 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.**

Les différents chefs d'entreprise interrogés s'accordent en effet pour placer le problème de recrutement en tête de leurs contraintes de gestion. Accor Services, Schneider, ou encore Renault, tous sont unanimes: ***“La politique des ressources humaines est un objectif prioritaire au Royaume-Uni”.***

L'exemple de J.C. Decaux, ne trouvant pas de colleur d'affiches au Royaume-Uni dans les années 1990 et ayant dû recruter des prisonniers en fin de peine est significative. Cette expérience, certes anecdotique, n'en révèle pas moins une vérité de poids: ***l'employeur au Royaume-Uni se trouve lui aussi confronté à des exigences d'attractivité.*** Manque de fidélité des employés, difficulté de retenir la main d'oeuvre, volatilité des salariés sont de réelles préoccupations pour les recruteurs au Royaume-Uni, 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. Interrogé sur les *retention packages* mis en place pour fidéliser ses employés, l'ex-Directeur des Ressources Humaines de Renault UK répond que ceux-ci étaient *“tellement attractifs, que les Français embauchés en contrat local au Royaume-Uni ne voulaient plus rentrer en France”.* Il n'est donc guère surprenant que le Royaume-Uni compte plus de 300 000 Français.

Conclusion

La fluidité du marché du travail britannique, loin donc 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 prise en France comme 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** (35h, pré-retraites, etc.), ainsi que de **réformer dans son entier les philosophies d'indemnisation du chômage et de prise de risque économique.**

Introduction

Les sociétés de services génèrent en France 73,5% des emplois²⁵. Le poids du secteur tertiaire est très comparable au Royaume-Uni (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. En effet, les salariés anglais sont protégés contre les abus du licenciement. Mais cette protection est moins absolue que la protection française ; la pratique britannique est plus pragmatique et laisse à l'entreprise plus de liberté pour s'adapter au flux de l'activité.

Comment alors, pour une protection du salarié comparable, la France peut-elle s'adapter au besoin d'ajustement économique des entreprises et permettre au droit du travail de favoriser la création d'emplois ? **Comment le Royaume-Uni a-t-il réussi à faire de sa législation en matière de licenciement l'une des premières forces de son attractivité économique ?**

I - Souplesse vs. rigidité : convergence de la protection de l'employé, divergence du coût pour l'employeur

Contrairement à l'image de flexibilité exacerbée souvent prêtée au système britannique, au Royaume-Uni 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 de l'entreprise dans le processus de licenciement.

A. Améliorer la corrélation des indemnités de licenciement à la gravité des motifs

Le système juridique français et le système britannique ont établi **deux motifs** qui peuvent potentiellement justifier le recours au licenciement.

La distinction entre les motifs inhérents à la personne du salarié (**motifs personnels**) et ceux qui sont liés à l'activité de l'entreprise (**motifs économiques**) existe dans les deux pays.

1. Le motif personnel

Au Royaume-Uni, il existe deux types de motifs personnels de licenciement potentiellement justes :

- la capacité ou la qualification de l'employé
- la conduite de l'employé

²⁵ Eurostat 2003, cf. partie I « L'emploi, quel emploi ? »

En France, le motif personnel n'est pas limitativement énuméré : il peut consister en une faute simple, grave ou lourde (intentionnelle) ou bien résider dans les capacités du salarié.

La jurisprudence a néanmoins précisé les contours de l'utilisation de ces motifs. Ainsi, par exemple, la perte de confiance n'est pas considérée comme un motif valable de licenciement. Il est également très difficile de licencier un salarié démotivé. De même, l'insuffisance professionnelle n'est pas considérée comme une faute grave.

Dans les deux systèmes, le motif, en plus d'être réel ou *fair*, doit être suffisamment sérieux pour justifier le recours au licenciement.

L'indemnisation du licenciement pour motif personnel :

- **Au Royaume-Uni comme en France**, le salarié qui commet une faute grave est privé de toute indemnité et n'a même pas droit à son **préavis**.

Dans les autres situations, l'employeur devra régler à l'employé licencié son salaire pendant son préavis et ce, même s'il le dispense de l'effectuer.

Au Royaume-Uni, le salarié licencié pour motif personnel n'a droit à aucune indemnité distincte de son préavis.

- En sus du préavis, et **en France uniquement**, l'employeur devra verser des **indemnités de licenciement** au salarié licencié. Le Code du travail fixe un minimum d'1/10^{ème} de mois de salaire brut par année d'ancienneté puis 1/6^{ème} de mois de salaire à partir de la 10^{ème} année²⁶.

Mais ces indemnités restent théoriques. En règle générale, les conventions collectives prévoient des indemnités de licenciement bien supérieures. Par exemple, la SYNTEC, convention collective des activités d'ingénierie, de conseil et de services informatiques, prévoit des indemnités de licenciement d'1/3 de mois de salaire par année de présence pour les cadres et les ingénieurs soumis à la convention collective²⁷.

- Enfin, indépendamment du caractère réel et sérieux du motif de licenciement et sauf faute grave commise par le salarié, si ce dernier a plus de 50 ans et a été embauché avant l'âge de 45 ans²⁸, **l'employeur en France devra verser aux ASSEDIC une contribution supplémentaire dite « Delalande »** calculée en fonction de l'âge du salarié et de la taille de l'entreprise, comprise entre 1 et 12 mois de salaire²⁹.

Exemple récapitulatif simplifié : licenciement pour motif personnel

Hypothèses :

- licenciement pour motif personnel
- d'un cadre de 51 ans avec 7 ans d'ancienneté
- préavis de 3 mois
- entreprise de plus de 50 salariés
- pas de convention collective applicable

	<i>France</i>	<i>Royaume-Uni</i>
<i>Paiement du préavis</i>	<i>estimé à 3 mois</i>	<i>estimé à 3 mois</i>
<i>Indemnités de licenciement</i>	<i>7/10 mois</i>	<i>0</i>
<i>Indemnité « Delalande »</i>	<i>3 mois³⁰</i>	<i>0</i>
<i>TOTAL</i>	<i>6,7 mois</i>	<i>3 mois</i>

²⁶ Article L.122-9 et R 122-2 du Code du travail

²⁷ Convention collective nationale SYNTEC article 19 IC

²⁸ Assouplissement introduit par la loi n° 2003-775 du 21 août 2003 mais ne s'applique que pour les cadres embauchés après le 28 mai 2003

²⁹ Articles L.321-13 (définition) et D.321-8 (montant de la contribution).

³⁰ Pour une entreprise de plus de 50 salariés, l'indemnité est calculée de la manière suivante : 2 mois si le salarié est âgé de 50 ans, 3 mois à 51 ans, 5 mois à 52 ans, 6 mois à 53 ans, 8 mois à 54 ans, 10 mois à 55 ans, 12 mois de 56 à 58 ans, 10 mois à 58 ans, 8 mois à 59 ans ou plus. Pour une entreprise de moins de 50 salariés, l'indemnité est d'un mois de salaire brut pour le salarié âgé de 50 à 52 ans, 2 mois de 52 à 54 ans, 4 mois de 54 à 55 ans, 5 mois de 55 à 56 ans, 6 mois au-delà de 56 ans

Application :

Dernier salaire mensuel brut du salarié : € 5 200

Le coût du licenciement pour l'entreprise sera de € 34 840 en France et de € 15 600 au Royaume-Uni.

Aussi, 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'au Royaume-Uni, comme pour compenser une injustice, alors même que le motif du licenciement provient d'une faute réelle et justifiée du salarié. Bien entendu, la prime Delalande peut représenter un coût très important pour l'employeur. 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 embauchée³¹.

2. Le motif économique

Ce motif a été créé pour permettre aux entreprises de réduire leur effectif en cas de difficultés financières.

Les conditions de recours à ce motif de licenciement sont plus strictes en France qu'au Royaume-Uni, 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'au Royaume-Uni la simple baisse d'activité ou la probabilité d'une baisse d'activité suffit.

Dans les deux pays, dans le cas d'un licenciement collectif concernant un certain nombre d'employés dépassant un palier variable selon la taille de l'entreprise, l'employeur doit consulter les représentants du personnel. Cette procédure peut être longue.

Les entreprises anglaises comme les entreprises françaises doivent indemniser les salariés licenciés pour motif économique.

Au Royaume-Uni, l'indemnité légale est de :

- une semaine de salaire par année travaillée si le salarié a moins de 41 ans
- une semaine et demie par année travaillée si le salarié a plus de 41 ans
- le salaire de calcul est plafonné à £ 270 par semaine (€ 415 par semaine)
- **l'indemnité totale est plafonnée à £ 8 100 (€ 12 000)**

En pratique et si l'économie le permet, les entreprises au Royaume-Uni accordent souvent à leurs employés licenciés pour motif économique des indemnités supérieures à celles auxquelles ils auraient légalement droit.

« Sometimes for redundancy, companies calculate the redundancy payment with the real salary instead of the statutory minimum: it depends on the economy »³².

- Solicitor spécialisé en droit du travail, Browne Jacobson, Londres

En France l'indemnité prévue par le Code du travail est similaire (1/5^{ème} de mois de salaire par année travaillée jusqu'à la 10^{ème} année, 1/3 de mois de salaire au delà)³³, mais **il n'y a pas de plafond** et les conventions collectives peuvent prévoir des indemnités supérieures.

Exemple récapitulatif simplifié : licenciement pour motif économique

Hypothèses :

- licenciement pour motif économique
- d'un cadre de 35 ans avec 6 ans d'ancienneté
- pas de convention collective applicable
- salaire mensuel brut de € 5 200

³¹ Rappelons que le taux d'emploi des 55-64 ans au Royaume-Uni est de 55.5% contre 36.8% en France. Cf. partie I, "L'emploi, quel emploi?"

³² « Parfois pour le licenciement économique, les entreprises calculent les indemnités sur le salaire réel et non sur le minimum statutaire : cela dépend de l'économie »

³³ Article R 122-2

	France	Royaume-Uni
Indemnités de licenciement théoriques	6/5 mois	6 semaines
Salaire hebdomadaire		€ 1 200
Plafond	N/A	€ 415 par semaine
Indemnités réelles	€ 6 240	€ 2 400

Application :

Le coût du licenciement pour l'entreprise sera de € 6 240 en France et de € 2 400 au Royaume-Uni.

Aussi le licenciement pour motif économique est-il fortement pénalisant pour l'employeur français, alors même qu'il est crucial pour l'ajustement de l'activité de l'entreprise à l'économie. Si les indemnités versées à un cadre sont 3 fois plus élevées en France, l'employeur hésitera à licencier certes, mais il n'embauchera pas quand le rythme de l'activité reprendra, de même qu'il augmentera peu les salaires. **Verrouiller les licenciements est un processus anti-productif en tous points et très pénalisant pour le dynamisme global d'un pays.**

B. La procédure de licenciement : le juste équilibre entre souplesse et encadrement

En France, une procédure spécifique est imposée par le Code du travail afin de permettre au salarié de s'exprimer avant que la décision définitive de licenciement soit prise³⁴ et, une fois le licenciement décidé, de connaître les motifs de son licenciement³⁵. Le non-respect de la procédure permet au salarié de réclamer des indemnités de procédure qui ne peuvent excéder un mois de salaire³⁶.

L'approche anglaise est très différente. En cas de licenciement pour motif personnel, aucune procédure spécifique n'est imposée. La seule condition requise est de suivre une procédure juste (« fair »). Cette 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.

Toutefois, en octobre 2004, l'Employment Act 2002 entrera en vigueur. Les employeurs devront légalement suivre une procédure disciplinaire similaire à celle existant en France avant de licencier un employé pour motif personnel. Cependant, cette procédure ne s'appliquera 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* »).

Protection du salarié n'équivaut pas à pénalité pour l'employeur. Si le motif de licenciement est réel et sérieux et si la procédure est respectée, l'employeur ne devrait pas être « puni » de licencier.

Il est nécessaire d'établir un meilleur équilibre des indemnités, voire de **créer des indemnités plafond** comme au Royaume-Uni, de fluidifier le marché du travail et de rendre le licenciement plus naturel et donc l'embauche plus facile. **Un licenciement moins pénalisant augmenterait automatiquement les embauches à moyen ou à court terme** : les répercussions positives d'un assouplissement du droit du travail à ce niveau seraient immédiates.

³⁴ Article L 122-14

³⁵ Article L 122-14-1

³⁶ Article L122-14-4

II - Logique économique vs. logique sociale : les risques contentieux liés au licenciement

Lorsqu'un salarié s'estime à tort ou à raison victime d'un licenciement injustifié, il a la possibilité d'introduire un recours en justice pour solliciter une indemnisation³⁷. **Or, les risques liés à cette éventualité sont plus lourds et plus imprévisibles pour les entreprises basées en France que pour leurs homologues au Royaume-Uni.**

Alors que le système anglais a prévu des garde-fous pour éviter à l'entreprise de supporter des indemnités trop lourdes, **le système français offre au salarié une protection déconnectée des réalités économiques.**

A. Des dommages et intérêts démesurés en cas de licenciement jugé injustifié

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 au Royaume-Uni.

En France, si le licenciement est considéré comme dénué de cause réelle et sérieuse, **l'indemnisation du salarié dépendra de son ancienneté dans l'entreprise et de la taille** de cette dernière :

- Si le salarié a moins de 2 ans d'ancienneté ou que l'entreprise a moins de 10 salariés, l'employé licencié n'est indemnisé que de son préjudice réel qu'il est tenu de prouver³⁸ : en pratique cette indemnisation est souvent calculée par la différence entre le salaire que le salarié aurait touché et les indemnités chômage qui lui ont été effectivement versées.
Il pourra également solliciter l'indemnisation de son préjudice moral.

- Si le salarié a plus de 2 ans d'ancienneté et que l'entreprise a plus de 10 salariés :
 - **le salarié touche automatiquement des dommages et intérêts planchers** égaux à 6 mois de salaire brut³⁹
 - il peut également solliciter des dommages et intérêts complémentaires s'il justifie d'un préjudice matériel particulier
 - **il peut enfin se faire indemniser de son préjudice moral.**

Le montant de la condamnation qu'encourt l'employeur est donc illimité.

- Le tribunal peut également ordonner le **remboursement par l'employeur de tout ou partie des allocations chômage** dans une limite de 6 mois (soit 57% du salaire brut pendant 6 mois)⁴⁰.
- Enfin, en particulier **depuis les lois sur la réduction du temps de travail⁴¹, le contentieux du licenciement est l'occasion pour le salarié de réclamer les arriérés d'heures supplémentaires.**

« Aujourd'hui, dès qu'un avocat reçoit un nouveau dossier dans les intérêts d'un salarié licencié, avant toute chose il demande au salarié d'établir la liste des heures supplémentaires qui ne lui ont pas été payées. Comme les juges font peser la charge de la preuve sur l'employeur, il sera très difficile pour ce dernier, sauf s'il existe un système de badge ou de pointeuse dans l'entreprise, de contester une simple liste établie manuellement par le salarié » .

- Avocat spécialisé en droit social, DS Avocats, Paris

³⁷ Au Royaume-Uni, l'action en justice à la suite d'un licenciement injustifié n'est ouverte qu'au salarié ayant plus d'un an d'ancienneté

³⁸ Article L122-14-4

³⁹ Article L122-14-4

⁴⁰ Article L122-14-4

⁴¹ Loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail (dite "Loi Aubry I")
Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail (dite "Loi Aubry II")

L'employé licencié sans cause réelle et sérieuse reçoit ainsi 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.

Au Royaume-Uni :

- Seuls les salariés de plus d'un an d'ancienneté ont le droit d'introduire une action contre leur ancien employeur sur le fondement d'un licenciement injustifié.
- Si le licenciement est considéré injustifié, le salarié aura droit à deux types d'indemnisation :
 - **L'indemnité de base** (« *basic award* ») est calculée de la même manière que les indemnités de licenciement économique et est pareillement **plafonnée** à £ 8 100 (€ 12 000)⁴².
 - Il aura droit à des dommages et intérêts (« *compensatory awards* ») devant indemniser son préjudice réel subi du fait de son licenciement. Ces **dommages et intérêts sont plafonnés** à £ 55 000 (€ 80 300), sauf en cas de discrimination.
 - Par ailleurs, **le salarié a un devoir de limiter son propre préjudice**, « *duty to mitigate* », ainsi pour être intégralement indemnisé, il devra justifier de ses efforts de recherche d'emploi.
 - **Le préjudice moral n'est pris en compte qu'en cas de discrimination.**

Exemple récapitulatif simplifié : indemnisation du licenciement non justifié

Hypothèses :

- Licenciement jugé « *unfair* » ou sans cause réelle et sérieuse
- d'un cadre de 35 ans avec 6 ans d'ancienneté
- Retrouve un emploi après 2 mois de recherche
- Salaire mensuel brut de € 5 200

	<i>France</i>	<i>Royaume-Uni</i>
<i>Dommages et intérêt de base</i>	<i>6 mois</i>	<i>6 semaines soit 1,38 mois</i>
<i>Dommages et intérêts supplémentaires</i>	<i>0</i>	<i>2 mois</i>
<i>Préjudice moral</i>	<i>estimé à 1 mois</i>	<i>N/A</i>
<i>Remboursement des organismes sociaux</i>	<i>57% de 2 mois soit 1,14 mois</i>	<i>N/A</i>
<i>TOTAL</i>	<i>8,14 mois</i>	<i>3,38 mois</i>

Application :

Le montant des indemnisations sera de € 42 328 en France et de € 17 576 au Royaume-Uni.

Au Royaume-Uni prime ainsi la logique économique, en indemnisant le préjudice réel du salarié et en exigeant de ce dernier qu'il ait démontré des efforts pour diminuer son propre préjudice. **En France, la logique est sociale et punit l'employeur** qui aurait licencié un salarié sans motif acceptable. La pratique démontre par ailleurs que les Conseils de Prud'hommes interprètent le droit du travail d'une manière très favorable au salarié, ce qui accroît encore le risque qu'un licenciement qu'on croyait justifié soit jugé comme étant dénué de cause réelle et sérieuse.

⁴² L'indemnité légale est d'une semaine de salaire par année travaillée si le salarié a moins de 41 ans, une semaine et demie par année travaillée sinon. Le salaire de calcul est plafonné à £ 270 par semaine (€ 415 par semaine) et l'indemnité totale est plafonnée à £ 8 100 (€ 12 000)

B. La procédure contentieuse en chiffres

- **En France**⁴³, en 2002, il y a eu 170 456 nouvelles affaires devant l'ensemble des Conseils de Prud'hommes, dont 60% d'affaires liées à la rupture d'un contrat de travail.
Au Royaume-Uni⁴⁴, il y a eu 98 000 nouvelles affaires sur l'ensemble des tribunaux du travail (*Employment Tribunals*), dont 46% concernaient des demandes au titre d'un licenciement injustifié.
- **En France**, en 2000, la durée moyenne du traitement d'une affaire a été de 10 mois⁴⁵ (jusqu'à 18,3 mois en départage⁴⁶).
Au Royaume-Uni, la justice se pense elle aussi en termes de qualité et de productivité et s'est donnée comme but de réduire la durée de traitement des dossiers, notamment en se fixant des **objectifs de performance** :
 - 1er objectif : 75% des nouveaux dossiers entendus à la première audience 26 semaines après leur enregistrement
 - 2e objectif : 85% des jugements rendus 4 mois après la dernière audience**Ces 2 objectifs ont été atteints en 2002 et 2003.**
- **En France**, en 2000, 9,1% des affaires ont été réglées à l'audience de conciliation.
Au Royaume-Uni, 39% des dossiers traités ont été réglés par la conciliation grâce à la médiation de l'ACAS⁴⁷ et 31% des recours ont été retirés par les demandeurs.
- **En France**, en 2002, environ 30% des affaires ont donné lieu à un appel⁴⁸.
Au Royaume-Uni, environ 5% des affaires ont donné lieu à un appel.

Ces statistiques démontrent le caractère plus conflictuel des relations du travail en France avec un nombre de recours contentieux bien supérieur, un taux de conciliation très faible et un taux d'appel très élevé.

« [En France], en général, quand on reçoit un dossier, on le plaide ».

- Avocate spécialisée en droit social, DS Avocat, Paris

« [Au Royaume-Uni], en 10 ans de métier, j'ai eu beaucoup de dossiers contentieux mais je n'ai plaidé que 8 dossiers ».

- Solicitor spécialisée en droit social, Browne Jacobson, Londres

Aussi, **au Royaume-Uni, 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. **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 en rapport avec sa faute réelle.

⁴³ Annuaire Statistique de la justice, page 65, Edition 2004 *La Documentation française*

⁴⁴ *Employment Tribunals Service annual report and accounts 2002-2003*

⁴⁵ Données statistiques des Conseils de Prud'hommes du ressort de la Cour d'appel de Paris, disponible sur le site Internet de la Cour d'appel de Paris à http://www.ca-paris.justice.fr/cour/fr/ressort/download/statistiques_cph.pdf

⁴⁶ Les Conseils de Prud'hommes sont les seules juridictions en France dont les jugements sont prononcés par des magistrats délibérant en nombre pair. En cas d'égalité des voix, le Conseil de Prud'hommes se réunit en "audience de départage" sous la présidence d'un juge du Tribunal d'instance de la circonscription. Environ 10% des affaires sont traitées en départage

⁴⁷ ACAS : Advisory, Conciliation & Arbitration Services

⁴⁸ Ibid.

III – Accusés, levez-vous ! Le licenciement à la française est un traumatisme pour l’employé et pour l’employeur

A. La crainte du contentieux

En France, en raison de l’imprévisibilité de l’issue d’une procédure contentieuse et du caractère illimité des indemnités, de nombreuses entreprises préfèrent **prévenir tout risque et accompagner le licenciement d’une indemnité transactionnelle**.

« Nous accordons systématiquement aux salariés licenciés ayant plus de 2 ans d’ancienneté au moins 6 mois de salaire en plus de leurs indemnités de licenciement pour éviter tout recours prud’homal ».

- Directrice des Ressources Humaines, SOS International, Paris

Au Royaume-Uni, il semble que les entreprises ressentent moins cette nécessité dès lors que le licenciement est justifié. En effet le risque est moindre (en raison de la pratique des tribunaux du travail) et il est prévisible (en raison des plafonds d’indemnisation). Dès lors, **si une transaction intervient, cela sera souvent après que le salarié a intenté un recours en justice**. En effet, comme les honoraires d’avocat peuvent être importants (entre € 6 000 et € 9 000 par dossier de contentieux) et ne sont pas récupérables, l’employeur va souvent transiger en cours de procès pour économiser des frais de procédure.

Au Royaume-Uni, si contentieux il y a, il sera donc **considéré comme un dernier recours**, voire une dernière chance de transiger sans passer par le jugement.

B. Le licenciement perçu comme faute

En France, le licenciement est un traumatisme, 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. **Résoudre le licenciement rapidement et retirer l’émotionnel du processus est fondamental pour le bien social de l’employé**.

C’est également un traumatisme pour **l’employeur, fréquemment menacé de poursuites pénales au moment du licenciement 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 outre, le caractère inquisitoire de l’Inspection du Travail, dont la visite est requise pour tout plan de licenciement économique, est un véritable facteur de terreur pour l’employeur.

Au Royaume-Uni, on perçoit moins cette vision traumatisante du licenciement. Celui-ci n’est pas un obstacle à la ré-embauche, et d’autant moins que, dans l’état actuel de tension du marché britannique, le salarié licencié est raisonnablement confiant de retrouver un emploi. C’est plus l’employé qui est en position de force vis-à-vis de l’employeur que l’inverse⁴⁹.

C’est pourquoi il est important de **pacifier la relation employeur-employé**, même au moment du licenciement, afin de fluidifier le marché de l’emploi et faciliter l’embauche, la reconversion, et l’évolution du travailleur. Toute rigidité sociale en la matière est un frein direct à l’emploi et à la richesse.

⁴⁹ Cf. partie I, "L’emploi, quel emploi?"

Conclusion

Si les risques liés au licenciement sont trop importants ou même s'ils sont uniquement perçus comme trop importants par l'employeur français, l'embauche sera découragée. Il y a un **seuil de tolérance que les coûts de licenciement** ne doivent pas dépasser pour ne pas nuire à l'emploi.

L'adaptabilité du droit du travail aux fluctuations économiques est le premier impératif d'un pays qui se veut attractif. En s'inspirant du droit britannique et sans retirer au salarié sa protection, la France pourrait envisager d'**indemniser le préjudice économique réel** du salarié. Il serait donc recommandé **d'abolir l'indemnisation plancher** du licenciement sans cause réelle et sérieuse et **d'introduire des dommages et intérêts plafond**. D'autre part, pourrait être prévu, en cas de recours à la voie contentieuse, un « **duty to mitigate** », c'est-à-dire un devoir pour le salarié licencié de démontrer ses efforts de recherche ; le non-respect de ce devoir pourrait être sanctionné par une réduction des indemnités.

Ces changements sont essentiels pour l'équilibre des relations et pour le balancier des pouvoirs entre l'employé et l'employeur. Ils sont étroitement liés à une éventuelle réforme de la philosophie d'indemnisation du chômage.

Introduction

Dans un contexte international caractérisé par la mobilité des entreprises et des personnes physiques, il est particulièrement important pour un Etat de mettre en place un cadre fiscal attractif. Cet aspect s'avère déterminant non seulement pour attirer les investissements étrangers mais aussi pour retenir ses propres richesses. D'après une enquête menée par Ernst&Young⁵⁰, **la fiscalité constitue le premier facteur dissuasif cité par les chefs d'entreprises**. Elle donne tout son sens à la phrase de John Major expliquant aux Communes sa politique fiscale par rapport aux principaux concurrents du Royaume-Uni : **« A eux les impôts, à nous les emplois ! »**.

Si la France, selon la plupart des études, se classe toujours en deuxième position derrière le Royaume-Uni en termes d'attractivité, la récente réforme fiscale entreprise en Allemagne et l'élargissement de l'Union Européenne aux pays de l'Est change la donne économique et fiscale en Europe.

La fiscalité française n'est pas fondamentalement plus mauvaise que celle du système britannique, elle n'est pas même la plus exigeante dans chaque catégorie de prélèvements, mais elle a pour principale caractéristique de cumuler pratiquement tous les prélèvements existant en Europe: impôt sur le revenu à forte progressivité, impôt sur les plus-values, ISF, CSG, CRDS, taxe professionnelle, etc.

Comment, en s'inspirant des meilleurs systèmes mondiaux, dont celui du Royaume-Uni, la France peut-elle renverser cette image d'une fiscalité dissuasive tout en préservant ses avantages sociaux? **Comment, concrètement, rendre sa fiscalité plus compétitive et créatrice d'emplois et faire du régime fiscal de la France une arme de son attractivité économique ?** La fiscalité britannique constitue en effet un facteur essentiel de l'attractivité de la Royaume-Uni, et ce, non seulement dans les plus prestigieuses enquêtes et classements internationaux mais aussi dans la réalité pratique du choix des investisseurs.

I – Rendre la fiscalité lisible et accessible aux entreprises

A. La stabilité et la lisibilité de la législation fiscale : préalables indispensables d'attractivité économique

Le système fiscal français se caractérise tout d'abord par une grande complexité et une mauvaise lisibilité. Ce facteur est souvent retenu dans les enquêtes comme l'un des plus dissuasifs. La France est régulièrement montrée du doigt pour ses incessantes remises en cause des règles du jeu alors même que **l'investisseur cherche une certaine stabilité à moyen terme**. Ainsi, l'étude France Industrie 2000 juge sévèrement que *« la France est perçue comme un pays où la lisibilité de l'environnement est faible : instabilité de l'environnement, mesures ayant des effets rétroactifs ou perçus comme tels par la communauté économique et financière internationale »*.

On invoque ainsi la multiplicité des taux d'imposition, leur forte progressivité et le nombre important de règles, amendements et niches dérogatoires. Le Centre de Recherches pour l'Expansion de l'Economie et le Développement des Entreprises (Rexecode) ne retient que deux raisons principales pour illustrer cette opacité:

- **La multiplicité des taxes et autres impôts à "finalité sociale"**
Cette complexité crée un flou sur le poids exact de la fiscalité (CSG, CRDS, prélèvement social de 2%, CBS, taxe professionnelle). Il suffit d'ailleurs de **comparer les fiches de paie**

⁵⁰ Etude Ernst&Young réalisée du 18/09 au 20/10/2000 auprès de 350 filiales françaises de groupes internationaux et actualisée le 3 avril 2001 par entretiens auprès de ces dirigeants

respectives des deux pays pour se rendre compte de la complexité du système fiscal français.

Là où effectivement le bulletin de salaire français comporte en moyenne plus de quarante lignes, le bulletin britannique n'en comporte que quatre : le salaire brut (*Basic Pay*), l'impôt sur le revenu (*Income Tax*), le cumul des cotisations sociales (*National Insurance*), et le revenu net (*Net Pay*)⁵¹.

- **La forte instabilité de la législation fiscale**

A titre d'exemple, au cours des vingt dernières années, le taux et l'assiette de l'impôt sur les plus-values à long terme ont été modifiés treize fois.

Cette instabilité du système français témoigne de l'influence des alternances politiques sur la fiscalité, alors que le Royaume-Uni présente une législation paradoxalement plus compartimentée mais réformée de manière plus pragmatique et moins idéologique. **Avant d'être un instrument politique, la fiscalité d'un pays est une arme économique de compétitivité**, et les investisseurs étrangers sont réticents à s'engager dans un pays qui ne garantirait pas la visibilité de leurs situations fiscales à moyen terme.

En comparaison, la fiscalité britannique est plus stable et plus lisible. Le système d'imposition personnelle est notamment considéré comme l'un des plus simples du monde. A ce titre, l'*Income Tax* (Impôt sur le Revenu) et la *Corporation Tax* (Impôt sur les Sociétés) ne présentent que trois taux d'imposition uniques :

- ***Income Tax***⁵² :

- 10% de £ 1 à £ 2 020 de revenu (€ 1,5 à € 3 030)
- 22% de £ 2 021 à £ 31 400 (€ 3 031 à € 47 100)
- 40% au-delà de £ 31 401 (> € 47 100)

Ce dernier taux (de 40%) est le le taux maximum d'imposition le plus bas en Europe.

- ***Corporation Tax***⁵³ :

- 0% pour les sociétés dont les bénéfices sont inférieurs à £ 10 000 (€ 15 000)
- 19% pour les sociétés dont les bénéfices sont inférieurs à £ 300 000 (€ 450 000)
- 30% pour les sociétés dont les bénéfices sont supérieurs à £ 1,5 millions (€ 2,25 millions).

Si la fiscalité britannique est moins complexe et plus lisible, elle n'en est pas pour autant plus avantageuse dans tous les domaines. Concernant l'impôt sur le revenu par exemple, le système britannique est d'autant plus avantageux que les revenus sont élevés, alors que la fiscalité française privilégie les bas salaires et les familles à travers le système du quotient familial. De même, près de la moitié des Français ne paient pas d'impôt sur le revenu alors même que celui-ci est pratiquement généralisé en Royaume-Uni.

La lourdeur de la fiscalité ne se considère donc pas seulement en rapport au poids des prélèvements. **C'est d'abord la lisibilité et la stabilité de l'environnement qui rendent un régime fiscal attractif.**

B. Procédure et attitude pragmatiques : simplifier la vie des entreprises

La fiscalité et son contrôle sont le quotidien des sociétés. Il est donc nécessaire que les administrations fiscales offrent souplesse et pragmatisme à leurs interlocuteurs et cherchent avant tout à leur rendre la vie facile. Et c'est peut-être dans ce domaine que l'exemple britannique est le plus inspirant.

⁵¹ Cf. Annexe 1, Fiches de paie comparées

⁵² www.inlandrevenue.gov.uk, Loi de Finances 2004/2005

⁵³ Ibid.

- **Le prélèvement à la source comme avantage compétitif**

En plus d'être lisible, la fiscalité britannique est également plus « pratique ». Comme presque tous les pays européens⁵⁴, pour les impôts sur les revenus, les **prélèvements s'effectuent à la source**. Aucune procédure ou déclaration de revenus n'est nécessaire, c'est le concept du PAYE (« *Pay As You Earn* »).

La France a offert la possibilité, à titre expérimental pour les exercices 2000 et 2001, de déclarer ses revenus et de payer ses impôts via Internet, simplifiant ainsi le processus fiscal. Mais le prélèvement à la source ne simplifie pas seulement la démarche administrative – postale ou électronique, il l'évite. Il constitue en cela **un gain de temps énorme pour les entreprises et les autorités fiscales, et produit, au final, un réel avantage compétitif national**.

Au final, la réglementation excessive de la fiscalité française dans son ensemble représente pour l'entreprise, comme pour l'Etat, un surcoût non-productif, une mauvaise exploitation des ressources. Par la charge financière qu'elle fait peser sur les sociétés, elle constitue même **une forme de fiscalité invisible**, qui réduit les *cashflows* et bride encore davantage les investissements.

- **L'Inland Revenue, prestataire des services aux entreprises**

L'*Inland Revenue*, équivalent du Fisc, est pensé au Royaume-Uni comme une société de services qui cherche à accroître son portefeuille de clients. **L'entreprise est considérée comme un client que l'Inland Revenue se doit de satisfaire :**

- Son attitude est coopérative, et les réponses sont en général données sous 48 heures
- Les autorités fiscales ont le souci permanent d'informer et de communiquer avec les dirigeants, via, par exemple, l'envoi à toute société nouvellement créée d'un CD-Rom régulièrement mis à jour (« *A Helping Hand from the Inland Revenue* »)
- La « présomption de bonne foi » mène la relation. Les autorités fiscales sont courtoises, bienveillantes et sans suspicion à l'égard de l'interlocuteur, et la société n'est pas, dès le départ, « suspecte pour fraude » ou considérée comme un mauvais élève
- Les rapports et correspondances sont personnalisés. L'*Inland Revenue* suit le cursus des entreprises, comprend les problématiques liées à une société et à son industrie, et l'interlocuteur reste le même pendant plusieurs années consécutives.

En France, la fiscalité est un domaine difficile d'accès, c'est donc l'Etat qui est en charge de l'expliquer, la gérer et la contrôler. Or, **la relation hiérarchique** qui s'installe au départ du fait de cette complexité du système fiscal **n'est pas bonne pour l'environnement économique. Au Royaume-Uni, la relation de prestataire à client oblige à l'efficacité et à l'exigence. Le Fisc aussi doit être compétitif**. Il s'agit là d'un aspect culturel, du « software de la fiscalité », et non de la législation fiscale en tant que telle. Mais l'obsession anglaise de simplifier la vie administrative des entreprises (« *Cut the red tape* ») est un atout essentiel de l'attractivité nationale – et il n'est pas le plus compliqué à mettre en place.

II – Détaxer le capital – trois exemples concrets

A. Les moyennes et grandes entreprises paient le prix fort - l'exemple de l'Impôt sur les Sociétés

L'impôt sur les sociétés (IS) est incontestablement le système d'imposition le plus directement influent pour tout investisseur étranger. Une politique fiscale à vocation internationale passe donc par une évaluation de la pression exercée par cet impôt.

⁵⁴ La France est le seul pays de l'ex-Europe des 15 à ne pas pratiquer le prélèvement à la source. Dates d'introduction de la retenue à la source : Allemagne 1920; Luxembourg 1933; Royaume-Uni 1944; Suède 1946; Autriche 1950; Grèce 1955; Finlande 1959; Irlande 1960; Belgique 1962; Pays-Bas 1964; Danemark 1970; Italie 1973; Espagne 1979; Portugal 1989. Source : <http://www.finances.cgt.fr/dossier/fiscal1/source.pdf>

Sur ce point, **la France a entrepris de nombreuses réformes de manière assez précoce** puisque le début de la réforme de l'IS date du milieu des années 1980. Cette politique volontariste et continue s'est articulée autour de quatre axes:

- Une baisse conséquente du taux de l'IS, ramené par étapes de 50% à 33,33%
- Un élargissement de l'assiette qui a consisté à intégrer certains produits de placements financiers
- L'instauration de régimes spécifiques, telle que la fiscalité de groupe, contribuant ainsi à une modernisation de la législation au regard d'autres dispositifs étrangers
- De manière plus récente et progressive, l'harmonisation fiscale au niveau de l'Union Européenne.

Néanmoins, malgré une modernisation certaine de la fiscalité des entreprises, **la France reste globalement pénalisée par une surtaxation des moyennes et grandes entreprises – les plus sujettes aux investissements étrangers – et par le nombre de taxes additionnelles.**

La législation fiscale française est particulièrement défavorable aux entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à € 7 630 000⁵⁵. Ce seuil représente la frontière entre les PME et les grandes entreprises. Or, si l'on compare ce seuil à celui que propose la Commission Européenne dans la recommandation du 3 avril 1996, qui est de 40 millions d'Euros⁵⁶, **la France, en dépit des taux réduits, surtaxe non seulement les grandes mais aussi les moyennes entreprises.**

Le Royaume-Uni maintient quant à lui des barèmes très avantageux (cf. ci-avant), ce qui contribue de manière directe à son attractivité économique globale.

En outre, les avantages sociaux et facilités infrastructurelles offertes en France ne compensent malheureusement pas assez, aux yeux des investisseurs, le caractère inattrayant du poids des cotisations sociales et des prélèvements obligatoires qui accompagnent l'IS⁵⁷.

La France, et c'est incontestable, offre une couverture sociale inégalée en matière de santé, chômage et retraites, ainsi qu'une qualité des infrastructures, notamment par son réseau routier et ferroviaire, qui fait des envieux dans le monde entier. Néanmoins, le poids des **prélèvements obligatoires** qui s'ajoute à l'IS est particulièrement élevé en France par rapport au Royaume-Uni. Leur taux (rapporté au PIB) est d'environ 45% en France contre 36% au Royaume-Uni. De même, alors que la part des **cotisations sociales** constitue un peu plus de 6% du PIB au Royaume-Uni en 2002, celle-ci est de 17% pour la France⁵⁸. Elle est ainsi l'un des pays industrialisés dont la part de cotisations sociales (salariales et patronales) dans le PIB est la plus élevée⁵⁹.

La concentration des prélèvements sur ces entreprises implique, de par ces faits, deux effets majeurs :

- **Un impact psychologique dissuasif**
Même s'il est certain qu'un effort a été mené avec la Loi de Finance de 2001 qui a introduit quelques mesures⁶⁰ abaissant le taux de l'IS, celles-ci visent essentiellement les petites entreprises. De même, s'il est vrai que **le taux nominal de l'IS de 33,3%** ne reflète pas forcément le poids des prélèvements exercé, ce chiffre **joue un rôle psychologique globalement très négatif pour les investisseurs étrangers.**

⁵⁵ Cf. Annexe 2 : Les taux effectifs de l'IS

⁵⁶ Recommandation de la Commission Européenne (96/280/CE), du 3 avril 1996, concernant la définition des petites et moyennes entreprises, in *Journal Officiel*, L.107 du 30 avril 1996

⁵⁷ Les prélèvements obligatoires recouvrent d'une part les impôts, d'autre part les cotisations sociales qui correspondent à des prélèvements sur les salaires affectés aux dépenses de Sécurité sociale

⁵⁸ Chiffres établis par l'OCDE, in *General Government Total Tax and Non-Tax Receipts*

⁵⁹ Cf. Annexe 3 : Comparatifs des coûts salariaux

⁶⁰ Réduction du taux à 25% pour l'exercice 2001 pour les sociétés dont le bénéfice imposable est inférieur à environ € 38 000 (250 000 Francs). Abaissé à 15% pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2002

- **Des délocalisations et des changements de nationalité fiscale**
Dans les faits, les grandes sociétés sont non seulement les moteurs de l'attractivité économique d'un pays, mais elles **sont aussi les plus mobiles**. A cause de la masse des capitaux qu'elles génèrent, elles sont toujours à la recherche du territoire le plus offrant et, de ce fait, **très promptes à s'expatrier**. De nombreuses restructurations montrent ainsi des changements de nationalité fiscale : les sièges sociaux s'installent aujourd'hui en général à Londres, à Genève ou à Bruxelles.

La taxation excessive du capital, accompagnée par la lourdeur des charges sociales, est un défi qu'un pays qui veut attirer les grandes sociétés ne peut négliger. La compétitivité économique et la création d'emplois, moteurs de la croissance, passent nécessairement par une modification de leurs régimes fiscaux. La réforme des prélèvements obligatoires s'inscrit en outre en ligne directe avec celle de l'indemnisation du chômage.

B. La France contre-productive avec un ISF à contre-courant

L'Impôt de Solidarité sur la Fortune ou ISF constitue sans doute **le symbole le plus fort de la taxation du capital en France**. Si cinq autres pays de l'Union Européenne⁶¹ possèdent un impôt à vocation similaire, les principaux concurrents de la France en sont complètement dispensés, notamment le Royaume-Uni⁶².

Cet impôt participe certes de la volonté de redistribution et de justice sociale à la française, mais il présente en réalité de sérieux **aspects anti-économiques** qui nuisent à son attractivité.

Tout d'abord, l'ISF se place à contre-courant des systèmes fiscaux de ses partenaires européens :

- **La France présente le plafonnement le plus élevé**
 En effet le total des biens imposables à l'ISF et à l'impôt sur le revenu ne peut excéder **le seuil de 85%** des revenus de l'année précédente. En comparaison, les partenaires européens possédant encore un ISF ont instauré un taux maximum de 70% (cas de l'Espagne ou de la Finlande) du cumul ISF et IR.
- **L'ISF est imposé sur la résidence principale**
 La France est un des seuls pays à ne pas exonérer de manière totale la résidence principale, et ainsi à imposer ceux qui n'ont que leur habitation pour capital (qui ne peuvent donc pas décapitaliser)⁶³. Si le gouvernement actuel s'est dit récemment favorable à cette exonération, rien n'a été prévu dans la Loi de Finance 2004⁶⁴.
- **Le calcul de l'ISF présente donc un empilement dès lors que la France demeure le seul pays à taxer le patrimoine quatre fois**
 Cette quadruple imposition empilée se décompose d'une part en impôts payés annuellement ("impôts récurrents") et d'autre part en impôts payés une seule fois ("impôts permanents"). Ceux-ci ne sont pas articulés mais bel et bien cumulatifs :
 - "Impôts récurrents": sur les plus-values, sur le patrimoine et sur les propriétés foncières bâties ou non bâties
 - "Impôts permanents": sur la transmission (donations / successions).

⁶¹ L'Espagne, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Suède et la Finlande.

⁶² Cf. Annexe 4 : l'ISF en Europe

⁶³ Une jurisprudence de la Cour de Cassation (dit **Arrêt Fleury du 13 février 1996**) prévoit un abattement de 20 % lorsque le propriétaire occupe cette résidence

⁶⁴ « Pour les non-résidents, l'imposition sur le capital (imposition sur la fortune) ne concerne que les biens situés en France, biens meubles corporels ou immeubles possédés directement ou indirectement, actions et parts de sociétés (sièges de sociétés) », source: <http://www.ufegb.com/finance2004.htm>. A prendre en compte néanmoins l'article 17 de la Loi de Finances pour 1999 qui a introduit l'application d'une décote de 20% sur l'évaluation de la résidence principale, en accord avec l'arrêt de la Cour de Cassation du 13 février 1996 (Cass. com. : 13 février 1996, n° 93-20878)

En outre, **l'ISF taxe souvent du virtuel**. Par exemple l'ISF est imposable aussi bien sur la valeur vénale des biens que sur **leurs plus-values potentielles, et donc pas forcément matérialisées** (en effet les biens ne sont pas toujours vendus).

- **Non seulement l'ISF français est le plus élevé et le plus cumulatif, mais il est de plus progressif**

Parmi les cinq pays ayant un impôt sur la fortune, **tous pratiquent effectivement un taux unique** se situant entre 0,5 et 1,5%. A l'inverse, la France a mis en place une progressivité de 0,5% à 1,8%, accentuée par la Loi de Finance de 1999.

A cette même période l'Allemagne et le Danemark venaient d'abandonner un tel impôt.

Ensuite, les effets de l'ISF justifient peu son existence : il est peu rentable et provoque l'expatriation des entrepreneurs et hauts-cadres dirigeants :

- **l'ISF est un impôt qui rapporte peu**

Il a représenté 2,46 milliards d'Euros en 2003 soit seulement 0,8% des recettes de l'Etat. Il concerne près de 300 000 contribuables – ce qui représente une fraction marginale, mais fondamentale d'un point de vue économique. Elle inclut pour l'essentiel des contribuables ayant un fort pouvoir décisionnel, comme celui d'une implantation pouvant entraîner une création importante d'emplois. Ce faible rendement se vérifie en dépit d'une augmentation spectaculaire des valeurs mobilières⁶⁵ au cours de ces dernières années et d'un élargissement de l'assiette (création en 1998 d'une tranche marginale d'imposition supplémentaire à 1,8% pour une fraction de la valeur nette taxable du patrimoine supérieure à 15 millions d'Euros)⁶⁶.

- **L'ISF coûte cher**

Les conditions de calcul de l'impôt sont effectivement relativement complexes et coûteuses, dans la mesure où l'évaluation de l'assiette se doit d'être révisée chaque année.

- **L'ISF pousse à la délocalisation du patrimoine**

En 1999, le Ministère de l'Economie et des Finances a décidé d'évaluer l'impact de l'ISF et notamment de la création de la tranche supplémentaire à 1,8%. Un modèle mathématique estime la délocalisation de patrimoine à près de 84 milliards d'Euros (550 milliards de Francs) pour la période 1996-1999⁶⁷. De même, ce modèle montre que sur les 867 contribuables déclarant plus de 15 millions d'Euros à l'ISF, on n'en recense plus que 752 à l'année suivante (en 1999).

L'accentuation de la progressivité de l'ISF se révèle donc pénalisante non seulement car elle rapporte peu mais surtout car elle **rapporte de moins en moins**⁶⁸ et fait fuir 100 contribuables à fort potentiel économique par an, soit plus de 10% des entrepreneurs, hauts-cadres ou investisseurs les plus influents de France chaque année.

L'ISF désavantage l'attractivité économique de la France pour l'évaporation du capital et l'expatriation des talents qu'elle provoque. Une amnistie fiscale sans suppression de l'ISF n'aurait donc sans doute que peu d'effets sur le retour des investisseurs.

Le Ministère des Finances vient de donner son accord pour une actualisation du barème de l'ISF en fonction de l'inflation en 2005 : c'est déjà une mesure mais c'est un petit effet. Aussi difficile que puisse être la disparition d'un tel symbole fiscal, quoiqu'il y ait eu un précédent en 1986, sa suppression (via l'harmonisation fiscale européenne par exemple) serait une mesure qui aurait un impact immédiat sur l'attractivité française.

⁶⁵ Valeurs mobilières : tous les titres de placement tels que les billets, les obligations, les actions, les contrats à terme, les contrats et les options de titres

⁶⁶ Mise en place par la Loi de Finance Initiale (LFI) de 1998, article 8

⁶⁷ L'analyse correspond aux contribuables déclarant plus de 15 millions d'Euros, donc à la tranche de 1,5% de 1996 à 1998 et de 1,8% pour 1998 et 1999

⁶⁸ La Loi de Finance Initiale (1998) prévoyait une augmentation de 2,5 milliards de Francs pour 1999 suite à la création de cette tranche à 1,8%. Elle n'aura finalement rapporté que 200 millions de Francs (soit environ 30 millions d'Euros)

C. La France s'inspire à raison des mesures pratiques d'attractivité fiscale britanniques - L'exemple des impatriés ou *non-domiciled*

En parallèle, le **Royaume-Uni**, qui ne possède pas d'équivalent de l'ISF, se révèle d'autant plus attractif qu'il **a instauré le concept juridique et fiscal du résident fiscal non-domicilié** (*non-domiciled resident*), qui a permis de créer un **régime spécifique favorable aux impatriés**⁶⁹. Très compétitive, cette mesure pratique a participé pour une très grande partie au développement économique et financier de la *City*.

Une telle clémence fiscale est un véritable aimant pour les cadres étrangers de haut niveau, et, à l'heure actuelle, un peu plus de 100 000 individus bénéficient de ce régime, dont les 2/3 dans les secteurs bancaires et financiers⁷⁰:

- Elle exonère totalement d'impôt les revenus perçus ou transférés à l'étranger et ne taxe uniquement les revenus perçus ou transférés au Royaume-Uni.
- Elle permet également une « *Tax Remittance* » sur les charges sociales, c'est-à-dire que si l'ayant-droit en fait la demande, il peut récupérer les charges sociales qui ont été payées sur son salaire⁷¹.

En 2003, et dans le cadre d'un séminaire gouvernemental sur l'attractivité française, **la France a emboîté le pas du Royaume-Uni**. Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2004, pour les salariés appelés par une entreprise établie à l'étranger à occuper un emploi dans une entreprise en France, il est maintenant possible⁷² :

- D'exonérer d'impôt sur le revenu les éléments de rémunérations directement liés au détachement temporaire du salarié en France ;
- De permettre la déductibilité des cotisations de Sécurité sociale, de prévoyance et de retraite, versées à des régimes étrangers.

Cette mesure concrète en faveur de l'attractivité française est une démonstration du bien-fondé de l'étalonnage ou *benchmarking* économique et de la possibilité pour la France de changer la donne fiscale efficacement.

Conclusion

La France a de grands atouts fiscaux, notamment pour la redistribution sociale qu'elle permet. Néanmoins, ces atouts sont encombrés par une complexité et une pratique trop peu moderne de la fiscalité, qui rebutent petites comme grandes entreprises. Les grandes sociétés sont, quant à elles, encore davantage pénalisées pour la surtaxation capitalistique (IS, prestations sociales, ISF) dont elles souffrent, alors même qu'elles constituent la source majeure des investissements internationaux et des créations d'emplois, et sont les miroirs de l'attractivité d'un pays.

Malgré la faible marge de manoeuvre dont la France dispose, il serait vital de **prendre les moteurs de l'attractivité fiscale à leur source**, de continuer à s'inspirer des meilleures pratiques internationales, et de comprendre que, réellement, dans la réalité économique, **trop d'impôts tuent l'emploi**.

⁶⁹ Leaflet Inland Revenue20: <http://www.inlandrevenue.gov.uk/pdfs/ir20.htm>

⁷⁰ "Response to the Government's Background Paper", in *Self Assessment*, Inland Revenue, 2003

⁷¹ Valable uniquement les 3 premières années

⁷² LFR 2003, art.21. Sont concernés par ce nouveau régime fiscal privilégié tout salarié ou dirigeant, qu'il soit français ou étranger, transféré en France à compter du 1er janvier 2004. Les intéressés ne doivent pas avoir été domiciliés en France au cours des dix dernières années précédant leur transfert. Ce régime ne leur sera accordé que pour une durée maximale de six ans

Introduction

Alors que le récent rapport Thélot constate la dégradation du niveau d'anglais des jeunes Français, l'enquête spéciale d'Eurobaromètre 54 « Les Européens et les langues » informe que l'anglais est jugée comme étant la langue la plus utile par 75% des Européens, soit pratiquement deux fois plus que le français (40%), qui arrive en deuxième position. Parallèlement, près de 70% des personnes interrogées estiment que tous les habitants de l'Union Européenne doivent maîtriser la langue anglaise. Le rapprochement de ces deux résultats montre sans ambiguïté le caractère incontournable qu'a acquis la langue anglaise.

Cependant, la France n'a pas su jusqu'à maintenant relever le défi de la mondialisation en anglais. 51% des Français ne parlent que leur langue maternelle, la moyenne étant de 47% dans l'Union Européenne. Et si la majorité des cadres indiquent sur leur curriculum vitae la mention « anglais courant », ils sont souvent moins à l'aise à l'oral qu'ils ne le prétendent. Telles sont du moins les conclusions d'une étude réalisée par le cabinet de recrutement Michael Page. Sur 85 000 candidats à l'embauche de niveau bac +4, 4% seulement parlaient une langue étrangère couramment, 35% « correctement ».

Pourcentage de la population parlant anglais par tranche d'âge

Rang européen	Pays	15 - 39 ans	39 ans +
1	Royaume-Uni	98	99
2	Irlande	96	95
3	Suède	94	79
5	Pays Bas	80	70
7	Allemagne	74	54
10	France	63	42
12	Italie	63	39
13	Espagne ⁷³	61	36

Source : Rapport d'Eurobaromètre, février 2001

- **Les Français, mauvais élèves, ne sont pas au standard**

Pourtant, la langue anglaise est devenue **un standard**, le moyen de communication indispensable du monde des affaires.

«Parler anglais couramment? Ce n'est même plus un atout dans une carrière. Aujourd'hui, c'est une obligation!»

- Ex-Directeur des Ressources Humaines, Airbus

Dans la foulée des acquisitions et des fusions, Airbus, Renault, Alcatel, Altadis et Vivendi Universal parmi d'autres ont adopté l'anglais comme **langue officielle de travail pour tous les postes de cadres et de hauts-techniciens**, en interne comme en externe. Néanmoins, l'anglais est encore loin d'être une sinécure, et si tous disent se débrouiller, peu le comprennent ou le parlent réellement couramment⁷⁴.

En plus d'être la langue de l'encadrement, l'anglais est également incontournable à **certains secteurs professionnels très internationalisés** par leur nature ou leur technicité, tels le tourisme, l'import-export, le luxe ou l'informatique. Or, la catégorie socio-professionnelle des cadres et le secteur du tourisme confondus concernent par exemple près de 6,5 millions d'emplois en

⁷³ Selon une étude européenne datant de mars 2004, le niveau d'anglais de l'Espagne devancerait aujourd'hui celui de la France. Cf. I - A.

⁷⁴ "Do you Speak Business English?", in *l'Express*, printemps 2004

France⁷⁵. La mauvaise maîtrise de l'anglais prive ainsi des pans entiers de l'économie d'un outil de développement et de productivité.

Refuser l'anglais comme dénominateur commun des échanges constitue un handicap à l'attractivité de la France et un frein inévitable aux investissements étrangers, et crée par là même un déficit de plusieurs milliers d'emplois.

- **L'anglais, un outil de travail. Le français, un instrument de rayonnement culturel**

La défense de la francophonie et l'apprentissage de l'anglais ne sont pas contradictoires. La francophonie est en effet le rayonnement culturel de la France et du français à l'étranger, alors que l'anglais est la langue du milieu des affaires. **La défense de l'un est politique, l'utilisation de l'autre est économique.**

L'utilisation de l'anglais des affaires ne cannibalise pas celle du français. Au contraire. Comprendre et parler anglais, quand on sait combien les affaires ne se concluent plus sans une empathie culturelle poussée avec les contreparties, c'est se donner les moyens de comprendre les environnements et les contextes économiques, de gagner la confiance des interlocuteurs et de remporter des marchés. La promotion du français vient après l'utilisation de l'anglais, une fois la partie *business* gagnée. Tout comme on ne convertit pas sans comprendre le néophyte, on ne rayonne pas en terrain méconnu. Il est important de s'ouvrir au monde avant de vouloir ouvrir le monde à soi. En ce sens, l'anglais débroussaille le terrain de la francophonie, il ne l'assèche pas.

- **Le « Globish »⁷⁶, un apprentissage accessible à tous**

En outre, **l'anglais qui est requis aujourd'hui dans le monde des affaires est un anglais simplifié, le « Globish » ou Global English, aussi dénommé « anglais de communication internationale »**. Ce sous-produit de la langue anglaise est très différent de l'anglais littéraire : il se limite à 1 500 mots environ, quelques termes techniques et une syntaxe de base. Son apprentissage est, de ce fait, à la portée de tous.

L'anglais est donc devenu un outil qu'il faut maîtriser absolument. La France souffre d'un désavantage structurel qui ne cesse d'augmenter et ne rien faire est accepter de se laisser devancer par d'autres économies plus compétitives et plus proactives à cet égard.

Comment alors rattraper ce retard ? **Comment faire que 80% de la population active parle anglais dans 10 ans et soit en mesure d'être compétitive immédiatement sur le marché du travail international?** Cette remise à niveau des Français est un objectif réalisable et qui **nécessite peu de ressources**. De l'école primaire et secondaire à la formation au sein de l'entreprise, plusieurs solutions pratiques sont envisageables. Voici donc un **panorama de l'anglais tout au long de la vie, pour des opportunités d'apprendre et de pratiquer illimitées.**

I - Education secondaire – l'expression orale dès le plus jeune âge

A. La Suède et l'Espagne, des systèmes éducatifs très performants

L'approche suivie par la Suède⁷⁷ lui a permis de se hisser à la tête des pays européens pour la maîtrise de l'anglais comme seconde langue. Depuis longtemps, sa méthode d'enseignement des langues a consisté à **spécialiser les élèves en anglais dès le primaire, avant de s'attaquer à toute autre langue.**

Par ailleurs, **le doublage des films en Suède n'existe pas** (la communauté linguistique étant trop petite, il ne serait pas rentable). Aussi, par le simple biais de la culture et du divertissement – et l'on connaît l'impact des médias en général et du cinéma en particulier– les enfants suédois sont déjà

⁷⁵ Source: L'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres)

⁷⁶ Terme inventé par Jean-Paul Nerrière, ex-Vice Président USA d'IBM: "Parlez globish", Eyrolles, 2004

⁷⁷ Cf. Annexe 5: Les niveaux d'anglais en Europe

naturellement beaucoup plus exposés à l'anglais que les enfants français. C'est ce qu'on appelle joindre l'utile à l'agréable.

L'Espagne même, qui se rapproche davantage de la France en matière de volonté culturelle et politique, semble avoir rattrapé, voire dépassé le niveau d'anglais des élèves français. En effet, d'après la dernière étude publiée par le Ministère de l'Education Nationale en mars 2004, « Evaluation des compétences en anglais des élèves de 15 à 16 ans dans sept pays européens », les jeunes Espagnols devancent les jeunes Français, quels que soient les domaines testés (compréhension, oral, écrit, ...). Cette évolution s'explique essentiellement par le fait que, depuis les années 90, une politique volontariste de l'Etat espagnol a fixé le début de l'apprentissage de l'anglais à 8 ans – mais, dans la majorité des régions, les enfants l'étudient même dès 6 ans. Il est également prévu que soient dédoublées les classes de langues au-delà de 20 élèves et multiplié le nombre d'écoles bilingues dans tout le pays. **Dans le même temps, l'apprentissage de l'espagnol à l'étranger n'a jamais été aussi dynamique, preuve que l'enseignement de la langue des affaires ne s'oppose pas à l'approfondissement, voire à l'expansion de sa langue nationale.** Qui a dit que les langues s'excluaient ?

B. Success Story : les sections internationales britanniques en France

Le **baccalauréat « section internationale »** est un projet français qui date du début des années 1980. Il existe une version de ce baccalauréat pour divers pays dont le Royaume-Uni.

En France, 12 lycées proposent la section internationale britannique et, en 2003, 286 élèves ont présenté avec succès ce baccalauréat⁷⁸. **Ces classes ont été créées pour accueillir indifféremment des élèves de nationalité britannique ou française.** Selon le Président du Groupement des options internationales britanniques en France, **leur objectif est de « développer le bilinguisme chez l'élève mais surtout le bi-culturisme ».**

En effet, cette section très particulière requiert non seulement un niveau de baccalauréat français mais aussi un niveau national britannique dans deux matières : l'histoire-géographie et l'anglais (littérature). Les élèves présentant ce baccalauréat sont ainsi évalués par l'Education Nationale pour les matières françaises communes mais également par son homologue britannique pour ce qui est de l'histoire-géographie et de l'anglais. Au final, **ces élèves obtiennent un double diplôme** : un baccalauréat français ainsi qu'un *A Level* britannique. *« Il s'agit donc de classes requérant un niveau très élevé et s'adressant principalement à une élite ».*

Ces classes internationales sont, par ailleurs, **un excellent exemple de collaboration entre l'Education Nationale française et le Department for Education and Skills**⁷⁹. En effet, des professeurs de nationalités française et britannique s'y côtoient et collaborent à l'élaboration et au suivi du programme.

Pour pallier le caractère élitiste de cette section et ainsi démocratiser le modèle, le **baccalauréat mention européenne** a été créé en 1992 à l'initiative de Jack Lang. Ces classes ont également pour objectif de rapprocher les élèves du bilinguisme et les ouvrir à la culture du pays en question. Elles sont beaucoup plus nombreuses que les sections internationales mais beaucoup moins exigeantes. En effet, l'enseignement de l'histoire-géographie et de la littérature en anglais y sont optionnels et ne pénalisent donc en aucun cas l'obtention du diplôme. Ces classes permettent aux élèves d'obtenir un baccalauréat français normal qui recevra la mention européenne à partir d'une

⁷⁸ Sources : Education Nationale, <http://www.education.gouv.fr/index.php> ;

Eurydice, www.eurydice.org/eurydice/frameset_eurydice.html "Le système éducatif français 2001/2002"

⁷⁹ En 1995, le département a fusionné avec le Département de l'Emploi, *Department of Employment*, pour devenir le Département pour l'Education et l'Emploi, *Department for Education and Employment*, (DfEE), et, en 2002, les fonctions d'emploi furent transférées vers le nouveau Département pour le Travail et les Retraites, *Department for Work and Pensions*, la DfEE devenant le Département pour l'Education et les Compétences, *Department for Education and Skills*. Il est à ce titre intéressant de remarquer le changement de terminologie qui passe d' "emploi" à "travail"

note de 14/20 obtenue en histoire-géographie et de 10/20 en littérature. « *Il y a donc une prise de risque moindre pour les élèves présentant cette option* »⁸⁰.

La volonté est bien là mais l'efficacité est, elle, moins palpable. Une mention européenne s'avère effectivement vaine si elle ne reflète pas une coopération des systèmes d'éducation européens ou, tout au moins, si elle ne garantit pas le caractère plurilinguiste du diplômé.

Les sections internationales britanniques apparaissent donc comme le **moyen le plus efficace de développer le bilinguisme chez les élèves**. Cependant, **trop peu d'établissements proposent cette option** au regard des demandes de parents d'élèves, et leur **répartition géographique reste beaucoup trop inégale**.

C. Recommandations : vers une spécialisation précoce en anglais

- **Imposer l'anglais comme Langue Vivante 1 et l'enseigner dès les classes primaires**

La langue de Shakespeare devrait effectivement **faire partie du tronc commun au même titre que les mathématiques et le français**. Cela nécessiterait d'augmenter le nombre d'heures d'enseignement de la langue par semaine, **le but n'étant plus de connaître l'anglais mais de le parler et de l'écrire couramment**. C'est une force et non une faiblesse que de le reconnaître et ce serait un puissant atout économique mis à la disposition des futures générations de population active.

- **Transformer les standards d'évaluation de l'anglais en France : l'importance de l'oral**

L'évaluation actuelle met encore l'accent sur la grammaire et la compréhension écrite aux dépens de l'expression orale. Aujourd'hui, il est tout à fait possible d'avoir une excellente note au baccalauréat en anglais sans pour autant maîtriser la langue parlée. **La pratique de l'expression orale à l'école doit donc être développée et évaluée systématiquement, tout comme l'écrit, à l'examen final du baccalauréat**.

- **Dispenser l'enseignement de la conversation par un professeur de langue maternelle anglaise**

L'écrit resterait en revanche enseigné par un professeur de type académique et de langue française.

II – Education supérieure – l'immersion pour tous les étudiants

A. L'apprentissage de l'anglais dans les Grandes Ecoles françaises comme à la fac

Les Grandes Ecoles françaises ont aujourd'hui pris conscience de l'enjeu de la maîtrise de l'anglais. Son apprentissage est en effet devenu obligatoire dans la majorité des écoles, à quelques exceptions près. Beaucoup d'efforts sont faits en interne pour améliorer la qualité de l'enseignement des langues et **elles sont de plus en plus nombreuses à adhérer aux standards internationaux comme le TOEFL, le TOEIC ou l'examen de la Chambre de Commerce Franco-Britannique**. Une large gamme de cours dispensés en anglais par des professeurs de langue maternelle anglaise est proposée aux étudiants, en général de manière optionnelle. Et l'accent est souvent mis sur l'expression orale.

Malgré tout, à l'obtention du diplôme, le niveau d'anglais des étudiants reste « assez inégal » au sein d'une même école. Cet écart de niveaux s'explique par les opportunités, elles-mêmes inégales, des expériences à l'étranger telles que les échanges universitaires du type Erasmus ou les stages à l'étranger. En effet, selon une étudiante à l'EM Lyon, « *les cours d'anglais sont de très bonne qualité car ils visent réellement à nous rapprocher du bilinguisme et à nous imprégner de*

⁸⁰ Président du Groupement des options internationales britanniques en France

la culture anglo-saxonne. **Cependant, les stages et expériences diverses à l'étranger restent le véritable moteur de la maîtrise de la langue et de la culture**». Ces expériences sont de plus en plus encouragées dans le secteur privé de l'enseignement supérieur, **néanmoins trop rarement obligatoires**.

En ce qui concerne la faculté, ces échanges restent marginaux, car les démarches administratives sont extrêmement lourdes, et les bourses très faibles. Or, les étudiants de facultés souffrent déjà d'une réticence des employeurs à leur égard pour la trop grande spécialisation de leur domaine de compétences et leur mauvaise connaissance du monde de l'entreprise. Développer la pratique de l'anglais leur permettrait donc de pouvoir s'extraire de leur spécialisation universitaire, d'assouplir leur profil professionnel et de faciliter par conséquent leur entrée sur le marché du travail. L'anglais, encore une fois, ne constitue pas un but en soi, mais assure une ouverture et une souplesse professionnelles de premier ordre.

B. Success Story : l'ESCP-EAP, la maîtrise obligatoire de trois langues

L'ESCP-EAP, une des écoles de commerce les plus réputées de France, est née de la récente fusion de l'ESCP (ex- Sup. de Co. Paris) et de l'EAP (Ecole des Affaires de Paris). Elle possède ses principales antennes à Paris, Oxford, Berlin et Madrid et **propose à ses étudiants de réaliser une année à Paris, une année à Oxford et la troisième année dans le pays de la deuxième langue de l'étudiant, avec trois mois de stage obligatoires dans chaque pays**. Pour intégrer cette école, un excellent niveau d'anglais est requis : il est évalué aux concours d'entrée. A la fin de leur cursus, les étudiants diplômés possèdent un triple diplôme. Selon une jeune diplômée de l'ESCP-EAP, *«ces trois années passées dans trois pays nous permettent non seulement d'être trilingues, mais surtout d'acquérir une excellente maîtrise de ces trois cultures, ce qui est un réel avantage aux yeux des recruteurs potentiels»*. **Ces expériences permettent par ailleurs de développer un réseau relationnel à l'étranger.**

Une alternative moins élitiste (mais tout aussi coûteuse) à l'ESCP-EAP serait par exemple l'EBS (European Business School) qui propose également une forte immersion européenne ou internationale à ses étudiants. Deux semestres à l'étranger sont requis pour être diplômé, dont un obligatoirement dans un pays anglo-saxon.

C. Recommandations : séjours à l'étranger et évaluation aux standards internationaux

- **L'immersion culturelle pour tous : développer et simplifier le programme Erasmus**
Elle se présente comme le moyen le plus efficace d'apprendre à la fois une langue et de s'ouvrir à une culture. Chaque étudiant devrait avoir **au minimum une expérience significative dans un pays anglo-saxon, en université ou en entreprise**. Cette immersion donnerait lieu à une évaluation, soit dans le pays d'échange, soit dans la faculté ou l'école d'origine, au même titre que les autres mémoires ou matières nécessaires à l'obtention du diplôme.

Afin de rendre le programme Erasmus plus accessible à un plus grand nombre d'étudiants sans coût excessif, il est nécessaire d'**encourager la collaboration internationale des universités**. **L'échange d'étudiants** est en effet la seule façon d'éviter de payer des frais de scolarité souvent bien plus élevés à l'étranger qu'en France. Pour la vie sur place, l'emprunt via les écoles ou les facultés devrait être davantage encouragé.

En outre, ce système d'échanges, tout en développant le capital culturel et la compétitivité de la future population active française, est **la meilleure promotion possible de la francophonie**, par le nombre d'étudiants étrangers qu'il permet d'accueillir en France et qui repartent (ou restent) en parlant, cette fois-ci, la langue de Molière.

- **Adopter des standards internationaux reconnus**

Evaluer le niveau d'anglais pourrait devenir un passage obligatoire dans le cursus universitaire. Il encouragerait l'étudiant à entretenir son anglais et accélérerait le processus d'embauche une fois sur le marché du travail. Parmi eux, le plus reconnu est **le TOEFL** (Test Of English as a Foreign Language). Même si ne participant pas à un échange universitaire, chaque étudiant devrait avoir l'opportunité de passer ce test.

III – L'entreprise – la formation continue

A. Moins de 5% des cadres français parlent anglais couramment

Que les cadres français aient un besoin impérieux de maîtriser parfaitement au moins l'anglais est aujourd'hui une évidence. Pourtant, selon une étude réalisée par le cabinet de recrutement Michael Page, ils ne sont que 4% à parler couramment une langue étrangère et 35% correctement.

Selon une étude de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, publiée en 2003, près de la moitié des sociétés travaillant à l'exportation estiment que moins de 10% de leurs effectifs sont capables de parler couramment une langue étrangère. Dans le même temps, 63% de ces sociétés estiment qu'elles gagneraient à adopter l'anglais comme langue de travail pour développer leur activité. Le décalage entre les aspirations des employeurs et le niveau linguistique des Français est décidément le reflet d'un réel manque à gagner.

Aussi, apprendre l'anglais à l'école et à l'université n'exclut pas la nécessité de continuer à former ses cadres. **L'« espéranto des affaires » est l'affaire de chaque entreprise et la politique linguistique d'une société un investissement qui rapporte.** La formation en anglais, l'expérience le prouve, se situe au premier plan des outils de performance des groupes internationaux.

B. Success Story : Airbus, une réussite de la maîtrise de l'anglais en France

En 2001, avec la création de Airbus SAS, consortium européen aéronautique, **l'anglais devient la langue officielle de communication et de travail au sein d'Airbus.** En effet, 33 nationalités s'y côtoient et, du fait que l'anglais soit la langue de communication de l'ensemble du secteur aéronautique, les ressources humaines d'Airbus ont développé un programme d'apprentissage intensif de l'anglais pour tous les employés non anglophones.

Le niveau d'anglais des candidats à l'embauche est évalué des les premiers entretiens grâce aux tests suivants :

- **Le TOEIC** (Test of English for International Communication) avec un minimum requis de 720 points
- **Le BULATS** (Business Language Testing Service) qui est disponible pour plusieurs langues différentes dont l'anglais, le français, l'allemand et l'espagnol.

En ce qui concerne la **formation continue in situ**, les employés dont le poste nécessite une maîtrise courante de l'anglais ont droit à un **coaching individuel avec un tuteur** qui leur établit un parcours personnalisé en fonction de leurs besoins (vocabulaire requis pour le poste, niveau de compréhension et d'expression, besoins en grammaire, etc). D'autre part, pour ceux qui souhaiteraient améliorer leurs connaissances, des **laboratoires de langues** sont disponibles de 8h à 20h tous les jours, et leur utilisation est laissée à l'initiative des employés.

Enfin, **des cours sont organisés par groupes de niveau** en fonction des résultats obtenus aux tests d'embauche.

Par ailleurs, l'équipe Airbus a travaillé activement à la **rédaction d'un dictionnaire international du jargon aéronautique ou « Nomenclature de Termes Aéronautiques »**. Selon l'ancien Directeur des Ressources Humaines d'Airbus, *«cette nomenclature est le noyau du vocabulaire utilisé*

par les employés Airbus. L'anglais utilisé au sein de l'entreprise relève plus de l'anglais véhiculaire que de l'anglais littéraire».

Même constat au sein d'ADP, Aéroports de Paris, où la maîtrise de l'anglais est devenue indispensable pour tout contrôleur aérien. Selon un ex-contrôleur aérien, « *il y a eu une véritable prise de conscience internationale à ce sujet. De nombreux progrès ont été réalisés dans ce domaine. A titre d'exemple, le niveau d'anglais requis en 1960 pour être contrôleur était un niveau bac* ». Aujourd'hui, tout contrôleur aérien, en plus du vocabulaire usuel, doit parfaitement maîtriser sa « **phraséologie** » (nomenclature internationale du jargon professionnel établie par l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale).

C. Recommandations : vers un management multiculturel

Selon l'ex-Directeur des Ressources Humaines d'Airbus, généraliser le modèle Airbus à d'autres entreprises françaises nécessiterait :

- **D'avoir une équipe de ressources humaines multiculturelle**
Cela permettrait en effet d'assouplir les modes de recrutement, puisque l'expérience prendrait davantage de poids par rapport à la formation universitaire, aujourd'hui souvent trop valorisée, ou du moins trop catégorisée.
- **D'accepter d'embaucher des employés de plusieurs nationalités**
Cette pratique, très fréquente au Royaume-Uni, ferait non seulement décomplexer les employés qui, faute de travailler directement avec des anglophones, peuvent toujours trouver un moyen de l'éviter, mais elle favoriserait surtout, de manière plus globale, les échanges, les réseaux, l'émulation entre filiales, le dynamisme général de l'entreprise.
- **De faire de l'anglais un objet de la stratégie de communication d'un groupe** et non une sous-possibilité de sa politique de formation.
- **De rédiger un vocabulaire bilingue** et didactique de son secteur d'activité et de former les salariés à son usage.

Conclusion

L'anglais est un instrument indispensable pour attirer les investisseurs étrangers et créer des emplois de haut-niveau. Miser sur l'apprentissage de l'anglais est un investissement durable, rentable et productif, qui ne s'oppose en rien à la défense de la francophonie. Au contraire, c'est en poussant la population active à être plus compétitive que la France arrivera encore mieux à s'exporter.

80% des nouveaux arrivants sur le marché du travail se doivent de parler anglais dans 10 ans. L'éducation secondaire peut permettre à tous de parler le « Globish », l'éducation universitaire et la formation professionnelle un anglais courant. Les mesures sont simples, le résultat serait acquis.

CONCLUSION

Le Royaume-Uni 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 postes par rapport au Royaume-Uni⁸¹. Mais le plein-emploi n'est pas hors de portée, au contraire. En 10 ans, la France est capable d'atteindre la cible. Pour autant, les réformes à adopter ne sont pas faciles, nous en sommes conscients. Elles ne sont pas non plus destinées à une poignée d'entrepreneurs ou dirigeants de grandes sociétés, elles sont salutaires pour la population dans son intégralité. 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.

Sans remettre en cause le modèle consensuel de solidarité sociale qui fait la force de l'Europe, il existe néanmoins en France des freins inconciliables avec le plein-emploi. L'entreprise, nous l'avons vu, a besoin d'une certaine forme de souplesse économique pour prospérer. Plus la vie de l'entreprise sera complexe, moins elle embauchera. Pour accroître les richesses, il est indispensable de pouvoir adapter le marché du travail aux fluctuations de l'activité.

Au Royaume-Uni, nous recrutons alors que les salaires sont élevés car nous savons que, même pour un coût du licenciement relativement important, il sera possible. Donnez-nous la liberté de recruter et de licencier. Au Royaume-Uni, nous n'avons pas non plus l'obligation de comptabiliser le temps de travail, en particulier chez les cadres. Donnez-nous la liberté de gérer nos sociétés et d'exploiter les ressources productives. Le capital, non dans son sens politique qui l'oppose au travail, mais dans son sens économique qui crée le travail, a besoin d'être valorisé par le politique et d'évoluer dans un environnement administratif incitatif. L'attractivité économique constitue notre lutte quotidienne, elle est notre métier, donnez-nous les moyens de l'exercer.

Aussi l'attractivité a-t-elle essentiellement trait à l'environnement et au comportement des acteurs sociaux. Elle est un exercice de marketing économique qui ne s'attache pas aux éléments structurels mais à la partie *soft* du moteur économique. Délocalisations, cycles de croissances 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 20 ans. Les *softwares*, 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.

Le Royaume-Uni a construit sa force sur sa capacité d'adaptation. Inventeur du droit social, il 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 au Royaume-Uni 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 *softwares* 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. La France a encore des choses à créer, il faudrait juste trouver le courage et la détermination de faire sauter sa camisole. La dégraffer est à portée de main.

⁸¹ Source: Eurostat 2003