

Préparer l'industrie de demain



2017 – 2022

SOMMAIRE

EN PRÉAMBULE

L'industrie au cœur des défis à venir	3
Le pari de la révolution numérique	4
Un travail plus enrichissant	5
Un impératif: l'agilité	6
Des atouts et des handicaps	7
Plus et mieux d'Europe	8

QUATRE ENJEUX MAJEURS

POUR LA FRANCE

Un système de formation plus efficace	10
Un marché du travail plus fluide	13
Une priorité à la négociation d'entreprise	17
Un coût du travail allégé	20

POUR CONCLURE	23
----------------------	-----------

EN PRÉAMBULE

L'industrie au cœur des défis à venir

Le dynamisme de l'industrie est déterminant pour l'avenir de la France. Aucun pays ne peut se développer ou rester un pays avancé sans une base productive solide. Un socle industriel solide, c'est en effet un ressort essentiel de croissance pour l'ensemble des autres secteurs d'activité (un emploi industriel génère jusqu'à trois emplois dans les services), c'est également un facteur indispensable de consolidation des classes moyennes et donc de prospérité sociale (les pays qui ont les revenus par tête les plus élevés sont ceux qui ont une base industrielle puissante et exportatrice), c'est enfin un élément vital d'enracinement territorial de l'activité économique.

Ce sont l'industrie et les avancées technologiques qu'elle développe qui apporteront des solutions aux nombreux défis, environnementaux, alimentaires, énergétiques, numériques, médicaux... auxquels la planète est aujourd'hui confrontée. **Seule l'industrie est en effet en mesure de fournir des solutions aux besoins émergents de la société** : véhicules faiblement émetteurs de CO₂, énergies renouvelables et décarbonées, télésanté, équipement en très haut débit... Si la France n'est plus dans la course pour fabriquer les nouveaux produits susceptibles de répondre aux nouveaux enjeux de la croissance mondiale, elle devra non seulement les acheter au prix fort aux pays qui ont su préserver leur industrie, mais elle se privera aussi d'un potentiel d'exportation dans ce domaine.

Or, **depuis plusieurs années, et malgré une prise de conscience de la gravité du phénomène, l'industrie française décroche** : l'industrie manufacturière a perdu 820 000 emplois entre 2000 et 2015 (soit près d'un quart de ses effectifs) et elle continue d'en perdre. Elle ne pèse plus que 11,3 % de la valeur ajoutée marchande, contre 14,1 % au début des années 2000. De tous les pays développés, la France est, depuis une dizaine d'années, l'un de ceux où le mouvement de désindustrialisation est le plus fort. Au regard de son poids dans la valeur ajoutée, l'industrie manufacturière hexagonale se situe désormais loin derrière ses voisines espagnole (13,3 %), italienne (15,8 %), et surtout allemande (22,6 %).

Un décrochage que l'on retrouve dans les chiffres du commerce extérieur. Pour exporter, il faut produire. Or, après dix ans d'excédents, la balance commerciale française enchaîne les déficits depuis 2004 (48,1 milliards d'euros en 2016), tandis qu'au même moment l'Allemagne additionne les excédents records (252,9 milliards d'euros).

Le pari de la révolution numérique

L'industrie française a heureusement une formidable opportunité, si elle sait la saisir, pour rebondir, monter en gamme et renforcer sa place dans le paysage industriel mondial : la révolution numérique, que certains qualifient de quatrième révolution industrielle.

Combinant plusieurs évolutions techniques majeures parvenues à maturité – la fabrication additive, la réalité augmentée, les machines communicantes, les robots collaboratifs, la RFID (identification par radiofréquence), les objets connectés, les matériaux composites (plus légers donc moins énergivores que les matériaux métalliques)... –, l'usine du futur permettra de fabriquer dans un temps plus court, plus proprement, de façon plus économe en énergie, parfois « sur mesure » à la demande des clients, et d'offrir un mix produits-services aux clients. Elle va bouleverser les systèmes de production, réduire les temps de cycles de production, entraîner une flexibilité accrue de l'organisation du travail et conduire à la polyvalence des tâches. Sous différents vocables (« Industrie du futur » en France, « Industrie 4.0 » en Allemagne, « Advanced manufacturing partnership » aux États-Unis, « Made in China 2025 » en Chine, « Manufacturing innovation 3.0 » en Corée, « Fabbrica intelligente » en Italie, « Japan revitalization strategy » au Japon, « Made different – factories of the futur » en Belgique, « Catapult » au Royaume-Uni...), la transformation est en marche dans tous les pays industrialisés.

Un travail plus enrichissant

L'enjeu est bien sûr technologique, économique, mais il est aussi humain : **l'usine du futur va contribuer à améliorer les conditions de travail des opérateurs en supprimant les tâches pénibles et fastidieuses** ; elle devrait logiquement conduire à sortir des organisations néo-tayloriennes du travail, encore prégnantes dans nombre d'entreprises industrielles, pour mettre en place des organisations « responsabilisantes », en îlots de production, faisant appel à l'autonomie, à la créativité et à la collaboration des salariés. Ceci suppose de poursuivre les innovations managériales engagées ici ou là pour mieux reconnaître les compétences de chaque salarié et contribuer ainsi à améliorer les performances de l'entreprise.

La transformation numérique de l'industrie aura un impact important sur les emplois, le contenu et l'organisation du travail. Si les emplois industriels peu qualifiés à faible contenu cognitif sont forcément fragilisés, **la plupart des postes vont plus évoluer que disparaître**. Les robots ne vont pas remplacer des métiers mais soulager les opérateurs de la partie technique, des tâches fatigantes et répétitives, et leur permettre de se focaliser sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. On fera moins appel à leur force de travail manuelle et plus à leur intelligence, à leur capacité à gérer des aléas, des dysfonctionnements de façon autonome, à leur aptitude à travailler en collaboration au sein d'une équipe et avec les autres services de l'entreprise (services contrôle, méthodes, logistique par exemple). Bref, on accordera plus d'importance à l'initiative qu'à l'exécution, à la coopération qu'à la coordination, à la responsabilité individuelle qu'à l'obéissance hiérarchique. **Le travail sera moins pénible et beaucoup plus intéressant**.

Un impératif: l'agilité

La révolution numérique est d'ores et déjà en œuvre dans un certain nombre d'entreprises industrielles, à des rythmes différents selon leurs conditions de production (petites, moyennes ou grandes séries) et leur capacité d'investissement. Mais elle reste un objectif encore abstrait pour la plupart des entreprises, notamment les PME et TPE.

Elle nécessite une grande agilité de la part des entreprises pour sauter dans le train de la transformation en cours, stimuler la culture de l'innovation au sein de leurs équipes, revoir en profondeur et décloisonner leurs organisations de travail, faire évoluer les compétences des salariés pour leur permettre de maîtriser ces technologies numériques et développer leur autonomie, réinventer la relation au client pour anticiper ses exigences croissantes en termes de qualité et de différenciation de produits et de services associés (adjonction de services à une offre de produits, voire vente de fonctionnalité basée sur l'usage plutôt que sur la propriété).

D'autant que **de nouveaux concurrents voient le jour**. L'autre versant de la révolution numérique, c'est en effet l'émergence de plateformes digitales grand public qui viennent, grâce au support du web, à la maîtrise des algorithmes et du Big data (les données fournies par leurs clients), bousculer les règles du jeu des secteurs dans lesquels elles se développent, en offrant aux consommateurs des services ou des produits moins coûteux et répondant mieux à leur attente. Pour le moment, l'industrie semble préservée de cette « ubérisation » de l'économie, grâce à la barrière à l'entrée que constitue le coût des investissements techniques et humains. Mais pas pour longtemps: forts de leur capitalisation boursière colossale, les géants numériques Google et Apple se préparent par exemple à concurrencer les constructeurs automobiles sur le créneau des voitures sans chauffeur.

Des atouts et des handicaps

Pour affronter ce défi technologique, organisationnel et humain, la France dispose de nombreux atouts : des infrastructures de qualité (réseaux de télécommunication, universités...); une démographie plutôt dynamique; une énergie peu polluante et assez bon marché; un dispositif fiscal attractif pour l'innovation (le crédit d'impôt recherche); des écoles d'ingénieurs de bon niveau; l'émergence récente d'une culture de l'entrepreneuriat et d'un écosystème favorable au développement des start-up (incubateurs, accélérateurs, pépinières, « French tech »...); une recherche académique performante qui commence à s'ouvrir au monde de l'entreprise (Instituts Carnot, Centres régionaux d'innovation et de transfert de technologie, Pôles de compétitivité, Instituts de recherche technologique...), même si beaucoup de progrès restent encore à faire.

Mais la France souffre aussi de réels handicaps : une école primaire et secondaire aux performances médiocres (qui laisse 20 % d'une classe d'âge sans diplôme ni qualification); une dévalorisation persistante de l'enseignement technique et professionnel par rapport à la filière générale; une réglementation juridique du marché du travail d'une grande rigidité; un dialogue social très formel, très encadré, et encore trop éloigné des enjeux de l'entreprise; une compétitivité de l'économie grevée par un poids excessif des prélèvements obligatoires (47,9 % du PIB en 2014, soit 8 points de plus que la moyenne des pays de l'UE), même si le Pacte de responsabilité et le CICE ont permis à l'industrie française de rattraper une partie de son handicap.

Si la France reste encore une terre d'accueil d'investissements étrangers (avec 598 projets annoncés en 2015, selon le baromètre annuel EY de l'attractivité de la France), elle est aujourd'hui largement distancée par le Royaume-Uni (1 065 projets) et par l'Allemagne (946 projets). Depuis dix ans, sa capacité à attirer des projets d'implantation internationaux stagne, tandis qu'elle ne cesse de progresser outre-Manche et surtout outre-Rhin.

Plus et mieux d'Europe

L'industrie a besoin de plus d'Europe et l'Europe a besoin de plus d'industrie. Pour cela, **l'Europe doit accentuer sa politique de « Better regulation » (mieux légiférer)**, en promouvant un cadre normatif européen, sur la base d'études d'impact, et **en privilégiant l'allègement réglementaire** au niveau européen. Ce qui suppose aussi que la France mette un terme à sa politique habituelle de surtransposition des directives européennes, à l'instar de sa transposition de la directive de 2014 sur le détachement, qui fait peser sur les entreprises françaises accueillant des salariés étrangers plus de contraintes et de sanctions que ce que prévoit le législateur européen. Ce faisant, la France pénalise les entreprises industrielles qui ont besoin de faire venir de la main-d'œuvre qu'elles ne trouvent pas sur le territoire, et d'exporter leur savoir-faire au-delà des frontières.

L'Europe doit également infléchir sa politique commerciale en exigeant l'ouverture et la réciprocité d'accès aux marchés de grandes puissances, comme les États-Unis ou la Chine, et en se dotant d'un arsenal de défense commercial dissuasif. Elle doit enfin réviser sa politique de la concurrence pour faire en sorte qu'elle soit plus favorable aux entreprises industrielles exposées à la concurrence internationale, qu'elle facilite l'émergence de champions européens capables de rivaliser avec leurs concurrents au plan mondial, et qu'elle prenne en compte les soutiens publics dont bénéficient – dans leurs pays – les entreprises non européennes qui concurrencent nos entreprises sur le marché intérieur.

QUATRE ENJEUX MAJEURS POUR LA FRANCE

Pour relever le défi de la transition numérique, dans un environnement concurrentiel mondialisé, **les entreprises industrielles ont besoin d'être agiles, réactives et compétitives.**

Une agilité et une compétitivité qui nécessitent plus que jamais **un écosystème favorable à leur développement** : un système scolaire et de formation performant, un fonctionnement beaucoup plus souple du marché du travail, un dialogue social plus proche des réalités du terrain, un coût du travail qui ne pénalise pas l'investissement.

Notre conviction est que ces quatre enjeux – celui de l'adéquation des compétences aux besoins de l'économie, celui de la modernisation du marché du travail, celui de l'efficacité du dialogue social, celui de l'allègement du coût du travail – sont essentiels pour l'avenir de l'industrie et partant pour la prospérité économique et sociale de notre pays.

Un système de formation plus efficace

Le constat

Le système éducatif français est de moins en moins performant. Selon l'enquête Pisa de l'OCDE sur le suivi des acquis des élèves à la fin de la scolarité obligatoire (menée tous les trois ans depuis 2000), notre système scolaire régresse par rapport à ses performances initiales et par rapport aux autres pays (la France se classe aujourd'hui au 27^e rang sur 65 pays et ne cesse de reculer dans ce classement), et l'écart se creuse plus qu'ailleurs entre bons et mauvais élèves, avec un fort impact de l'origine socio-économique des enfants sur leurs résultats scolaires. Au final, 150 000 jeunes sortent chaque année du secondaire sans diplôme ni qualification (soit environ 20 % d'une classe d'âge).

Il y a une inadéquation persistante entre l'orientation, l'offre de formation initiale et les besoins de l'économie : en témoigne l'existence, dans de nombreux secteurs d'activité, et plus particulièrement dans les PME, de difficultés à trouver des candidats dotés des compétences requises pour occuper un emploi. Cette carence en matière d'orientation et l'adaptation insuffisante de la formation initiale aux besoins des entreprises résultent notamment de liens trop distendus entre l'Éducation nationale d'une part, et les entreprises d'autre part.

L'enseignement technique et professionnel reste dévalorisé : parent pauvre du système éducatif, il continue, en France, d'être considéré par la plupart des enseignants et des parents comme une voie de garage dans l'orientation des élèves. Les élèves sont orientés dans les filières techniques et professionnelles par défaut, lorsqu'ils ne sont pas jugés aptes à suivre la filière générale, perçue comme la filière d'excellence.

Nos convictions

L'enjeu des compétences est crucial pour l'économie française : **le maintien de la compétitivité des entreprises et leur localisation sur le territoire français se jouent aussi sur les compétences disponibles**. Les difficultés à trouver sur le marché du travail des candidats dotés des compétences requises pour occuper des emplois peuvent en effet conduire des entreprises à refuser des commandes, voire à délocaliser certaines de leurs activités.

C'est à l'école primaire que se joue l'acquisition des apprentissages scolaires de base (maîtrise du langage ; savoir lire, écrire, compter) qui vont se révéler indispensables pour la poursuite des études dans le secondaire et l'enseignement supérieur. Or, selon le Conseil national d'évaluation du système scolaire, plus de 45 % des élèves ne maîtrisent pas les nombres décimaux et le calcul à la sortie de l'école primaire et 39 % ne sont pas capables d'identifier le thème ou le sujet principal d'un texte et d'en comprendre les informations implicites. C'est donc d'abord sur l'école primaire que doit porter l'effort de l'Éducation nationale pour développer des pratiques pédagogiques et des temps d'apprentissage adaptés aux rythmes de progression de chaque élève.

Pour les formations aux métiers de l'industrie, **priorité doit être donnée à la formation en alternance**. L'alternance (apprentissage et contrats de professionnalisation) présente un triple avantage : l'implication des entreprises garantit une adéquation des cursus de formation initiale avec les besoins de l'économie ; elle permet aux futurs salariés d'acquérir les savoirs et compétences utiles pour exercer leur premier métier, et réduit donc le besoin de formation après l'embauche ; elle facilite l'insertion sur le marché du travail : les jeunes formés en alternance ont des chances nettement plus élevées de trouver rapidement un emploi que ceux qui ont suivi un cursus scolaire.

Le souci de mieux former les chômeurs ne doit pas se faire au détriment de l'effort consacré à la formation des salariés en emploi. Bien former les salariés, garantir le maintien de leur employabilité est la meilleure façon de les prémunir contre le risque du chômage, ou de leur permettre de retrouver rapidement un emploi, en cas de rupture de leur contrat de travail. De surcroît, **la montée en compétences des salariés est un investissement indispensable pour des entreprises industrielles confrontées au défi de la transition numérique**.

Le chiffre des 32 milliards de la formation professionnelle est souvent cité comme un gisement de moyens financiers mal gérés par les partenaires sociaux, que l'on pourrait mobiliser pour les redéployer vers les demandeurs d'emploi, les jeunes peu qualifiés... En réalité, sur les 31,4 milliards dépensés en 2013 (derniers chiffres connus), seuls 6 milliards – un peu moins d'un cinquième du total – sont effectivement gérés par les partenaires sociaux via les organismes paritaires collecteurs agréés (Opca). Le reste relève de la responsabilité des acteurs publics (État, régions, collectivités locales), des entreprises, de l'Unedic ou des particuliers. Il demeure que l'efficacité globale du système peut et doit être améliorée. Son fonctionnement est trop complexe et son financement manque de lisibilité. Pour répondre plus efficacement à l'enjeu du développement des compétences, l'architecture du dispositif doit être revue en clarifiant les responsabilités de chacun de ses acteurs et en simplifiant les modalités de financement.

La réforme prioritaire

🔗 **Faire de l'apprentissage la voie prioritaire de préparation aux diplômes professionnels**

À cette fin, les diplômes à finalité professionnelle seraient véritablement **co-construits par l'État et les branches professionnelles**, comme c'est le cas dans les pays où l'apprentissage est fortement développé (Allemagne, Suisse, Autriche...) : les référentiels d'activité et de compétences seraient élaborés par les partenaires sociaux au niveau des branches (voire des interbranches), en s'appuyant sur les travaux de leurs observatoires prospectifs des métiers ; le référentiel de certification serait élaboré par les ministères compétents en lien avec les branches. De leur côté, **les entreprises pourraient affecter plus librement leur taxe d'apprentissage**, notamment pour mieux cibler le financement des CFA, ceci grâce à une augmentation de la partie « quota » de la taxe, et une diminution à due proportion de la fraction régionale pour l'apprentissage. Enfin, **les branches professionnelles auraient la faculté d'ouvrir elles-mêmes des CFA** ou des sections d'apprentissage sans autorisation préalable de la région dans le cadre de la carte des formations professionnelles.

Autre réforme indispensable

🔗 **Revoir l'architecture du système de formation professionnelle, en clarifiant les champs respectifs de ses acteurs, et rendant plus lisibles ses modes de financement :**

- aux **entreprises**, la responsabilité du développement des compétences, et donc de l'employabilité, de leurs salariés (avec le support des branches professionnelles) ;
- aux **branches professionnelles**, la responsabilité des politiques d'alternance (apprentissage et professionnalisation), ainsi que du développement des compétences des salariés des entreprises qui sont mal outillées pour le faire (notamment les petites entreprises et celles en difficulté). Le financement de ces différentes actions ferait l'objet d'une contribution unique « professionnalisation » intégrant la taxe d'apprentissage, dont le montant serait défini dans le cadre des priorités de la branche ;
- au **niveau interprofessionnel** et à ses Opca, l'accompagnement des branches les moins structurées ainsi que, à l'échelon régional, les actions de reconversion professionnelle des salariés les plus fragilisés. Les dispositifs de formation à l'initiative des salariés (CIF et CPF) évolueraient vers un dispositif unique géré à ce niveau ;
- à **l'État, aux régions et collectivités locales**, la formation professionnelle des demandeurs d'emploi, qui serait en partie financée par une contribution de solidarité à la charge de toutes les entreprises (l'équivalent des sommes aujourd'hui versées via le FPSPP, dont l'essentiel du financement est consacré à la formation de personnes sans emploi).

Un marché du travail plus fluide

Le constat

Notre marché du travail fonctionne mal. Les entreprises embauchent massivement en contrats courts (CDD ou intérim), y compris sur des besoins de main-d'œuvre pérennes, et les jeunes ont les plus grandes difficultés à décrocher un premier emploi stable.

À l'entrée et à la sortie du marché du travail, les jeunes et les seniors sont devenus la variable d'ajustement des verrous existants sur l'emploi des salariés en poste. Leurs taux d'emploi sont particulièrement médiocres : 28,3 % pour les 15-24 ans et 49,5 % pour les 55-64 ans selon l'OCDE, contre respectivement 45,3 % et 68,6 % en Allemagne, 51 % et 63,5 % au Royaume-Uni, 44,1 % et 59,1 % en moyenne dans les pays de l'OCDE.

Plus inquiétant encore, **la job machine hexagonale peine à créer des emplois.** De ce point de vue, la dernière décennie a été calamiteuse. Au troisième trimestre 2016, on comptabilisait 126 000 emplois salariés de plus que dix ans auparavant dans le secteur marchand non agricole en France (+ 0,8 %). Au même moment, l'Allemagne a créé 2,7 millions d'emplois salariés (+ 10,2 %), le Royaume-Uni 1,4 million (+ 7,7 %) et l'Italie 357 000 (+ 2,6 %).

Nos convictions

La complexité, le coût et les aléas entourant le licenciement sont pour les entreprises autant de freins à l'embauche de salariés en CDI. Le recours de plus en plus fréquent aux contrats courts est la conséquence de la réticence des entreprises à embaucher en contrat à durée indéterminée, tant les incertitudes sur sa rupture sont fortes. Aujourd'hui, près d'un licenciement sur trois est contesté et les conseils de prud'hommes donnent tort à l'employeur trois fois sur quatre, ceci dans des délais pouvant aller jusqu'à cinq ans si l'action en justice se poursuit jusqu'à la Cour de cassation. D'où la nécessité de poursuivre la réforme du licenciement avec un triple objectif : simplifier les procédures, réduire les coûts inhérents au licenciement, limiter les incertitudes juridiques.

L'insécurité juridique est particulièrement forte en matière de licenciement pour motif économique, avec un juge qui se positionne en arbitre des choix de gestion de l'entreprise. La tentative de la loi El Khomri de sécuriser le licenciement en s'efforçant d'objectiver la notion de difficultés économiques est louable mais elle débouche sur un cadre trop étroit et rigide. Il faut en effet sortir de cette conception française – unique en Europe – où les entreprises doivent attendre d'être en difficulté pour pouvoir se réorganiser, et où tout poste non remplacé suite au départ volontaire du salarié peut être considéré a posteriori par le juge comme un licenciement pour motif économique (pouvant entraîner un délit d'entrave, voire une requalification de la rupture du contrat de travail).

En outre, il est essentiel d'**encourager les compromis collectifs entre durée du travail, rémunérations et emploi qui permettent d'éviter les licenciements et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.** Ce qui suppose d'assouplir les modalités de conclusion de ces accords et de les sécuriser face à une législation française qui, à l'inverse de la loi allemande, fait prévaloir le contrat de travail individuel sur l'accord collectif et permet ainsi aux salariés qui le souhaitent de s'opposer à l'application de l'accord. De ce point de vue, la loi El Khomri, en assimilant la rupture du contrat suite au refus du salarié à un licenciement individuel pour motif économique assorti d'un accompagnement personnalisé cofinancé par l'employeur, ne va pas faciliter la conclusion de ce type d'accords.

Enfin, s'il est impératif d'accorder plus de souplesse aux entreprises dans leur gestion de l'emploi, **il faut aussi sécuriser les mobilités professionnelles des salariés,** en leur garantissant un accompagnement de qualité pendant leurs périodes de transition entre deux emplois, ainsi qu'un système de formation professionnelle continue qui leur permette de maintenir compétences et employabilité, ou encore de se réorienter vers un autre métier.

La réforme prioritaire

➤ **Élargir le motif économique de licenciement à tous les cas de « réorganisation de l'entreprise »**, qui conduisent à la suppression des postes concernés, ou à une transformation de ces postes refusée par les salariés concernés, quelle qu'en soit la justification (difficulté économique, fusion ou cession, mutations techniques, amélioration de la compétitivité, décision stratégique, déménagement...). Cette définition est compatible avec celle retenue par la convention n° 158 de l'OIT sur le licenciement, selon laquelle « un travailleur ne devra pas être licencié sans qu'il existe un motif valable de licenciement [...] fondé sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service ». À condition d'informer et de consulter loyalement la représentation du personnel sur tous les éléments qui l'ont conduit à prendre sa décision, l'employeur doit être considéré – ainsi que c'est le cas dans la plupart des pays européens – comme le seul juge du bien-fondé de la restructuration de l'entreprise. Il doit pouvoir, sans attendre d'être en difficulté économique, ajuster rapidement les effectifs aux évolutions de l'activité et des marchés de l'entreprise, et prendre les décisions qu'il juge nécessaires pour améliorer la compétitivité de l'entreprise. Parallèlement, **les ruptures à l'initiative du salarié** (démission, départ à la retraite, plan de départ volontaire, rupture à l'issue d'une période de mobilité volontaire sécurisée...) **ne seraient plus considérées comme un licenciement pour motif économique lorsque le salarié n'est pas remplacé**. Ensuite, **l'obligation de reclassement interne serait circonscrite à l'entreprise, personne morale, à ses établissements, et au territoire national**. Source principale de requalification du licenciement économique en licenciement abusif, l'obligation de reclassement est matériellement difficile à satisfaire. Pour y répondre, l'entreprise doit déployer des mesures formelles importantes pour un résultat souvent insignifiant (en raison notamment du peu d'appétence des salariés pour la mobilité géographique). L'inefficacité de la mesure est particulièrement flagrante en cas de reclassement au sein d'un groupe, notamment international, l'entreprise disposant rarement des informations suffisantes s'agissant de structures juridiquement distinctes. Enfin, **la recherche d'un reclassement externe des salariés n'incomberait plus à l'entreprise mais serait mutualisée et confiée à des opérateurs publics ou privés de placement**, agissant au niveau d'un bassin d'emploi ou d'une région, sous la responsabilité du service public de l'emploi. Ceci à la fois pour des raisons à la fois d'efficacité – il faut mieux confier ce travail de reclassement à des professionnels qu'à des entreprises dont ce n'est pas le métier – sans autorisation préalable de la région et d'équité de traitement entre les salariés, qu'ils appartiennent à un groupe ou à une PME.

Autres réformes indispensables

- **Favoriser la conclusion d'accords compétitivité-emploi « offensifs »**, à durée déterminée, prévoyant de revoir les modalités de rémunération et de durée du travail, en contrepartie d'un engagement sur la sauvegarde ou l'amélioration de l'emploi, sans que ces accords soient forcément justifiés par des difficultés économiques. L'accord collectif s'imposerait au contrat de travail : **en cas de refus du salarié, celui-ci serait considéré comme démissionnaire.**

- **Sécuriser la rupture du contrat de travail**

Cette sécurisation suppose que la loi apporte trois modifications à la jurisprudence ou à la législation actuelle. D'abord, **l'absence de motif dans la lettre de licenciement serait sanctionnée par une indemnité pour non-respect de la procédure** (un mois de salaire) et non par une indemnité pour absence de cause réelle et sérieuse (six mois de salaire). L'employeur doit en effet avoir la possibilité d'apporter, par tous moyens, la preuve de l'existence d'un motif, même s'il ne l'a pas explicitement énoncé dans la lettre de licenciement. Ensuite, **tous les cas de nullité du licenciement susceptibles d'entraîner la réintégration du salarié** ou, à défaut, des dommages et intérêts exorbitants, **seraient supprimés**. Par ailleurs, **les dommages et intérêts octroyés par le juge en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse seraient plafonnés** selon un barème compris entre 2 et 12 mois de salaire, en fonction de l'ancienneté du salarié. Permettre à l'employeur de connaître à l'avance le montant maximal de la condamnation qu'il encourt à la suite d'un licenciement (aujourd'hui très aléatoire) contribuera à atténuer « la peur de l'embauche ». Enfin, **les délais de contestation du licenciement par les salariés seraient ramenés à trois mois**, contre un an aujourd'hui pour un licenciement pour motif économique, et deux ans pour un licenciement pour motif personnel. Comparés à ceux de nos voisins européens, les délais de contestation sont en effet, en France, anormalement longs (ils sont, par exemple, de trois semaines en Allemagne ou de trois mois en Grande-Bretagne).

Une priorité à la négociation d'entreprise

Le constat

À l'inverse de beaucoup de pays européens (les pays scandinaves, l'Allemagne, les pays anglo-saxons), **la France a privilégié une conception très pyramidale du droit du travail**, combinant un droit pléthorique et de plus en plus complexe d'origine légale et réglementaire, une insécurité juridique résultant de l'intervention d'un juge très imaginatif, et une place résiduelle laissée au dialogue social d'entreprise dans la production de la norme sociale. Ce système a fonctionné à peu près correctement pendant les Trente Glorieuses, dans un contexte de croissance élevée et d'économie peu ouverte sur l'international, mais il n'est plus du tout adapté à la donne actuelle.

Le Code du travail comportait 600 articles en 1974. Quarante ans plus tard, il en compte plus de 8000. **À ce droit foisonnant, se superpose une jurisprudence très inventive** : on lui doit l'obligation de résultat de l'employeur en matière de sécurité au travail, l'obligation de reclassement en matière de licenciement collectif pour motif économique, le préjudice d'anxiété en cas d'exposition à l'amiante... **Quant à la négociation d'entreprise, elle est très fortement encadrée par le législateur** : le Code du travail ne prévoit pas moins de 18 thèmes de négociation obligatoire dont certains assortis de pénalités financières (sur les rémunérations, le temps et l'organisation du travail, l'égalité professionnelle, la prévention de la pénibilité, l'emploi des seniors, la GPEC...), tout en laissant peu de marges de manœuvre aux acteurs dans l'adaptation ou la dérogation aux normes légales.

Le système français de relations sociales dans l'entreprise se caractérise à la fois par **un dispositif légal de représentation des salariés très étoffé**, du fait de la superposition d'instances qui se sont empilées au fil des années (et ce particulièrement dans les entreprises à établissements multiples), et par une dichotomie peu rationnelle entre d'une part l'information-consultation qui relève de représentants élus du personnel, et d'autre part la négociation qui relève d'autres représentants, eux, non élus mais désignés par les organisations syndicales. Il en résulte une multiplicité de réunions, au contenu souvent redondant, une ritualisation des procédures et une articulation peu fluide entre information, consultation et négociation. Au final, **notre système est chronophage pour tous les acteurs, très procédurier, et peu efficace**.

Nos convictions

La lourdeur du Code du travail, sa complexité contribuent à alimenter les contentieux devant le juge, à freiner les adaptations nécessaires des entreprises, et à décourager l'embauche dans les PME. De surcroît, **par son universalité et son caractère contraignant, la loi répond mal à la diversité des situations économiques et sociales.**

La qualité du dialogue social, la capacité à trouver des compromis constructifs et à prendre en compte de façon pragmatique la contrainte de compétitivité des entreprises sont des facteurs clés de la prospérité économique de l'Allemagne et des pays du Nord de l'Europe. L'évolution de nos pratiques de dialogue social est d'autant plus cruciale que les entreprises, et particulièrement les firmes industrielles, sont aujourd'hui confrontées à une révolution numérique qui nécessite des changements importants dans leur organisation du travail.

La régulation des rapports de travail, permettant de concilier les exigences de compétitivité et les besoins d'adaptation des entreprises (à l'évolution de leur marché, de leur environnement et des technologies) avec les attentes des salariés, est **plus pertinente lorsqu'elle est réalisée au plus près du terrain**. D'où la nécessité d'engager une véritable décentralisation de la négociation collective, en privilégiant le niveau de l'entreprise ou, à défaut, de la branche sur les normes de niveau supérieur (hormis les règles d'ordre public absolu).

Cette décentralisation de la négociation collective suppose de rendre notre système de relations sociales dans l'entreprise plus efficace, en simplifiant notre système de représentation du personnel, en mettant fin à la dichotomie entre information-consultation et négociation, et en renforçant la légitimité des organisations syndicales (la France a le taux de syndicalisation le plus faible des pays de l'OCDE, particulièrement dans le secteur privé, seules la Turquie et l'Estonie faisant moins bien que nous) par l'élection de leurs représentants au sein des entreprises.

Le paritarisme a mauvaise presse. C'est pourtant un facteur nécessaire de cohésion sociale, ceci pour trois raisons. Il est d'abord le seul mode de décision ou de gestion à même de dégager – le dernier accord sur les retraites complémentaires en témoigne – des compromis opérationnels entre les exigences de compétitivité des entreprises et les aspirations des salariés à une plus grande sécurité. Par construction, il est ensuite le mieux placé pour garantir une mutualisation équitable des risques entre les entreprises et les secteurs d'activité. C'est enfin un formidable levier de modernisation et de pacification des relations sociales : la participation des organisations syndicales à la gestion d'organismes sociaux les conduit, à condition que l'État ne s'en mêle pas, à devoir rechercher des compromis réalistes avec leurs interlocuteurs patronaux.

Mais le champ d'intervention du paritarisme a besoin d'être revisité. **Les partenaires sociaux doivent se retirer des institutions où la tutelle de l'État est omniprésente et leur présence moins légitime** (assurance maladie, assurance vieillesse, allocations familiales...), quitte à siéger à titre consultatif au sein d'organes d'orientation afin de conserver un droit de regard et une influence sur les orientations stratégiques retenues. Et ils doivent se recentrer sur les institutions où le paritarisme conserve un rôle stratégique parce qu'il apporte une valeur ajoutée significative aux entreprises et aux salariés (retraites complémentaires, assurance chômage, formation professionnelle, accidents du travail et maladies professionnelles).

La réforme prioritaire

- **Définir le socle de règles légales qui relèvent de l'ordre public absolu**, auxquelles les accords de branche ou d'entreprise ne peuvent déroger (les pouvoirs des juridictions et de l'inspection du travail, les règles de représentativité syndicale ou patronale, la liberté syndicale, la durée maximale de travail, le droit à cinq semaines de congés payés par an, la nécessité de motiver la rupture du contrat de travail...). Et **établir le principe selon lequel toutes les autres règles légales ont un caractère supplétif** (au-delà de la seule durée du travail), c'est-à-dire qu'elles ne s'appliquent qu'en l'absence d'accord de branche ou d'entreprise. En dehors du champ de l'ordre public absolu, la liberté de négociation des partenaires sociaux ne serait donc plus conditionnée à l'existence d'une dérogation expressement prévue par le législateur. Enfin, **établir le principe selon lequel les accords de branche ne s'appliquent qu'en l'absence d'accord d'entreprise sur le même thème**, hormis quelques règles minimales qui instaurent un minimum de solidarité au sein du secteur d'activité concerné : les minima conventionnels, les dispositifs de mutualisation de la formation professionnelle ou de la protection sociale complémentaire.

Autre réforme indispensable

- **Instaurer un conseil d'entreprise, instance unique de représentation du personnel, chargé tout à la fois de l'information, de la consultation et de la négociation**, reprenant l'ensemble des prérogatives des délégués du personnel, du comité d'entreprise, du CHSCT et des délégués syndicaux, cette instance serait le seul interlocuteur de l'employeur dans les entreprises d'au moins 50 salariés (elle pourrait également être mise en place, avec l'accord de l'employeur, dans des entreprises de plus petite taille). Le conseil d'entreprise répondrait à trois objectifs : ancrer dans l'élection la légitimité des représentants des salariés ayant la capacité à les engager par un accord d'entreprise ; créer un continuum entre information, consultation et négociation (améliorant ainsi l'opérationnalité de notre dispositif de relations sociales) ; permettre aux entreprises n'ayant pas de représentants syndicaux de conclure des accords collectifs. Afin de garantir l'ancrage et l'évolution professionnels des salariés exerçant ou ayant exercé un mandat représentatif, **le nombre de mandats successifs serait limité à deux mandats de quatre ans** et les salariés élus bénéficieraient **d'une majoration des heures de formation octroyées dans le cadre du compte personnel de formation**.

Un coût du travail allégé

Le constat

Au début des années 2010, le coût du travail dans l'industrie est devenu équivalent de part et d'autre du Rhin, alors qu'il était inférieur de 10 % en France dix ans auparavant. Dès lors, les écarts de compétitivité « hors prix » (niveau de gamme et qualité des produits...), favorables à l'Allemagne, n'ont plus été compensés par la compétitivité « prix » dont bénéficiait auparavant l'industrie française. Depuis, **les impacts combinés du CICE (Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi), du Pacte de responsabilité et des politiques salariales divergentes d'un côté et de l'autre du Rhin** (modération salariale en France, accélération en Allemagne) **ont permis de recréer un écart de coût du travail de 4,6 % en faveur de la France**. Selon Eurostat, le coût horaire en France ressort désormais à 38 € dans l'industrie manufacturière, contre 39,90 € en Allemagne. Il reste néanmoins élevé, nettement supérieur à celui de nos principaux voisins européens : 26,60 € en Grande-Bretagne, 27,40 € en Italie, 22,70 € en Espagne, 35,80 € aux Pays-Bas et 32,80 € pour l'ensemble de la zone euro...

Le poids et les modalités de financement de notre protection sociale jouent un rôle essentiel dans la lourdeur du coût du travail pour l'industrie. D'abord parce que la France se situe, tout juste derrière le Danemark, dans le peloton de tête des États-providence les plus dispendieux : ramenées au PIB, les dépenses de protection sociale s'élevaient, selon Eurostat, à 31,9 % en 2013, contre 27,7 % pour la moyenne des 28 pays de l'UE, des pays comme l'Allemagne, l'Italie ou le Royaume-Uni avoisinant peu ou prou les 28 %. Ensuite parce que la France a choisi de faire reposer l'essentiel du financement de ces dépenses sur des cotisations sur les salaires, et tout particulièrement sur des cotisations prises en charge par l'employeur : en 2013, toujours selon Eurostat, la part des cotisations à la charge des employeurs représentait 42,6 % des ressources de la protection sociale en France (le taux le plus élevé en Europe), contre 35 % pour la moyenne de l'UE, 35,4 % en Italie, 34,6 % en Allemagne, 30,9 aux Pays-Bas, 28,9 % au Royaume-Uni...

De surcroît, l'industrie est pénalisée par rapport à des secteurs d'activité protégés – eux – de la concurrence internationale (commerce, construction, hôtellerie et restauration...), dans la mesure où les pouvoirs publics français ont depuis plus de vingt ans engagé une politique d'allègements des cotisations patronales fléchée sur les bas salaires, afin de préserver l'emploi des salariés les moins qualifiés de l'impact des revalorisations périodiques du smic. **L'industrie, qui emploie massivement des salariés qualifiés, bénéficie donc peu de l'enveloppe des allègements octroyés** (au total, environ 56 milliards d'euros par an, CICE inclus).

Nos convictions

La France ne peut durablement laisser s'accumuler, année après année, les déficits abyssaux de la Sécurité sociale (12,8 milliards d'euros en 2014, 10,2 milliards en 2015, 6,9 milliards en 2016, si l'on prend en compte l'ensemble des régimes de base et le Fonds de solidarité vieillesse), une institution constamment dans le rouge depuis le début des années 2000. À l'instar de la plupart de nos voisins européens, les pouvoirs publics doivent s'attaquer de façon résolue à la maîtrise de l'évolution des dépenses de protection sociale, à commencer par celles de l'assurance maladie dont la dérive est la plus problématique. À terme, la France devrait tendre vers une forme de « règle d'or » en matière de protection sociale, c'est-à-dire viser un équilibre *a minima* pluriannuel de ses comptes.

L'équilibre financier des retraites de base n'est toujours pas garanti à moyen et long terme. Le Conseil d'orientation des retraites (COR) estime son déficit à 4 milliards en 2020 et ne table sur un retour à l'équilibre au milieu des années 2020 que sous l'hypothèse très optimiste d'un taux de chômage inférieur d'un tiers à ce qu'il est aujourd'hui et d'une productivité continuant de progresser à un rythme soutenu (+1,4 %). Et ces chiffres ne prennent en compte ni la subvention versée par l'État aux régimes spéciaux (EDF, SNCF, RATP, ex-GDF...) ni le poids des cotisations fictives destinées à assurer l'équilibre des retraites des fonctionnaires. Il y a donc urgence à mener, à l'instar de la plupart des pays européens, une réforme qui garantisse réellement l'équilibre à long terme de nos régimes de retraite : un sain principe de prudence doit conduire à prévoir, dès aujourd'hui, des mesures pour faire face aux incertitudes sur notre croissance à moyen terme. D'autre part, l'adhésion des Français au système de retraites suppose de renforcer l'équité entre les salariés du privé, les fonctionnaires et les allocataires des régimes spéciaux (moins bien traités, les premiers financent aujourd'hui par l'impôt les conditions plus favorables dont bénéficient les autres).

La mondialisation de l'économie impose d'avoir un coût du travail compatible avec le niveau de spécialisation et le positionnement de gamme de l'industrie. Un coût trop élevé – comme c'est le cas en France – contraint les entreprises industrielles à rogner sur leurs marges, au détriment de l'investissement, de l'innovation, et in fine de l'emploi. Par rapport à leurs principales concurrentes en Europe, les firmes industrielles françaises souffrent d'un sous-investissement chronique et d'un retard important dans la numérisation de leur outil de production : en 2014, l'industrie française disposait de 32 200 robots, l'Italie de 59 800 et l'Allemagne de 175 700. D'où la nécessité de poursuivre la politique d'allègements de charges, en ciblant les salaires intermédiaires des secteurs exposés à la concurrence internationale, de revoir les modalités de revalorisation ou de calcul du smic, et de se doter de mécanismes de modération salariale.

La réforme prioritaire

- **Alléger les cotisations employeurs de 30 milliards d'euros supplémentaires**, en substituant à l'ensemble des allégements actuels (allégements bas salaires, CICE, Pacte de responsabilité... soit 56 milliards d'euros) un dispositif unique d'allégements comportant une **réduction forfaitaire de cotisations de base d'environ 400 € par mois** (quel que soit le montant du salaire) et un **crédit d'impôt « emploi » de 7 % au niveau du smic et décroissant jusqu'à 2,2 smic**. L'objectif serait de faire en sorte que le dispositif d'allégements bénéficie plus qu'aujourd'hui aux secteurs les plus dynamiques et les plus exposés à la concurrence, donc à la compétitivité globale de l'économie, tout en continuant à préserver l'emploi des salariés les moins qualifiés, ceux rémunérés au voisinage du smic.

Autres réformes indispensables

- **Relever**, comme l'ont fait la plupart des pays européens, de **62 à 65 ans l'âge légal de départ à la retraite d'ici à 2026** (soit au rythme de quatre mois supplémentaires par génération) **et à 43 annuités la durée d'assurance requise pour une retraite à taux plein en 2026** (au lieu de 2035). Parallèlement, par souci d'équité entre les salariés, les **retraites des fonctionnaires seraient progressivement calculées sur la base des 25 meilleures années de traitement** (ce qui nécessite de disposer de l'historique des carrières), et non plus sur la base des six derniers mois de traitement, tandis que l'âge légal de départ à la retraite des régimes spéciaux pour une retraite à taux plein serait progressivement aligné sur celui des salariés du privé. Enfin un **dispositif légal de retraite anticipée serait ouvert aux salariés âgés de 60 ans dont la fatigue physique prématurée ferait l'objet d'un constat médical**, ce dispositif se substituant au compte pénibilité.
- **Engager**, enfin, **la réforme du financement de la protection sociale**, pour tenir compte de l'universalisation de la couverture qui est intervenue en matière de **prestations familiales** et de prise en charge des **frais de santé**, il est nécessaire de **transférer le financement de ces dépenses vers des impôts à assiette large de type TVA ou CSG**. Le financement par des cotisations salariales et patronales ne se justifie que pour des risques de nature contributive, pour lesquels le montant des droits est déterminé par l'effort contributif (arrêts de travail, retraites de base et complémentaire, chômage). Il faut enfin revoir la gouvernance de la protection sociale pour garantir que les dépenses sociales, qui sont par nature des dépenses courantes, ne soient plus financées par la dette et les générations futures : la détermination d'une **règle d'or de vote à l'équilibre des comptes** de la Sécurité sociale est un levier indispensable de responsabilisation des acteurs publics.

POUR CONCLURE

L'industrie française est à un tournant. Malgré de solides atouts, des domaines d'excellence, des champions tricolores, beaucoup de PMI innovantes et exportatrices, **notre industrie souffre d'un environnement administratif, juridique et fiscal étouffant, peu favorable à son développement**. Et ses performances s'en ressentent, si on les compare à ceux observés chez nos voisins européens.

Le quinquennat qui vient aura un rôle déterminant pour l'avenir des entreprises industrielles. Soit le chef de l'État et la majorité parlementaire nouvellement élus se contenteront de demi-mesures, comme trop souvent dans le passé, soit ils privilégieront une politique de l'offre susceptible de dynamiser la compétitivité des entreprises, en engageant des réformes structurelles à même de libérer l'industrie des trop nombreux carcans qui l'entravent.

Au-delà de l'industrie, c'est la destinée de notre pays qui est en jeu, sa place dans la mondialisation économique, sa prospérité sociale, la vitalité de ses territoires et l'avenir de sa jeunesse. Il y a urgence à agir.

