

## Propositions en matière de fonctionnement du **marché du travail** et des **relations sociales**

La campagne pour les élections présidentielle de 2017, qui commence dès les primaires, doit être l'occasion de poser les questions fondamentales à résoudre pour que le pays reprenne confiance en son avenir. Du point de vue de la politique économique, aux côtés de la nécessaire amélioration des performances de notre système éducatif et du renforcement de la compétitivité (coût du travail, impôts sur les facteurs de production) et de l'attractivité du territoire (fiscalité des personnes et des entreprises), une **réforme globale du fonctionnement du marché du travail constitue une priorité pour sortir d'une situation de chômage structurellement élevé, qui pénalise en premier lieu les jeunes et les peu qualifiés.**

Faute d'un réel changement de paradigme de la part des décideurs publics, les entreprises (petites, moyennes et grandes) affrontent chaque jour une **redoutable complexité** qui contraste avec les pratiques de certains de nos principaux pays concurrents. La **situation actuelle est donc très insatisfaisante**, avec un sentiment d'insécurité qui touche à la fois les actifs, y compris d'ailleurs ceux qui sont en emploi, et les entreprises.

Composé de spécialistes des sociétés membres de l'Afep (DRH, Directeurs des relations sociales...), un groupe de travail s'est réuni à plusieurs reprises afin de formuler des propositions concrètes sur les principales **questions sociales** pour les entreprises :

- **Comment mieux intégrer les jeunes dans l'emploi ?**  
*(voir fiche Apprentissage, page 1)*
- **Comment permettre une organisation du temps de travail mieux adaptée aux évolutions de l'activité ?**  
*(voir fiche Temps de travail, page 3)*
- **Comment sécuriser la relation de travail et réduire la dualité de notre marché du travail ?**  
*(voir fiche Contrat de travail, page 5)*
- **Comment mieux négocier dans l'entreprise ?**  
*(voir fiche Relations sociales, page 8)*
- **Comment améliorer le retour des demandeurs d'emploi sur le marché du travail ?**  
*(voir fiche Assurance chômage, page 10)*

Il s'agit d'une **démarche d'ensemble** dont la cohérence repose sur un **principe simple : l'adaptation au plus près du terrain** pour mieux répondre aux besoins des entreprises et des salariés. Dans une économie mondiale aux bouleversements rapides où la capacité d'adaptation est la clé de la réussite, c'est en effet au niveau de l'entreprise que les ajustements peuvent s'effectuer de façon efficace. Il convient donc de **limiter la régulation centralisée** aux questions relevant de l'ordre public et, parallèlement, de garantir une **stabilité pluriannuelle de la norme sociale.**

Améliorer le fonctionnement du marché du travail n'aura d'effet sur l'emploi sur le **long terme** qu'avec une vision stratégique et une constance dans la mise en œuvre, deux qualités qui ont jusqu'ici souvent fait défaut aux politiques publiques. Le débat autour du PL El Khomri en est malheureusement une nouvelle illustration. C'est la raison pour laquelle il est absolument nécessaire d'engager les réformes proposées dès le début du prochain quinquennat.

**Cette contribution des grandes entreprises au débat public rappelle leur attachement à la France.** Loin des positions de principe, elle s'inscrit dans une ambition collective et pragmatique qui permette au premier de nos atouts, à savoir notre formidable capital humain, de reprendre confiance et de s'épanouir au travail et de ne laisser personne seul face à un problème d'emploi.



# Apprentissage

## Réformer notre système de formations en alternance

**La France a un problème spécifique avec l'emploi des jeunes.** Certes, le très fort taux de chômage des jeunes (24 % au T4 2015) est en grande partie lié au fait que les étudiants ne font pas partie de la population active, si bien que les non qualifiés sont surreprésentés chez les jeunes actifs. Toutefois, si l'on regarde leur taux d'emploi (30%), on constate qu'il est 2 fois plus faible qu'au Danemark, 1,5 fois plus faible qu'au Royaume-Uni, Etats-Unis, Allemagne. Ce décrochage n'existe pas pour les personnes âgées de 30 à 54 ans pour lesquelles la France se situe au-dessus de la moyenne de l'OCDE. **La faiblesse du taux d'emploi des jeunes en France s'explique donc autant par une moindre fréquence de travail chez les jeunes qui sont encore en étude que par un nombre très important de jeunes inoccupés.** Nombreux sont ceux qui sont au chômage voire inactifs.

Depuis 2008, ce sont essentiellement les jeunes sans diplôme qui ont vu leurs perspectives d'emploi se dégrader, avec une chute du taux d'emploi de 10 points à la sortie de l'école. Or aujourd'hui 150.000 jeunes/an, c'est-à-dire 20 % d'une classe d'âge, quittent le système éducatif sans diplôme ou qualification. **En cumulé, ce sont aujourd'hui 900.000 jeunes qui n'ont aucun diplôme.** Ces jeunes constituent l'essentiel des 1,9 millions de personnes entre 15 et 29 ans qui ne sont actuellement ni en éducation, ni en emploi ni en formation (les « NEETs », selon la terminologie de l'OCDE et de la Commission européenne : not in employment, education or training).

(1) A la différence de l'Allemagne.

Dans ce contexte, les formations en alternance (apprentissage ou professionnalisation) constituent une réelle opportunité d'améliorer l'insertion dans l'emploi des jeunes : 6 mois après la fin de leur formation en CFA, 62 % des jeunes sont en emploi. Pourtant, en dépit de discours consensuels sur le développement des formations en alternance, depuis plusieurs années, **les effectifs tendent à stagner, voire reculer** (-8 % et -3 % des entrées en 2013 et 2014), en partie imputable au contexte économique (fort ralentissement dans le bâtiment) et à une forte instabilité des aides en termes d'apprentissage. Toutefois, le problème majeur de l'apprentissage n'est pas la faiblesse des moyens : l'effort de la Nation en faveur de l'apprentissage a augmenté de +56 % de 2004 à 2010 (+9 %/an en moyenne), alors que sur la même période, le nombre d'apprentis a crû de « seulement » +16 %. Le rendement de la dépense supplémentaire apparaît donc faible.

Les freins au développement de l'apprentissage apparaissent davantage structurels. A cet égard, **la France consacre 3 fois plus de dépenses publiques par apprenti que l'Allemagne et pourtant celle-ci compte 3 fois plus d'apprentis que nous.** C'est à ces freins structurels qu'il convient prioritairement de s'attaquer.

Les entreprises de l'Afep préconisent de :

**Faire de l'apprentissage la voie de droit commun pour l'obtention d'un bac professionnel**

Si l'on veut augmenter le nombre de jeunes en apprentissage, c'est dans l'enseignement secondaire professionnel que se trouve à court terme l'essentiel du vivier de jeunes (à moyen terme, il faut revoir l'orientation des jeunes). Alors qu'aujourd'hui apprentissage et voie scolaire coexistent en matière de formation professionnelle <sup>(1)</sup>, **il convient de faire progressivement de l'apprentissage la voie de droit commun pour l'obtention d'un bac professionnel** (l'apprentissage étant déjà très développé au niveau du CAP). Concrètement, cela impliquerait soit un basculement des élèves en lycée professionnel vers les CFA soit que les lycées professionnels ouvrent des sections d'apprentissage en leur sein, ce qui aurait un effet vertueux. Ce basculement se ferait évidemment de façon progressive, au risque sinon de se heurter à l'insuffisance des places proposées par les entreprises. **C'est donc branche par branche et avec un pilotage fin dépendant de l'équilibre offre-demande sur le marché du travail que ce mouvement doit s'opérer.**

### Simplifier le droit applicable en matière de contrat d'apprentissage pour lever les contraintes pesant sur les entreprises

Les modalités de rupture du contrat d'apprentissage devraient être alignées sur celles du CDD de droit commun. De même, pour surmonter les réticences de certaines entreprises qui hésitent à s'engager sur des durées longues de formation, il convient d'ouvrir la possibilité de pouvoir par exemple faire 1 an dans une entreprise puis 2 ans dans une autre. Il faut aussi rapprocher les règles s'appliquant aux contrats d'apprentissage et de professionnalisation, qui s'adressent souvent aux mêmes jeunes.

### S'engager à préserver les aides à l'embauche sur la durée

Compte tenu des changements incessants intervenus en matière d'aides à l'apprentissage depuis 5 ans, la principale **demande des entreprises est aujourd'hui la stabilité**. C'est pourquoi, il conviendrait que les pouvoirs publics s'engagent à ne pas modifier les aides (à l'embauche et l'exonération de cotisations sociales) sur la durée.

### Déconnecter l'ouverture des CFA de l'obligation de financement régional

A partir du moment où les entreprises et les branches sont en capacité d'autofinancer un CFA ou une section d'apprentissage, la région ne devrait pas pouvoir s'opposer à l'ouverture d'un CFA, étant dans cette hypothèse libérée de toute obligation légale de financement (subvention d'équilibre et obligation de verser l'indemnité compensatrice).

### Revoir le contenu des enseignements pour faire en sorte qu'ils répondent mieux aux besoins du marché du travail

Le système français d'apprentissage se caractérise d'une part, par l'importance occupée par l'enseignement général, qui constitue 50 % des heures d'enseignement, et d'autre part, par une implication beaucoup plus faible qu'en Allemagne des professionnels (branches, entreprises) dans l'élaboration du contenu de la formation. C'est pourquoi, il conviendrait d'augmenter la part de l'enseignement consacré à l'apprentissage du métier et de mieux associer les représentants des entreprises/branches à l'élaboration et la révision des référentiels de formation (co-construction des diplômes entre les branches et l'Education nationale).

### Mieux accompagner les jeunes vers l'apprentissage

Au niveau de l'**orientation**, il faut davantage valoriser les formations en alternance, auprès des jeunes, de leur famille et des enseignants : en rendant obligatoire la participation de tous les collégiens à au moins une session de découverte de l'apprentissage, en généralisant l'information sur l'apprentissage dans le cadre des mini stages de découvertes professionnelles, en intégrant l'apprentissage dans les procédures d'orientation à la fin de 3ème, en développant une filière de pré-apprentissage, afin de préparer les jeunes à l'entrée dans l'entreprise.

Pour les jeunes, **il faut mettre en place un dispositif national permettant de faire l'appariement entre l'offre et la demande en termes d'apprentissage**, car l'éparpillement actuel pénalise en premier les jeunes des quartiers qui ne savent pas à quelle porte aller frapper. Il faut confier à un réseau unique le rôle d'intermédiaire (missions locales ? chambres de commerce ?) pour aider les jeunes à trouver un contrat et les rémunérer spécifiquement pour cette mission, y compris en réduisant le volume sur les contrats aidés non marchands, dont l'efficacité en termes d'insertion durable est faible.

# Temps de travail

## Donner plus d'espace à la liberté de négocier dans l'entreprise

Dans un environnement mondial de plus en plus concurrentiel, la France est confrontée depuis plusieurs années à une baisse de sa compétitivité, avec un recul particulièrement brutal depuis le début des années 2000. C'est le résultat de choix économiques discutables, d'un fonctionnement du marché du travail particulièrement rigide et de réformes inachevées.

Pour compenser en partie ces rigidités, l'Etat a progressivement mis en place un système d'aides publiques pour les entreprises, dont le coût brut (20 Md€ en 2015 uniquement pour les allègements sur les bas salaires, dont environ la moitié est liée aux 35h et à la convergence des SMIC, auquel il faut ajouter 17 Md€ pour le CICE et 10 Md€ pour le pacte de responsabilité) pèse sur les finances publiques au moment où notre pays est engagé dans un effort pluriannuel difficile mais nécessaire de redressement budgétaire. **La poursuite d'une telle logique (toujours plus de contraintes sur les entreprises compensées par l'attribution d'aides publiques, elles-mêmes financées par des impôts sur les ménages et les entreprises) n'est clairement plus soutenable. Un changement de paradigme est nécessaire.**

Les entreprises de l'Afep proposent donc un **retournement de logique** : plutôt que d'accorder de nouvelles aides, l'Etat doit réformer le droit du travail pour **réduire la durée et l'insécurité juridique des procédures**, ouvrir aux entreprises des flexibilités en matière d'organisation du temps de travail, **en permettant de faire évoluer leurs organisations pour répondre à la demande et gagner en réactivité**. Cela permettrait aux entreprises françaises de s'adapter à la concurrence mondiale et de récupérer les parts de marché perdues et à terme de faire reculer durablement le chômage.

(2) Ce que n'autorise pas le PL El Khomri, actuellement en discussion au Parlement, qui ne traite que du taux de majoration des heures supplémentaires et pas du seuil de déclenchement de ces heures supplémentaires.

(3) Si la durée supplétive reste fixée à 35 h, il est peu probable que les organisations syndicales s'engagent dans la négociation.

(4) Dares Analyses n°47, juillet 2013.

### Permettre aux entreprises par accord collectif de pouvoir fixer la durée du travail applicable

Un relèvement uniforme de la durée légale du travail n'est pas l'option privilégiée par les entreprises : outre que ce serait reprendre la logique uniforme et autoritaire qui a présidé aux 35 heures, mais à l'envers, une telle option ne permettrait pas de répondre à la diversité des besoins des entreprises, confrontées pour certaines à un creux d'activité et, pour d'autres à un pic.

C'est donc plutôt au travers de mécanismes reposant sur le dialogue social et fortement incitatifs qu'un objectif d'augmentation de la durée effective du travail devrait être atteint.

Ainsi, dans la logique de la loi du 20 août 2008 sur la rénovation de la démocratie sociale et la réforme du temps de travail, **les entreprises pourraient être autorisées à négocier la durée du travail applicable dans l'entreprise** <sup>(2)</sup>, qui deviendrait le seuil de déclenchement des heures supplémentaires (comprise entre 35 h (plancher) et un plafond (fixé à 39 h).

**Le nouvel accord collectif négocié par l'entreprise s'imposerait au contrat de travail** (ce qui signifie qu'en cas de refus du salarié, celui-ci pourrait être licencié pour motif sui generis). **L'accord collectif applicable pourrait le cas échéant être validé au travers d'un référendum auprès des salariés.**

**En l'absence d'accord, une durée supplétive légale (fixée à 39 h** <sup>(3)</sup>, **le relèvement pouvant le cas échéant s'opérer de manière progressive) s'appliquerait pour le seuil de déclenchement des heures supplémentaires.** Pour les cadres au forfait jours, dont l'attribution en moyenne de 11 jours de JRTT<sup>(4)</sup> a pu fortement désorganiser l'organisation interne des entreprises, le forfait de 218 jours travaillés serait relevé à due concurrence. Les accords sur le temps de travail négociés dans les entreprises resteraient valides si tel est le choix des entreprises. Par ailleurs, serait maintenue dans le code du travail une référence à une durée maximale du travail (soit 48h/semaine et 44h/semaine sur 12 semaines en moyenne).

Une telle option permet de coller à la réalité économique en laissant aux entreprises le soin d'ajuster l'organisation du temps de travail selon leur situation, leur position dans le cycle économique et l'état du dialogue social.

Bien entendu, tout relèvement de la durée du travail dans le secteur privé devrait s'accompagner d'une démarche identique dans le **secteur public**, ce qui permettrait d'accompagner l'effort de consolidation budgétaire <sup>(5)</sup>.

**Une logique similaire de flexibilité et de renvoi à la négociation collective s'appliquerait également s'agissant des possibilités de travailler le dimanche ou en soirée**

Comme dans l'industrie, la loi autoriserait un commerce à employer des salariés le dimanche dès lors qu'un accord collectif, définissant les contreparties applicables (volontariat, majoration de la rémunération) est conclu, ou à défaut par décision de l'employeur validée par un référendum auprès des salariés. Une décision administrative viendrait valider ce processus.

S'agissant du travail de soirée, il conviendrait :

- d'élargir les possibilités de travail après 21h dans l'ensemble des zones touristiques <sup>(6)</sup> ;
- dans les autres zones, d'établir une distinction entre travail de soirée et travail de nuit (dans le respect du cadre défini par la directive européenne) : travailler de 21 h à 22 h (ou 23 h) n'a pas les mêmes conséquences sur le salarié (en termes d'impact sur la santé, de conciliation de la vie familiale et professionnelle) que de travailler de minuit à 6 h du matin. Le recours au travail du soir ouvrirait droit à des contreparties sociales spécifiques pour les salariés concernés.

*(5) Selon la Cour des comptes, une hausse de deux heures de la durée hebdomadaire du travail dans la fonction publique se traduirait par une économie annuelle de 1 à 1,5Md€.*

*(6) Cette ouverture tardive pourrait être organisée soit par accord collectif, soit par décision administrative, avec des contreparties spécifiques pour les salariés (le niveau minimum de compensations serait fixé dans la loi). Le critère d'attraction touristique pourrait être reconnu dès lors que la zone est déjà classée en zone touristique pour l'application de la réglementation sur l'ouverture dominicale.*

# Contrat de travail

## Lever les freins à l'embauche et lutter contre le dualisme du marché du travail

La réforme du fonctionnement de notre marché du travail doit s'inscrire dans un travail global de simplification des règles applicables et d'amélioration de la qualité de la loi. De ce point de vue, l'obligation d'avoir une étude d'impact préalable, qui s'applique désormais aux propositions de loi ainsi que la publication des avis du Conseil d'Etat sur les projets de loi, constituent des avancées positives. Par ailleurs, pour éviter les superpositions de textes, parfois contradictoires, il convient de prévoir qu'une loi nouvelle doit nécessairement en abroger une plus ancienne, en s'inspirant du principe « one in, two out » en vigueur au Royaume-Uni en matière de simplification. Enfin le législateur doit prendre en compte de manière systématique les accords existants dans l'entreprise, au risque sinon de décourager toute initiative conventionnelle.

Il faut sortir d'un discours négatif sur le travail (incarné à l'excès dans les débats sur le compte pénibilité, la question du burn out...). Le travail est une formidable opportunité d'épanouissement professionnel mais aussi personnel pour les individus. Loin des clichés, une enquête récente <sup>(7)</sup> indique que 71 % des salariés français ont un avis favorable sur leur entreprise et que les sentiments d'autonomie et d'épanouissement ont progressé au cours des années récentes. S'il n'est pas question de nier la complexité d'un monde en mouvement permanent où l'adaptation est devenue la règle, c'est le chômage massif et de longue durée, et non les difficultés au travail, qui mine la cohésion nationale. Partant de ce constat, il convient de tout mettre en œuvre pour favoriser la création d'emploi et les transitions professionnelles.

Le développement de l'emploi viendra des entreprises de toutes tailles et ne passera pas exclusivement par le salariat.

L'emploi ne se développe que par la prise de risque des entreprises qui vont chercher de nouveaux marchés, l'innovation, l'exportation... Il convient donc de prévoir le traitement de l'échec et donc la possibilité de restructurer.

De ce point de vue, la rigidité actuelle en matière de rupture du CDI (avec un rôle prédominant dévolu au juge) est en réalité une fausse protection : non seulement, elle contribue à créer un marché du travail à 2 vitesses, mais les salariés français sont ceux qui expriment le plus un sentiment d'insécurité dans les enquêtes internationales, car ils savent qu'en cas de perte d'emploi, il leur sera particulièrement difficile d'en retrouver un. D'où la nécessité, en parallèle, d'une réforme des conditions de rupture du CDI, de travailler aussi pour faciliter les transitions professionnelles (notamment en matière de portabilité des droits et de formation professionnelle).

### Modifier la définition du motif économique du licenciement

En l'état actuel du droit, le juge considère qu'un licenciement économique est justifié seulement si la situation de l'entreprise lui semble compromise <sup>(8)</sup>. Cette situation est doublement problématique : d'abord, parce qu'il revient au juge de se substituer au chef d'entreprise pour évaluer la pertinence de ses choix de gestion, avec de lourdes indemnités à la clé si celui-ci estime que le licenciement est dépourvu de cause réelle et sérieuse ; ensuite, parce que si l'on attend que la survie de l'entreprise soit en jeu, on prend le risque que le nombre de licenciements soit encore plus important. Cette insécurité pèse sur les comportements d'embauche des entreprises (avec notamment un recours accru aux contrats courts).

Pour répondre à la problématique de la dualité du marché du travail (85% des embauches se faisant désormais en CDD) et aux possibilités de rupture du contrat de travail, certains préconisent la mise en place d'un « contrat de travail unique », sans fixation de durée, et dont les conditions de rupture seraient facilitées (en contrepartie de la mise en place d'un système de bonus-malus en fonction de l'impact du comportement des entreprises sur l'assurance chômage). En réalité, cette option soulève d'importantes difficultés, juridiques et pratiques, ce qui explique d'ailleurs qu'aucun des pays ayant réformé leur marché du travail ne se soit engagé dans cette voie. Comment en effet au travers d'un contrat unique prendre en compte les impératifs tels que le

(7) Voir les résultats de l'enquête menée par le cabinet Willis Towers Watson, mars 2016.

(8) Selon l'article L.1233-3 du CT, constitue un licenciement économique « celui qui est effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié, résultat d'une suppression ou d'une transformation d'emploi ou d'une modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques ». A ces motifs, la Cour de Cassation a ajouté « la réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité » et la cessation d'activité de l'entreprise.



remplacement de salariés en congé maternité/maladie ou un pic ponctuel d'activité ? Comment gérer une longue période de transition, dès lors que pour des raisons constitutionnelles, il ne serait pas possible de modifier les contrats des actuels salariés, le contrat de travail unique ne pouvant s'appliquer qu'aux nouvelles embauches ? Ainsi, en Italie, la mise en place du nouveau contrat à droits progressifs ne concerne que les nouvelles embauches, et la réforme maintient l'existence de contrats courts. En réalité, si l'objectif à atteindre est de sécuriser les conditions de la rupture d'un CDI, c'est ce sujet qu'il faut traiter directement.

Pour lever l'insécurité liée aujourd'hui à la rupture du contrat de travail, les entreprises de l'Afep préconisent de :

- **Modifier la définition du motif économique**, afin que le chef d'entreprise puisse réorganiser son entreprise pour anticiper et s'adapter aux évolutions économiques, sans avoir à justifier que l'entreprise est près du dépôt de bilan. **Une réforme efficace consisterait à limiter autant que faire se peut le pouvoir d'appréciation du juge à des considérations objectives et vérifiables**, en l'occurrence la matérialité d'une réorganisation de l'entreprise. Le motif de réorganisation de l'entreprise doit constituer un motif suffisant (motif réel), vérifiable factuellement par un juge sans qu'il ait à évaluer la situation économique ou financière de l'entreprise/groupe comme actuellement. Le licenciement aurait un motif économique « dès lors qu'il résulte d'une suppression ou transformation d'emploi, ou d'une modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel du contrat de travail ». **L'appréciation de la nécessité économique de cette suppression d'emploi ou modification du contrat de travail serait du ressort de l'employeur**. Le rôle du juge consisterait à contrôler la matérialité de la réorganisation ;
- **Une option complémentaire serait d'introduire dans le contrat de travail ou au niveau d'un accord collectif les clauses fixant les motifs incontestables de la rupture** (par exemple la perte d'un marché). Ces motifs seraient listés dès la conclusion du contrat de travail et recevraient donc l'accord du salarié lors de la signature du contrat. Si l'une des clauses de rupture intervient lors de l'exécution du contrat de travail, l'employeur pourrait l'invoquer valablement pour justifier le licenciement d'un salarié. Le rôle du juge serait dans cette

hypothèse limité au contrôle du respect de la clause et non de sa validité elle-même. Pour sécuriser le dispositif, une homologation/validation par l'administration serait possible, à l'instar de celle applicable en matière de rupture conventionnelle ;

- Par ailleurs, **il convient de modifier le périmètre d'appréciation de la réalité du motif économique**. Alors que le juge apprécie aujourd'hui les difficultés économiques au niveau du secteur d'activité du groupe auquel appartient l'entreprise, donc le cas échéant au niveau mondial, il convient de modifier cette situation en indiquant que le périmètre d'appréciation est le secteur d'activité commun (ce qui est la jurisprudence) et le territoire national, à l'instar des règles en vigueur chez l'ensemble de nos partenaires. En revanche, comme aujourd'hui, les moyens en termes de reclassement continueraient d'être appréciés au niveau du groupe.

#### Sécuriser les conséquences de la rupture du contrat de travail

- **Plafonner le montant des indemnités** (dommages et intérêts) en cas d'absence de cause réelle et sérieuse de licenciement. Ce plafond évoluerait en fonction de l'ancienneté du salarié dans l'emploi ;
- Prévoir une sanction spécifique en cas de **défaut de reclassement individuel** (à la place de son assimilation actuelle à un défaut de cause réelle et sérieuse) ;
- En cas de refus par le salarié de plusieurs offres raisonnables de reclassement, ouvrir la possibilité d'un licenciement pour motif *sui generis* ;
- Faire que le non-respect d'une prescription formelle en matière de licenciement ne se traduise pas par une absence de cause réelle et sérieuse (dissocier la forme et le fond) ;
- Réduire à 6 mois les délais de contestation par les salariés (aujourd'hui 1 an pour un licenciement pour motif économique, 2 ans pour un licenciement pour motif personnel). Réduire les délais de contestation de la décision d'homologation/validation par l'autorité administrative (aujourd'hui fixés à 2 mois) ;
- En parallèle, engager une réforme des Conseils de prud'hommes (CPH) : l'introduction de l'échevinage doit être examinée.

### Faciliter les modes de séparation non conflictuels

- En cas de plans de départs volontaires, dispenser l'entreprise d'avoir à justifier le motif économique dès lors qu'il n'y a aucun départ contraint de l'entreprise (« émanciper les PDV », au moins pour les plans dits autonomes : pas d'obligation d'un PSE) ;
- En amont de la rupture, introduire un barème d'indemnités de licenciement dont le respect par l'employeur éteindrait toute contestation en justice (comme en Italie) ;
- En cas de contentieux, pouvoir rendre opposable au juge le recours à l'arbitrage par convention/accord collectif (nécessaire préalable avant la saisine du juge prud'homal) ;
- Faciliter le recours aux accords de mobilité interne : 1/en élargissant le périmètre de ces accords au niveau du groupe et pas seulement de l'entreprise 2/ en modifiant les conséquences du refus du salarié (licenciement pour motif sui generis) 3/en élargissant les motifs (aujourd'hui l'accord collectif instituant les mobilités internes doit intervenir « dans le cadre de mesures collectives d'organisation courante, sans projet de réduction d'effectifs).

### Périodes d'essai/autres contrats

- Ouvrir à un accord d'entreprise (et non exclusivement à un accord de branche étendu) la possibilité d'allonger la durée maximale de la période d'essai (aujourd'hui 4 mois renouvelable pour les cadres ; 2 mois renouvelable pour les ouvriers/employés) ;
- Généraliser le contrat de projet : inspiré du contrat de chantier dans le BTP, le contrat de projet prévoit que le contrat prend fin lorsque le projet est achevé. C'est un contrat à durée indéterminée puisqu'on ne connaît pas à l'avance la date de fin de projet ;

- Renvoyer à un accord collectif les motifs de recours à un CDD, dans le respect des conditions de recours prévues par la directive européenne ;

- On assiste par ailleurs à la croissance des liens autres que le contrat de travail, par exemple les travailleurs indépendants utilisant les services d'une plate-forme électronique, qui soulèvent des questions en termes de financement de la protection sociale, de droit applicable, mais constituent un réservoir important d'emplois, notamment pour les jeunes. Face aux dérives possibles, il convient de sécuriser pour chacune des parties le recours à ces prestations dans des limites à définir (i.e. nombre maximum de missions par exemple) : pas de requalification en CDI pour l'entreprise utilisatrice, en contrepartie une acquisition d'un socle minimal de droits (par ex. en matière de formation) pour le prestataire ;

- Enfin, il convient d'adopter une approche pragmatique sur la question du télétravail : son développement dépend naturellement du secteur d'activité, de la composition des effectifs, de la nature des tâches à effectuer... Toutefois, les différents travaux récents (rapport « Greenworking » remis au ministre de l'industrie en 2012, rapport « Mettling » remis à la ministre du travail en 2016)<sup>(9)</sup> pointent un certain retard de la France en la matière en raison de rigidités culturelles. Pourtant, dès lors qu'il est encadré et régulièrement évalué par la direction, le télétravail doit permettre d'augmenter à la fois la valeur ajoutée de l'entreprise et le bien-être des salariés en optimisant les « temps morts » (en particulier les trajets domicile-travail-domicile). A plus long terme, son expansion (et la réorganisation du travail qui en résulterait) pourrait libérer de l'espace, desserrant la contrainte sur les coûts immobiliers supportés par les entreprises.

(9) Ce dernier indique que 17% des salariés étaient concernés par le télétravail en 2012 (vs 8% en 2006)



# Relations sociales

## Améliorer la qualité des relations sociales au sein de l'entreprise

La qualité du dialogue social est un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises. C'est aussi un puissant vecteur de progrès pour les salariés, notamment en termes de parcours professionnels.

Le dialogue social passe au quotidien par la voie hiérarchique. La qualité du management est donc un facteur important de compétitivité. Les classements de la France sur la qualité perçue du management par les collaborateurs sont décevants. Il y a donc une réflexion à mener entre les entreprises pour refaire du management le premier vecteur de dialogue social.

Ce dialogue social est trop souvent perçu comme passant exclusivement par la voie syndicale. Malgré quelques améliorations récentes, notamment au travers de la loi de sécurisation de l'emploi et de la loi Rebsamen, il est alors pénalisé par un ensemble de règles inadaptées ou obsolètes qui le transforment souvent en un exercice purement formel.

La France est ainsi le seul pays à avoir 3 instances de consultation distinctes (délégués du personnel, comité d'entreprise, CHSCT), sans compter les délégués syndicaux en charge de la négociation. Et la récente loi Rebsamen en a même rajouté en termes de complexité en créant de nouvelles instances, les commissions régionales paritaires interprofessionnelles dans les TPE (<10 salariés). En dépit de quelques clarifications, un même sujet peut être traité par plusieurs instances. Cet éclatement conduit à morceler le dialogue social, à allonger les délais, sans que cela contribue à améliorer l'information des salariés et la qualité de ce dialogue.

Il est donc nécessaire de moderniser les règles du dialogue social, dans un souci de simplification, d'opérationnalité ainsi que de meilleure association des salariés à la marche de l'entreprise. La modernisation du dialogue social doit permettre des échanges plus matures avec les représentants du personnel. Elle doit s'accompagner d'une valorisation de l'exercice d'un mandat au sein de l'entreprise dans la construction des parcours professionnels.

Dans ce cadre, les entreprises de l'Afep préconisent de :

### Simplifier l'architecture des IRP/moderniser le fonctionnement des instances

- Mettre en place une instance unique de représentation du personnel à partir du seuil de 50 salariés mais avec la possibilité pour les entreprises qui le souhaitent de conserver plusieurs instances (inversion de la logique de la loi Rebsamen : c'est l'instance unique qui est la règle) ;
- Mieux sécuriser les règles relatives à l'utilisation des crédits d'heures (information préalable de l'employeur...) avec possibilité pour l'employeur de sanctionner le salarié en cas de non-respect de cette obligation préalable d'information ;
- Limiter la présence des suppléants aux réunions des instances seulement en l'absence des représentants titulaires ;
- Permettre le recours au vote électronique pour l'élection des représentants du personnel, à l'initiative de l'employeur.

### Mieux encadrer le recours aux expertises

- Instaurer un barème réglementaire pour encadrer les tarifs des expertises. Les dépassements d'honoraires seraient pris en charge par le CE ;
- Soumettre le choix de l'expert à une procédure d'appel d'offre, en l'encadrant dans des délais ;
- Prévoir que le recours à un expert fait l'objet d'un accord entre le chef d'entreprise et la majorité des membres du comité (à l'instar de ce qui est prévu pour le recours à l'expert nouvelles technologies par le CE). En cas de désaccord, le choix de l'expert et l'étendue de sa mission seraient faits par le TGI statuant en référé ;
- Elargir le principe du co-financement de l'expertise (sur le modèle de l'expertise sur les orientations stratégiques).

### Modifier l'organisation du dialogue social dans l'entreprise

- Possibilité pour l'employeur (ou une organisation syndicale) de demander l'organisation d'un référendum auprès des salariés, avec portée normative. Pour ne pas se heurter à la critique de contournement des organisations syndicales, il serait obligatoire d'avoir engagé des négociations au préalable ;
- Supprimer le monopole syndical au 1er tour des élections professionnelles : la liberté de candidature deviendrait la règle (nécessité dans ce cas de modifier les règles relatives au calcul de la représentativité) ;
- A défaut d'une telle suppression, introduire un seuil minimal de participation au 1er tour des élections professionnelles en dessous duquel il n'est pas possible de mesurer la représentativité des organisations syndicales dans l'entreprise : il pourrait être retenu le seuil de 20 % ;
- Faire que les délégués syndicaux soient nécessairement élus (alors qu'aujourd'hui ils doivent seulement recueillir au moins 10 % des voix aux élections professionnelles) ;
- Dans toutes les entreprises, élargir la possibilité pour l'employeur de négocier avec les élus du personnel ainsi que de faire valider des accords collectifs au travers d'une consultation directe des salariés ;
- Instituer une limite de temps passé à l'exercice du mandat (pas plus de 50 % du temps de travail), un accord d'entreprise pouvant permettre de relever cette limite ;
- Limiter le cumul en nombre et en renouvellement des mandats (→éviter que les élus se coupent de l'entreprise) ;
- Supprimer toute peine d'emprisonnement en matière de délit d'entrave (transformer en contravention).

### Réviser l'articulation entre accord de branche et accord d'entreprise<sup>(10)</sup>

- Réviser la hiérarchie des normes pour donner la priorité à l'accord d'entreprise : il faut définir ce qui relève de la loi (les principes essentiels relevant de l'ordre public), et réserver une sphère d'autonomie normative aux partenaires sociaux ;
- En matière d'articulation entre la branche et l'entreprise, il convient de supprimer les clauses de verrouillage figurant dans les accords de branche (loi Fillon). C'est la loi qui doit fixer les quelques domaines où l'accord de branche est impératif (à priori rester sur les 4 domaines de la loi Fillon) ;
- Supprimer le principe de l'extension quasi automatique des accords de branche, qui pénalise l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché : l'adhésion devrait relever du choix de l'employeur en fonction des services que peuvent lui rendre la convention collective.

(10) Sur ce volet, des modifications positives sont proposées dans le PL El Khomri.

# Assurance chômage

## Réformer notre système

Fondé il y a plus d'un demi-siècle, le régime d'assurance-chômage français est aujourd'hui confronté à une **double urgence économique et financière**. Avec un taux de chômage proche de 11 %, un déficit prévisionnel de 3,8 Md€ en 2016 et une dette de l'ordre de 30 Md€ (35 Md€ prévus en 2018), la soutenabilité de notre système est en jeu.

Dans le **débat public**, deux positions sont souvent avancées : la première défend que la situation financière du régime ne fait que refléter la conjoncture actuelle et qu'elle se rééquilibrera naturellement lorsque « la croissance reviendra » ; la seconde estime que le déficit de l'UNEDIC n'est que la conséquence de décisions prises par ailleurs. A chaque fois, la conclusion est la même : il est urgent d'attendre.

Ces arguments posent plusieurs problèmes : a) rien ne garantit un retour de la croissance à brève échéance; b) la progression du nombre de demandeurs d'emploi de longue durée témoigne d'un ancrage du chômage qui ne sera vraisemblablement pas résolu par une activité économique plus dynamique à court ou moyen terme; c) l'UNEDIC fait partie intégrante des comptes publics : sa dette pèse donc sur la dette publique du pays. A cet égard, le régime d'assurance chômage est un sujet incontournable dans une stratégie globale de réduction des déficits.

Face à cette situation, les partenaires sociaux ont engagé en début d'année une négociation pour aboutir à une nouvelle convention applicable à compter de mi-2016. Sans préjuger des résultats de cette négociation, **l'Afep considère qu'une réforme structurelle de notre système d'indemnisation chômage est essentielle.**

L'un des axes principaux de la réforme doit être d'acter le fait que le rôle de l'UNEDIC est à la fois défensif (indemniser les demandeurs d'emploi) mais également offensif (permettre à chacun de retrouver au plus vite une activité professionnelle). Dans la plupart des pays avancés, le **régime d'assurance-chômage est un acteur central sur le marché du travail** afin de fluidifier ce dernier. Cela suppose de définir des règles d'indemnisation qui trouvent le juste équilibre entre le nécessaire remplacement des revenus d'activité et l'incitation à rechercher un emploi.

**Cela doit s'articuler également avec une évolution de notre système d'aides sociales (y compris celles versées par les collectivités locales), afin de garantir que le travail est toujours plus rémunérateur que l'inactivité.**

Il importe par ailleurs de définir une **trajectoire réaliste de retour à l'équilibre**, tant sur le cadrage macroéconomique retenu que sur le chiffrage des mesures d'économies décidées. Avec un taux de cotisation global de 6,4 % (4 % employeur et 2,4 % salarié), soit le niveau de cotisation le plus élevé des pays européens, le financement du système pèse déjà fortement sur le coût du travail et toute hausse de cotisation pénaliserait l'emploi.

Au final, la réforme des règles d'assurance chômage doit s'inscrire dans une réforme plus globale du fonctionnement de notre marché du travail (coût du travail, sécurisation des modalités de rupture de contrat), afin d'encourager une reprise effective des créations d'emplois (rappelons en effet que si la population active a crû en moyenne de 120.000 personnes par an en moyenne entre fin 2007 et fin 2014, l'emploi total n'a lui progressé que de 43.000 sur la même période <sup>(11)</sup>).

Les entreprises de l'Afep proposent donc les mesures suivantes :

**Assurer la pérennité financière du régime et inciter plus fortement au retour à l'emploi**

Les comparaisons internationales montrent que le régime d'assurance chômage français est parmi les plus généreux d'Europe, qu'il s'agisse des conditions d'activité nécessaires pour s'ouvrir des droits (dès 4 mois d'activité dans les 28 derniers mois), de la durée maximale des droits (24 mois ; 36 mois pour les plus de 50 ans), des montants versés (en moyenne un taux de remplacement à hauteur de 70 % de l'ancien salaire net et un plafond d'allocation élevé à 6 535 € nets/mois) et de l'absence de dégressivité.

(11) Rapport du gouvernement sur la situation financière de l'assurance-chômage (décembre 2015).

- **Instaurer une dégressivité temporelle des allocations d'assurance chômage**

Des études économiques <sup>(12)</sup> montrent que, pour être efficace en termes d'incitation au retour à l'emploi, il est **préférable d'instaurer une dégressivité forte**, avec un nombre limité de « marches » mais de taille importante (forte baisse du montant) qu'une **dégressivité progressive** (baisses régulières).

La dégressivité présente plusieurs avantages. Par rapport à la réduction de la durée maximale d'indemnisation, qui toucherait en priorité les demandeurs d'emploi de longue durée, la dégressivité a un impact sur l'ensemble des chômeurs selon leur niveau d'allocation (diminution de X%, avec un plancher en valeur absolue), mais constitue aussi un système mécanique qui incite au retour à l'emploi (contrairement au contrôle de la recherche d'emploi, personnalisé mais plus difficile à mettre en œuvre). Enfin, en termes de rendement, c'est l'une des mesures qui produit le plus d'économies. A titre d'illustration, un abattement de 25 % (avec un montant plancher) à la moitié des droits, avec un minimum de 6 mois à taux plein, génèrerait plus de **2 Md€ d'économies**. Une dégressivité plus forte pourrait être mise en œuvre pour les personnes ayant les niveaux d'indemnisation les plus élevés, justifiée par le fait que le taux de chômage sur cette catégorie de population est beaucoup plus faible.

- **Le cas échéant, articuler cette mesure avec une réduction de la durée maximale d'indemnisation**

Il pourrait être proposé de réduire d'un quart la durée d'indemnisation pour ainsi **abaisser la durée maximale d'indemnisation de 24 à 18 mois**. Cette réduction, qui ne s'appliquerait qu'aux nouveaux inscrits à Pôle emploi, procurerait une économie substantielle (**1,5 Md€**) tout en mettant le régime français en cohérence avec celui en vigueur chez nos partenaires européens. Elle aurait toutefois des effets de report budgétaire sur les dépenses de solidarité financées par l'Etat (ASS et RSA).

**Plus globalement, il convient de revoir les dispositifs qui n'encouragent pas à la reprise d'activité**. C'est le cas de la **filiale sénior** qui permet, à partir de 50 ans, d'allonger la durée maximale d'indemnisation à 3 ans et également de percevoir la « préretraite UNEDIC », c'est-à-dire le maintien de l'allocation chômage jusqu'à l'obtention de la retraite à taux plein, cela à partir de 62 ans. Le relèvement nécessaire de l'âge effectif de départ en retraite pour équilibrer le régime d'assurance vieillesse impose de revoir ce dispositif dont le surcoût est évalué à **1,085 Md€**.

- **Revoir les conditions d'entrée dans le dispositif d'assurance chômage tout en préservant les règles incitant à la reprise d'activité, y compris de courte durée**

L'augmentation de la durée d'affiliation (par exemple de 4 à 6 mois) est évoquée par certains rapports comme une piste d'économies. Toutefois, elle aurait pour inconvénient d'écartier de l'indemnisation chômage les personnes avec des emplois de courte durée, alors même que l'objectif doit être d'inciter à la reprise d'activité, et pénaliserait au premier rang les jeunes. C'est pourquoi il serait préférable de réduire plutôt la **période de référence pour l'examen des durées d'affiliation**, de 28 à 24 mois par exemple.

La modification de la **vitesse de capitalisation des droits** (1 j cotisé = 1 j indemnisé) aurait pour avantage de toucher de manière uniforme l'ensemble des demandeurs d'emploi et de générer des économies importantes : à titre d'exemple, le passage à un rapport de 0,9 représenterait, toutes choses égales par ailleurs, une économie estimée par l'UNEDIC à 4,1 % de ses dépenses d'allocation (soit **1,2 Md€ d'économies à horizon de 3 ans**) <sup>(13)</sup>.

Par ailleurs, la progression continue ces dernières années du nombre de bénéficiaires des prestations au titre de l'activité réduite (plus de la moitié des chômeurs indemnisés a aujourd'hui une activité professionnelle, généralement en contrat d'intérim, CDD ou temps très partiel) tend à transformer ces revenus de remplacement en revenus de complément. Lors de la dernière convention en 2014, les modalités de cumul ont été modifiées, afin de supprimer les effets de seuil qui existaient (110 heures d'activité par mois, 70 % du salaire de l'ancienne activité réduite, cumul limitée à une durée de 15 mois maximum) et plafonner le montant de l'indemnisation par rapport au salaire antérieur.

Certes, cette situation peut avoir des effets pervers d'optimisation, mais elle permet dans le même temps de récompenser les efforts de reprise d'emploi. Dans ces conditions, comme le préconise la Cour des Comptes <sup>(14)</sup>, il conviendrait surtout d'examiner la question de l'articulation de ce dispositif avec d'une part, la mise en œuvre des droits rechargeables (qui vise la même population, qui alterne emploi et chômage) ainsi qu'avec la nouvelle prime d'activité, qui s'est substituée depuis le 1er janvier au RSA activité et PPE.

(12) Dormont, Fougère et Prieto (2001) sur l'expérience de l'AUD (Allocation unique dégressive) en France dans les années 90.

(13) Cour des Comptes « l'UNEDIC et sa gestion de l'assurance chômage », 2016, p.68.

(14) Cour des Comptes, « l'UNEDIC et sa gestion de l'assurance chômage », 2016.

- **Revoir les modalités de financement du régime des intermittents du spectacle**

Le régime des intermittents du spectacle offre des conditions avantageuses d'indemnisation du chômage, qui donne lieu à des comportements d'optimisation des intermittents du spectacle (nombre d'heures travaillées) et des employeurs d'intermittents (sous-déclaration des heures). Son déficit chronique de 1 Md€/an pèse sur les comptes de l'UNEDIC. La suppression de ce régime et son alignement sur le régime général permettrait une économie de 0,3 Md€. A défaut, il faut a minima revoir à la baisse ces mécanismes avantageux. Enfin, la création d'un régime professionnel séparé.

#### La question de la modulation des cotisations d'assurance chômage doit s'examiner au regard des évolutions possibles en matière de contrat de travail

Lors de la dernière convention de 2014, une majoration de contribution patronale d'assurance chômage a été mise en œuvre pour les contrats courts (dont la durée est  $\leq 3$  mois)<sup>(15)</sup>, en contrepartie de l'instauration d'une exonération de 3 ou 4 mois de la contribution patronale pour l'embauche d'un jeune de moins de 26 ans. Les effets de cette majoration semblent à ce stade limités, tant du côté des entreprises concernées (pas d'impact sur le nombre et la durée des CDD) qu'en matière de rendement.

Au regard des débats récurrents sur cette question, visant à s'inspirer de la logique du « pollueur-payeur », les grandes entreprises rappellent qu'une telle réflexion doit être nécessairement articulée avec une réforme visant à **sécuriser les modalités de rupture du CDI**, au risque sinon de se traduire par une simple pénalisation de certains secteurs économiques, plus exposés à des variations d'activité.

Plutôt qu'une taxation en fonction de la nature des contrats, qui comporte des effets indésirables, une **modulation des cotisations** en fonction du coût effectivement transféré par l'entreprise sur le régime d'assurance-chômage (sur le modèle américain ou des cotisations AT-MP) pourrait être étudiée de façon plus approfondie. Elle devrait respecter deux principes : d'une part, afin de ne pas aggraver le coût du travail au niveau agrégé, cette modulation devrait se faire à **coût constant** (les « surcotisations » d'un côté doivent financer des cotisations réduites de l'autre) ; d'autre part, elle doit pouvoir être **mise en œuvre techniquement** dans des délais raisonnables et sans engendrer de surcoûts pour le régime.

(15) Les contrats intérimaires étant exclus.

#### Mettre en place une culture de contrôle plus exigeante et mieux évaluer l'impact en termes de retour à l'emploi des formations pour les demandeurs d'emploi

Sanctionner les chômeurs qui ne cherchent pas activement un emploi est une mesure d'équité par rapport aux autres demandeurs d'emploi. Une modification des règles juridiques (sanctions et motifs de sanction ; notion d'offre raisonnable d'emploi) aurait probablement aussi peu d'effets que la précédente réforme de 2008.

**Plutôt que de modifier les règles juridiques, il s'agit surtout de rendre le contrôle plus effectif.** Cela passe par le renforcement des effectifs des équipes désormais dédiées au contrôle au sein de Pôle emploi (200 ETP), dont l'expérimentation a donné des résultats significatifs (8 % de chômeurs contrôlés sanctionnés en cas de sélection aléatoire, et jusqu'à 35 % en cas de politique ciblée) et qui est en voie de généralisation. Le **renforcement des équipes dédiées au contrôle et la mise en place d'une politique ciblée** (dans le temps, par public, par niveau d'allocation...) permettrait de mieux sanctionner les comportements d'insuffisance de recherche d'emploi mais aussi de crédibiliser le système et de modifier les comportements.

En parallèle, **l'accès et le contenu des formations proposées aux demandeurs d'emploi doivent être améliorés.** Le taux d'accès à la formation des demandeurs d'emploi a progressé ces dernières années (9,5 % en 2013, avec 643.000 entrées en formation sur l'année). Toutefois, plutôt que de multiplier les plans de formation des demandeurs d'emploi avec des objectifs quantitatifs d'entrées en formation, il convient prioritairement de fixer des **objectifs en termes de retour à l'emploi** (avec un suivi des taux d'insertion six mois après la sortie de formation), avec des conséquences à tirer pour les financeurs et les prescripteurs de formation. Ceci nécessite de mieux cibler les formations en fonction des secteurs/postes qui ont des besoins de recrutement. C'est le préalable indispensable à l'augmentation des moyens consacrés à la formation des demandeurs d'emploi. Ceci doit s'accompagner également d'une amélioration **des délais d'entrée en formation** (à défaut, une entrée en formation future « enferme » temporairement le demandeur d'emploi dans le chômage).