Numéro spécial
"Forums pour 2012"

# Les cahiers de Génération France.fr

> Dette publique :
**comment redresser les finances de la France ?**

> Travailler mieux
**pour gagner plus ensemble**

N°4 - Septembre 2010

Les cahiers de

# Génération France.fr

N°4 - Septembre 2010

Cahiers trimestriels
**Génération France.fr**

Directeur de la publication : Jean-François COPÉ
Directeur délégué de la publication : Edouard PASQUELIN
Edités par l'association Génération France.fr - 75 rue de Lourmel - 75015 Paris
Imprimés par EDIPS (21)
Dépôt légal à parution - ISSN : 2101-4876
Prix à l'unité : 30 €

**Imprimé sur du papier recyclé et issu de forêts gérées durablement.**

# Numéro spécial
# "Forums pour 2012"

## > Dette publique : on ne peut plus continuer comme cela ! Comment redresser les finances de la France ?


- Introduction, par Jean-François COPÉ et François BAROIN ..... P. 11-17
- Séquence 1 : la mobilisation des Français ..... P. 19-26
- Séquence 2 : la règle constitutionnelle ..... P. 27-36
- Séquence 3 : mode d'emploi pour un retour à l'équilibre ..... P. 37-46
- Synthèse des propositions de Génération France.fr ..... P. 47-54


## > Travailler mieux pour gagner plus ensemble


- Introduction, par Jean-François COPÉ ..... P. 55
- Séquence 1 : le rapport des Français au travail et les relations sociales dans les entreprises ..... P. 57-82
- Séquence 2 : le fonctionnement du marché du travail ..... P. 83-100
- Synthèse des propositions de Génération France.fr ..... P. 101-104


*Ces Cahiers ont été réalisés à la suite des deux premiers forums pour 2012 organisés par Génération France.fr, le premier sur la dette publique et le second sur le travail. Ils reprennent l'essentiel des interventions des invités et du public.*

PARTIE I

# *Dette publique : on ne peut plus continuer comme cela !* Comment redresser les finances de la France ?

*(forum organisé le 6 avril 2010)*

## Intervenants :

- **François BAROIN,** ministre du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'Etat
- **Gilles CARREZ,** rapporteur général du Budget à l'Assemblée Nationale
- **Bernard DEFLESSELLES,** député des Bouches-du-Rhône, vice-président du groupe UMP à l'Assemblée nationale
- **Jacques DELPLA,** économiste, membre du Conseil d'Analyse Economique
- **Docteur Thomas GÄCKLE,** conseiller spécial sur les questions budgétaires et fiscales au groupe CDU-CSU du Bundestag
- **Jean-Marie LE GUEN,** député PS de Paris
- **Jean LEONETTI,** député-maire d'Antibes, vice-président du groupe UMP à l'Assemblée nationale
- **Pierre MEHAIGNERIE,** président de la Commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale
- **Marie-Anne MONTCHAMP,** députée du Val-de-Marne, membre de la Commission des Finances de l'Assemblée Nationale
- **Michel PIRON,** député du Maine-et-Loire et animateur de l'atelier Performance Publique de Génération France.fr

# INTRODUCTION

Mes chers amis,

Je vous souhaite la bienvenue pour le lancement de ce premier forum de l'année. J'avais souhaité que l'on attende la fin des élections régionales pour tenir une nouvelle réunion plénière afin que nous puissions avoir des débats sereins en accueillant, notamment, des personnalités avec lesquelles on peut être en désaccord en d'autres circonstances.
Mais vous vous souvenez aussi que j'avais, à la fin de l'année dernière, indiqué que notre programme de travail pour 2010 serait établi au regard des enjeux qui remonteraient de toutes les antennes de Génération France.fr, que nous avons constituées dans de très nombreuses circonscriptions. Et je salue un certain nombre de mes amis députés et sénateurs qui nous ont rejoints.

Des réflexions suscitées au sein de ces antennes sont remontés **six grands défis qui vont être autant de chantiers de travail pour nous :** je m'empresse d'ailleurs de dire que cela n'a rien d'exhaustif, il peut y en avoir naturellement d'autres, mais nous avons identifié cinq défis qui structureront notre réflexion.

***"Nous avons identifié six défis qui structureront notre réflexion."***

Le premier de ces défis sera abordé aujourd'hui : c'est la question de **la dette et des déficits.** La campagne des élections régionales nous a d'ailleurs montré que les Français étaient très demandeurs d'informations et surtout de réponses sur ce sujet, qui n'est plus simplement un sujet comptable, mais qui est **devenu un véritable sujet de société.**

Le deuxième défi sera abordé en juin : c'est la question du **travail.** Là encore, il s'agit d'un sujet sur lequel droite et gauche peuvent engager le débat. Il y a eu l'idée du "*travailler moins*" il y a une dizaine d'années. En 2007, on a imaginé *le "travailler plus"*, idée que j'ai soutenue comme beaucoup ici dans la majorité. "*Travailler moins*" ça a globalement donné gagner moins quand même... "*Travailler plus*", c'était pour gagner plus.
On s'est dit qu'aujourd'hui, on pouvait renouveler l'approche : il me semble qu'on peut sortir du vieux débat droite-gauche et proposer le **"travailler mieux pour gagner plus ensemble".** Cela sera donc le thème du deuxième forum.

Le troisième, début octobre, portera sur la **"nouvelle croissance".** Quels sont les nouveaux gisements de croissance ? Comment renforcer notre tissu entrepreneurial ? Comment réorienter notre modèle économique vers plus de compétitivité ?

Le quatrième défi est celui de la **gouvernance**, énorme sujet : gouvernance nationale, européenne et mondiale.

Le cinquième défi est celui de **la jeunesse et de l'éducation**. C'est une question sur laquelle trop souvent notre famille politique apparait à la traîne, alors que nous avons des propositions à faire valoir.

Et enfin, nous aborderons la question de **l'identité et de la cohésion nationale,** qui sont des thèmes structurants de Génération France.fr depuis le premier jour.

Voilà nos six chantiers prioritaires pour l'année. Et je vous l'ai dit, l'objectif est que, avec les propositions qui seront formulées au cours de ces forums ainsi qu'avec celles des différents ateliers de Génération France.fr, nous remettions à Nicolas SARKOZY la plate-forme de Génération France.fr pour les échéances de 2012.

Avant de donner la parole à nos invités, je voudrais introduire le thème de ce soir à travers un petit travail de questionnement avec vous.

D'abord, pourquoi avoir voulu commencer par la question de la dette et des déficits ? Je dois dire que ça fait des années qu'on me dit "arrête de saouler les gens avec le budget, avec les chiffres", "la France déteste l'économie", "ce sont des sujets qui ennuient tout le monde", etc. Sauf que, je suis tombé sur un sondage qui montre que les choses sont beaucoup plus complexes qu'elles en ont l'air. Un sondage IFOP, qui a été réalisé pour la Fondation pour l'Innovation Politique en janvier 2010, montre que **75% des Français interrogés se disent inquiets de la dette du pays, et que 92% d'entre eux privilégient la réduction des dépenses publiques pour rétablir les finances publiques.** Si je vous cite ces quelques chiffres, c'est parce qu'à mon sens, ils montrent une véritable évolution de l'état d'esprit de nos concitoyens à l'égard des questions budgétaires.

Deuxième point, je pense que le niveau actuel de la dette publique, très important, pose trois problèmes. D'abord, il bride notre compétitivité. Ensuite, il met en péril notre modèle social, qui est un fondement important de notre modèle républicain. Et enfin, il supprime complètement toute marge de manœuvre politique, parce qu'à partir du moment où vous démarrez un mandat avec un très gros poids de dette publique, vous ne pouvez plus rien faire.

Alors, dans ce contexte-là, puisqu'une des marques de fabrique de Génération France.fr est le benchmarking, quelques remarques :

- L'Allemagne, qui partait du même niveau de dépenses par rapport au PIB que la France en 1995, a réussi, en quelques années, à réduire ses déficits pour se situer à 9 points de PIB en dessous de la France en 2008.
- La Suède partait en 1995 d'un niveau de dépenses/PIB de 10 points supérieur à la France. Elle est au même niveau aujourd'hui.
- Le Canada tend vers l'équilibre budgétaire en cinq ans, et a annoncé une réduction des dépenses publiques de 12 milliards d'euros jusqu'en 2015.
- L'Espagne, qui est en grande difficulté, a adopté un plan d'économies budgétaires sur trois ans de 50 milliards d'euros.
- Les Pays-Bas prévoient 40 milliards d'euros d'économies dans le budget 2010.

La France n'est pas une île. Si jamais nous ne faisons rien, et si nous laissons filer les déficits et la dette, nous serons prisonniers d'une approche que nous n'aurons pas maîtrisée, et qui nous interdira toute politique publique pour l'avenir.

La première partie de notre débat porte sur la nécessaire mobilisation des Français. Je crois que c'est un sujet extrêmement difficile car **les Français sont tout à fait conscients des enjeux mais refusent que les réductions de dépenses les concernent directement** : c'est le fameux syndrome "*Not in my backyard*" ("*Pas dans mon jardin*"). En gros, quand vous allez faire un meeting à l'UMP, si vous voulez vous faire applaudir, vous commencez les discours en disant "si vous votez pour nous, on baissera les impôts". Les gens ne vous croient pas, mais ils applaudissent. Et après, si vous voulez être tout à fait sincère, vous leur dites : "*si on baisse les impôts, il faut baisser les dépenses quand même*". Et si vous voulez être

***"Si nous laissons filer les déficits et la dette, nous serons prisonniers d'une approche qui nous interdira toute politique publique pour l'avenir."***

toujours plus sincère, vous donnez des détails : "par exemple, on pourrait imaginer d'arrêter de diminuer le nombre d'élèves par classe parce qu'un jour il y aura plus de professeurs que d'élèves dans la classe. Ou bien peut-être qu'on peut imaginer regrouper, mettre en commun des moyens, entre plusieurs hôpitaux publics". Et là, généralement, très vite, vous avez une personne dans la salle qui lève la main et qui vous dit : "Ecoutez, vous faites ce que vous voulez, mais pas dans l'école de mon fils, et pas dans l'hôpital de mon quartier". Ce débat là résume assez bien les enjeux qui sont les nôtres. Nous avons un rendez-vous de pédagogie.

La seconde partie de notre débat sera consacrée à **la règle constitutionnelle :** est-ce qu'on est capable de changer la Constitution et comment le faire pour inscrire une obligation constitutionnelle de réduction des déficits ?

Et enfin, en troisième partie, nous nous intéresserons au **mode d'emploi pour le retour à l'équilibre de nos finances publiques.**

**Jean-François Copé**

**François Baroin,** ministre du Budget, des Comptes Publics et de la Réforme de l'Etat :

D'abord, un mot, si vous le permettez, pour dire que je suis évidemment heureux d'avoir pu répondre à l'invitation de Jean-François Copé.

On a une très longue histoire tous les deux, on a quasiment fait nos premiers pas à l'Assemblée Nationale ensemble, ce qui ne nous rajeunit pas, il y a maintenant plus de quinze ans. On a été au gouvernement ensemble, on a été au sein du Groupe UMP qu'il préside avec beaucoup de talent, parce qu'il a à la fois du talent personnel et puis il a épousé, je crois, la réalité de notre majorité, c'est-à-dire l'addition de sensibilités. Et puis, ce n'est ni toi ni moi qui avons dit que si on pensait tous la même chose ça voulait dire qu'on ne pense plus rien : c'est le Président de la République. Et je crois que nous devons aussi nous inspirer de cette capacité que le Groupe a d'offrir une vitalité politique dans l'animation des débats, et que l'on a aussi la responsabilité d'irriguer de manière vigoureuse la société française autour des enjeux d'aujourd'hui comme de ceux de demain.

Les journalistes me posaient la question juste avant de vous rejoindre : comment peut-on être chiraquien, se retrouver à un colloque de Copé et être au gouvernement de Sarkozy ? C'est très simple. On a en commun des valeurs, des convictions, un certain nombre d'idées fondamentales, un certain sens de l'Etat, une certaine vision de l'équilibre de la République et un objectif : faire vivre nos idées, faire vivre nos sensibilités, et empêcher le retour de la gauche au pouvoir. Alors, à cette question, comment peut-on faire tout ça sans basculer dans la schizophrénie ? Je réponds que je n'ai pas besoin de médecin, j'ai des amis, j'ai une ligne politique, j'ai un objectif : servir l'Etat, servir la République, servir notre formation politique, servir nos idées et donc favoriser la réussite du quinquennat de Nicolas Sarkozy. C'est aussi simple que ça et si tout le monde se fixe cette ligne, ça sera assez facile à vivre.

Voilà, pour la parenthèse. Je voulais donc saluer avec beaucoup d'amitié Jean-François, et saluer tous les parlementaires ici présents également.

Jean-François a produit une interview la semaine dernière dans *Les Echos* que j'ai trouvée remarquable à plus d'un titre. Notamment parce qu'elle posait clairement la question de l'architecture générale, du lien, désormais très sûr, entre le montant de nos déficits, le niveau élevé de notre stock de dette, le niveau très élevé de la charge de la dette - qui est aujourd'hui un vrai sujet de préoccupation - le rebond de la croissance et la réalité économique. C'est un lien très étroit : on peut désormais, à la lueur de cette réalité, faire un lien entre ce que nous devons et notre capacité à créer de l'emploi et de l'investissement. Donc lorsque l'on dit "*ça ne peut plus durer*", c'est un constat d'évidence.

**Il est incontestable que la mission qui est la mienne, confiée par le Président de la République et le Premier ministre, sera de proposer un budget 2011 en progrès en matière de maîtrise des déficits publics. On n'a pas d'autres solutions.** Et je voudrais rappeler des idées et des principes là encore très simples : le non remplacement d'un fonctionnaire sur deux, ce n'est pas de la doctrine, c'est une adaptation de la voilure de notre dispositif d'Etat selon les priorités que nous avons définies ensemble.

Deuxième élément de réflexion, la maîtrise de la dette est un sujet de préoccupation. Pourquoi ? Parce qu'aujourd'hui, nous sommes dans une phase de rebond. Mais c'est un rebond qui n'est pas encore suffisamment dynamique. Aujourd'hui, nous pouvons tenir bon parce que nous avons une capacité à emprunter à court terme qui nous coûte peu : on est à 0,3% à court terme et on est à 3,5% à peu près à 10 ans. Ce qui veut dire, que dès que nous allons sortir de la crise, la question de la hausse des taux d'intérêts sera une question à la fois économique et budgétaire car cela aura un impact sur la dette, et sur la capacité pour les entreprises de créer de l'investissement, de la croissance et de l'emploi. Ce deuxième lien est important.

***"Dès que nous allons sortir de la crise, la question de la hausse des taux d'intérêts sera une question à la fois économique et budgétaire."***

Sur les réformes à mener, il y a un caractère vertueux que nous avions pu observer au sein du Groupe - et que je vois un peu mieux en ayant succédé à Eric Woerth qui a fait un remarquable travail - autour de la Révision Générale des Politiques Publiques qui est un peu la continuité des audits publics que Jean-François avait lancés lorsqu'il était Ministre du Budget de Dominique De Villepin. Il s'agit d'un point évidemment essentiel que nous allons poursuivre. Ce qui est en jeu, c'est notre capacité à trouver des sources d'économies dans un dialogue assez vertueux avec les services de l'Etat, mais aussi avec nos partenaires traditionnels qui sont les collectivités locales et tous les opérateurs extérieurs.

Et puis enfin, troisième point sur la partie fiscale, le débat qui nous anime autour du bouclier fiscal. Moi, je suis absolument convaincu que l'un des défauts de la France, c'est de ne pas offrir un message de confiance qui s'inscrive dans la durée. Le bouclier, ce n'est pas juste un symbole, même si le symbole est important. Le bouclier ça vient de Michel Rocard qui avait acté le principe que l'impôt dans notre pays était spoliateur puisqu'il avait fixé le premier un plafonnement. Ça ne s'appelait pas "bouclier", ça s'appelait "plafonnement". Ensuite, sous la présidence de Jacques Chirac, Jean-François Copé a fixé le principe du bouclier et son application à hauteur de 60%. Et enfin, Nicolas Sarkozy, lors de la campagne présidentielle, a pris un engagement vis-à-vis des Français : on ne travaille pas plus d'un jour

sur deux pour l'Etat. C'est un principe simple à comprendre et c'est un principe qui sert de colonne vertébrale à ce dispositif du bouclier. Ce bouclier est, sur le plan budgétaire, dans des proportions relativement symboliques et modestes par rapport à l'ampleur du budget annuel de la France, puisque ça représente autour de 600 millions d'euros pour moins de 20 000 personnes. On est certes maintenant au cœur d'un débat politique où les socialistes veulent pousser l'avantage de leur victoire des régionales et veulent au fond nous faire mordre la poussière sur l'affaire du bouclier. Mais on n'a jamais laissé un dispositif de cette importance vivre dans la durée. Et si la France était capable, à l'échelle d'un quinquennat, de dire : "Voilà ce qu'on a mis en place, voilà ce que ça a rapporté, voilà ce que ça a permis de libérer comme énergies", on sera peut-être un peu plus crédible aussi en termes d'engagement de l'Etat vis-à-vis de nos partenaires européens. Donc cette question de confiance est, de mon point de vue, absolument indissociable de la question de la stabilité. De la stabilité budgétaire avec notre objectif commun de réduction des déficits, et de la stabilité fiscale qui est aussi un message de confiance sur le thème "oui, nous avons une parole, et oui nous la respectons".

# *La mobilisation* des Français

**Michel Piron,** député du Maine-et-Loire et animateur de l'atelier Performance Publique de Génération France.fr :

**Je suis convaincu qu'il y a dans l'opinion une lucidité implicite beaucoup plus grande qu'on ne le croit.** Quand on dit "dette publique", les gens savent que, en général, c'est gros, c'est important, et qu'il faudra rembourser un jour. Bon, n'allez pas leur demander le chiffre, n'allez pas leur demander l'effort qu'il faudra consentir... Mais il y a quand même une conscience, les sondages le montrent. Tout le problème, au fond, c'est comment faire passer aujourd'hui les Français de cette conscience implicite à une vraie conscience explicite qui consiste à dire "on ne peut pas continuer comme ça" : là, en effet, il y a un effort collectif considérable à consentir. Et il ne s'agit pas de l'accepter pour tous mais aussi de l'accepter pour soi. Je continue de penser, qu'à cet égard, on n'a peut-être pas suffisamment expliqué les enjeux. Mais on a aussi des signes à donner dont je ne doute pas qu'on parlera tout à l'heure.

**Jean-Marie Le Guen,** député PS de Paris :

Je suis assez d'accord avec mon collègue Michel Piron, à savoir que, évidemment, si on parle de chiffres, si on parle technique ou vocabulaire, les Français ne vont pas être forcément capables de mettre un mot précis sur les choses. Surtout si on les interpelle avec une caméra. Mais sur le fond, je suis assez persuadé qu'il y a une prise de conscience réelle de ce sujet, même si elle n'est pas homogène dans la société. Pour certains Français, c'est un problème majeur et d'éthique, parce qu'ils en ont entendu parler mais aussi parce qu'ils sont dans une certaine situation sociale ; et pour d'autres, ce n'est pas un problème aussi prioritaire parce qu'ils sont dans une situation sociale où la question de la dette n'est pas la priorité. Ils pensent à leurs propres problèmes, par exemple le chômage. La question du chômage pourrait être considérée aussi de la même façon : jusqu'à quand va-t-on continuer comme ça ? Mais je crois que la dette figure parmi les grandes questions qui préoccupent les Français aujourd'hui.

D'ailleurs, **au-delà des sondages, quand vous voyez ce que font les Français en matière d'épargne, cela montre bien qu'ils ont une certaine forme de conscience que demain, on peut être amené à les solliciter plus, soit au niveau de la dépense, soit au niveau de la recette.** Il y a une prise de conscience inégale, mais cette inégalité n'est pas forcément liée au niveau de connaissance du sujet. Elle est liée à la perception qu'ont les gens de l'impact sur leur quotidien des conséquences de la dette.

**Jacques Delpla,** économiste, membre du Conseil d'Analyse Economique :

Une première réponse théorique, **c'est que la dette, ce n'est pas très important en-dessous de 90% du PIB : de récentes études montrent que ça devient un vrai**

**sujet au-delà de 90% du PIB.** C'est ce que dit notamment Ken Rogoff, professeur d'économie à Harvard.

Moi, j'ai une petite anecdote : quand je travaillais au cabinet de Nicolas Sarkozy, en 2004 à Bercy, je m'étais dit qu'il fallait faire de la pédagogie sur la dette. J'avais proposé qu'au-dessus de l'autoroute, à Bercy, on mette une horloge de la dette : en temps réel vous auriez l'augmentation de la dette globale et par Français. Claude Guéant avait d'ailleurs trouvé que c'était une bonne idée. Cela remonte au Ministre des Finances, qui partage cet avis. Et alors, c'est là que l'administration est arrivée en expliquant que ce n'était pas possible. J'ai eu le droit à deux arguments : 1) ça va désespérer les gens ; 2) les gens vont être tellement désarmés par cette nouvelle qu'ils vont avoir des accidents à côté de Bercy… C'est l'argument qui a détruit ma belle idée.

Pendant longtemps, on n'avait pas intérêt à le dire. Maintenant ça va venir : l'heure des comptes arrive.

## Jean-François Copé :

C'est aussi dans cet esprit et pour cette raison que l'on a voulu commencer par ce forum. On a eu un débat entre nous : "est-ce qu'on ne va pas ennuyer les gens avec ces sujets comptables ?" Ce qui m'a complètement fait basculer dans l'idée que ça devenait maintenant un sujet de débat public, c'est que c'est devenu un sujet de société : c'est l'avenir des enfants. Les gens disent "ok, l'économie ce n'est pas notre truc, mais on sait une chose, c'est que si nos gouvernants ne règlent pas le problème maintenant, ça sera pour nos enfants demain."

***"Si nos gouvernants ne règlent pas le problème maintenant, ça sera pour nos enfants demain."***

Cela m'amène d'ailleurs à dire que nous aurons un débat gauche-droite. Je le dis, en profitant de la présence de Jean-Marie Le Guen, parce qu'il est des gens de bonne volonté à gauche et à droite qui, en privé, sont prêts à tenir le même discours. C'est-à-dire en gros, qu'on soit de gauche ou de droite, on est bien conscient qu'on ne peut pas faire n'importe quoi avec la dette, avec la dépense publique. Sauf qu'il y a un moment où il faut rentrer dans le dur. Quand on va parler de la réforme des retraites dans quelques semaines, quand on va dire "la dépense publique, c'est bien gentil de dire qu'on la diminue mais qu'est-ce qu'on fait sur les effectifs de la fonction publique ? Qu'est-ce qu'on fait sur les collectivités locales ? Qu'est-ce qu'on fait sur la Sécurité Sociale ?", il y aura un moment de vérité. On ne peut pas simplement

se dire que quand on est dans la majorité, on prend tous les coups ; et quand on est dans l'opposition, on attend tranquillement que le boulot soit fait par les autres.

Alors, je sais que c'est peut-être un sujet de différence avec certains de mes voisins, mais moi, je suis de plus en plus acquis à l'idée que nous devons adosser la France à l'Allemagne. Pour une raison très simple, c'est qu'on ne peut pas simplement regarder avec tristesse le monde devenir un gigantesque G2 (Etats-Unis et Chine), et juste constater le problème. **Si on veut que l'Europe existe, il faut que l'axe franco-allemand qui représente la moitié du PIB de la zone euro, existe vraiment.** Et pour qu'on coopère avec les Allemands, il faut que les Allemands aient confiance en nous. Le problème, c'est que, lorsqu'on va voir nos amis allemands, ils nous disent : "écoutez, vous les Français, on vous aime beaucoup mais il y a juste un problème : tant qu'on ne verra pas que vous faites les mêmes efforts que nous, on n'a pas envie de travailler avec vous."

Le modèle de développement économique allemand est fondé sur l'exportation : les Allemands vont chercher la croissance en Europe ou dans le reste du monde, avec beaucoup d'entreprises de taille moyenne qui sont collées aux grandes entreprises, et avec un système bancaire qui prête. Ils vont construire de la croissance et chercher des marchés à l'extérieur de leur pays. Le moteur de la croissance française, c'est la consommation. Pourquoi ? Parce qu'il y a des transferts publics qui financent cette consommation. Je dis donc simplement qu'il n'est pas question de revenir sur tout ce que nous faisons, qui est parfois très bien - notre politique familiale est exemplaire par rapport à d'autres pays. Par contre, posons-nous la question de savoir comment nous pouvons avoir plus d'entreprises de taille moyenne qui découvrent le modèle d'exportation et qui viennent travailler avec d'autres pays. C'est ça l'enjeu pour nous.

## Jean-Marie Le Guen :

Pour faire vite et simple, je ne crois pas qu'on puisse faire tourner une politique économique simplement autour du problème de la dette. Une politique économique, elle doit être équilibrée entre le soutien à la consommation, l'investissement, et, effectivement, la gestion de la dette. Sinon, on abandonne les autres pré-requis d'une politique économique à savoir la croissance, l'emploi. Je rappelle que **la dette est mesurée sur une fraction du PIB, et que ce qui est important, c'est le ratio.** Il y a deux façons de lutter contre un mauvais ratio : simplement s'attacher à ce qu'il y a au niveau du numérateur, mais on peut aussi s'attacher à ce qu'il y a au niveau du dénominateur. Et donc toute politique économique qui viserait d'une façon obsessionnelle la question de la dette sans traiter également les autres éléments de la faction, à mon avis, ne serait que partielle. Elle aurait des conséquences sociales et industrielles majeures, mais aussi sans doute pas les résultats escomptés en termes de ratio.

Deuxièmement, et là je pense qu'il y a un vrai débat entre la gauche et la droite, on ne peut pas réduire la question de la dette à la question de la limitation de la dépense publique. A gauche - en tout cas moi j'en fais partie -, nous pensons qu'il y a à traiter la question de la limitation de la dépense publique, mais qu'il faut aussi traiter la question du numérateur, c'est-à-dire des entrées, c'est-à-dire de la capacité à ramasser de l'argent au niveau de l'Etat. Je pense par exemple, et je sais que je vais peut-être choquer un certain nombre de gens ici, que l'affaire de la TVA sur la restauration, étant donné le faible impact économique et social - c'est le moins qu'on puisse dire ! – a abouti à accroître notre dette d'une façon significative sans intérêt économique et social pour le pays.

**Marie-Anne Montchamp,** députée du Val-de-Marne, membre de la Commission des Finances de l'Assemblée Nationale :

Je crois qu'il faut bien avoir conscience que nos compatriotes ont une connaissance intime de la question de la dette. Tout simplement, et bien que ce soit à un niveau très différent, parce qu'ils vivent très bien cette espèce de limite dangereuse, quand auprès de la banque on commence à avoir une situation de découvert un peu problématique, quand le niveau d'endettement est élevé. Alors on sait qu'il devient beaucoup plus difficile d'avoir du crédit bancaire et que ça devient très difficile de vivre, quand on sait qu'il faut tailler dans les dépenses ordinaires.

C'est une manière assez triviale de dire les choses mais qui amène à la question de la confiance. Dès lors que c'est une question complexe qui nécessite un changement d'échelle puisque là on parle en milliards et non plus en milliers d'euros - voire en centaines d'euros comme c'est le cas parfois pour un particulier - on a le risque, effectivement, d'aller dans des terrains qui peuvent sembler un peu opaques à nos compatriotes. La pédagogie est d'autant plus importante, qu'au bout du compte, il va falloir en vérité les amener à un certain nombre de choix. Il y a les choix de gauche et les choix de droite, on pourra en reparler, mais au fond la mobilisation dont on parle dans cette première rubrique, c'est la question de la confiance que l'on pose et les Français sentent qu'il y a des risques.

Pendant des années, nous avons eu la tentation très forte de déresponsabiliser tout le monde : les administrations, la fonction

***"Pendant des années, nous avons eu la tentation très forte de déresponsabiliser tout le monde : les administrations, la fonction publique, les Français eux-mêmes."***

publique, les Français eux-mêmes. Je pense que nous sommes arrivés au point critique, au point de bascule, où les agrégats sont tels qu'effectivement, la prise de risques commence à être perceptible. Et je pense que les Français l'ont compris. Ils s'intéressent à ces sujets, ils ne savent pas définir la dette mais ils savent dire que c'est une préoccupation, ils savent dire que c'est dangereux.

## Jacques Delpla :

Juste un petit point pour dire que ce n'est pas une question de milliards d'euros : c'est une question de milliers de milliards d'euros. La dette aujourd'hui en France c'est environ 1 500 milliards d'euros. Et il faut environ une génération pour résorber la dette. C'est-à-dire entre 15 et 40 ans.

### *La parole à la salle :*

On parle beaucoup de la comparaison avec l'Allemagne, est-ce que le débat en France n'est pas d'abord politique avant d'être économique ?
En d'autres termes, le système fiscal français n'est-il pas calqué sur des raisonnements d'abord politiques et parfois électoralistes, alors qu'en Allemagne, il y a peut-être une vision à long terme qui est plus présente ?
Je voudrais qu'on réponde d'abord à cette question quand on fait un benchmark avec l'Allemagne.

**• Jacques DELPLA :**

Est-ce que c'est une question politique ? Oui, bien sûr.
Nous avons une obligation, celle de réduire les déficits de manière crédible sur le long terme. Après il y a un vrai choix politique qui a été souligné par Jean-François Copé. Est-ce que cet ajustement budgétaire, on le fait uniquement par des augmentations d'impôts, uniquement par des baisses de dépenses ou doit-on mixer les deux ? Et enfin, nous avons un autre choix politique à faire aujourd'hui. Les Allemands ont décidé d'avoir une règle budgétaire constitutionnelle. Je suis d'accord avec Jean-François Copé, il faut que nous restions avec les Allemands. S'il n'y a pas de signal clair d'engagement sur la crédibilité budgétaire en France, ce n'est même pas la peine de vouloir manger à la même table que les Allemands. Nous serons à la dinette avec les Grecs.

**Bernard Deflesselles,** député des Bouches-du-Rhône, vice-président du groupe UMP à l'Assemblée nationale :

Deux remarques simplement.
Sur la mobilisation des Français et sur la question de la dette, je crois que le taux de d'épargne de précaution des Français est un indicateur intéressant : pratiquement 16%, l'un des plus hauts du monde. Cela veut bien dire qu'il y a des peurs et qu'ils ont cette appréhension de la dette.

Ma deuxième remarque porte sur la comparaison avec l'Allemagne : bien sûr qu'il faut créer un axe fort avec l'Allemagne.
Les trois moteurs de la croissance sont assez simples : c'est l'export – on n'est pas très bons, ils sont bons ; c'est l'investissement – on n'est pas très bons, ils sont bons ; et c'est la consommation où là on tient à peu près la route. Et donc à l'évidence même, la vraie difficulté que nous avons en matière économique, c'est que nous n'avons pas assez de PME qui ont 300, 400 ou 500 personnes. Nos TPE sont très fortes, sont très bonnes. Dans ma région Provence-Alpes-Côte d'Azur, il y a 93% des entreprises qui ont moins de 10 salariés. On a d'un côté une grande entreprise comme Eurocopter avec 8 000 salariés, et de l'autre coté de très petites entreprises qui ont entre 7 et 10 salariés. Le corps intermédiaire des entreprises françaises est en revanche d'une grande faiblesse, et c'est là où les Allemands sont très forts.

### *La parole à la salle :*

J'ai une question de clarification à demander à Monsieur Delpla. La dette, qui est d'environ 1 500 milliards, vous inquiète peu à partir du moment où cela n'atteint pas les 90% du PIB. Mais est-ce qu'il ne faut pas aussi parler de la dette budgétaire, du budget annuel de l'Etat français ? Comment est-ce que vous articulez cela avec la dette publique dont on a entendu parler tout à l'heure, et est-ce que celle-ci n'est pas inquiétante ?

### • Jacques Delpla :

Moi je suis inquiet sur la dette, y compris lorsqu'elle est en dessous de 90%, même si c'est beaucoup plus grave au-delà. Ensuite, la dette publique dont je parle, et qui est de 1 500 milliards d'euros, soit autour de 75% du PIB français, c'est la dette de l'ensemble des administrations (essentiellement l'Etat, mais aussi les collectivités locales et la Sécurité Sociale). Chaque année, il y a un déficit budgétaire qui s'ajoute à la dette précédente et à laquelle il faut ajouter les taux d'intérêts : à partir du moment où les taux d'intérêts sont supérieurs aux taux de croissance, la dette monte à l'infini. Aujourd'hui, c'est le cas. Vu qu'il n'y a pas d'ajustement à très long terme, la dette explose.

***La parole à la salle :***

Il faudrait également mettre en rapport tous les chiffres cités avec les prélèvements obligatoires. C'est-à-dire que typiquement, l'impôt sur le revenu ne fait que financer les intérêts de la dette. Et donc la question qu'il faut se poser c'est : à quoi bon, et quelles perspectives ?

- **Pierre Mehaignerie,** président de la Commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale :

La crise budgétaire qui va venir d'Europe du Sud va forcer à regarder cela... On n'est pas tout à fait en bas, mais on va y être très vite.

## Jean-François Copé :

Ce que l'on retient surtout c'est qu'il y a un **premier rendez-vous de pédagogie et de sensibilisation.** En gros, les Français sont partants pour dire "Ok, on veut bien comprendre qu'il y a un problème grave, d'ailleurs nous sommes inquiets pour nos enfants. Mais vous nous dites comment on fait". Et c'est vrai que maintenant, si on veut rentrer dans le dur, on ne peut pas simplement le faire sur une base généraliste.

Il y a, à mon avis, si on veut vraiment rentrer dans le détail, un premier rendez-vous, c'est celui que j'évoquais tout à l'heure : est-ce qu'on va jusqu'à changer la Constitution pour vraiment programmer la baisse des dépenses ? Sinon on ne le fera jamais.

Ensuite, il y a un sujet de courage politique. C'est de dire qu'il va falloir réduire les dépenses pour l'Etat bien sûr mais aussi pour la Sécurité Sociale et les collectivités locales. A chaque fois, ces baisses de dépenses sont présentées comme des mauvaises nouvelles et des renoncements, jamais comme des opportunités qui nous permettront de faire mieux pour moins cher. Et c'est tout notre problème.

Je note que l'Allemagne a fait un choix inverse. Alors, certes, M. Schröder y a laissé son mandat puisque c'est lui qui a engagé cette réforme courageuse. Mais depuis, les modèles n'ont jamais été remis en cause : ils ont même été poursuivis. Je pense que c'est pour nous un élément de réflexion majeur.

# *La règle* constitutionnelle

**Jacques Delpla :**

L'une des premières questions que je voudrais poser à l'assistance et aux gens autour de moi sur ce plateau, est en forme d'interpellation : est-ce qu'on veut être gaulliste façon 1958-59 ? Outre les institutions, de Gaulle, quand il est arrivé au pouvoir, a massivement assaini les finances publiques. Elles ont été en excédent ou à l'équilibre. Après, ça a explosé. C'est donc ça le sujet.

**Docteur Thomas Gäckle,** conseiller spécial sur les questions budgétaires et fiscales au groupe CDU-CSU du Bundestag :

Tout d'abord, je tenais à vous remercier chaleureusement pour cette invitation amicale qui me permettra de vous expliquer quelques éléments concernant la situation du budget public de notre pays, et inversement qui me permettra aussi d'obtenir des informations sur la situation en France. Dans ce contexte, la situation, dont nous avons parlé, est à la fois un élément apaisant, mais aussi préoccupant. Apaisant dans la mesure où, manifestement, en France et au Royaume-Uni, l'on se préoccupe des mêmes problèmes que nous, en Allemagne. Inversement, il est préoccupant dans la mesure où les problèmes sont aussi dramatiques qu'en Allemagne.

Ceci est montré par les chiffres des actuelles situations budgétaires, qui ne sont pas absolument différents…

En ce qui concerne la situation budgétaire en Allemagne, nous avons des problèmes que nous ne pouvons pas seulement régler grâce à des instruments techniques, d'où l'apparition de réponses politiques. Ces réponses politiques sont nécessaires pour pouvoir appréhender pleinement la situation en Allemagne, et particulièrement la situation budgétaire.

Quand nous regardons les chiffres de l'endettement public, nous remarquons qu'ils ne sont pas si différents des chiffres français. Les deux dernières années ont, en effet, en ce qui concerne la situation budgétaire de l'Allemagne, quasiment tout changé. L'irruption de la crise économique nous a fait perdre une marge importante sur les finances publiques de l'Allemagne.

D'une part, nous sommes, comme tous les pays de la zone euro, contraints de respecter les critères de Maastricht. D'autre part, nous avons souhaité augmenter les dépenses publiques pour la recherche ou encore la formation, afin de respecter les objectifs européens pour ces domaines. Il a donc fallu faire des choix dans les dépenses.

Nous avons donc établi une règle constitutionnelle, qui prévoit que nous réduisions le déficit structurel, c'est à dire le déficit qui est indépendant de la situation conjoncturelle actuelle,

à 0,35% en 2016. Si on l'exprime en valeur absolue, nous devons réduire le déficit budgétaire d'un niveau actuel de 70 milliards d'euros à 10 milliards d'euros.

### Jean-François Copé :

J'ai une question pour notre ami le Docteur Gäckle, que je voudrais vraiment remercier pour sa présence. Il s'agit d'une question de praticien : comment est-ce que les citoyens allemands entrent dans cette logique ? Parce que nous, on adorerait le faire, mais le problème c'est que les Français quand on leur en parle, sont terriblement inquiets. Ils se disent que ça veut dire que nos écoles formeront moins bien nos enfants, que nous serons moins bien soignés, que les routes seront en mauvais état car il n'y aura pas d'entretien, et ainsi de suite pour tous les services publics…

Comment est-ce qu'on arrive à convaincre les Allemands que l'on doit passer d'un déficit de 70 milliards à 10 milliards, et comment est-ce qu'il peut y avoir une acceptabilité sociale sur un sujet comme celui-là ?

### Docteur Thomas Gäckle :

Les chiffres que je viens de vous citer concernent le déficit structurel de l'Etat fédéral, du gouvernement fédéral. *De facto* les "Länders" se trouvent obligés d'adapter leur endettement. Mais ces chiffres sont ceux du niveau fédéral.

Pour revenir à votre question, nous sommes au début de ce processus et à ce niveau, nous n'avons pas encore d'expériences concrètes de la manière dont les citoyens allemands vont réagir à ce défi.

Nous vivrons très certainement cette discussion cet été et nous verrons donc par la suite avec quelles propositions notre gouvernement fédéral obtiendra le consentement des Allemands.

Une dernière remarque concernant le proche passé : lors des élections fédérales de 2005, l'ancienne opposition, donc le parti de Mme Angela Merkel, avait clairement annoncé que si la CDU gagnait, elle augmenterait les impôts directs.

***"Lors des élections fédérales de 2005, l'ancienne opposition, donc le parti de Mme Angela Merkel, avait clairement annoncé que si la CDU gagnait, elle augmenterait les impôts directs."***

## Jean-Marie Le Guen :

Une question purement technique pour notre invité : il me semble que dans le contrat de législature passé entre la CDU et les libéraux, il y avait l'engagement de baisser de plusieurs dizaines de milliards d'euros– vingt-quatre - les impôts sur quelques années. Est-ce que cet engagement va être tenu et est-il compatible avec l'objectif de déficit budgétaire fixé ?

## Docteur Thomas Gäckle :

Nous avons déjà tenu une partie de notre promesse au début de l'an dernier avec une loi de stimulation de la croissance. Nous avons ainsi baissé la taxation des entreprises et mis en place des allègements fiscaux pour les familles avec enfants. La question est maintenant de savoir jusqu'à quel point d'autres allégements fiscaux seront réalisables. Nous sommes actuellement en négociation avec nos partenaires du FDP. Il y aura certainement des différences entre le programme d'allègements promu par les Libéraux durant la campagne et les décisions finales.

## Gilles Carrez, Rapporteur général du Budget à l'Assemblée Nationale :

Moi, ce qui m'a vraiment frappé dans l'intervention de notre ami allemand, c'est son exemple qui consiste à dire : quand Angela Merkel, de droite, se présente en 2004 face à une majorité sortante de gauche, elle annonce clairement qu'elle va augmenter la TVA. Si on regarde notre histoire à nous depuis trente ans, chaque fois qu'on était à gauche, on proposait des dépenses publiques nouvelles et on disait aux Français : "regardez, on va engager de nouvelles dépenses et ces dépenses vont générer de la croissance, et cette croissance va permettre de financer les dépenses". Et on faisait du déficit. Et puis, quand on était une majorité de droite, on disait : "Regardez, on va baisser les impôts, cette baisse d'impôts va stimuler l'économie, elle va créer des ressources supplémentaires, elle va s'auto-financer". C'est vrai qu'on peut, on l'a vu tout à l'heure dans les interventions des uns et des autres, depuis trente ans, se renvoyer dos à dos parce qu'on a fait que creuser les déficits.

Mais la chance qu'on a eue, c'est que tous les déficits de ces trente ou quarante dernières années, ont été en fait de petits déficits. Chaque année ajoutait un déficit supplémentaire. Et on n'a jamais eu de crise paroxysmique de nos dépenses publiques comme cela s'est produit, par exemple, en Suède, au Danemark et au Canada au début des années 90. Jacques DELPLA a raison de le rappeler, si on a eu une crise paroxysmique de nos déficits, c'est à la fin des années 50.
Moi j'ai été frappé en relisant récemment les discours du général de Gaulle en 1958 ou de

Debré : ils ont pris à témoin les Français, ils ont pris à témoin la classe politique, ils ont dit "ça suffit, ce n'est plus possible et on va rétablir nos comptes". Et donc toute notre question à nous aujourd'hui, **c'est d'arriver vis-à-vis de l'opinion publique à faire comprendre que maintenant on est au pied du mur et qu'il faut absolument qu'on redresse nos comptes et qu'on torde le cou à nos déficits.**

## Jean-Marie Le Guen :

Je parle sous le contrôle de Monsieur Delpla et évidemment de la bonne foi de mes collègues parlementaires de la majorité. Le ratio dette sur PIB a baissé ces dernières années pendant une certaine période : c'était la période 1998-2000. Je n'en tire pas forcément une conséquence politique. J'en tire comme conséquence simplement qu'une politique économique qui joue la croissance est aussi utile qu'une attitude vertueuse au niveau des dépenses publiques. J'allais dire : a-t-on besoin de la dette pour être vertueux du point de vue de la dépense publique ? Je voudrais que les parlementaires de ce point de vue ne le soient pas simplement sous la pression de la dette mais parce qu'ils ont à rendre des comptes sur l'argent public devant les Français.

Deuxièmement, François Baroin parlait de la confiance tout à l'heure. Je pense que la confiance en cette période de crise est tout à fait fondamentale. Mais la confiance de qui ? La confiance d'un petit nombre – même pas 1% - des investisseurs ou de gens particulièrement fortunés ? Ou bien la confiance des Français qui, quand on va leur demander des efforts – parce que, de fait, on va leur demander des efforts – auront l'impression qu'ils sont dans un pays équitable. L'équité vaut bien la confiance des Français. Et de ce point vue, pourquoi le bouclier fiscal ? Si on le supprime, il est évident que la recette supplémentaire ne viendra pas à elle seule à bout des déficits, c'est le moins qu'on puisse dire ! Pour conduire les réformes, nous allons demander aux Français des efforts, de façon différente peut-être. Mais en tout état de cause il n'y a pas la gauche qui donnerait et la droite qui reprendrait : je ne crois pas à cette vision là des choses. Donc, nous demanderons des efforts mais ces efforts, pour être consentis, doivent être faits dans l'équité. C'est l'un des éléments majeurs d'accrochage en termes de "qui doit bénéficier de la confiance ? Vers qui doit-on se tourner pour la confiance ?" dans le débat entre la gauche et la droite.

La règle constitutionnelle ? Je ne suis pas tellement convaincu. En tout cas, c'est d'ailleurs la position allemande, il faut faire la différence entre conjoncturel et structurel, entre investissement et fonctionnement. Les règles contraignantes existent pour partie, mais elles sont souvent contournées ! François, tu vas nous proposer à l'automne une règle sur le déficit de la Sécurité Sociale : j'espère que tu auras à cœur de respecter la loi organique de financement de la Sécurité Sociale qui voudrait qu'on réintègre dans le budget la dette

de la CADES (Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale). Il y a un déficit d'environ 40 milliards qui se balade, et qui n'est pas comptabilisé dans la dette. Donc il y a un moment où il faut qu'il rentre dans la dette pour qu'il soit officialisé. Mais si ça rentre dans la dette, selon la loi que nous avons votée – loi organique contraignante -, ça augmente la CRDS (Contribution au Remboursement de la Dette Sociale). Des lois qui sont contournées, c'est un vrai problème !... Alors, une loi constitutionnelle... Qu'est-ce que cela changerait ?

## François Baroin :

Deux-trois points. D'abord, Jean-Marie Le Guen, avec son sourire, sa bonhomie, son énergie naturelle tente de faire passer des messages. Il nous dit : la période la plus profitable de la France, c'était 1998-2000. Comme par hasard, les socialistes étaient aux affaires. On perd les législatives en 1997, et Jean-François s'en souvient parfaitement. Ils ont bénéficié d'un truc hallucinant : une reprise de croissance un mois plus tard, un mois après leur arrivée, qui est liée à l'inversion de la parité notamment entre le dollar et la monnaie européenne qui avait permis d'être plus compétitif et qui avait entraîné des recettes fiscales considérables. C'était donc évidemment beaucoup plus facile avec de la croissance, à la fois de vider les caisses avec les 35 heures, et en même temps d'apparaître vertueux sur le plan de la dette et des déficits publics.

Pourquoi je vous dis ça ? Parce que la réalité de la situation dans laquelle on se trouve, qui est une situation sous contrôle mais sérieuse, c'est qu'on a un effondrement des recettes. Je prends l'exemple de l'impôt sur les sociétés : on est passé, non pas en quelques mois mais en quelques semaines, de 40 milliards de recettes prévisionnelles au titre de l'impôt sur les sociétés à, à peine plus de 20. Moins 20 milliards dans un budget, vous le sentez immédiatement. Et je pourrais additionner l'ensemble, aussi bien sur la TVA que sur les autres niveaux d'imposition qui permettent après de fixer des priorités et de financer des politiques publiques.

***"La réalité de la situation dans laquelle on se trouve, qui est une situation sous contrôle mais sérieuse, c'est un effondrement des recettes."***

**Sur la question de la règle constitutionnelle, le débat est vertueux.** Évoquer ce sujet permet enfin de sortir de l'idée selon laquelle les déficits, c'est la seule question du Ministre du Budget. Moi ce que je souhaiterai pour le peu de laps de temps que je resterai à la tête de ce Ministère - parce que la durée de vie d'un ministre c'est évidemment très court - c'est au moins de faire partager cela par l'ensemble du

gouvernement et l'ensemble de la représentation nationale. Et si on parvient, par un acte de pédagogie, à le faire partager par les Français, alors les mesures qui seront proposées seront plus faciles à faire accepter si elles sont équitables, justes et de bonne répartition.

Ensuite, la question de la règle n'est pas simple parce que l'acte politique le plus important, c'est le budget. Et pour un parlementaire, fixer le budget, c'est fixer des priorités et les assumer. Raisonnons à l'envers : si on avait eu une règle constitutionnelle de maîtrise des déficits avant la crise, comment en serait-on sorti ? Si on se fixe une règle, on est obligé aussi, juste à côté et y compris dans la réforme constitutionnelle, de mettre des dérogations : des dérogations en cas de crise financière, de conjoncture internationale mauvaise, etc. Donc il faudra aussi qu'on s'entende sur les éléments dérogatoires.

## Jacques Delpla :

C'est l'histoire d'Ulysse et les sirènes dans l'Odyssée. C'est-à-dire qu'il faut être crédible sur le long terme. Je suis d'accord avec ce qui a été dit auparavant par Monsieur le Ministre et Messieurs les Députés. Le problème, c'est que le déficit moyen de la France depuis trente ans, c'est 3% du PIB. La gauche a été meilleure que la droite historiquement, c'est vrai, essentiellement parce qu'il y avait une meilleure croissance grâce à la bulle Internet sous Jospin et à la bulle immobilière sous Rocard. Donc en un sens, moi je dirai "un partout, la balle au centre". Ce n'est pas ça le sujet.

Le sujet, c'est de regarder l'avenir. L'avenir c'est - je vais poser la question qui fâche - : **est-ce que la France veut rester un grand pays et jouer en première division avec les Allemands ?** Vous dites oui ou non. Si c'est oui, il faut s'accrocher. Est-ce que vous voulez être gaullistes façon 1958, oui ou non ? Si c'est deux fois oui, il faut faire des réformes rapidement.

On a pu ne rien faire pendant très longtemps. Pourquoi ? Parce que la dette était faible et les taux d'intérêts n'étaient pas problématiques. Aujourd'hui, on a une crise majeure des finances publiques dans toute l'Europe du Sud. Ça commence en Grèce, et si la Grèce explose – ce que je n'espère pas -, toute la zone euro sera secouée, donc il faut faire des choix. J'entends très bien ce que vous dites, Monsieur le Ministre. Le problème c'est que les Allemands se sont liés les mains comme Ulysse avec la règle budgétaire. Si on ne le fait pas, tout pays de la zone euro qui n'aura pas une règle budgétaire à l'allemande lèvera le bras et dira: "*Hé les gars, je suis candidat à la sortie de la zone euro*". Comme entre-temps, il y aura eu un tsunami du côté de la Grèce, si on n'est pas accroché à l'Allemagne, on aura un problème.

Pourquoi une règle budgétaire ? Parce que les gens ne croient plus les gouvernements. Alors vous serez, je l'espère, un Ministre du Budget différent, mais les marchés financiers ne croient plus les promesses des gouvernements.

Aujourd'hui ça va, on est du bon côté de la barrière avec les Allemands. Si on commençait à envoyer le signal qu'on n'est pas du côté des Allemands, là il y aurait un problème.

***"Pourquoi une règle budgétaire ? Parce que les gens ne croient plus les gouvernements"***

Cela fait maintenant un an que je propose une règle budgétaire sur les soldes budgétaires dans la Constitution. Je suis avec Gilles Carrez là-dessus : si on n'a pas ça, on explosera. On explosera, on ne sera plus avec les Allemands, et **on sera le numéro un de la seconde division, on sera les champions de l'Euro du Sud avec les Italiens, les Grecs, les Portugais et les Espagnols.** C'est un choix essentiel à faire. Le niveau des déficits publics, ce n'est plus un choix de politique budgétaire. Ce n'est plus un choix gauche-droite. Ce qui fait la différence entre la gauche et la droite, c'est la manière dont on réduit les déficits budgétaires, soit par des hausses d'impôts - ce que dit le Parti Socialiste aujourd'hui - ou par des baisses de dépenses - ce que dit l'UMP aujourd'hui. C'est ça les éléments du débat de 2012, mais croire qu'on puisse ne pas avoir de règle budgétaire, c'est rêver. Le monde nous y forcera.

## Marie-Anne Montchamp :

La question doit être posée. C'est une question politique. Pour autant en période de sortie de crise avec les incertitudes que nous connaissons, s'affubler d'une contrainte supplémentaire qui ne permettrait plus d'opérer ces arbitrages entre dette privée et dette publique - qui faut-il le rappeler a quand même permis malgré tout de capter encore un peu de croissance ou de décroître moins vite tout simplement parce que les transferts ont opéré - n'est pas forcément la meilleure solution. Mais je crois que ce sont des questions sur lesquelles il faut que nous anticipions.

### *La parole à la salle :*

Monsieur Delpla travaillait avec quelqu'un qui s'appelle Charles Wyplosz, qui fait partie des gens qui sont relativement critiques face à certains aspects du Pacte de Stabilité et de Croissance. Je pense qu'en allant dans cette ligne là, c'est ce fameux seuil de 90% qui serait en quelque sorte le seuil fatidique critique au-delà duquel les finances publiques

auront vraiment du mal à se remettre. Ma version du problème c'est que, en gros, la Banque Centrale Européenne doit accepter qu'au-delà d'un certain seuil critique, elle doit racheter la dette publique. Sinon, l'effet de dépression va être tel qu'on peut s'attendre à la pire des catastrophes.

## Jacques Delpla :

Vous rêvez. Il y a ce qui est de l'ordre du souhaitable, et ce qui est de l'ordre du pas possible. On a signé un contrat avec les Allemands qui s'appelle "Maastricht". Ce que vous êtes en train de dire, c'est que vous voulez faire une renégociation unilatérale du traité de Maastricht alors que les Allemands sont viscéralement contre. Alors je comprends ce que vous dites, même si je suis personnellement contre. C'est juste que ça n'a pas d'avenir.

Pourquoi on a besoin de règles budgétaires en Europe ? On peut avoir des règles qui sont intelligentes, c'est-à-dire qui n'encadrent pas en cas de récession. Mais on peut les commencer, pour répondre à Madame la Députée, une fois que l'on sort de la récession. Moi, je ne suis pas un ennemi de la dette en soi. C'est juste qu'elle atteint des niveaux tels qu'il faut, en période de non-récession, réduire les déficits. C'est cela mon point essentiel : aujourd'hui on ne sait pas le faire, donc il faut être contraint par une règle de la Constitution.

## Jean-François Copé :

Je crois que là, on a bien avancé : on a un premier débat posé qui est la question de la règle constitutionnelle. Moi j'ai écouté avec beaucoup d'attention ce que nous disait François Baroin toute à l'heure. Je pense comme lui que le fait d'assumer ce débat est très sain.

C'est une vision très mendésiste de l'histoire. Après tout Mendès-France avait écrit un livre dans les années cinquante qui s'appelait "La République moderne", qui décrivait ce que pouvait être un contrat de législature, sur cinq ans, entre la majorité et les Français. C'est clair, c'est lisible pour tout le monde. Et bien moi, je pense que l'idée de dire "on fait une loi de programmation sur cinq ans de réduction de la dépense de l'Etat et de la Sécurité Sociale et tous les projets de loi de finances ainsi que les projets de loi de financement de la Sécurité Sociale doivent par cinquième se conformer à ce processus", est quelque chose d'extrêmement innovant.

La seule réserve, c'est ce que disait François Baroin tout à l'heure. Il peut y avoir des crises, il peut y avoir des aléas conjoncturels, mais sur cinq ans tout ça se lisse. Ça, c'est le premier point, mais ça passe par un présupposé : c'est de travailler un peu comme nos amis allemands, c'est-à-dire qu'**il faut de temps en temps assumer de couper des programmes budgétaires avec tout ce que ça veut dire.** Or, on ne peut le faire, je le dis devant Jean-Marie LE GUEN, que s'il y a un minimum de consensus politique. Sinon, on est dans le bras de fer permanent et on n'avance pas.

# *Mode d'emploi* pour un retour à l'équilibre

## Docteur Thomas Gäckle :

La question posée aux Français sur les dépenses qu'il conviendrait de réduire aurait aussi pu l'être en Allemagne. Si nous l'avions posée aux citoyens ou aux politiques, la réponse n'aurait en aucune façon été unanime. Pour être clair, il n'y a pas de voie royale pour réduire l'endettement. La situation en 2006 et 2007 ne peut être invoquée comme étant un modèle pour la situation actuelle, car nous avons eu, pendant ces années, une très bonne évolution conjoncturelle, qui nous a apporté d'importantes contributions permettant de fortement réduire le déficit rampant, mais non la dette en général.

A la situation actuelle de crise s'ajoutent les mauvaises perspectives de croissance. Avec environ 1,5% de croissance par an, nos marges de manœuvre ne sont pas énormes.

Un aspect supplémentaire pour expliquer la réduction des marges provient du fait que les dépenses pour le travail et le social, les dépenses de santé, de retraites, celles en faveur de l'emploi, représentent dorénavant plus de 55% du budget allemand.

### > *Comment réduire les dépenses de l'Etat, de la Sécurité sociale et des collectivités territoriales ?*

## Gilles Carrez :

Sur l'Etat, on a lancé tout un travail qui s'appelle RGPP (Révision générale des politiques publiques) qui consiste à réorganiser notre administration, à fusionner les directions, à rendre l'Etat plus efficace, etc... Cela a conduit en particulier au non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux qui part en retraite... Le résultat, c'est 6 à 7 milliards d'économies par rapport à un déficit structurel de l'ordre de 60-70 milliard. Ce n'est pas suffisant.
Je vais me tourner vers l'Allemagne qui a réformé profondément l'assurance maladie, plusieurs dizaines de milliards en jeu. Les Allemands ont reformé les retraites : l'âge légal de départ en retraite en Allemagne va passer à 67 ans d'ici quelques années. Les Allemands ont réformé l'assurance chômage : au bout d'un an, il n'y a plus rien du tout. Les Allemands, sous la gauche,

***"Si nous ne réduisons pas ce qu'on appelle les dépenses d'intervention, nous n'avons aucune chance de réduire notre déficit structurel comme on devrait le faire."***

ont également introduit la modération salariale. Et quand la droite est arrivée au pouvoir, elle a augmenté de trois points la TVA. Les comptes se sont donc assainis.
Notre problème, c'est que **si nous ne réduisons pas ce qu'on appelle les dépenses d'intervention, les dépenses de transfert, nous n'avons aucune chance de réduire notre déficit structurel comme on devrait le faire. Évidemment, c'est extrêmement difficile. Nos voisins allemands l'ont réussi.** Mais, en France, nos concitoyens, par exemple sur l'assurance maladie, sont à des années-lumière de ces nécessités de réforme qui sont devant nous.

## Pierre Méhaignerie :

Est-ce qu'on fait cette année 6 à 10 milliards d'économies structurelles ou pas ? Certains diront "attendez la reprise", d'autres diront "c'est trop douloureux avant les élections", moi **j'estime que la confiance passe par des réformes et des diminutions drastiques de la dépense publique.**

Trois exemples pour la sécurité sociale :

• Je pense aux allégements de charges sociales sur les entreprises. Au niveau du SMIC, les charges sociales patronales sont de 19 points en France, la moyenne européenne est de 32 points. Est-ce qu'on peut annualiser l'allégement des charges sociales ? On économiserait ainsi deux milliards et demi d'euros. Ma réponse est oui.

• Deuxième question concrète : est-ce que nous n'avons pas intérêt à décentraliser des enveloppes pour que chaque région se sente responsable ? Sur l'agence régionale de santé, j'estime qu'il y a des décisions que l'on peut prendre. Autre exemple, lorsqu'on a transmis la gestion du RMI aux départements, les Bouches du Rhône ont "économisé" 10 000 bénéficiaires du RMI parce qu'ils ont eu intérêt à faire des contrôles.

• Troisième piste, c'est l'efficience des dépense sociales. Nous sommes quand même, disait le président des "*semaines sociales de France*", **le pays qui a aujourd'hui dépassé la Suède en matière de dépenses sociales, mais nous sommes loin d'avoir les résultats de la Suède en matière d'efficacité.** Nous ne sommes que 5èmes dans la lutte contre la pauvreté des enfants, 10èmes pour l'insertion professionnelle des jeunes. Nous avons 24 prestations entre la naissance et la mort, et je ne vous dirais pas tous les contournements qui existent.

Voilà trois pistes. Je pense que le débat entre nous, au sein de la majorité, est de savoir si nous faisons, dès cette année, 8 à 10 milliards de réduction structurelle des déficits de l'Etat, des collectivités locales et de la sécurité sociale.

**Jean Léonetti,** député-maire d'Antibes, Vice-Président du groupe UMP à l'Assemblée nationale :

• En matière de santé, c'est "faites des économies sur la santé mais, quand je suis malade, soignez moi gratuitement. Il faut que je puisse bénéficier de toutes les prestations possibles et des meilleurs progrès de la science".
Il faut casser des idées reçues. Parmi elles : Pour faire des économies, il faut s'attaquer aux hôpitaux. Rappelons qu'il y a 20 ans, ils représentaient un peu plus de 40% des dépenses publiques de l'assurance maladie, alors qu'aujourd'hui, ils en représentent 50%. Il y a donc eu un certain nombre de transferts qui font que la médecine est aujourd'hui une médecine publique payée par des fonds publics.

• Deuxième point, lorsqu'on dit qu'on va faire converger les hôpitaux publics et les cliniques privées, je rappelle deux choses : il y a des maladies faciles et rentables et d'autres compliquées et pas rentables… Parmi les 50 maladies les plus compliquées, 70% sont traitées dans les hôpitaux. Parmi les 50 maladies les plus faciles, 70% sont traitées dans les cliniques. Quand on dit "attaquons nous aux hôpitaux" il faut savoir à quoi on s'attaque et pour quoi faire.

• Troisième point, quand on dit que les hôpitaux sont en déficit, il faut préciser que ce sont certains hôpitaux qui sont en grave déficit : les centres hospitalo-universitaires, parce qu'ils ont une mission de recherche et universitaire. Et parmi ces derniers, le plus déficitaire est l'assistance publique des hôpitaux de Paris (AP-HP).

Ensuite il y a deux mauvaises pistes et deux bonnes pistes.
Première mauvaise piste : j'augmente les cotisations pour combler le déficit. Deuxième mauvaise piste : à partir d'un certain âge, par exemple 70 ans, on arrête les grosses interventions et les soins lourds pour les patients. Ça peut paraître choquant mais j'ai connu cette situation quand j'étais interne et c'est une situation qui existe dans certains pays anglo-saxons sans que cela fasse crier qui que ce soit. Je vous laisse imaginer qu'on dise qu'à partir de 80 ans, on n'opère plus du cœur et qu'à partir de 70 ans, on ne va plus au rein artificiel. Je ne porte pas ce projet.

**"Il y a 20% d'actes inutiles."**

Deux solutions peuvent en revanche être envisagées. Il y a 20% d'actes inutiles. Par exemple, les cures thermales qui n'ont jamais servi à rien. Un professeur d'hydrologie à Marseille disait en entrée de cours : "*Les cures thermales ont fait beaucoup plus de cocus que de guéris*".
La deuxième solution, c'est la meilleure organisation. La loi HPST (hôpital, patients, santé et territoires) décloisonne. On a vécu un système concurrentiel où l'hôpital A se battait contre l'hôpital B et les hôpitaux A et B se battaient contre la clinique C. La concurrence

sur fonds publics n'est pas possible. Or, c'est le cas aujourd'hui. Dans la loi, il y a obligation de coopération, sur des territoires, soit public/privé, soit public/public pour donner une offre de soins à la population qui soit à la fois de bonne qualité et pas trop coûteuse.

## Jean-Marie Le Guen :

Je préside le conseil d'administration de l'Assistance Publique des Hôpitaux de Paris. Le ratio du déficit sur le chiffre d'affaires, (environ 6 milliards et demi), est largement inférieur à celui de la plupart des autres CHU : Lyon, Marseille, etc… Cela méritait d'être rappelé.

Les Français, comme tous les citoyens des pays développés, souhaitent dépenser plus pour leur santé. A partir du moment où il y a une garantie sur la qualité et l'objectivité de ces soins, cela me parait quelque chose d'inéluctable, de souhaitable et de positif.
Par ailleurs, la dépense collective devra rester à un certain niveau sachant que, dans les années à venir, les dépenses de santé, qu'elles soient collectives ou privées, vont croître. Enfin, je ne crois pas que l'argent soit le seul remède aux difficultés graves que nous connaissons et que nous allons connaître dans les mois et les années à venir. C'est un problème d'organisation. Je défends l'idée que l'hôpital peut avoir une place plus réduite dans l'offre de soin. Mais aujourd'hui, c'est le réceptacle de tous les dysfonctionnements du système social et sanitaire. Il joue donc la voiture-balai et il prend tout : les personnes âgées, les malades dans les hôpitaux psychiatriques, les personnes en difficulté sociale…
On demande actuellement aux hôpitaux une baisse de leurs dépenses de fonctionnement alors qu'ils ont des dépenses structurelles induites : les médicaments, le personnel qui bénéficie du statut de la fonction publique hospitalière, dont seuls peuvent se départir les infirmières et les médecins. La régulation budgétaire demandée se fait donc essentiellement sur les infirmières et les médecins. On ne peut pas avoir pour seule politique une gestion comptable sur le plan budgétaire ou des emplois.
Ce dont nous avons besoin, c'est d'une véritable politique d'investissement avec retour sur investissement à l'intérieur des hôpitaux. C'est possible ! En tout cas à l'assistance publique, c'est ce que nous demandons mais pas pour avoir plus d'argent, d'emplois et d'immobilisme. Nous voulons bouger mais pas sous la menace d'une maîtrise comptable qui paralyse et qui fait revenir en arrière : une telle méthode de gestion tétanise toute possibilité de changement. Investissons en pensant au retour sur investissement, à la qualité des soins aussi évidemment. Et là nous aurons une politique hospitalière qui permettra d'avoir une certaine forme de rétraction même de l'offre hospitalière si la médecine de ville est capable de suivre.

## > *Quelles sont les recettes pour éviter les dépenses superflues des collectivités locales?*

### Gilles Carrez :

Nos collectivités ont vécu dans une grande aisance ces dernières décennies. L'Etat a toujours été généreux avec elles, et chaque fois qu'il y avait des arbitrages difficiles pour des budgets excessifs, les collectivités locales passaient avant. Chaque fois que la fiscalité locale augmentait rapidement (taxe professionnelle, taxe d'habitation…), c'était l'Etat qui prenait la différence à sa charge. Je me suis souvent demandé pourquoi cela fonctionne comme ça chez nous, en France, alors que tous les autres pays ont bridé les collectivités locales. La réponse est claire : c'est le cumul des mandats car derrière chaque député, et encore plus chaque sénateur, il y a un élu local et il y a, c'est vrai, entre nous, un vrai consensus pour défendre les collectivités locales.
La solution c'est de raréfier ces ressources, c'est à dire que, dans les années qui viennent, les collectivités doivent savoir qu'il n'y aura pas d'augmentation. A partir du moment où les collectivités locales sauront qu'elles ne peuvent compter que sur elles mêmes, je pense qu'elles s'efforceront de chercher plus d'efficacité et qu'elles réduiront leurs dépenses. C'est ce qui se passe déjà avec les départements qui sont en difficulté : ils sont en train d'essayer de faire des économies. Il faut rompre avec ce système où plus on dépense, plus on est aidé par l'Etat.

***"Il faut rompre avec ce système où plus on dépense, plus on est aidé par l'Etat."***

### Pierre Méhaignerie :

Jusqu'ici la dépense était électoralement payante car quand vous dépensiez 100 euros dans une collectivité, vous ne demandiez que 10 euros à 50% des contribuables, du fait des exonérations et des dégrèvements. Prenons une ville comme Nantes : il y a 25% d'exonérés de toute taxe d'habitation et 40% de dégrevés ; la dépense locale n'est donc pas électoralement coûteuse. Au contraire, si vous faites une piscine ou un stade olympique, vous êtes électoralement récompensé. Tant que vous ne changez pas la règle, les dépenses vont continuer car nos clients, ce sont nos électeurs. Si ces derniers pensent désormais que la sanction de la dépense excessive, c'est la non réélection, ils vont changer d'attitude. C'est ce qu'essaie de faire le gouvernement.

**Jean-François Copé :**

En ce qui me concerne, je ne crois pas que l'élu local soit élu ou battu en fonction de son niveau de dépenses. Il y a toute une série de facteurs, il y a le contexte national. On a connu ça lors des dernières élections municipales.
Il y a trois niveaux : l'Etat, la sécurité sociale et les collectivités locales. Quand on regarde les chiffres, l'Etat c'est, de 1996 à 2008, environ +30% d'augmentation, la sécurité sociale +60%, les collectivités locales +80% d'augmentation. Il ne faut donc pas s'acharner sur l'Etat. Il faut continuer à tenir la dépense de l'Etat ; ce qui veut dire qu'on ne remplace pas un départ à la retraite de fonctionnaire sur deux, qu'on fait un travail de rabot général sur les dépenses publiques : il faut être capable sur les deux années qui viennent de dire "- x% tous les ans sur l'ensemble des budgets publics". Il y a la question des niches fiscales que l'on doit pouvoir traiter… Il y a donc plusieurs choses à faire de manière méthodique.

***"Le cumul des budgets de fonctionnement régionaux et départementaux, c'est 64 milliards d'euros."***

Mais **le vrai débat concerne les collectivités locales et la sécurité sociale.** De mon point de vue, sur les collectivités locales, il faut faire un **pacte de stabilité interne, comme en Espagne :** si elles dépensent beaucoup plus que la norme prévue, il y aura moins de dotations de l'Etat. Je trouve par ailleurs ridicule ce "millefeuille administratif", je ne supporte plus ce cumul Etat-régions-départements-agglomérations-communes. C'est absurde ! Je préconise qu'on assume **la fusion des conseils régionaux et des conseils généraux.** On ne fusionne pas simplement les élus locaux - cela serait de la démagogie - mais les compétences, les administrations, les dépenses et le tout sous contrainte ! Aujourd'hui le cumul des budgets de fonctionnement régionaux et départementaux, c'est 64 milliards d'euros. Vous faites 10% d'économie dans le fonctionnement et vous récupérez 6,4 milliards. Pour donner un ordre de grandeur le RSA (Revenu de Solidarité Active), c'est environ 1,5 milliards cette année. Là je parle de 6 milliards et demi juste en faisant 10% d'économies.

Quant à la sécurité sociale, de plus en plus de Français considèrent que la première richesse d'un pays riche, c'est de pouvoir se payer des soins gratuits pour tout le monde, du plus pauvre au plus riche. En vérité, quand on est en pleine forme, on a du mal à concevoir de devoir payer pour les autres, mais quand on a un problème grave, on remercie le ciel tous les jours d'être Français. Et combien avons-nous d'amis français qui se sont expatriés en Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis mais qui se débrouillent pour venir trois fois par an faire le check up en France avec le médecin qu'ils connaissent bien ? De mon point de vue, sur la sécurité sociale, ce qu'il faut faire en premier, c'est la réforme des administrations :

il faut regrouper, mettre en commun, faire des guichets uniques entre toutes les structures qui en réalité coûtent des fortunes, qui sont autant de caisses différentes (les CAF, les URSSAF, les caisses d'assurance maladie), qui posent un véritable problème d'organisation. Par ailleurs, tant que l'on restera dans le système actuel pour lequel on se bat pour garder son hôpital dans son coin en se fichant totalement de son taux d'activité, on dépense beaucoup d'argent pour une qualité des soins extrêmement inégale et donc un risque énorme.

Enfin, le troisième volet, c'est l'affaire de la médecine dite de ville ou libérale. Autant je pense qu'il faut être très vigilant sur ce qui relève des prescriptions, autant on ne peut pas continuer à aller vers une telle paupérisation de la population médicale. Vous ne pouvez pas demander à des gens de faire 10 ans d'études, de faire de l'enseignement post-universitaire, de faire de la formation continue, de faire du dépistage sur tous les sujets… et dans le même temps de les laisser dans cette situation où la grande négociation, c'est de savoir si l'on passe de 22 à 23 euros. **Je crois que si on continue à déconsidérer les médecins libéraux, il ne faudra pas s'étonner d'avoir des pénuries dans les zones rurales ou certaines zones urbaines, dans la coordination entre soins hospitaliers et soins de ville.** Pour moi, ce sont de véritables sujets qu'il ne faut pas traiter de manière uniforme, sous peine de menacer gravement la qualité des soins en France.

### > *Va-t-on pouvoir s'exonérer d'une augmentation d'impôts ou de cotisations sociales ?*

### Jean Léonetti :

Sur l'assurance maladie, on a un très haut niveau de performance et un très haut niveau de cotisations. Avec les restructurations, un contrôle sur la pertinence des soins, une plus grande place donnée à la prévention, je pense qu'on a 20% de marge de manœuvre financière sur l'assurance maladie. En gardant les mêmes recettes, avec 20% de marge, vous en avez au moins pour 5 à 6 ans.

### Marie-Anne Montchamp :

**Nous ne ferons pas l'économie de redéfinir les risques dans le champ de la sécurité sociale.** Aujourd'hui, les risques ont bougé. Les trois grands risques maladies sont le cancer, les maladies cardio-vasculaires mais également les maladies psychiques et psychiatriques. Notre organisation des soins n'est absolument pas à la hauteur sur ce point et les coûts indirects liés aux problèmes de psychiatrie sont d'environ 132 milliards par an. Quant à la question des recettes, commençons par apurer d'urgence la dette sociale que nous

sommes en train de reconstituer à travers les 35 milliards d'euros de déficit de l'an passé et les quelques 21 milliards qui vont arriver en 2010. Il faut avoir le courage de faire un ajustement pour ne pas trainer le boulet du déficit. Rappelons que les taux sont bas. Si les taux remontent, cela coûtera beaucoup d'argent.

### Gilles Carrez :

Je suis très réticent sur l'idée de régler nos problèmes en augmentant les impôts. Si l'on fait ça, on va vraiment s'éloigner de **la priorité absolue qui est de diminuer les dépenses.** Il ne faut pas tomber dans cette situation de facilité. Pour répondre précisément, sur le budget de l'Etat, on devrait pouvoir sans trop de difficulté trouver 2 à 3 milliards de plus chaque année en réduisant un certain nombre de niches fiscales.

### Pierre Méhaignerie :

Je ne suis pas pour augmenter les impôts. Il faut arrêter de réduire nos recettes et il faut remettre en cause certaines niches fiscales et sociales.

***"Arrêter de réduire nos recettes et remettre en cause certaines niches fiscales et sociales."***

### Jean-Marie Le Guen :

Sur le fonctionnement de l'Etat et notre système de protection sociale, si nous sommes d'excellents gestionnaires de gauche ou de droite, nous arriverons à répondre à la demande en gros dans l'enveloppe des recettes existantes.
**Je pense qu'il est mensonger de prétendre rembourser notre dette actuelle sans faire appel à des impôts supplémentaires à commencer par la CRDS** pour la dette sociale et même la dette de l'Etat. On se projette, en effet, à la sortie de la crise, mais la sortie de crise n'est pas pour demain et aucun d'entre nous ne peut avoir des prévisions économiques très favorables ; celles qu'on voyait dans la presse économique il y a trois ou quatre mois sont obsolètes, me semble-t-il. Je pense qu'il est un peu exagéré de penser que l'on puisse faire face à la question de la dette sans une pression fiscale supplémentaire.

### Jacques Delpla :

Je suis pour des baisses de dépenses importantes. Je pense qu'**on ne coupera pas à long terme à une augmentation de la CSG (Contribution Sociale Généralisée) et**

**je propose de l'augmenter en fonction de l'âge.** Les dépenses de santé représentent 11 points de PIB même si, comme l'indique Monsieur Léonetti, on peut les faire baisser de 20%. Il n'empêche, qu'à long terme, il faudra trouver des ressources nouvelles pour payer le progrès médical et ce qui me parait le moins nocif est soit une TVA sociale, soit une CSG en fonction de l'âge sachant que les personnes âgées coûtent beaucoup plus cher.

## > *Quels parallèles avec l'Allemagne ?*

### Docteur Thomas Gäckle :

De prime abord, je vois de très similaires ou de très grands parallèles entre la façon de mener le débat ici et en Allemagne. **Les questions qui se posent actuellement en France seront débattues avec la même force en Allemagne à partir de cet été.**

Et si je peux me permettre d'exprimer mon avis personnel à ce niveau, je pense qu'en effet des hausses d'impôts à court terme ne sont pas la bonne solution, car elles affaibliraient la reprise. Pour les dépenses en prévision du futur, le débat devra être conduit pour savoir si nos buts sont atteignables sans augmentation d'impôts. Pour cela, nous devrons bien calibrer ces dépenses orientées vers le futur.

# Conclusion

de Jean-François Copé

# & propositions

de Génération France.fr

Les propositions faites ce soir sont le produit d'une réflexion très approfondie : il y a beaucoup de parlementaires ici qui m'ont apporté leur concours, beaucoup aussi de membres de Génération France.fr qui ont apporté des contributions ou des réflexions aussi bien sur le volet des dépenses que sur le volet des recettes fiscales qu'on a eu moins le temps d'aborder. **Le débat qui est lancé ce soir doit continuer.** On ne va pas s'arrêter aujourd'hui, c'est toute cette année qu'on va continuer d'apporter des réflexions et propositions.

Deux ou trois remarques pour terminer. D'abord, premier point, on ne peut pas continuer d'être franco-français. Ce sujet est trop grave. Le témoignage de notre ami allemand montre combien il est indispensable de voir comment font les autres, comment réagissent leurs opinions publiques car après tout, les colères, les mécontentements, c'est partout pareil.

***"On ne peut pas continuer d'être franco-français. Ce sujet est trop grave."***

Deuxième point, **on n'a plus le temps d'hésiter et de réfléchir pour se demander s'il faut ou s'il ne faut pas : il faut y aller.** Et je le dis à Gilles Carrez et à Pierre Méhaignerie : au niveau parlementaire, il faut qu'on apporte notre contribution dans le cadre des États Généraux de la Dépense Publique. Le prochain rendez-vous sera le débat d'orientation budgétaire de juin. Nous ferons des propositions concrètes de baisses de dépenses publiques, parce que sinon, on va tourner autour du pot, on ne va pas dire les choses.

Ce ne sera pas facile : quand nous avons proposé un certain nombre de mesures d'économies dans le dernier budget, par exemple de faire renoncer les sportifs de haut niveau à une exonération fiscale sur leur droit à l'image, par exemple de soumettre à l'impôt sur le revenu les indemnités pour accident du travail comme on le fait pour les indemnités pour congé maladie, à chaque fois, cela a été le tollé. Parce qu'à chaque fois, pris individuellement, on dit : "*Quelle horreur, c'est épouvantable, il aurait fallu faire autre chose, etc*". La vérité, c'est qu'**il n'y a aucune économie populaire.** Aucune, quel que soit celui que l'on touche. On est sûr d'entendre celui qui en pâtit, et jamais de remerciement des générations futures qui, demain, en verront les bénéfices. Donc, dans cette affaire là, il faut y aller collectivement et avoir un vrai débat avec la nation.

Enfin, et c'est mon dernier mot, les augmentations d'impôts, c'est bien gentil, mais c'est une fois qu'on a fait tout le reste et en étant bien sûr qu'on en a encore besoin. Parce que sinon, on ne fait pas l'effort premier qui est de baisser les dépenses. Le vrai sujet, c'est de baisser les dépenses publiques. Une fois qu'on a fait des efforts partout, si vraiment pour boucler la boucle, il faut faire des ajustements, et bien on y réfléchit. Mais si on fait l'inverse, ça veut

dire que les administrations locales, nationales et de sécurité sociale peuvent dire "*allez, on continue, le contribuable va payer*". Et c'est comme cela que les puits sans fond, continuent d'être sans fond. Je crois donc qu'il faut vraiment faire les choses dans le bon ordre.

Merci à vous. Bien entendu, le débat continue sur le site. Merci beaucoup pour votre participation.

# Synthèse des propositions de Génération France.fr

## *Se doter d'une règle véritablement contraignante pour réduire nos déficits : la mise en place d'une règle constitutionnelle*

- Modification de l'article 34 de la constitution qui donnerait **un niveau organique aux lois de programmation des finances publiques :** les Projet de loi de finances/Projet de loi de financement de la sécurité sociale seraient ainsi obligés de respecter les lois de programmation sous peine d'inconstitutionnalité automatique.

- **Une loi de programmation des finances publiques (LPFP) serait votée pour chaque mandature (5 ans),** et représenterait le contrat de gouvernement du nouveau président élu, avec bilan/révision à mi-parcours. Après chaque élection présidentielle, le gouvernement préparerait la LPFP et le Parlement la voterait (majorité des 3/5emes requise).

- **Cette loi de programmation :**
  1. couvrirait toutes les administrations publiques, déclinées entre Etat/Sécurité sociale/Collectivités locales, en dépenses, recettes, solde
  2. établirait la trajectoire de déficit nominal et de déficit structurel (=corrigé de la conjoncture). Le fait d'afficher également le solde structurel évite d'avoir à réviser la cible en cas de fluctuations conjoncturelles.

## *Comment réduire nos dépenses pour être en mesure de respecter cette règle constitutionnelle ?*

**> L'Etat va devoir poursuivre ses efforts pour continuer à stabiliser ses dépenses au niveau de l'inflation et accroître ses efforts après la crise**

- Poursuite du non remplacement d'un départ sur deux à la retraite y compris pour ses satellites (les 643 opérateurs de l'Etat tel que Météo France, l'Institut Géographique National, le Centre national d'Etudes Spatiales...) : il correspond à des gains de productivité de 1,5% par an

- Une réduction généralisée de 2 à 3% par an pendant 5 ans de tous les budgets de l'Etat et de ses satellites

- La contractualisation pour les plus hauts cadres de la fonction publique

## > La nécessaire participation des collectivités locales à l'effort général

**Les collectivités locales doivent désormais participer à cet effort** car leurs dépenses progressent plus vite que la richesse nationale depuis 1980 et plus de 50% de cette augmentation n'est pas liée aux transferts de compétences.

- **Signature d'un pacte de stabilité interne** entre l'Etat et les collectivités locales avec système de bonus pour récompenser les collectivités locales vertueuses et pénaliser les autres :

1. Accord sur une norme de dépenses
2. La norme concernerait les régions, départements, communes > 10.000 habitants avec une sous-norme pour chacune de ces 3 catégories (comme pour l'Objectif National des Dépenses d'Assurance Maladie) ;
3. Le bonus/malus s'appliquerait individuellement, sachant qu'on retiendrait une norme par habitant (= corrigée de la population et des dépenses sociales obligatoires) pour tenir compte des disparités.

- **Fusion des conseils généraux et des conseils régionaux**

1. économies permises par la suppression de compétences et financements croisés,
2. fusion de services
3. mutualisation des coûts de fonctionnement (64 Mds € en 2008), avec un objectif d'au moins 10 % d'économie soit 6,4 Milliards par an !

## > La moindre progression des dépenses sociales

**Les dépenses et transferts sociaux représentent 55% des dépenses publiques** en France, avec une progression annuelle moyenne de 4%.

- Réorganisations d'administrations : **rapprochement Caisse Primaire d'Assurance Maladie et Caisse d'Allocations Familiales** pour la création d'un guichet unique, **fusion des caisses de retraite pour les régimes de base** (Caisse des Dépôts et Consignations pour les régimes publics avec suppression du service des pensions de l'Etat, Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse pour les régimes salariés, CNAVPL ou RSI pour les professions libérales et les indépendants) pour limiter les frais de gestion

- Optimisation des **dépenses hospitalières**

- Responsabilisation des malades et régulation des prescriptions :

1. un **décompte annuel des dépenses maladie** serait adressé à chaque assuré social pour lui et ses ayant droits

2. régulation des prescriptions notamment par l'intéressement des professionnels de santé à la réduction de ces dernières et à l'accroissement des actions de prévention en contrepartie d'une meilleure considération de ces professionnels

- Réforme des retraites

## *Réduire les dépenses ne suffira pas. Il faut aussi revoir notre fiscalité.*

### *> Fiscalité : opération vérité et équité*

Chacun saura combien il paiera d'impôts en fonction de ce qu'il ce gagne réellement.

- Une règle qui impose de ne voter des dépenses fiscales qu'en PLF/PLFSS avec études d'impacts obligatoires

- **Un nouvel impôt sur le revenu, que tout le monde paierait,** et qui **fusionnerait Impôt sur revenu/Contribution Sociale Généralisée/Contribution au Remboursement de la Dette Sociale** (base large/taux réduits).
  1. Tout le monde contribuerait ainsi à la solidarité nationale en fonction de ses revenus.
  2. Il servirait à financer l'Etat, le secteur social.
  3. Sa **progressivité** serait logiquement **atténuée** et la **CSG/CRDS seraient familialisées.**
  4. Il permettrait une simplification forte de l'impôt et un **rapprochement entre l'administration fiscale** et les **Union de Recouvrement des Cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales (URSSAF)** grâce à la mise en place de la **retenue à la source**

- Des **niches fiscales et sociales réduites :**
  1. **un plafonnement global hors Prime Pour l'Emploi** (un plafonnement forfaitaire de par exemple 10 000 € par foyer fiscal +1000 € par enfant à charge) qui toutefois ne permettrait pas au contribuable de toucher un chèque de la part du fisc, **le maximum possible étant un impôt nul.**
  2. Cette opération serait précédée d'une évaluation globale de l'efficacité réelle de chaque niche.

PARTIE II

# *Travailler mieux pour gagner plus ensemble*

*(forum organisé le 28 juin 2010)*

## Intervenants :

- **Eric ALBERT,** psychiatre, fondateur de l'Institut Français d'Action contre le Stress (IFAS)
- **Eric BERNHARD,** chef d'entreprise allemand, directeur général du Groupe SULO et membre du Comité Exécutif de la société Plastic Omnium Environnement
- **Dorothée BURKEL,** directrice des ressources humaines de Google Europe
- **Marie-Christine DALLOZ,** députée du Jura, animatrice de l'atelier "management" de la commision de réflexion sur la souffrance au travail
- **Gilles LAGUET,** président de PTP Industry, PME vosgienne
- **Francis KRAMARZ,** économiste
- **Christian POYAU,** PDG de Micropole, président de la Fondation Croissance responsable
- **Stéphane RICHARD,** directeur général de France Télécom
- **Gabrielle SIMON,** 1ère vice-présidente de la CFTC en charge des questions de l'emploi et du droit social
- **Gaël SLIMAN,** directeur général adjoint de BVA
- **Jean-François VERDIER,** directeur général de l'Administration et de la Fonction Publique.

# INTRODUCTION

*Jean-François Copé*

Je voudrais naturellement vous souhaiter la bienvenue pour ce deuxième forum. Vous vous souvenez que nous avions commencé, au mois d'avril, avec un premier forum sur la question de la dette. J'ai vu d'ailleurs avec plaisir que les idées évoquées à cette occasion - je pense à la règle d'or constitutionnelle, au coup de rabot sur les dépenses publiques notamment - sont en train de rentrer dans le débat ; ce qui me parait une très bonne chose.

Le deuxième sujet, le deuxième chantier, c'est la question de l'emploi et du travail.

Pourquoi avoir choisi ce sujet ? Pour une raison très simple que la crise économique que nous sommes en train de traverser vient conforter. La crise grecque a été une espèce de révélateur brutal de choses dont on a bien souvent parlé les uns et les autres : avec cette crise, nous voyons arriver brutalement sur la table l'addition de trente ans de petites reculades, de petites lâchetés qui font qu'on n'a jamais su dire non aux dépenses publiques. Ce qui est donc en jeu actuellement, c'est de savoir comment on est capable de financer notre modèle économique, social – je parle du modèle européen -, non plus par de la dépense publique c'est-à-dire par de la dette, mais par notre travail. Or, depuis vingt/vingt-cinq ans, on dit aux Français qu'il faut travailler moins. Aujourd'hui, tout le monde est bien au clair sur le fait que travailler moins c'est désormais impossible. Du coup, l'idée de travailler plus fait son chemin mais elle constitue encore un clivage classique entre la gauche et la droite. C'est cependant probablement inévitable. Le problème c'est qu'on n'y arrivera pas si on ne met pas comme préalable deux éléments absolument essentiels : le premier, c'est de travailler mieux et le deuxième, c'est d'alléger le coût du travail pour retrouver de la compétitivité. Et c'est sur ces deux préalables que doit se construire l'idée qu'on puisse demain travailler plus. Voilà notre défi, voilà l'enjeu pour nous et l'objet de la réunion de ce soir.

***"Ce qui est en jeu, c'est de savoir comment financer notre modèle économique, social, non plus par la dette, mais par notre travail."***

# *Le rapport des Français au travail* *et les relations sociales dans les entreprises*

**Gaël SLIMAN,** directeur général adjoint de BVA :

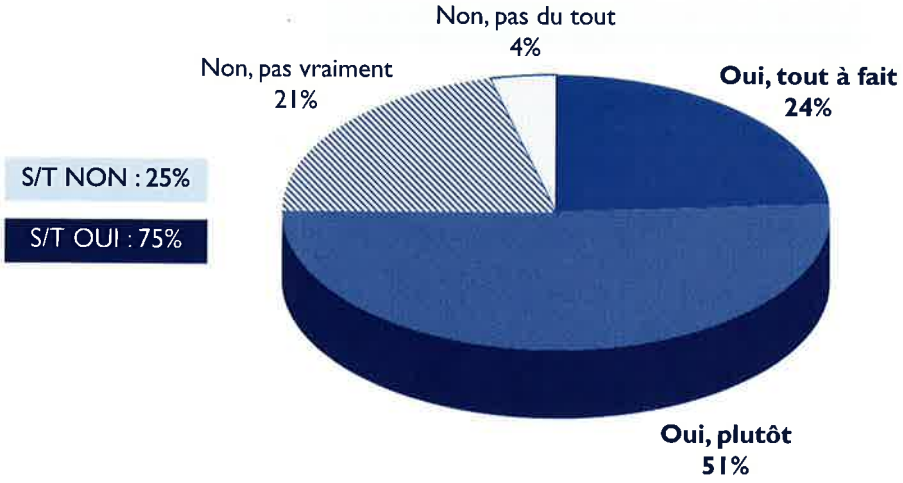
L'institut BVA a réalisé un sondage pour l'observatoire du travail sur "le sens au travail". C'est un baromètre trimestriel que nous réalisons avec nos partenaires, BPI (entreprise de conseil en stratégies de management) notamment et l'Express, sur le rapport des salariés au travail.

On les interroge sur différents sujets et cette fois-ci c'était un sujet qui me semble d'actualité ici, "le sens au travail", en essayant de mesurer quel était leur rapport au travail, l'attachement qu'ils pouvaient avoir à leur travail, et aussi leur rapport à leur N+1 et à leur direction. L'ensemble des résultats est disponible sur le site BVA[1].
"*Est-ce qu'on est heureux au travail ?*" Et bien ça dépend. Ca dépend de quel travail on fait, et on va voir dans les résultats de l'enquête qu'effectivement il y a des clivages très importants.

Le premier volet de cette enquête concerne la situation au travail. Nous avons aussi voulu mesurer l'impact de la crise sur les rapports que pouvaient entretenir les Français à leur travail. Sur le premier résultat, vous pouvez constater le plaisir qu'ont les gens à travailler puisque les trois quart des Français nous disent aujourd'hui avoir du plaisir à travailler.

***"Les trois quart des Français nous disent aujourd'hui avoir du plaisir à travailler."***

## > *Avez-vous plaisir à venir travailler ?*



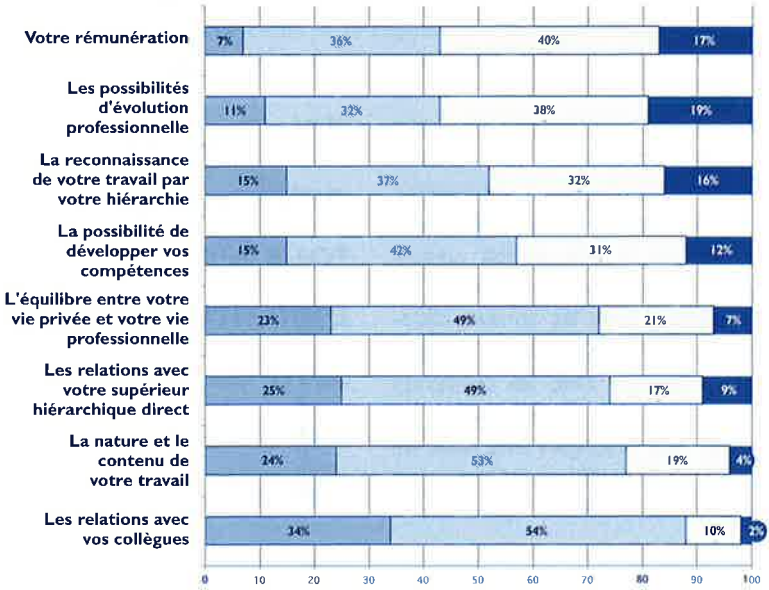

1 - Sondage réalisé du 28 avril 2010 au 06 mai 2010
http://www.bva.fr/gene/expe/download.php?sequence=sondage_fiche_c37655e1fe6792efb4673b55f7c6384e

Mais quand on regarde dans le détail des catégories de population, on a des résultats extrêmement contrastés. Les personnes qui ont des fonctions d'encadrement sont bien plus nombreuses à exprimer un plaisir très important à aller travailler alors que celles qui sont dans des fonctions d'exécution parlent davantage de souffrance au travail, c'est-à-dire sont dans l'extrême négatif "*non pas du tout*" ou "*non plutôt pas*".

On a aussi des clivages, qu'on va retrouver tout au long de l'étude, sur la taille de l'entreprise. On a ici quelques représentants de grandes entreprises - je m'excuse par avance - mais globalement **plus on travaille dans une petite entreprise et plus on a du plaisir à travailler, on est bien avec ses supérieurs et on est épanoui dans son travail.** Plus on travaille dans des grandes structures, et plus on a du mal. On a comme ça un certain nombre d'autres clivages qu'on va retrouver tout au long de l'étude.

Si le plaisir à travailler est majoritaire, lorsqu'on commence à poser la question de la satisfaction au travail, on mesure une baisse :

## > *Actuellement, dans votre travail, quel est votre degré de satisfaction sur chacun des points suivants ?*




| | S/T satisfait | Fév. 2009 | Sep. 2007 | Moyenne 2003-2006 |
|---|---|---|---|---|
| Votre rémunération | 43% | 43% | 65% | 53% |
| Les possibilités d'évolution professionnelle | 43% | 48% | 56% | 55% |
| La reconnaissance de votre travail par votre hiérarchie | 52% | 53% | 72% | 63% |
| La possibilité de développer vos compétences | 57% | - | - | 65% |
| L'équilibre entre votre vie privée et votre vie professionnelle | 72% | - | - | 79% |
| Les relations avec votre supérieur hiérarchique direct | 74% | - | - | 82% |
| La nature et le contenu de votre travail | 77% | 82% | - | 83% |
| Les relations avec vos collègues | 88% | - | - | 93% |

Sur la plupart des indicateurs, on a une majorité de salariés qui s'estime satisfaite : sur les relations avec les collègues, sur la nature et le contenu du travail, sur les relations avec le supérieur hiérarchique direct, on est à plus de trois quart des salariés qui nous disent que ça se passe bien. Sur leur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, on a aussi une proportion très importante qui ne se sent pas mal.

Après, ça commence à se détériorer un petit peu plus sur la possibilité de développer ses compétences, sur la reconnaissance du travail par sa hiérarchie. Et ça, c'est un vrai levier parce qu'on va le retrouver tout au long de l'enquête. Une proportion importante de gens, même quand ils ont des responsabilités importantes et qu'ils se sont épanouis dans le travail, nous dit : "*Il y a peu de retour, il y a peu de feedback de la part de la hiérarchie nous disant que notre travail était bon ou mauvais*". En général, ils aiment bien qu'il y ait un retour quand il est bon, et on ne l'entend pas très souvent. Sur les possibilités d'évolutions professionnelles, on a entendu un jeune dans le micro-trottoir l'évoquer, là aussi c'est négatif.

Je laisse de côté pour le moment les aspects liés à la rémunération parce que, on le verra un peu plus loin, c'est évidemment un des aspects prioritaires : on travaille pour vivre, on attend de son travail qu'il nous apporte une bonne rémunération... Or là aussi, la perception relative à la rémunération n'est que négative. Quand on teste sur les études de climat social quels sont les leviers de satisfaction et d'incitation à rester dans l'entreprise, la rémunération n'intervient pas. Quand on est content de sa rémunération, on n'y prête pas tellement attention. Quand on est mécontent en revanche, c'est un déclencheur.

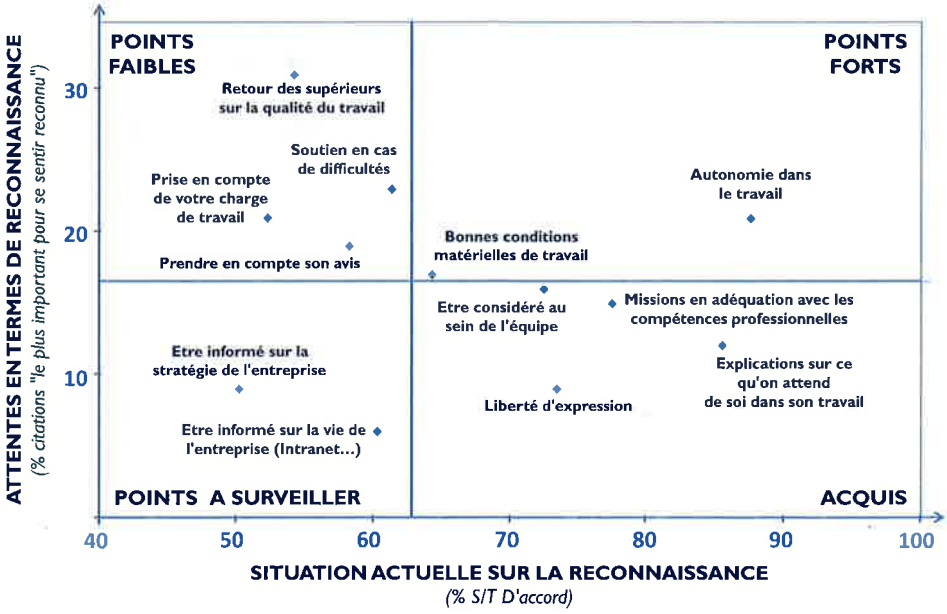
Dernier point extrêmement important, c'est que **la satisfaction s'est dégradée** de manière continue dans le temps depuis que le baromètre existe. De manière systématique, tous les indicateurs se sont dégradés de six à dix points depuis 2003 : vous voyez par exemple que la rémunération satisfaisait 53% des salariés dans les années 2003-2006, on n'est plus qu'à 43% aujourd'hui. C'est la même chose sur les relations avec les collègues. C'est-à-dire que sur l'ensemble des indicateurs, on note cette dégradation : **les Français ont plus de mal avec leur travail même si majoritairement ils restent plutôt satisfaits.**

***"De manière systématique, tous les indicateurs se sont dégradés de six à dix points depuis 2003."***

Le schéma suivant fait apparaître des zones où on est sur des points forts c'est-à-dire que les gens nous disent à la fois que ce sont des aspects importants et qui se passent plutôt bien dans leur travail : c'est le cas de l'autonomie qui leur est accordée dans leur

travail, c'est le cas des conditions matérielles de travail qu'il faut pour bien exercer son métier. Et puis, vous voyez également des points faibles : les points faibles ce sont des demandes importantes pour les salariés, mais jugées assez négativement par les salariés. Et on va retrouver des éléments qui relèvent du management. La bonne nouvelle, c'est que ça peut se corriger : **le retour des supérieurs sur la qualité du travail, une des choses les plus importantes voire la plus importante pour les salariés,** avoir l'impression de ne pas travailler pour rien, avoir le sentiment que quand on fait quelque chose, un produit fini ou un service, il y a quelqu'un au-dessus de soi qui va être capable de vous dire "*c'était du bon boulot*" ou même "*c'était pas terrible, tu as des voies d'amélioration*". Et ça, ils nous disent de manière assez structurelle, notamment dans les grandes entreprises, que ça manque. Vous avez également des aspects jugés très négativement comme le soutien en cas de difficultés ou la prise en compte de la charge de travail.

## > *Attentes et situations sur la reconnaissance non monétaire*



**Eric ALBERT,** psychiatre, fondateur de l'Institut Français d'Action contre le Stress (IFAS) :

Trois choses. D'abord, un point sur le travail et la santé. Clairement, le travail protège de la dépression. Je vous rappelle que le premier facteur de risque pour le suicide c'est justement la dépression, et le travail protège de la dépression.

***"Il y a un malentendu complet sur le travail en France."***

Deuxièmement, je crois qu'il y a un malentendu complet sur le travail en France. **La finalité de la vie professionnelle ce n'est pas le bonheur. On parle de l'épanouissement, mais la finalité de la vie professionnelle, c'est d'être efficace.** Et pour ça, c'est plutôt mieux d'avoir du plaisir, mais la finalité n'est pas l'épanouissement. L'épanouissement, ça peut être un moyen pour la finalité. En revanche, dans la vie personnelle, la finalité c'est le bonheur. Je pense qu'il y a un contre-sens énorme en France sur le travail, qui consiste à penser que la finalité du travail, c'est de s'épanouir. On est donc, en permanence, confronté à des gens qui vous disent : "*Je ne m'épanouis pas, je ne suis pas heureux*", mais ce n'est pas le but : "*Le but c'est que tu bosses bien, le but c'est que tu sois plus efficace*".

Si on arrive à s'épanouir, c'est formidable mais on n'y arrive pas toujours ! On n'arrivera jamais à faire un système dans lequel tout le monde est content. Il y a donc des tas de moments où ce n'est pas marrant, dans lesquels on ne s'épanouit pas du tout, dans lesquels on accumule des choses qui ne sont pas drôles. Donc là il y a un contre-sens et un contre-sens français.

Et la troisième chose, c'est que **la France et les Français sont complètement obsédés par le travail tel qu'il était autrefois. Le modèle, c'est "Bienvenue chez les Ch'tis", le facteur sur son vélo, de bonne humeur...** Le succès qu'a eu ce film est symboliquement extrêmement puissant. En France, l'idée selon laquelle tout ce qui est moderne au travail, c'est mal, c'est mauvais, est extrêmement répandue. Le problème, c'est que ça créé une émotion, une angoisse : le changement est par essence mauvais.

Or, là encore il ne faut pas se tromper, **la pire chose qu'on puisse faire à quelqu'un au travail, c'est de lui dire de ne pas changer.** Quand quelqu'un ne change rien durablement, il vieillit – puisque la définition de la vieillesse c'est l'incapacité à changer – et, à partir du moment où on lui demande de changer une petite chose, comme les personnes âgées – ce n'est pas une question d'âge, c'est une question de souplesse adaptative - le stress devient gigantesque.

Il y a un paradoxe énorme, c'est qu'**on a absolument besoin de stress au travail.** La pire chose qui pourrait arriver, ce serait d'avoir un modèle, qui ne correspond à rien, dans lequel on n'aurait pas de stress. Le modèle dans lequel vous ne sortez pas de votre zone de confort

est un modèle qui vous fait vieillir. La question qu'il faut que l'on se pose tous, c'est **"dans quelle mesure est-ce qu'on sort tous de notre zone de confort régulièrement ?".** Et vous voyez bien que c'est le travail qui nous fait sortir de notre zone de confort régulièrement. Et l'enjeu principal est dans le fait que le travail continue à nous aider à sortir de notre zone de confort sans nous déstabiliser.

**Stéphane RICHARD,** directeur général de France Télécom :

Je relève que les grosses organisations, comme France Télécom, ont plus de difficultés à aborder cette question-là parce qu'elle est confuse, parce que le niveau des attentes des gens par rapport aux entreprises ne cesse d'augmenter, parce que c'est l'évolution actuelle de la société. En particulier, parce que beaucoup de tout ce qu'on a dit repose sur le lien humain. Je reçois une dizaine de mails par jour de salariés me faisant part de leurs problèmes : 80% sont des problèmes humains. Peut-être les Français ont-ils une sensibilité particulière concernant cette relation avec leur manager.

Quand on est manager en France, c'est-à-dire quand on exerce une autorité, une mission de commandement et d'animation, on doit être peut-être plus vigilant sur un certain nombre de pratiques, de comportements, d'attitudes. Moi, **j'en suis arrivé à penser que, dans les qualités qu'on demande à un manager dans ce pays, la notion de sensibilité est peut-être plus importante que tout le reste, que la compétence, que l'expertise,** etc. Et malheureusement dans les écoles en France, même les grandes écoles d'ailleurs, on ne forme pas du tout nos élites à cela. Ce qui fait qu'on a des bataillons de gens, souvent jeunes d'ailleurs, qui arrivent et qui sont en situation de diriger autrui, qui ne sont pas préparés à cela et qui font des erreurs et commettent des dégâts très importants. Cet aspect-là pour moi est tout à fait essentiel.

***"Dans les qualités qu'on demande à un manager dans ce pays, la notion de sensibilité est peut-être plus importante que tout le reste."***

Ensuite, je dirai qu'il y a un autre comportement qui me semble, quand on est dirigeant en tout cas, essentiel : c'est de ne pas être dans le déni. Parce que le premier problème du stress ou de la souffrance, c'est de les nier. Et être en face de gens qui s'estiment en situation de souffrance et qui ont l'impression de parler à un mur et leur parler seulement performance, productivité et mobilité, etc, ça ne règle aucun problème. L'entreprise ne peut pas leur dire "ce n'est pas mon problème, ça regarde votre vie privée" même si, comme le rappelait Eric ALBERT tout à l'heure, la finalité du travail ce n'est pas d'apporter le bonheur, c'est d'être

efficace. Or, pour être efficace de nos jours, surtout dans les métiers de services comme les nôtres, il faut qu'on ait quand même des salariés qui soient, raisonnablement épanouis, en moyenne contents de ce qu'ils font, que l'absentéisme ne soit pas gigantesque et que l'entreprise ne soit pas secouée par des crises qui témoignent d'un mal-être, d'un malaise profond. Parce que c'est exactement le contraire de l'efficacité, de la performance, de la qualité aussi que l'on doit aux clients.

**Il n'y a pas de contradiction entre rechercher la qualité au travail et rechercher la performance de l'entreprise.** C'est un principe de base qu'il faut affirmer. Je le dis parce qu'on est tellement souvent confronté à ce débat. On nous dit sur les marchés "ah oui, mais vous allez dégrader vos performances parce que si vous investissez davantage dans les conditions de travail, dans ceci, dans cela, ça va être moins rentable". Non, ça c'est un mauvais raisonnement parce qu'**in fine on ne crée pas de valeur avec des salariés malheureux.**

**Gilles LAGUET,** président de PTP Industry :

***"Celui qui a cinquante ans, il ne parle plus de carrière, il parle plutôt de retraite."***

PTP Industry est une fonderie qui se situe dans les Vosges et emploie 135 personnes. Une de ses caractéristiques c'est qu'on l'a rachetée il y a deux ans à un groupe américain, qui ne faisait plus rien, et on a décidé de repartir. Une autre de ses caractéristiques, c'est qu'une très grande partie de nos salariés n'ont connu que cette entreprise. Aujourd'hui cinquante ans de moyenne d'âge, vingt-sept ans d'ancienneté, et des manières de s'organiser et de vivre le travail que je qualifierais d'un autre temps. Dans ce que je viens d'entendre, il y a deux choses avec lesquelles je suis entièrement d'accord, d'autres avec lesquelles je le suis un peu moins. Je crois que nous vivons vraiment les ruptures de générations. Je veux dire que quelqu'un qui a cinquante ans chez nous ne vit pas le travail comme quelqu'un qui a vingt-cinq ou trente ans. Ça, c'est une réalité. On le voit bien dans le micro-trottoir : le jeune dit qu'il veut bouger, il ne parle pas d'argent, il ne veut pas parler de fatigue ; **celui qui a cinquante ans, il ne parle plus de carrière, il parle plutôt de retraite.** Un des soucis qu'on a aujourd'hui, c'est de motiver les gens à cinquante ans à aller à soixante. Je ne parle même pas de 61-62-63, juste aller au moins à soixante ans. Pour les jeunes, la question de l'argent n'est pas primordiale. Il s'agit plutôt d'essayer de les intéresser à un parcours professionnel qui, aujourd'hui, est plus du papillonnage professionnel qu'une carrière professionnelle.

Chez nous aussi, on parle de souffrance au travail. Elle est de deux ordres. Physique d'abord, vous imaginez dans une fonderie ! Et aussi bizarre que cela puisse paraître, ce ne sont pas

forcément les endroits les plus physiques qui posent le plus de problèmes mais plutôt, dans d'autres endroits, les personnes qui se plaignent de l'inconfort de la situation parce que l'entreprise change. Aujourd'hui, effectivement, il y a des gens qui sont usés par le travail, ça c'est un fait car on n'a pas pris assez en compte les conditions de travail. Mais la souffrance est aussi provoquée par le changement. Or, dans une PMI-PME comme la nôtre, le changement est perpétuel. Aujourd'hui, il faut que les personnes comprennent qu'il n'y a pas de situation stable, et ça c'est très difficile. On est dans une situation instable tout le temps.

## Jean-François COPÉ :

Je remercie Monsieur LAGUET d'être venu. J'ai visité sa fonderie il y a quelques temps et j'ai souhaité qu'il puisse être avec nous ce soir. J'ai été très marqué quand j'ai visité votre entreprise de l'échange que j'ai eu avec un de vos salariés. Vous vous en souvenez peut-être. C'était avant qu'on annonce le report de l'âge légal de la retraite et le monsieur cinquante-trois ans, m'a dit : ***"Dites donc, Monsieur Copé, vous n'allez pas nous monter l'âge de la retraite, parce que pour moi c'est fini... J'ai fait les comptes dans tous les sens, je compte les jours"***. Et là, je me suis dit voilà, là on est confronté à un vrai sujet à la fois comme vous le dites de souffrance physique, ça va de soi, mais aussi cet inconfort lié à l'inconnu du lendemain. On voit vraiment, dans notre pays, les conséquences de l'absence de message politique pendant des années sur le fait qu'un pays ne vit et ne se développe que s'il sait s'adapter aux contraintes à venir, et non aux contraintes passées ; ça c'est vraiment un message qui a terriblement manqué pendant trente ans.

## Gilles LAGUET :

Je crois qu'on essaye, dans notre entreprise, d'ouvrir des voies de réflexion. Vous parliez tout à l'heure du problème des 35 heures. Nous, aujourd'hui, on ne voit pas ça comme une contrainte abominable qu'il faut subir ; **pour nous les 35 heures peuvent être une chance et un point de levier si tant est qu'on ne les prend pas de la même façon** qu'on les a toujours prises jusque là aujourd'hui.

## Jean-François VERDIER, directeur général de l'Administration et de la Fonction Publique :

Je suis assez content d'entendre ce que je viens d'entendre parce je retrouve la plupart de mes problématiques. Nous disposons à Bercy et dans d'autres ministères maintenant au niveau de la fonction publique d'un observatoire interne, qui est piloté par un institut concurrent de celui de mon voisin mais qui nous donne des résultats très similaires. C'est assez frappant y compris dans le distinguo fonctions d'encadrement et fonctions d'exécution.

On y ajoute une dimension essentielle, et ce depuis le passage de Jean-François Copé à Bercy : la dimension de la compréhension des réformes et de l'adhésion aux réformes ; ce qui est quand même un point essentiel pour les fonctionnaires chargés de les mettre en œuvre.

On constate que là où le sentiment d'adhésion aux réformes diminue, où il est assez bas, c'est assez corrélé aux questions de conditions de travail, de relations avec les autorités supérieures, de manque de communication. C'est assez frappant.

Je crois que, **pour que les fonctionnaires soient vraiment bien dans leur travail** - c'est certainement des choses sur lesquelles on travaille actuellement, sur lesquelles on n'a pas assez insisté ces derniers mois - **il faut donner du sens au travail, du sens aux réformes :** pourquoi on fait la RGPP, pourquoi on veut supprimer un poste de fonctionnaire partant à la retraite sur deux ? On manque d'explications derrière, on en fait un peu un objectif alors que ce n'est qu'un moyen : donc on a besoin de sens à redonner aux agents de la fonction publique.

Il y a un travail également à faire sur les valeurs. Je l'ai constaté il y a quelques temps : je faisais la queue dans un guichet "carte grise" dans une préfecture. Au bout de plusieurs longues minutes, j'étais en train de regarder les agents et je me disais que l'agent qui était au guichet, aurait pu être au guichet des accessoires d'un concessionnaire automobile sans véritable différence. Il aurait fait le même type de travail parce qu'on a oublié de lui dire pourquoi il faisait ce travail, pourquoi c'était une mission de service public et ce que ça peut représenter. C'est un peu le sens et les valeurs, deux choses qui manquent certainement à notre discours et notre action.

Je rejoins tout à fait ce qui a été dit par Jean-François Copé sur le manque de formation des managers et le fait que notre communication Ressources Humaines globalement dans l'administration est depuis très longtemps orientée vers les directeurs RH des ministères. Or ce n'est pas eux qui font la politique RH, ce sont les directions des ministères, c'est le manager, c'est le directeur ou le ministre, et non les DRH.

**Gabrielle SIMON,** 1ère vice-présidente de la CFTC en charge des questions de l'emploi et du droit social :

Je voulais revenir sur ce qui a été dit tout à l'heure, sur le fait que le travail protège de la dépression : effectivement, quand on voit des gens qui sont demandeurs d'emploi, pour eux c'est catastrophique de demander un emploi et c'est vraiment quelque chose de très difficile. Alors, quand on entend certaines personnes nous dirent que s'il y avait de la dégressivité dans les allocations chômage, les demandeurs d'emploi retrouveraient plus

facilement du travail, je n'y crois pas. Moi **je crois vraiment qu'être demandeur d'emploi aujourd'hui, c'est très stressant, c'est très difficile, et les gens en sont très malheureux et veulent vraiment trouver un emploi.**
On a besoin de stress au travail, oui, peut-être, mais c'est une question de limite et de durée. Parce que si le stress est motivant et permet de trouver des ressources que l'on a en soi et que l'on ne mobiliserait pas parce qu'on était habitué à une certaine routine, ça peut aller une fois. Mais quand c'est tout le temps et que les salariés ont l'impression qu'on leur demande toujours plus que ce qu'ils peuvent apporter, ils ont un sentiment de perte, le sentiment qu'ils ne vont pas être compétents et qu'ils ne vont plus avoir de considération, etc. La considération, le sens, les valeurs, ce sont des choses très importantes dans le travail.

***"La considération, le sens, les valeurs, ce sont des choses très importantes dans le travail."***

Il y a aussi une question de confiance en soi. Mais vous savez, quand il y a de plus en plus de productivité, quand les salariés ne reçoivent que des messages qui ne sont pas agréables ou qu'on leur demande toujours plus, qu'on ne reconnaît pas ce qu'ils font, qu'on ne reconnaît pas leurs difficultés, on est dans le déni. Ça + ça + ça fait que les gens effectivement peuvent perdre confiance. Même les gens qui avaient véritablement confiance en eux, peuvent alors rencontrer des difficultés dans leur travail. S'ils rencontrent d'autres difficultés à côté, tout ça s'additionne et il y a un moment où c'est trop difficile.
Un autre point, la logique des 35 heures. Je ne suis pas du tout d'accord avec vous parce qu'en fait, qu'est-ce qui est important aujourd'hui ? Les gens travaillent à partir de quand ? Il y a combien de jeunes qui aimeraient travailler et qui ne le peuvent pas ? Le problème, c'est qu'on travaille sur un temps beaucoup trop court. **A l'APEC (Association pour l'Emploi des Cadres) à 42 ans vous êtes considéré comme seniors.** Je voudrais savoir s'il y a beaucoup de gens qui ne sont pas seniors ici. A 42 ans, vous êtes considérés comme senior donc vous êtes considérés comme vieux. Ça pose un problème : **si vous êtes senior, ça veut dire que quelque part on pense que ça ne vaut pas vraiment le coût d'investir sur vous, ça ne vaut pas vraiment le coût de vous faire faire des formations qualifiantes…** On vous met près de la porte de sortie.

Comment voulez-vous que les gens aient confiance en eux s'il y a un déni par rapport aux conditions de travail qui sont de plus en plus difficiles, si on ne leur permet pas de progresser, si on ne leur fait pas faire de formations qualifiantes, si on leur demande de travailler de façon excessive mais sur une période de temps très courte ? Ce n'est pas uniquement les 35 heures, c'est sur toute la vie professionnelle.

## Jean-François COPÉ :

Je voudrais raconter une anecdote, parce qu'elle me vient à l'esprit avec ce que vous dites, et mes amis députés qui sont là et qui ont suivi avec moi ce groupe sur la souffrance au travail vont très vite savoir à quoi je fais allusion.

Stéphane RICHARD nous a ouvert un *call center* de France Télécom. Nous avons passé une matinée à rencontrer les salariés, et il l'a fait de manière très ouverte : on voyait qui on voulait, etc. On est dans un atelier, je quitte la salle, je suis dans le couloir, et je suis alpagué par un salarié de France Télécom qui me dit "*Eh, Monsieur COPÉ, je suis content de vous voir*". Je lui dis "*Oui, moi aussi*". Il me dit "*Moi, je suis un vieux*". Alors je lui dis "*Ah bon, vous avez quel âge ?*". Il répond "*J'ai 45 ans*". Je lui dis "*Ça dépend des métiers parce que chez nous, 45 ans, en politique, ça démarre*". Il rigole et il me dit "*Moi je vous dis que je suis un vieux parce que ça fait six mois que je viens au travail avec des brûlures à l'estomac*". Je lui demande "*pourquoi*", il me dit "*Ben voilà, je suis ingénieur, j'ai fait l'école d'ingénieurs Télécom. Ça fait six mois qu'à chaque fois que je viens, j'ai un gars au-dessus de moi qui me dit "écoute, je ne sais pas ce que t'as, t'y arrives pas, ça fait six mois, tu te mets moins vite aux procédures, etc. Et puis tu vois là, le petit jeune, 23 ans, il vient d'arriver, il a le même diplôme que toi mais lui il pige au quart de tour et il est quand même moins cher.*"

Après il m'a raconté le cas de son collègue qui est dans le programme "*Time to move*", qui est à Lille et à qui on dit : "*vous partez dans deux ans et demi mais on ne peut pas vous dire exactement quand*", alors que sa femme a trouvé un boulot et que ses gosses sont bien à Lille. On lui dit "*vous partirez à Castres mais on ne peut pas vous dire si c'est à la rentrée de septembre ou à celle de l'année d'après*", il n'ose plus rentrer chez lui, etc. Je parle de cadres, pas uniquement du salarié qui est dans la chaudronnerie, non, de cadres.

Tout ça, c'est pour dire que **la démarche du "travailler mieux" est, à mon sens, le débat numéro un sur le travail,** c'est-à-dire comment on peut effectivement être efficace - je suis d'accord avec vous -, mais surtout **comment est-ce qu'on peut vivre bien sa place dans le système, comment est-ce qu'on peut être considéré quel que soit son niveau de hiérarchie, comment le management peut y participer ?** C'est à mon avis une problématique absolument essentielle et le préalable à beaucoup d'autres choses derrière.

## Gabrielle SIMON :

Oui, alors je pense que, vraiment, il y a quelque chose qui souvent manque et je vous assure que ça ne coûte pas cher : c'est écouter. L'accessibilité bien sûr, mais écouter quand quelqu'un dit quelque chose, prendre du temps, le temps de se poser et d'écouter les gens... Et là, très souvent, on arrive à trouver des solutions.

**Eric ALBERT :**

**"A l'évidence, les 35 heures ont été un élément qui a augmenté le stress."**

Un tout petit mot sur les 35 heures. Ce que l'on a pu voir, parce que nous avons des observatoires du stress depuis des années dans les entreprises, et ce que nous avons pu clairement voir depuis l'arrivée des 35 heures, **c'est que les 35 heures ont réduit tout le temps qui était du temps informel entre les gens.** On sait très bien qu'il y a un élément de régulation du stress qui est absolument fondamental, c'est le support social, c'est-à-dire, en gros, "*à qui est-ce que je peux parler de mes soucis*", ce qui est assez sain à la fois sur le plan émotionnel mais également pour trouver des solutions. Les 35 heures ont refocalisé les individus sur des tâches de manière très individuelle, ont resserré énormément le temps des gens sur leurs tâches, et on a complètement perdu cet espace qui était celui du support social. A l'évidence, les 35 heures ont été un élément qui a augmenté le stress des gens.

**Marie-Christine DALLOZ,** députée du Jura, animatrice de l'atelier "management" de la commision de réflexion sur la souffrance au travail :

De manière très rapide, je voulais rebondir sur les propos de Jean-François COPÉ. On l'a vu dans le micro-trottoir tout à l'heure, on parle de dialogue social, on parle d'open-space, on parle de relation aux autres. On voit donc bien que le travail, c'est d'abord une relation à l'autre. Or, une chose m'a beaucoup frappée, quand je co-pilotais l'atelier "Management" dans le cadre du groupe de travail sur la souffrance au travail. On a auditionné les grandes écoles françaises – je ne citerai pas de nom, je vais être très respectueuse –, qui forment nos cadres et managers de demain. Et là, stupéfaction, je pense que Dorothée s'en souvient, le directeur de l'école nous dit "*Mais non, de toute façon le management, on ne le voit vraiment qu'en tout début de programme, la première année, parce que ce n'est pas ça qui va faire la différence dans les managers*". Et ça c'est une vraie question sur la formation des managers. Ce n'est pas seulement une question de savoir-faire, ce n'est pas non plus qu'une question de savoir être, je crois que c'est le mélange des deux : un vrai manager c'est le savoir être et le savoir faire.

**"Un vrai manager, c'est le savoir être et le savoir faire."**

**Eric ALBERT :**

Juste un mot, vraiment, parce que je m'inscris complètement en faux par rapport à ça. Je ne pense pas qu'on apprenne le management dans les écoles. Ce n'est pas vrai que des enfants qui ont entre 20-22 et 25 ans, on va leur apprendre à être capable de comprendre l'autre, à gérer l'autre, alors qu'ils sont encore totalement envahis par eux-mêmes et qu'ils n'ont pas les capacités à ça.
Je crois que ça se fait dans un second temps. Ils vont d'abord apprendre un métier, puis dans un second temps ils vont devenir managers vers 30-32 ans, et à ce moment là on leur apprendra. Mais ce n'est pas vrai qu'on leur apprend avant, ils sont beaucoup trop jeunes.

**Christian POYAU,** PDG de Micropole, président de la Fondation Croissance responsable :

Ce qu'on peut faire à l'école, ce n'est peut-être pas leur apprendre, je suis assez d'accord, à 18-20 ans ça me semble un peu jeune. Mais, par contre, on peut les sensibiliser sur l'importance extrême de ça. Cela me semble essentiel. Moi je sais que dans les entreprises, je dis toujours aux managers : "*Vous pouvez demander aux gens de faire les pieds au mur, mais il faut leur expliquer pourquoi vous leur demandez de faire les pieds au mur et vous aussi il faut faire les pieds au mur à côté*". Pour moi, **l'importance du management c'est-à-dire l'importance d'écouter les gens, l'importance de les associer au projet, la relation au travail, c'est tout à fait primordial.**

Maintenant, il faut quand même voir la pression économique que les entreprises subissent de plus en plus en raison de la mondialisation, mais aussi en raison des 35 heures et d'autres éléments. Ce qui peut amener les entreprises à avoir du mal à travailler sur ce sujet. En clair, quand vous faites 10% de résultat, vous avez le temps peut-être de plus écouter, de comprendre, etc. Quand vous faites 4-5% de résultat, je pense que les autres chefs d'entreprise dans cette salle le comprendront, il n'y a plus beaucoup de temps pour s'occuper de ça, c'est dommage, c'est dramatique.
La responsabilité d'écouter les gens, de prendre en compte la pénibilité du travail, ça revient avant tout aux chefs d'entreprise. C'est leur responsabilité quotidienne, ce sont eux qui sont à la manœuvre. Mais à côté de ça, la contrainte économique les bloque sur beaucoup de choses.

**Dorothée BURKEL,** DRH de Google Europe :

Je voulais juste réagir sur le management. Je suis d'accord avec vous sur le fait que ça s'apprend en pratiquant. Il n'empêche qu'il est tout de même particulièrement choquant

que dans les grandes écoles, aujourd'hui, on considère que c'est une matière secondaire, alors que tout ce qu'il y a en deçà du management - qu'est-ce que c'est que l'individu, avec quoi il vient au travail, tout ce qu'il y a en termes de sociologie, de philosophie, de psychologie du travail -, c'est essentiel. Parce que le problème c'est qu'ils arrivent ensuite, ils pensent qu'ils savent. Et donc *"il y a qu'à"*, *"faut qu'on"*, *"allons-y"*, mais ça ne marche pas comme ça !

Et sur les formations en management, **il y a aussi ce travers très français qui est *"Il n'est pas très bon, on va l'envoyer en formation"*.** Donc formation = pour les mauvais. Or, je pense qu'on est tous vraiment très mauvais au démarrage. Le management, c'est du non-stop, tous les ans, tous les jours, tous les mois, ça se remet en question et ça se revisite. Et on continue de faire des erreurs sans arrêt. Je ne sais pas ce que c'est qu'être un bon manager, on est parfois bon, parfois mauvais, il faut juste avoir l'humilité de le reconnaître.

## Stéphane RICHARD :

Chez France Télécom, nous avons à peu près 19 700 managers, c'est à dire de personnes qui ont une responsabilité sur une moyenne de 10 personnes. Donc, avec tous les efforts possibles, je ne pense pas être en mesure d'aller voir les 19 700 pour m'assurer qu'ils sont en permanence fiables. **La première responsabilité de l'entreprise est donc de se doter des outils qui permettent de dispenser une formation en continu.**

Un autre point que je voudrais soulever parce que je crois qu'il n'a pas été évoqué et qu'il est très important, c'est le mode de rémunération. Depuis des années, on est passé d'abord à un système de rémunération où dès qu'on a une position de direction dans l'entreprise, on a une part variable. On nous a expliqué depuis vingt ans que c'était ça le progrès, c'est-à-dire qu'il fallait individualiser un petit peu les rémunérations. Et, simplement pour calculer ces parts variables, on a pris des critères objectifs qui sont des critères économiques, c'est à dire qu'aujourd'hui une bonne part de la rémunération de toute personne qui a un peu d'autorité dans une entreprise c'est un critère purement économique : le résultat, les ventes, etc.

Moi, j'essaye - j'espère que cette expérience sera réussie et qu'on pourra l'apporter aussi à la collectivité - d'introduire dans la part variable des mille principaux responsables du groupe France Télécom un indicateur social. Qu'est-ce que c'est qu'un indicateur social ? C'est une mesure de la satisfaction des salariés. On a commencé par mettre en place un baromètre qui repose sur une méthode de sondages pour essayer de mesurer en continu, à partir de critère très précis en termes qualitatifs, la satisfaction des salariés. Et **dans la rémunération variable des mille principaux cadres de l'entreprise, 30% dépendront de ce critère de performance sociale.**

### *La parole à la salle :*

Je suis entrepreneur. Je travaille dans le domaine de la communication. J'ai écrit une note de dix points clés sur le site Génération France.fr[1], pour celles et ceux qui veulent la consulter, sur ce qui me paraît important dans le monde du travail dans les années à venir. On m'a demandé de la résumer en quelques points, ce que je vais faire maintenant.

Je pense que le plus important, c'est d'être employable avant d'être employé. Parce que je pense que la vie professionnelle sera beaucoup moins une carrière, ce sera une suite de projets, donc, le changement sera la règle : on pourra changer souvent de métier. Les deux conséquences en termes de politique publique et même de politique d'entreprise, c'est d'une part, que la formation doit être continue, offerte à tout le monde jusqu'à 62 ans et au-delà. D'autre part, je pense qu'il y aura de moins en moins de barrières entre le statut de salarié et le statut d'entrepreneur : de plus en plus de gens iront de l'un à l'autre.

**"La vie professionnelle sera beaucoup moins une carrière, ce sera une suite de projets, donc, le changement sera la règle."**

Un autre point sur lequel je voulais dire quelque chose très rapidement concerne le management en entreprise. Pour revenir à tout ce qui a été dit, il faut faire en sorte que le processus soit autant valorisé que le résultat et que tant que l'on définit des choses de manière binaire, du genre "gain/perte" ou "+10/-5", on se heurte toujours à un mur. Même si les critères quantitatifs sont importants, il faut savoir valoriser le processus parce que c'est de là que les gens retirent le plus d'enrichissement. Je pense que les entreprises seront de plus en plus des lieux d'échange plutôt que des tours de bureaux ou des usines. Et je me tourne vers la DRH de Google : il est symptomatique que le siège social de cette entreprise s'appelle "Campus". C'est très joli, c'est un lieu d'ouverture, et effectivement, il y a beaucoup de lieux qui sont dans votre entreprise, Madame, des lieux quelquefois informels où les gens peuvent construire des projets. Je pense que c'est très important.

Et pour finir : je pense que dans ce débat sur ***"travailler mieux pour quelque chose"***, je pense que si on se limite à une question de gain, la question de rémunération est toujours déceptive. Donc quand on dit ***"travailler mieux pour gagner quelque chose"***, je pense que l'on n'y est pas. Je pense que c'est ***"travailler mieux pour vivre mieux"***. Et même si le travail n'est pas la seule chose pour notre bonheur, je pense que la formule est plus juste que de réduire le travail au gain.

1 - http://www.generationfrance.fr/web/tl_files/pdf/10_idees-cles.pdf

### *La parole à la salle :*

J'ai créé un "hub" sur Viadéo, qui est le pendant de Facebook pour les relations professionnelles. Moi j'ai mon propre cabinet de recrutement. Ce "hub", c'est-à-dire ce groupe, spécialisé justement dans les problèmes de qualité de travail, s'appelle "*Améliorer la qualité du travail grâce à un nouveau style de management*".

Il ressort de ce groupe de travail que **la chose la plus importante pour les gens à l'heure actuelle, c'est la reconnaissance non monétaire du travail.** La reconnaissance non monétaire dans le travail, c'est vraiment le chaînon manquant en France. En fait, on s'aperçoit qu'on n'a pas chez nous une culture du positif. On se focalise sur ce qui ne va pas, sur les choses négatives. Ce que les gens disent, c'est qu'ils ont besoin d'être très reconnus pour la qualité de leur travail, les compétences professionnelles, leur expertise. Il y a beaucoup de gens qui sont démotivés par leur travail. En tant que responsable d'un cabinet de recrutement, je m'aperçois que lorsque vous demandez aux gens : "*Si vous pouviez choisir le travail qui vous plait, quel serait votre rêve ?*", ils vous disent "*Si j'avais pu, j'aurais fait ça*". Il y a des pays, comme les Etats-Unis, où on vous dit par exemple "*Vous êtes un mauvais ingénieur*" au sens américain du terme, c'est à dire pas suffisamment spécialisé ; par contre, dans l'entreprise, l'atmosphère du travail s'est bien améliorée et donc on vous propose de vous payer des études et puis de participer au service relations humaines de l'entreprise. Chose que nous, malheureusement, on ne fait pas : vous avez des tas de gens qui sont à des postes qui ne leur conviennent pas et qui sont là pendant toute leur carrière.

***"On n'a pas chez nous une culture du positif. On se focalise sur ce qui ne va pas, sur les choses négatives."***

### *La parole à la salle :*

Je suis chef d'entreprise. Je voudrais revenir si vous me le permettez sur les PME. Ce que j'ai entendu, c'est le lien fait entre "travailler mieux" et "être motivé au travail". De la même façon que le propriétaire d'une maison entretient mieux sa maison que le locataire, je pense fondamentalement que l'on travaille mieux quand on est actionnaire de sa société. Donc je propose, parce que je suis concret, de supprimer directement toutes les aides aux PME qui n'ouvriraient pas leur capital à leurs salariés de façon significative, comme ça on aura des gens motivés.

### *La parole à la salle :*

Je suis cadre dans une grande boîte informatique bien connue. En deux mots, je pense qu'il faut revenir peut-être à des fondamentaux qui consisteraient à repenser le travail, donc au pourquoi du travail. Dominique MEDA avait écrit un très bon livre là-dessus il y a maintenant une vingtaine d'années, et il faudrait peut-être ressortir ce qu'avait fait Pierre LARROUTUROU il y a quinze ans non pas sur les 35 heures, qui sont une bêtise comme le disait Jean-François COPÉ, mais sur les 32 heures, la semaine de quatre jour finalement, qui permet de repenser le travail et de permettre à des gens de travailler plus et autrement. Parce que dites vous bien que, chez Google notamment, ce sont des gens qui ne travaillaient pas beaucoup qui ont eu de bonnes idées novatrices et qui ont réussi à créer ce à quoi personne n'avait pensé.

### Dorothée BURKEL :

Travailler pas beaucoup, je demande à voir !

### Christian POYAU :

Moi je veux bien répondre. Je trouve ça totalement démagogique. Je suis dans une entreprise de service aussi. On est 1 100 personnes. Quand on est passé aux 35 heures, ça nous a fait perdre 5% de rentabilité. Résultat : les salaires stagnent depuis des années, pour la plus grande insatisfaction des collaborateurs, et on a perdu en capacité de développement en France et à l'étranger. Les 35 heures restent une ânerie monumentale qui nous pénalise par rapport à notre développement en Europe et plus loin que ça. Donc pour les 32 heures à mon avis, c'est impossible.

### *La parole à la salle :*

Je dirige le réseau de consultation "Souffrance et travail" qui est créé en France, et je suis psychanalyste. Je reçois 900 patients par an depuis quinze ans. Il y a 30 consultations "Souffrance et travail", 51 listes de pathologies professionnelles, autant de médecins généralistes remarquables dans ce pays qui tous font remonter, y compris d'ailleurs dans les micro-trottoirs et dans ce que vous avez présenté tout à l'heure, la dégradation du travail dans ce pays, en termes purement épidémiologiques.

Je voulais vous dire que je suis très choquée de ce que j'entends sur le salarié français depuis tout à l'heure, c'est à dire un salarié qui, au fond, résisterait au changement alors que c'est le salarié qui en a probablement le plus subi, qui est quand même classé en termes de productivité horaire, si je me souviens bien, en troisième position mondiale. Donc même aux 35 heures, le salarié français travaille beaucoup, il s'investit beaucoup. Il ne s'agit pas tant de vouloir atteindre le bonheur que de vouloir être utile socialement. Et travailler, c'est se travailler : c'est surtout apprendre à vivre ensemble. Il y a un mot que je n'ai pas entendu, c'est "organisation du travail". Si on veut que les salariés aillent mieux, il faut les laisser faire du beau travail. Ce dont se plaignent les salariés actuellement, c'est véritablement le travail dégueulasse, dans de mauvaises conditions, bradé, abîmé, dégradé, qu'on leur fait faire.

***"Il ne s'agit pas tant de vouloir atteindre le bonheur que de vouloir être utile socialement."***

## Gabrielle SIMON :

Je crois qu'il y a vraiment quelque chose de très important et qui fait que les salariés aujourd'hui se sentent mal dans le travail, c'est que :

1) l'organisation du travail souvent laisse vraiment à désirer,
2) quand il y a des problèmes, souvent il y a du déni,
3) on ne laisse pas le temps aux salariés de faire un travail dont ils vont effectivement être contents.

C'est-à-dire que pour que le travail ait du sens, pour que les salariés aient le sentiment de ne pas être des pions, des gens qu'on va utiliser, pressurer, et puis après ça qu'on va jeter quand on n'en aura plus besoin, il faut aussi reconnaître la qualité du travail qui est fait. Et ça, je crois que c'est vraiment quelque chose de fondamental.
Maintenant, est-ce que les organisations syndicales font correctement leur travail ? Moi je dis souvent quelque chose que je crois absolument : les entreprises ont les organisations syndicales qu'elles choisissent. Quand dans une entreprise, il y a du dialogue social, qu'on peut négocier des accords qui sont ensuite appliqués - parce que moi dans une entreprise, une fois le dirigeant m'a dit "*Oh, je ne sais pas, j'ai du rêver à quelque chose quand je vous ai dit ça mais on ne peut pas l'appliquer*" - en règle générale, il y a plus d'écoute, il y a plus de partage, il y a plus de considération. Et je pense que le dialogue social est un facteur pour améliorer la confiance et le bien-être dans l'entreprise.

**Eric BERNHARD,** chef d'entreprise allemand, directeur général du Groupe SULO et membre du Comité Exécutif de la société Plastic Omnium Environnement :

Je crois que le problème principal, c'est le rôle du management. Le rôle du management, ça peut être défini comme un rôle de communicateur et ça c'est le plus important. Le management, ça ne s'apprend pas vraiment à l'école, dans les grandes écoles, ça n'est pas vraiment une question de formation.

Je crois également qu'il n'est pas vraiment possible de motiver les employés par les dividendes, parce que leur dire voilà, travailler plus, travailler plus longtemps, travailler pour moins d'argent, travailler moins nombreux pour optimiser les résultats de l'entreprise, ça n'est pas vraiment un élément de motivation.

**Ce qui est important, c'est de partager des visions, de partager des idées avec les employés, et de communiquer ces idées-là à tout niveau dans l'entreprise.** Donc au niveau d'un groupe, ça doit rentrer dans les petites cellules beaucoup plus basses dans l'échelle de l'organisation ; je suis convaincu que c'est possible aussi dans les grands groupes comme dans les PME. C'est important de faire passer le message au niveau des employés. Au niveau du management, le challenge c'est exactement ça : ce n'est pas de répéter des phrases sur le profit, c'est l'idée de dire "Qu'est-ce qu'on peut faire mieux en communauté, qu'est-ce qu'on peut faire mieux en tant qu'organisation ?".

## Jean-François COPÉ :

Juste une petite question : vous qui avez l'expérience française et allemande, Monsieur BERNHARD, est-ce que quand on parle, comme vous nous entendez parler depuis tout à l'heure, du rapport des Français au travail, vous avez le sentiment que c'est très différent du rapport des Allemands au travail ?

## Eric BERNHARD :

Ça je ne crois pas. Il y a beaucoup de parallèles en fait. On est tous dans des groupes européens donc il y a de plus en plus d'échanges aussi au niveau des ouvriers, des employés. Peut-être qu'il y a un discours qui arrive à des moments un peu différés : c'est-à-dire qu'en Allemagne, on a eu cette discussion il y a deux-trois ans puisqu'il y avait les grandes réformes sociales ; ici en France, on arrive à ce point de la discussion maintenant, dans une situation peut-être plus tendue aussi par le taux de chômage. Ce qui n'est pas le cas en Allemagne où le taux de chômage a été réduit ces dernières années selon le BIT (Bureau International du Travail). En France, il y a eu une augmentation du chômage de près de 2%, et donc c'est

normal qu'on rentre dans ces discours-là et qu'on cherche les solutions aux problèmes qui se posent.
Par ailleurs, **en Allemagne deux tiers ou trois quart des salariés sont syndiqués.** Ça dépend des entreprises.

## Gabrielle SIMON :

Ça fait rêver. Mais, en France, il y a quand même 97% des salariés qui sont couverts par des conventions collectives. Donc ça n'est pas la même organisation, on ne peut pas comparer ce qui n'est pas tout à fait comparable. Dans certains pays d'Europe, il y a beaucoup plus de personnes syndiquées parce que les personnes ont intérêt à se syndiquer. En France, on négocie pour tout le monde.

Il est vrai, cependant, que certains délégués syndicaux dans les entreprises se sont peut-être un petit peu endormis sur leurs lauriers. Ils ne se sont peut-être pas suffisamment mobilisés au niveau des entreprises. **Quand quelqu'un est bon dans le syndicalisme, aussitôt il est happé par le paritarisme. Sans doute, il faut revenir au travail syndical dans l'entreprise.** Donc moi je suis tout à fait d'accord pour dire que nous avons des tas de choses à améliorer.

Je crois que le syndicat optimum pour demain sera un syndicat qui saura dialoguer, qui saura négocier, qui saura écouter, qui saura trouver la solution – l'entre-deux - qui permettra que tout le monde se sente écouté et qu'il n'y en ait pas un qui ait le sentiment d'avoir perdu et qui va se recharger en agressivité pour gagner la prochaine fois. Moi je crois que c'est dans la négociation, le dialogue social, l'écoute mutuelle.

***"Le syndicat optimum pour demain sera un syndicat qui saura dialoguer, qui saura négocier, qui saura écouter."***

Et aussi, il y a quelque chose qui a été dit sur le partage du capital des PME : moi je pense à la participation, y compris aux prises de décisions dans tous les lieux de décisions. Être écouté, être entendu, ça ne veut pas dire qu'on va être dans la cogestion, ça ne veut pas dire que les représentants des salariés vont décider pour le chef d'entreprise. Mais que l'on tienne compte de ce qu'ils vont dire et qu'on fasse quelque chose avec ce qui est dit.

## Eric BERNHARD :

En ce qui concerne le rôle des syndicats au XXIème siècle, je crois et c'est ma conviction profonde, qu'il est vraiment important que les syndicats soient proches des gens dans les entreprises, c'est-à-dire qu'ils défendent les intérêts des employés dans les entreprises. Je dis ça parce qu'en fait **en Allemagne on comprend très difficilement les grèves générales qu'on trouve en France de temps en temps :** on se dit *"c'est quoi ça ? Pourquoi est-ce qu'on trouve des gens dans la rue qui quittent leur place de travail non pas pour se plaindre des conditions de travail dans leur propre entreprise mais contre les systèmes politiques, les débats et questions politiques ?"* Ça, ce n'est pas le rôle qu'on attend en Allemagne d'un syndicat.

## Stéphane RICHARD :

Deux remarques rapides sur la question des syndicats. Chez France Télécom, je crois qu'on est un assez bon lieu d'observation, puisqu'on a toutes les organisations syndicales existantes et on a des mécanismes, notamment à travers la participation d'élus salariés nombreux au Conseil d'Administration qui permettent de s'assurer de cela. Moi je suis heureux du travail que l'on fait avec eux.

***"Les syndicats font trop de politique dans l'entreprise."***

Juste un point quand même, c'est que, et c'est mon sentiment personnel, les syndicats en France n'ont, pour beaucoup d'entre eux, pas cette culture de la construction, du consensus, qui est si précieuse dans un pays comme l'Allemagne, qui permet à ce pays d'avancer si fort. **Nous avons un goût immodéré pour la confrontation, pour le rapport de force, pour la politique aussi.** Et moi je trouve que les syndicats font trop de politique dans l'entreprise. Ça ne m'empêche pas de trouver des espaces de discussion et d'accords avec eux, avec tous les syndicats, mais c'est une remarque générale.

La deuxième petite chose que je voulais dire, c'est par rapport à la remarque de Madame PEZE, qui a pris la parole depuis la salle, sur l'organisation du travail. Personnellement, je suis un peu gêné par ce discours de stigmatisation de l'organisation du travail en France. Chez France Télécom, on a 200 000 salariés, on en a en gros la moitié en France, la moitié en dehors de France. On n'a pas des modes d'organisation du travail différents dans la trentaine de pays hors de France où on est présent. Et pourtant on a des problèmes spécifiques en France. Certes, il y a des tas de points qui sont en permanence à améliorer dans l'organisation du travail, mais aussi parce que la société moderne génère des métiers, des activités nouveaux. Je pense aux métiers des centres d'appels, qui sont

eux-mêmes générateurs d'angoisses, de stress et de difficultés spécifiques. Est-ce qu'il y a une organisation du travail en matière de centres d'appels qui est vraiment supérieure aux autres quelque part dans le monde ? J'ai un petit peu des doutes sur le sujet personnellement. Et plus que la notion d'organisation du travail qui est sans cesse perfectible, c'est la nécessaire adaptation de l'organisation du travail à un corps social donné, à un moment donné, qui est générateur de problèmes.

En France on a une moyenne d'âge sur nos 102 000 salariés qui est de 47 ans. Moi je pense que l'un des grands sujets sur lesquels il serait intéressant de débattre c'est comment est-ce qu'on va **proposer un travail de meilleure qualité à une population qui vieillit, et qui va vieillir encore plus si on doit reculer l'âge de la retraite.** Ça c'est un vrai défi. Encore une fois, avec l'expérience de France Télécom, je suis convaincu qu'une bonne part des difficultés qu'on a rencontrées, viennent de l'inadaptation d'un modèle managérial et d'un modèle d'organisation du travail à une population qui était la nôtre, qui a vieilli, qui a une culture particulière. Et c'est vraiment ce hiatus là qui a créé les problèmes.

## Jean-François COPÉ :

Comme il y a beaucoup de mes amis députés dans la salle, je voudrais profiter de leur présence pour dire que, dans le cadre du débat sur les retraites, il ne faudra pas qu'on oublie toute cette dimension sur le travail des seniors. Parce que ça veut dire que les entrepreneurs et les salariés vont devoir repenser leur plan de carrière après 50 ans, après 55 ans. Et ça c'est des choses qu'il faudra qu'on intègre dans nos réflexions, parce qu'on en aura vraiment besoin pour la suite.

## Gaël SLIMAN :

Une petite précision simplement parce qu'il y a peut-être eu certaines confusions. Je pense qu'il faut rappeler, on a cité Dominique MEDA ici tout à l'heure, que dans toutes les enquêtes internationales, on voit que l'attachement des Français à leur travail – c'était la première partie de ma démonstration de tout à l'heure – est remarquable. C'est-à-dire que paradoxalement, Stéphane RICHARD a raison, il y a bien une relation spéciale qu'ont les Français au travail. **Les Français investissent beaucoup trop dans le travail d'une certaine manière.** On avait la question dans le sondage *"Mon travail contribue à mon épanouissement personnel"* : 65% des salariés le pensaient ! Et certains nous disaient même, à 40%, ***"mon travail est au cœur de mon existence".*** Quand on pose les mêmes questions dans des enquêtes internationales, on n'a pas du tout les mêmes résultats.

Le problème est effectivement le hiatus entre ces attentes presque exagérées des Français vis-à-vis de leur travail et la restitution, le retour d'expérience qu'ils ont. Encore une fois, il y a une vraie fracture. On fait des moyennes sur des choses qui n'existent pas. Les cadres et les ouvriers n'ont pas du tout le même rapport au travail. Vous avez parlé, Stéphane RICHARD, de l'ancienneté, ça joue un rôle majeur dans tous les résultats de l'enquête. Les gens qui ont plus de vingt ans d'ancienneté sont dans un rapport très distancié à leur travail, et en même temps ils ont un sentiment d'employabilité très faible. Donc ils ont l'impression qu'ils sont condamnés à faire un boulot qui ne les amuse plus du tout.
Le dernier élément, c'est la taille des entreprises. J'en ai dit un mot tout à l'heure : **plus on est dans de petites structures, plus on est sur des niveaux spectaculaires de plaisir, de satisfaction, de tout ce que vous voulez au travail.** Et c'est peut-être une particularité de l'Allemagne qui a davantage de PME que la France.

## Stéphane RICHARD :

J'avais juste envie, parce qu'on a dit qu'on n'avait pas de tabou, d'envoyer comme ça une petite balle de ping-pong aux politiques puisque moi je suis dans l'entreprise, en faisant partager cette réflexion. J'ai un peu le sentiment, surtout quand je compare la France avec les autres pays en Europe, qu'en France, **on a quand même un peu contribué dans le discours politique depuis trente ans, tous partis confondus, à cette particularité du rapport des gens au travail, notamment en dramatisant la question du chômage.** Ça fait trente-cinq ans, enfin moi dans ma génération, j'ai toujours entendu les politiques de tous bords, se succédant, parlant de l'emploi et de la question du chômage comme DU souci numéro un des Français.
On a dramatisé dans ce pays la question de l'accès à l'emploi et du chômage en général ; ce qui, à mon avis, a créé dans beaucoup d'entreprises ce phénomène d'attachement peut-être excessif. Parce que c'est une force, oui, mais malheureusement il y a aussi un certain nombre de circonstances où ça conduit à la souffrance et au drame.
Je pense donc qu'il faut qu'on réfléchisse aussi collectivement sur la façon de dédramatiser la question du travail dans la vie et aussi accepter le fait que, dans nos sociétés d'aujourd'hui, on peut passer par des périodes de non-activité ou de non-travail sans que ça soit nécessairement un drame absolu.

## Dorothée BURKEL :

En fait, c'est un peu le reflet de ce qui se passe depuis un an et demi, où finalement on n'a parlé que du travail en termes de problème. Même s'il y a de la souffrance, et je la reconnais, il y a quelque chose qui m'a frappée dans le micro-trottoir : **une personne dont les conditions de travail s'étaient améliorées a commencé par s'excuser et par**

**dire qu'elle n'était pas représentative.** Dans l'enquête, il y a quand même beaucoup de gens qui sont contents : il faut peut-être regarder pourquoi ça va bien là où ça va bien, et s'appuyer là-dessus plutôt que de passer notre temps à regarder là où ça va mal.

***"Il faut peut-être regarder pourquoi ça va bien là où ça va bien, et s'appuyer là-dessus plutôt que de passer notre temps à regarder là où ça va mal."***

## Eric ALBERT :

Je crois que **l'une des spécificités** dont on a parlé, **c'est cet investissement émotionnel qu'ont les Français dans leur rapport au travail.** Donc il y a une très forte charge émotionnelle dans notre relation au travail, et je crois qu'on sous-estime complètement le coût émotionnel de ce qu'est devenu le nouveau travail, notamment dans les services, pour les gens. Si on met ça en perspective avec le vieillissement, aujourd'hui ce qui coûte cher dans un centre d'appels, c'est le coût émotionnel : c'est le fait qu'on a tous été confronté à un centre d'appels et qu'on a tous, à un moment donné, été dans une relation agressive avec la personne qu'on avait au bout du fil pour une raison ou pour une autre, parce qu'on avait attendu ou peu importe la raison pour laquelle on l'a fait. Ce qu'on sous-estime complètement, d'ailleurs ça n'est pas notre sujet quand on est client, c'est le coût émotionnel de la personne qui reçoit. Il est absolument évident aujourd'hui que le travail a beaucoup changé, que ce qui coûte cher aujourd'hui, c'est cette dimension émotionnelle, qui peut être extrêmement toxique. Ce qu'on appelle le stress, c'est souvent d'ailleurs cette dimension émotionnelle, pas seulement vis-à-vis de l'extérieur mais beaucoup vis-à-vis de la relation managériale. Cette question du vieillissement, c'est que, d'une certaine façon plus on vieillit, plus ce coût émotionnel est fort. Je crois qu'on le sous-estime complètement et qu'il va falloir tenir compte de ça. Dans ce qu'on appelle la souffrance au travail et le vieillissement, cette dimension est de plus en plus importante.

## Jean-François COPÉ :

D'abord je voudrais vous dire une chose : si on a choisi de consacrer à propos du travail tout ce temps au "travailler mieux", c'est parce que j'ai l'intuition que cette question sera LA question majeure pour les années qui viennent. On ne peut pas déverrouiller le problème du rapport des Français au travail si on ne l'aborde pas sous cet angle.

La question du rapport des managers avec les salariés, la question de la considération, la question de la formation qu'on n'a pas tellement abordée mais qui est également un sujet

majeur : c'est fou de voir que l'essentiel des crédits formation, c'est soit comme le disait Dorothée BURKEL pour le gars dont on ne sait pas quoi faire, donc on lui fait faire un peu de formation, soit des crédits pour les cadres.
Il devrait y **avoir un compte épargne formation pour les moins qualifiés qui sont en réalité ceux qui en ont le plus besoin, pour sortir de la première tâche qu'on peut faire en début de carrière et essayer d'avancer et de trouver de nouvelles raisons de motivation et de challenge du point de vue professionnel.**

***"Il faut sortir de la logique des 35 heures qui sont finalement perçues comme un carcan."***

C'est aussi la question du travail des femmes par rapport aux hommes. Avec Marie-Jo ZIMMERMANN, nous avons fait une proposition de loi qui a beaucoup défrayé la chronique, sur la parité dans les conseils d'administration des sociétés cotées. Mais derrière ça, il y avait un message : **l'inégalité de rémunération entre les hommes et les femmes, l'inégalité de déroulement de carrière sont évidemment des handicaps dans une société dont le travail est la première richesse. Nous n'avons pas, nous en Europe, de matières premières.**

Je crois que c'est pour nous un sujet majeur. Je crois que toutes ces questions sur le "travailler mieux" vont structurer le débat politique dans les mois et les années qui viennent. Donc je ne saurais trop vous recommander de nous aider à Génération France.fr, à travailler sur cette question parce qu'elle est absolument majeure.
Le deuxième élément, c'est que, selon moi, **il faut sortir de la logique des 35 heures qui sont finalement perçues comme un carcan.** Même si tout le monde n'est pas aux 35 heures, si beaucoup de salariés font plus d'heures, il n'en reste pas moins que c'est une espèce de marqueur, qui n'est pas un marqueur motivant pour une nouvelle génération qui y est cependant devenue attachée. Et ça c'est un vrai problème.

Aussi, à côté du "travailler mieux", la question qui se pose est de savoir si on est capable d'améliorer le fonctionnement du marché du travail. La question des contrats à durée déterminée ou indéterminée, y compris dans la fonction publique d'ailleurs - alors j'espère que Monsieur VERDIER va nous dire des choses là-dessus, la question du coût du travail qui est plus élevé qu'ailleurs là où nos amis allemands ont fait un effort pour le baisser. Ce sont des éléments de rigidité sur lesquels on a le sentiment qu'on ne peut plus agir. Or, tant qu'on n'aura pas agi sur ces points, on ne pourra pas demander aux gens de travailler plus, ce n'est pas possible.

# *Le fonctionnement du marché du travail*

**Francis KRAMARZ,** économiste

**Le marché du travail fonctionne mal en France, le chômage est quelque chose qui préoccupe les gens.** Il est donc normal que les gens soient attachés à leur emploi. Toute politique qui ne rendra pas du pouvoir de négociation aux salariés ne permettra pas d'améliorer les choses.

Pourquoi est-ce qu'on en est arrivé là ? Je pense que les hommes politiques et l'Etat sont grandement responsables d'un ensemble de politiques publiques catastrophiques. Tout à l'heure, on a parlé des syndicats. Une des raisons essentielles pour lesquelles il n'y a pas de syndicats en France est que l'Etat s'est substitué aux syndicats, en étant dans les conventions collectives qui couvrent 97% des salariés. L'Etat intervient toujours dans plein d'endroits où il ne devrait pas intervenir. Lorsqu'il intervient, c'est de la mauvaise façon. On ne va pas parler des 35 heures et ce n'est pas à moi qu'on va le faire, je ne suis pas un fervent défenseur des 35 heures.

Dans le fond je ne suis pas économiste, je suis micro-économètre du marché du travail, Alors qu'est-ce qu'on fait quand on est micro-économètre du marché du travail ? On dépasse l'idéologie, on prend des données et on répond aux questions que tout le monde se pose : "*Est-ce que les 35 heures ont créé de l'emploi, détruit de l'emploi ?*". On montre que les 35 heures ont essentiellement rebattu les cartes, conduit à détruire plein d'entreprises quand d'autres en ont bénéficié justement à cause de ça. Il y a eu au même moment, vous le savez, la bulle informatique, la bulle Internet, qui fait que beaucoup de choses se sont mélangées et que la politique des 35 heures est impossible à évaluer.

Dans le fond, **je ne connais qu'une seule politique publique qui ait marché : c'est la baisse des cotisations employeur mise en place à partir de 1996 de manière importante par Alain JUPPE.** C'est ce qu'on trouve dans les données : avant l'emploi peu qualifié se cassait la figure et tout d'un coup il s'est stabilisé, il a commencé à remonter. Le reste des politiques a eu, en général, pas d'effets ou des effets négatifs.

***"Je ne connais qu'une seule politique publique qui ait marché : c'est la baisse des cotisations employeur."***

Par ailleurs, alors que **pas mal de monde met beaucoup d'espoir dans la formation professionnelle, c'est un gigantesque gâchis.** Vous avez évoqué une des raisons importantes de cet échec : c'est, dans le fond, qu'**on forme des gens qui n'ont pas**

**besoin d'être formés.** Moi je suis un libéral. Je voudrais insister sur la chose suivante : aux Etats-Unis, pays du libéralisme, les entreprises ne demandent surtout pas aux universités qu'elles forment leurs salariés à l'emploi. Les entreprises prennent les gens, les embauchent, et s'il y a besoin de les former, elles les forment. En général, quand ils sortent de l'université, les étudiants sont à la frontière de la connaissance et ils trouvent un emploi, ils trouvent une place. Aujourd'hui, on est dans une sorte de jeu délirant où on attend que l'Etat, puisque l'Etat s'est toujours substitué aux entreprises, aux syndicats, et a conduit à tuer un certain nombre de mécanismes salutaires, intervienne mais *ex post*, pour faire que les choses fonctionnent mieux. On est toujours dans l'après plutôt que dans l'*ex ante*.

J'ai un dernier point que je veux évoquer, puisqu'on parle beaucoup des raisons du chômage en France. Quel est le diagnostic ? Selon moi, ce qui pose problème, c'est qu'on ne permet pas de rotation, c'est-à-dire qu'**on ne permet pas l'entrée facile sur le marché du travail.** Deux raisons : certains éléments sur le contrat de travail, vous savez que j'avais commis ce rapport avec Pierre CAHUC sur le contrat unique - on pourra y revenir -, et le deuxième point, c'est la concurrence sur le marché des biens. Quand j'entends que Madame ALLIOT-MARIE propose de remettre en place un *numerus clausus* pour les avocats, je pense que c'est aussi criminel que les 35 heures !

Parce que ce n'est pas normal. Il y a des mécanismes de prix et les signaux sont indiqués par les prix. Si vous faites vos études de droit, parce que c'est une bonne formation, pour devenir avocat, vous pouvez très bien exercer une autre activité après si vous considérez que vous ne gagnez pas assez : vous allez dans une entreprise par exemple. Idem quand vous êtes médecin. Vous pouvez travailler dans une entreprise pharmaceutique, vous pouvez travailler dans une entreprise de conseil. Il y a des milliers de métiers que l'on peut exercer avec une meilleure formation. Or, les jeunes sont particulièrement affectés par le chômage parce que les mécanismes à l'entrée sont perturbés par des règlementations sur le marché des biens. Quand Google a lancé son entreprise, - ou Microsoft -, ils n'ont pas embauché des gens de 50 ans. Ils ont embauché des gens de 25 ans sortant de l'université, qui ont naturellement vieilli. Maintenant il y a d'autres entreprises qui créent de nouveaux produits et services et embauchent des jeunes. C'est cette dynamique de création et de destruction qui va faire que les jeunes vont rentrer. Mais cette dynamique est complètement bloquée par de mauvaises politiques publiques et par l'interventionnisme constant de l'Etat. Sur la question de la formation initiale, c'est patent. Si les entreprises ne sont pas contentes, elles peuvent reformer les gens qu'elles emploient. Les gens ne sont pas complètement stupides : ils peuvent occuper des postes, ils peuvent se reformer.

L'autre point que je souhaitais évoquer, c'est la retraite. Le seul argument que je connaisse pour monter à 65 ans l'âge du départ légal à la retraite, que très peu de gens évoquent, c'est que **quand on fait partir les gens à 60 ans, on perturbe le marché du travail dès 50-52 ans.** Parce que les investissements sur ces personnes ne se font pas. L'argument,

me semble-t-il, pertinent pour aller à 65 voire à 70 ans, avec tout un ensemble d'accommodements qu'il faut mettre en place, c'est que si vous partez à 65 ans, le marché du travail ne sera perturbé qu'entre 55 et 60 ans. Ça veut dire qu'on arrêtera d'investir sur les gens qui ont 57/58/59 ans. Automatiquement, ça va donner des perspectives. C'est non seulement un argument théorique mais qui a été démontré par un chercheur qui s'appelle Jean-Olivier HAIRAULT[1]. C'est-à-dire que, dès lors que vous avez un ou deux ans de plus de perspectives à cause des institutions, vous avez un ou deux ans de plus d'emploi.

La droite, comme la gauche, est malthusienne ; pour protéger ses enfants, pour protéger un tel, on n'a pas confiance dans l'économie de marché et, dans le fond, nous en souffrons collectivement : elle se venge.

***"On n'a pas confiance dans l'économie de marché et, dans le fond, nous en souffrons collectivement : elle se venge."***

## Dorothée BURKEL :

Je souscris tout à fait à ce qui vient d'être dit, et je pense que ça va plus loin que ça, puisqu'en fait, du coup, les gens n'ont juste plus confiance en nous. C'est-à-dire qu'ils attendent que la sécurité vienne de l'extérieur. Je suis DRH d'une vingtaine de pays, avec des gens qui ont des profils très similaires dans l'ensemble de ces pays. Certains pays ont des taux de chômage beaucoup plus élevés que le nôtre, d'autres moins. Mais il n'y a qu'en France qu'on a cette espèce de lien pathologique à son travail. C'est-à-dire que perdre son travail, c'est une source d'angoisse **alors qu'ils sont super qualifiés, chassés régulièrement, et qu'il y a objectivement pour eux - alors ce n'est pas représentatif de toute la France - pas d'angoisse. Or, ils sont angoissés, quand les mêmes en Turquie, les mêmes en Afrique, les mêmes en Espagne, les mêmes en Italie, sont beaucoup plus sereins.**
Dernier exemple très concret : j'ai un collaborateur à qui on propose de partir aux Etats-Unis. Chez Google, on n'expatrie pas, ce sont des transferts, ce sont des gens qui sont jeunes, qui parlent des langues et en gros on leur dit : "*Tu pars aux Etats-Unis et tu prends un contrat américain puis quand tu reviens, tu reprendras un contrat français ou espagnol ou je ne sais pas quoi*". Et donc il a le job dont il rêve et il vient me voir et il me dit : "*Mais dis donc je continue à cotiser au chômage ?*". Je lui dis : "*Non, c'est un transfert, tu passes sur un contrat américain donc tu auras les avantages du contrat américain et les inconvénients*". Et effectivement, il n'y a pas de cotisation chômage. Donc il me répond : "*C'est très embêtant ça !*". Je lui dis : "*Écoute, peut-être mais*

1 - "Pour une retraite choisie, l'emploi des seniors". CEP REMAP, Editions rue d'Ulm, mai 2008.

*finalement qu'est-ce qui t'intéresses ? Est-ce que ce que tu vas acquérir là-bas est plus intéressant que ce que tu peux conserver en restant ici ?*". Et c'est ça la question : "*Qu'est-ce qui te rendra plus libre dans deux ans ?, et c'est ça que tu dois regarder. Et non est-ce que l'Etat va me protéger, est-ce que les ASSEDIC vont faire-ci ?*". C'est très difficile à faire passer parce qu'effectivement il y a ce fantasme que quelqu'un doit s'occuper de vous à votre place.

## Jean-François COPÉ :

Là-dessus, je pense qu'on est sur l'un des éléments majeurs de notre sujet. Et c'est ça le défi. Si je devais dire qu'une chose à propos de l'intérêt de l'engagement politique, c'est bien là. Il y a une mentalité à changer en France. Et je refuse l'idée que c'est fichu, qu'on n'y arrivera pas. Parce qu'en fait, on n'a pas d'autre choix. Moi je vis la période actuelle de la manière suivante : on est en train de changer d'époque et les Français attendent qu'on leur dise la vérité.

**"On est en train de changer d'époque et les Français attendent qu'on leur dise la vérité."**

A force de ne pas avoir voulu la dire, on est dans une situation qui est extrêmement malsaine. Parce que comme on ne le dit pas vraiment, les gens se disent que puisque les politiques ne le disent pas, c'est que ça ne doit pas être aussi dramatique que ça : "*On sait bien qu'ils nous cachent des choses mais quand même*"... Tout le problème pour nous est de changer ça. Et la meilleure manière de le faire, c'est ce fameux débat qu'évoque Dorothée BURKEL, et ce que disait Monsieur KRAMARZ tout à l'heure, qui est très juste : **c'est l'arbitrage de chacun entre la protection quasi-perpétuelle et la prise de risque. Et je pense, qu'en vérité, être protégé ça veut dire être protégé par des dépenses publiques. Nous n'avons plus les moyens.**

Et toute la question est résumée dans la tragédie grecque, sans jeu de mots. Qu'est-ce qu'on voit aujourd'hui en Grèce ? On voit la caricature de ce qu'on aurait pu faire en France si on était allé jusqu'au bout du bout des avantages sociaux. Des gens qui arrêtent de travailler à 54 ans, le quatorzième mois pour les fonctionnaires, de l'hyper dette partout. C'est en réalité un système exclusivement adossé sur la dépense publique. Si demain on veut financer notre modèle par du travail, c'est toute cette problématique qu'il faut remettre en cause. Cela passe par un rendez-vous de confiance et pas par un rendez-vous de méfiance. Ça passe par l'idée que **la réussite n'est pas une honte, à condition qu'elle soit partagée et que chacun a son parcours de réussite à faire, au service de soi-même, de ses enfants demain et de son pays, la France.** C'est à ce sujet-là qu'il faut maintenant qu'on s'attelle.

## Marie-Christine DALLOZ :

Oui, je crois que l'après-taylorisme, on est en plein dedans, sauf qu'on a encore gardé certains réflexes de cette époque. Si vous regardez bien, quand vous parlez avec des gens, souvent dans le passé, il y a cinq-six ans, ils se situaient par rapport à un métier, ce qui est complètement le cas **aux Etats-Unis, les gens ont un métier. En France, on a un emploi.** Cette distinction est assez intéressante et cette peur de perte de l'emploi, cette peur du chômage est vraiment un élément qu'il faut changer. Je n'ai pas dit que le chômage est une période facile, loin s'en faut. Mais il faut qu'on arrête de toujours regarder en arrière. Aujourd'hui il y a des reconversions possibles grâce à la formation.

Il y a un sujet qu'on n'a pas abordé et qui me semble fondamental lorsque l'on parle de souffrance au travail; ce sont les nouvelles technologies d'information et de communication au travail. Parce qu'on a changé aussi les outils, on a changé les relations, la relation avec les autres, c'est clair, mais surtout la relation avec soi-même, avec la notion d'urgence. **Dans la souffrance au travail, l'apparition des nouvelles technologies a fait de l'urgence systématique tout le temps.** Et le paradoxe, c'est qu'on constate souvent qu'au travail les gens arrivent à répondre à des mails personnels, et que le soir à 23H30, chez eux, ils répondent à des mails professionnels. On a supprimé un peu les barrières, les pourtours de l'emploi, et ça je crois que dans la souffrance au travail c'est aussi une donnée.

## Jean-François VERDIER :

Dans la fonction publique, effectivement on n'a pas le même rapport au marché du travail par définition puisque nous prenons tout le monde, les jeunes, les femmes, les seniors, les minorités visibles. On ne se pose pas la question, par définition, puisqu'on a des modes de recrutements essentiellement fondés sur le concours.

En écho aux propos de Jean-François COPÉ tout à l'heure, on réfléchit régulièrement, à la place des contractuels. Faut-il davantage contractualiser la fonction publique ? En 2007, on a eu cette volonté d'avoir plus de contractuels. Depuis quelques semaines, on me demande a contrario de prévoir un plan de titularisation pour la fin de l'année. Donc on va continuer à réfléchir. Cela dit, il faut mettre en avant deux choses : le statut de la fonction publique qu'on critique et qu'on voue aux gémonies régulièrement parce qu'il serait un carcan et qu'il empêcherait les évolutions, est surtout une excuse facile pour les lâches et les hypocrites. Il est facile pour un responsable fonctionnaire, j'entends un directeur, de se retrancher derrière le statut pour ne pas sanctionner un déviant, pour ne pas entraîner quelqu'un à changer de métier, à faire une formation. **On se réfugie très facilement derrière le statut alors que le statut permet tout, y compris de licencier et ce depuis des décennies.** C'est uniquement la lâcheté qui empêche la plupart des

responsables de la fonction publique d'utiliser ce statut. Et par ailleurs, concernant les contractuels qui seraient demain la panacée pour la fonction publique, attention il faut quand même se méfier.

Il faut trouver un juste équilibre parce que la fonction publique, on le perçoit assez peu de l'extérieur, connaît depuis trois ans un mouvement de réformes considérable. Des réorganisations, des modifications de structures, dans les départements, dans les régions, au niveau central. Les fonctionnaires ont suivi, ont subi parfois, ces réformes qui se font petit à petit. Elles se font précisément parce que les fonctionnaires sont propriétaires de leurs grades mais pas de leur emploi. Si on avait une fonction publique emplie de contractuels, on n'aurait pas pu faire la moitié de ce qu'on a fait parce que le moindre mouvement entraînerait une modification substantielle du contrat de travail et rien n'aurait été fait. Je crois que justement c'était une garantie de pouvoir faire ces réformes, de conserver ce statut. Alors il faut le moderniser, il faut savoir l'utiliser et en tout état de cause ne pas tomber dans le piège caricatural du tout contractuel parce que là, pour le coup, on se coupe des réformes.

***"La fonction publique connaît depuis trois ans un mouvement de réformes considérable."***

## Gabrielle SIMON :

J'aimerais bien que les entreprises acceptent qu'il y ait plus de mobilité pour les salariés d'un service à un autre, d'une entreprise à une autre. Dans le cadre des négociations nationales interprofessionnelles, j'ai fait une proposition pour sécuriser les mobilités. Ce n'était vraiment pas quelque chose d'extraordinaire : il s'agissait de permettre aux salariés qui souhaitaient changer d'entreprise de pouvoir revenir dans leur entreprise d'origine pendant la période d'essai, un peu comme peut le faire un salarié en congé sabbatique. En réduisant les risques liés à la mobilité, on aurait facilité cette dernière pour le bénéfice des salariés et des entreprises également. Ce n'est vraiment pas quelque chose d'absolument révolutionnaire.

Le salarié ne prend peut être pas de risque mais vous savez, je pense une chose : **si les gens prennent l'habitude de changer, d'être mobiles, ça se fera et ça sera positif pour tout le monde.**

Concernant le chômage, il a été dit, et moi je vais vous donner un autre regard, qu'en France on dramatise trop la question du chômage. En fait, ce n'est pas tant la question du

chômage qui pose problème, c'est le temps que vous mettez à retrouver un emploi en France et le niveau de rémunération que vous allez avoir après une période de chômage. Une réforme a été faite pour l'emploi, la fusion des ASSEDIC et de l'ANPE pour améliorer le service public de l'emploi. Qu'est-ce qui se passe ? On a négocié sur les fins de droits, un million de fins de droits donc des gens qui ont bénéficié d'allocations et qui pendant toute leur période d'indemnisation n'ont pas réussi à trouver un emploi et se retrouvent avec plus rien du tout même pas l'Allocation de Solidarité Spécifique (ASS) soit 460 euros par mois. Vous croyez qu'on peut vivre avec 460 euros par mois ? Ça c'est une réalité quand même.

Seulement 8% de ces personnes ont bénéficié d'une formation pendant qu'elles étaient indemnisées par l'assurance chômage. Dans certains pays, être au chômage ça peut être une possibilité pour rebondir, pour se former, se reconvertir. Effectivement, il faudrait se reconvertir pour qu'il y ait une adéquation entre l'offre et la demande. Mais, **en France, il y a un vrai problème parce que les gens, quand ils sont au chômage, bénéficient d'une allocation mais ne bénéficient pas suffisamment de formations qualifiantes qui vont leur permettre de répondre à des offres d'emploi disponibles.**

***"Les gens, quand ils sont au chômage, bénéficient d'une allocation mais ne bénéficient pas suffisamment de formations qualifiantes."***

## Gilles LAGUET :

Mon entreprise qui est dans les Vosges, représente un petit peu la campagne. Dans nos entreprises, en milieu rural, un des problèmes avant de discuter salaire est déjà d'avoir des candidats au poste que l'on ouvre. Quelle que soit la qualification, nous n'avons pas de candidats. Alors avant de discuter salaire, il faut déjà avoir des candidats pour le faire.

On est tous coupables, parce que **de génération en génération, on a mis de côté tout un tas d'emplois et stigmatisé notamment le travail en usine.** Qui n'a pas entendu : "si tu ne travailles pas bien, tu finiras à l'usine, tu finiras caissière". Ce genre de choses fait qu'on a "supprimé" des emplois et pas forcément des emplois non qualifiés. Dans les usines, il y en a des tas de qualifiés. Nous n'avons pas de candidats aux postes mais nous n'avons pas non plus de candidats aux formations qui étaient ouvertes.

## Francis KRAMARZ :

Je voudrais quand même poser la question suivante : une politique d'emploi pour qui ? Si c'est pour les cadres, moi je n'ai pas de tendresse particulière pour eux. Ils ne sont pas maltraités en France : **le plafond de l'assurance chômage c'est 5 300 euros, plus de deux fois plus que partout ailleurs en Europe,** ils sont bien formés, ils n'ont pas payé leurs études ou pas l'intégralité de ce qu'elles coûtent. J'ai relativement peu de pitié pour eux. Par contre, **l'Education nationale et nous collectivement, nous avons fait le choix de laisser 10% des enfants sortir sans capacités, non seulement 15% sans diplôme, mais surtout 10% qui ont des difficultés à écrire, à parler, des choses de base en somme.** Donc on ne peut pas penser le marché du travail seulement en pensant à ses copains, au monde qui nous entoure. On a **collectivement besoin de s'occuper d'une génération qui a été mal formée.** Il y a vraiment un enjeu là, parce que dans le fond, ceux qui sont mobiles, notamment les jeunes formés s'ils ne trouvent pas d'emploi en France, ils sont tous à Londres, ils sont tous partis. Il y a une mobilité énorme.

***"Il y a une vraie tension, et c'est une question politique majeure, entre territoire et emploi."***

Par ailleurs, je trouve qu'il y a une vraie tension, et ça c'est une question politique majeure, entre territoire et emploi. Je ne suis pas sûr que nous ayons besoin d'avoir dans chaque territoire des emplois industriels… Le travail du chef d'entreprise, c'est de recruter. Dans les Vosges, de former s'il ne trouve pas de personnes. Selon moi, si l'entreprise ne peut pas se développer là où elle est implantée, il va falloir qu'elle ouvre peut-être des usines, des bureaux plus proches d'une université. Quand vous habitez à Paris, vous bénéficiez de la sécurité sociale professionnelle. Ça veut dire que dès qu'il y a un choc économique, il y a tellement d'entreprises que de toute façon vous êtes assuré, au sens de AXA ou de la MAAF. Celui qui fait face à un choc, par exemple dans le sud du Perche, il n'est pas assuré là-bas. Quand Moulinex a fermé à Mamers, les gens n'étaient pas assurés. Il n'y a aucun espoir qu'ils le soient. Aucun espoir ! La question, c'est comment ils font pour aller au Mans, comment ils font pour aller à Caen, comment est-ce qu'on organise les logements pour qu'ils puissent s'y loger. **Les Français sont plus mobiles que les autres européens.** Ne vous trompez pas.

Je finis et je relie ça à la question de la réglementation sur le marché des biens. Nous avons interdit aux lignes de cars de se développer en mettant en place la LOTI, Loi d'Orientation sur le Transport Intérieur. Quand un Anglais qui a racheté Greyhound voulait ouvrir des lignes de cars, il n'a pas pu le faire en France parce que les législations le lui interdisaient. On ne peut pas faire concurrence à la SNCF sur une ligne qu'elle dessert. En un mot, nous avons empêché les gens de se déplacer, quand simultanément nous avons un pays dispersé…

Nous avons supprimé le service militaire, quel rapport ? **200 000 garçons avaient leur permis gratuitement, alors que nous avons fait le choix de promouvoir, de protéger 10 000 personnes, les instructeurs d'auto-écoles.** Ils sont supers et ce sont des gens formidables, sauf qu'ils ont un emploi, relativement au salaire, extrêmement protégé. Et ce sont nos enfants qui payent 2 000 euros pour avoir un permis qu'ils n'arriveront pas à avoir, parce que de toute façon il y a des queues, il faut repasser un certain nombre de choses… Et au total, ils ne pourront pas aller à leur centre d'apprentissage… Je veux dire que, typiquement, il faudrait mettre en place des transports, un permis de conduire plus accessible…

## Christian POYAU :

Je commencerai juste par un point sur la souffrance au travail par rapport aux NTIC que vous avez citées Madame le Député. Moi je travaille dans le domaine de l'informatique et de la communication. La moyenne d'âge, c'est trente ans : eux ils vivent ça très bien. Donc le fait de mélanger l'univers professionnel et personnel ne pose pas de problème en soi pour la génération "Y" comme on dit, et je m'y inclus.

Mais il y a un point qu'on n'a pas abordé, qui est très important. **C'est le coût du travail, non pas pour les cadres mais pour tous les emplois moins qualifiés.** Par exemple, l'artisan qui vient chez vous pour réparer ou repeindre quelque chose et qui vous dit : "*Non, pas avant au moins le mois de novembre*". Vous lui dites "*Mais pourquoi ? Vous pourriez embaucher*". "*Et bien non, c'est trop compliqué et ça coûte trop cher !*".
Je me suis amusé à faire un exercice. J'invite les gens à le faire dans la salle. Vous prenez votre feuille de paye d'il y a dix, quinze, vingt, trente ans, et vous regardez à combien étaient les charges sociales à l'époque et à combien elles sont aujourd'hui. Pour moi, elles ont augmenté de cinq points. Sur un SMIC, ça fait 100 à 105 euros de moins par mois pour le salarié et un coût supplémentaire pour l'employeur. Donc pour le chef d'entreprise, la question qui se pose est la suivante : est-ce que je peux embaucher, est-ce que j'ai du travail à mettre en face des gens bien évidemment et combien ça va me coûter ? C'est un des points majeurs sur lequel je souhaiterais qu'on insiste.

### *La parole à la salle :*

Je travaille au sein de l'atelier Europe de Génération France. On a remis un document de travail qui s'intéresse à une comparaison des modèles sociaux européens. On est parti du constat des défaillances du système français, des problèmes de fonctionnement du marché du travail français. Pour résumer, quel est

le constat ? **La protection de l'emploi en France est l'une des plus élevées au sein des pays industrialisés.** Pour autant, **cette protection de l'emploi n'a pas empêché la montée de la précarité, la montée du dualisme du marché du travail, l'exclusion des jeunes et des seniors du marché du travail** ; et en plus il faut ajouter à cela la mauvaise qualité des relations sociales prouvée par un faible taux de syndicalisation, on l'a dit, 8%.

On s'est ensuite intéressé aux *success stories* européennes. On s'est intéressé à deux cas, le premier cas c'est celui de l'Allemagne avec les lois Hartz : les quatre lois Hartz qui ont été votées entre 2003 et 2005 sous le mandat du Chancelier Schröder, ont permis effectivement de réformer le marché du travail et elles ont pour particularité d'améliorer le fonctionnement du service public de l'emploi. Le deuxième cas, c'est le modèle danois, on en a beaucoup parlé. Le modèle danois a une originalité, c'est que les Danois ont dit : "*on ne protège pas les emplois, c'est à la discrétion de l'entreprise de décider s'il faut embaucher ou licencier et l'Etat n'a pas à se mêler de cette question là*". C'est un vrai choix de société, c'est contre intuitif et totalement iconoclaste en France, il faut bien le dire. Tout politique qui voudrait faire ça aujourd'hui aurait peut-être des difficultés, mais c'est un vrai choix. La contrepartie, ça ne veut pas dire que le Danemark est un pays libéral, puisque la contrepartie de cela, c'est un service public de l'emploi qui est extrêmement efficace, qui se concentre sur l'accompagnement personnalisé des chômeurs. Dernier point, les indemnités chômage au Danemark sont extrêmement généreuses, on va jusqu'à 90% de taux de remplacement pour les chômeurs les plus précaires, et la durée d'indemnisation est longue, puisqu'elle va jusqu'à quatre ans. Pour autant, les contrôles de recherches d'emploi sont efficaces et stricts.

J'en viens aux propositions qu'on a faites, je vais en retenir deux. Effectivement je pense qu'il faut qu'on ait le courage en France d'expliquer aux Français qu'assouplir les lois du travail n'est pas un drame et que le plus important, c'est que les demandeurs d'emploi soient accompagnés de manière efficace dans leur recherche d'emploi, en particulier les plus précaires. Francis KARMARZ avait commis un rapport avec Pierre CAHUC, et effectivement, on s'inscrit dans cette logique.

## Eric BERNHARD :

Au sujet des quatre lois Harz, effectivement ça a changé un peu le jeu sur le marché du travail en Allemagne. Pourquoi on a fait ça ?
On a réduit le taux des allocations chômage et le montant versé.
En même temps, on a modifié le système de telle façon qu'on a mis ensemble le

service chargé d'aider à trouver un nouvel emploi avec le service du paiement des allocations chômage. C'est-à-dire qu'on a lié directement les activités de chaque chômeur avec ce qu'il reçoit sous forme d'allocations. Si on a offert un poste à un chômeur et qu'il n'a pas accepté, au bout d'un an aujourd'hui, il est obligé d'accepter n'importe quel travail, ce qui lui permet de sortir du chômage.

Nous avons constaté deux impacts. Le premier, c'est **l'impact sur l'économie puisque le taux de chômage a baissé ; le deuxième, c'est qu'effectivement le gouvernement qui a créé ce système-là a perdu les élections suivantes.** Cela a considérablement aidé l'Allemagne à l'époque et je crois que c'est le message à faire passer : il ne faut pas craindre les risques dans la vie politique !

## *La parole à la salle :*

Bonsoir, je suis étudiant en droit. On a vu dans le reportage un jeune homme qui disait qu'il s'était lancé dans l'informatique parce qu'à l'époque, disait-il, c'était l'eldorado. Je pense qu'en France, il y a beaucoup de progrès à faire au niveau de l'orientation des étudiants, des lycéens, futurs étudiants vers les futurs secteurs porteurs plutôt que de les laisser y aller seuls, à tâtons, souvent mal informés.
Je pense qu'il serait intéressant d'avoir une instance qui s'adresse directement aux lycéens et qui ferait des estimations sur les évolutions des secteurs du marché pour justement les orienter.

## *La parole à la salle :*

Ce qui a beaucoup changé en trente ans, c'est qu'aujourd'hui, je me sens plus comme un assistant social que comme un chef d'entreprise. Sur le temps passé à gérer mon entreprise, je passe de plus en plus de temps à faire l'assistant social. Il y a un mal-être social des gens qui rejaillit sur le travail.

Deuxième chose, je remarque qu'aujourd'hui, et depuis un moment, on est tous en train de dire que les 35 heures ça ne fonctionne pas. Alors pourquoi on ne change pas ? Il est encore temps de changer. Vous dites qu'il faut revenir aux 39 heures, alors que depuis que la droite est au pouvoir, la droite a toujours critiqué les 35 heures mais elle ne change pas les 35 heures… Alors ayez le courage d'aller au fond des choses. Je pense qu'il y a beaucoup de gens qui sont prêts à retravailler 39 heures.

## Jean-François COPÉ :

Je voudrais répondre à cette interpellation puisqu'on arrive maintenant à la fin du forum. C'est peut-être le moment de reformuler certaines choses par rapport à notre réflexion sur la question du travail.

Premier point, et cela a été répété à plusieurs reprises au cours de cette réunion, **il faut absolument que notre pays travaille plus. Quelle que soit la forme qu'il recouvrira, il faut plus de travail. Il n'y a pas d'autres solutions si on veut financer notre modèle.**

***"Quelle que soit la forme qu'il recouvrira, il faut plus de travail."***

Deuxième élément, depuis vingt ans ou trente ans, on a dévalorisé le travail. Au début des années 80, c'est-à-dire au moment où la croissance a été brutalement divisée par deux en Europe, les responsables politiques ont dit aux Français : travaillez moins parce ça prend du travail aux autres et puis c'est une aliénation, c'est une exploitation, etc… On a donc créé un rapport très ambivalent à l'égard du travail.

J'ai bien entendu ce qui était dit tout à l'heure : le travail ce n'est pas l'épanouissement, du moins ça ne doit pas être vu comme ça, ça doit être l'efficacité, et si on peut s'épanouir, c'est mieux. Moi je veux bien, après tout, chacun a son idée sur la question. **Ce qui compte pour moi ce n'est pas ça, c'est comment est-ce que l'on remet notre nation au boulot.** C'est ça la question. Comment est-ce qu'on fait pour lui redonner envie de retrouver la gagne ? Mais pas simplement la gagne individuelle, parce qu'en France il y a beaucoup de gens qui réussissent individuellement, mais la gagne individuelle et collective. L'antithèse de l'équipe de France de foot d'aujourd'hui. Vingt-deux individualités avec leur carrière et leur parcours qui n'ont juste pas envie de gagner ensemble, parce qu'ils sont dans autre chose, parce qu'ils sont pris par leur carrière personnelle. Les liens entre l'individuel et le collectif sont essentiels. Depuis le début de ce forum, on a consacré beaucoup de temps - et je le souhaitais ainsi - au "travailler mieux" ; c'est essentiel car si on veut travailler plus, il faut aussi "travailler mieux".

Le troisième sujet à mon avis, c'est la compétitivité et le coût du travail. Je préconise, depuis un petit moment déjà, que l'axe franco-allemand soit un moteur pour l'Europe. Quand on voit nos amis allemands, ils nous disent : "*Ecoutez, on veut bien faire un partenariat avec vous, mais il faut que vous, les Français, vous nous donniez des gages, il faut que vous fassiez la démonstration que vous savez baisser les dépenses publiques comme on l'a fait, que vous savez réformer le marché du travail comme on l'a fait, et que vous fassiez des gains de compétitivité comme on l'a fait. Nous, notre croissance, on ne va pas la chercher sur la consommation,*

*c'est-à-dire sur la dépense publique et les subventions, on va la chercher sur l'investissement, l'innovation et les exportations ; on va chercher les marchés à l'extérieur, et bien faites pareil !".*

**"Actuellement, seuls les actifs payent pour toute la Nation et c'est le contraire de ce qu'on voit dans tous les pays modernes."**

Pour faire le lien avec le prochain forum sur la stratégie de politique économique et la nouvelle croissance, je pense que sur la question de la compétitivité du travail, **il faut qu'il y ait un vrai débat en France sur une idée simple : l'allègement du coût du travail.** Cela peut passer par un allégement des cotisations maladie qui pèsent aujourd'hui sur les salariés et les employeurs, et un transfert sur la CSG qui est payée par tous les Français, donc y compris les gens qui ne travaillent pas. Que ce soient les retraités, les sans-emploi, on va me dire : mais c'est épouvantable, pourquoi est-ce qu'on fait ça ? On fait ça parce qu'actuellement, seuls les actifs payent pour toute la Nation et c'est le contraire de ce qu'on voit dans tous les pays modernes. Alors, je sais que c'est très impopulaire ce que je dis et qu'on va me dire "*Mais vous êtes fou, l'électorat aujourd'hui à droite ce sont plutôt des gens qui sont à la retraite, ils vont vous taper sur les doigts*". Oui, mais en même temps, les gens qui sont à la retraite aujourd'hui, leur première préoccupation, c'est l'avenir de leurs enfants. L'arbitrage qui consiste à alléger le coût du travail, en transférant sur la CSG, que nous proposons de fusionner avec l'impôt sur le revenu, une partie des cotisations sociales, signifie que le salarié aura plus de pouvoir d'achat et que l'employeur peut embaucher à moindre coût. A ce moment-là, on entre dans une dynamique positive qui peut se traduire par la baisse des prix, par des augmentations de salaires, par de l'embauche. Donc, **"travailler mieux", baisser le coût du travail, sont deux clés supplémentaires pour aller vers le "travailler plus".**

Je vous invite à réfléchir à cette question. Je souhaite que le club Génération France.fr ne soit pas simplement un club où l'on dit les choses qui ne dérangent pas. C'est tout l'inverse, il faut qu'on réfléchisse à ce qui se passe dans les autres pays. Tous les autres pays qui s'en sont sortis ou qui s'en sortent ont fait ce choix là, l'Allemagne étant le meilleure exemple. Nous devons avoir une réflexion courageuse autour de cette question : Comment travailler mieux ? Comment valoriser les gens ? Comment les écouter ? Comment donner une dimension humaine aux entreprises ? Comment faire que la période où l'on est en activité soit une période où l'on est considéré ? Il faut aussi réfléchir à la question de l'emploi des seniors. Comment valoriser ceux qui ont de l'expérience ? Ils vont travailler évidemment autrement : quand vous avez 65 ans, vous ne travaillez pas de la même manière que quand vous en avez 45, mais vous contribuez aussi à la richesse du pays, parce que vous avez une expérience, une maturité, un savoir-faire. Tout cela rentre dans la dynamique.

Ce soir, **nous avons proposé de sortir de la logique des 35 heures. Cela doit se faire autrement que par la bonne grosse loi qui dit tout le monde passe de trente-cinq à trente-neuf, comme on a dit tout le monde passe de trente-neuf à trente-cinq.** Parce que tout ce qui est idéologique est forcément mal compris, mal perçu et mal vécu. Il faut le faire par branches, il faut le faire par entreprises, et là il y a un sujet de débat.

## Gilles LAGUET :

Ce que j'ai retenu de cette soirée, c'est que l'on est à un tournant et que les nouvelles générations ont d'autres aspirations. Il est vrai que le travail, s'il avait une place importante avant, prend toujours aujourd'hui une place intéressante mais pas forcément au centre de la vie. Je crois qu'il faut que nous, entrepreneurs, intègrions cette dimension.

## Marie-Christine DALLOZ :

Ce qui me semble intéressant, c'est de **déconnecter cette notion de souffrance et de travail.** Parce que ce n'est pas tolérable. Je pense qu'il faut supprimer ces connotations négatives et qu'on doit avoir plaisir à travailler même si Eric ALBERT nous disait que ce n'était pas le but de s'épanouir dans son travail. Il n'empêche que quand vous regardez la tête de personnes qui vont au travail le matin avec plaisir, ça change complètement de ceux qui y vont à reculons. Je pense sincèrement que la connexion souffrance et travail, il faut en sortir.

## Eric BERNHARD :

J'ai bien apprécié cette soirée parce que de toute façon, ce que je vois très clairement, c'est qu'on a un peu les mêmes problèmes dans tous les pays membres de l'Union Européenne. Pour moi, c'est aussi un débat européen qu'on est en train de mener. Parce qu'en fait, il s'agit dans un monde globalisé, de la situation, de la concurrence et la compétitivité de l'Europe. Dans un marché global, il est important qu'on fasse nos devoirs dans chacun de nos pays parce que la vraie concurrence se joue contre les Chinois, contre les Asiatiques. C'est là qu'il faut aussi mener le combat tous ensemble.

## Jean-François COPÉ :

Je voudrais juste faire une comparaison. On parle beaucoup du G2 pour dire que **le risque, c'est que demain le monde soit administré par le G2 : Etats-Unis/Chine. Nous avons notre G2, c'est la France et l'Allemagne. Si on le structure, c'est une**

**vraie réponse.** Et n'oublions jamais que le PIB de l'Allemagne et de la France, c'est la moitié de celui de la zone euro et que le PIB de l'Europe, c'est aujourd'hui trois fois plus que le PIB de la Chine. Remettons bien les choses en perspectives et mesurons tout ce qu'on peut faire ensemble.

## Dorothée BURKEL :

Ce que je retiens de ce soir, c'est la notion de risque. Je pense que quand on a peur, ça ne fait pas avancer dans la bonne direction, jamais. Et que chacun d'entre nous - moi je suis salariée donc je m'associe à tout ça - peut se faire plaisir mais doit toujours se poser la question suivante : qu'est-ce que je peux transformer et à quoi je n'ai pas pensé ? Finalement quels tabous je peux essayer de faire tomber ? On commence par des petites choses et après on se dit : tiens, qu'est-ce qu'il se passe ? Pas grand-chose, alors on continue comme ça parce ce qu'on ne va pas tout transformer du jour au lendemain. La fonction publique ne va pas se transformer du jour au lendemain, France Telecom ne va pas se transformer du jour au lendemain ; mais il y a des choses qu'on peut faire et c'est redemander aux gens, individuellement, "*Et vous, qu'est-ce que vous pouvez changer chacun à votre place ?*". A partir de là, on commence à rentrer dans une logique qui est contributive, où tout le monde est d'abord là parce qu'il a quelque chose à apporter, et on commence à avancer.

## Christian POYAU :

Je tire de ce débat un message d'optimisme, parce que Gaël SLIMAN nous a montré que les gens étaient globalement intéressés par leur travail et, je ne sais pas s'il faut dire heureux, mais en tout cas positifs par rapport au travail. Alors, qu'il faille changer, c'est vrai. Concernant certains modes de management, c'est de **notre responsabilité à nous, chefs d'entreprises, de mieux s'adapter, de mieux transmettre la pression économique, en tout cas de savoir l'absorber.** Mais il y a encore plein de choses à faire. Les Français sont très motivés sur tous ces sujets là. Et encore une fois, il faut remettre le goût du risque en avant, valoriser la réussite, valoriser l'engagement : il y a des millions de gens en France qui ont envie de faire ça. Il faut être positif là-dessus.

***"Il faut remettre le goût du risque en avant, valoriser la réussite, valoriser l'engagement."***

## Gabrielle SIMON :

Ce que je retiens, c'est qu'il faut plus de travail. Je crois qu'effectivement, s'il y avait plus de travail dans la société, si les jeunes trouvaient facilement du travail, pouvaient rentrer facilement sur le marché du travail, ce serait vraiment une très bonne chose ; du travail pour les seniors également. Et pour qu'il y ait du travail pour les seniors, commençons par ne pas les licencier, par les garder dans les entreprises, parce que ceux qui perdent leur travail quand ils sont seniors, n'ont quasiment pas de possibilités de revenir. C'est un désastre au même titre que c'est un gâchis de ne pas utiliser les compétences des jeunes. Je crois aussi beaucoup à la mobilité, à l'initiative des personnes. **Permettons aux gens de changer d'emploi, de passer d'un emploi à un autre, d'avoir des transitions professionnelles et ensuite, si quelqu'un est au chômage, que cette période de chômage soit pour lui un moyen de rebondir.** Ça veut dire qu'il faut vraiment un accompagnement de qualité pour que cette personne retrouve du travail le plus rapidement possible.

## Francis KRAMARZ :

Je suis assez sensible à ce que tout le monde a pu dire. **Je voudrais insister sur le fait qu'on ne réformera pas le marché du travail en touchant uniquement au marché du travail.** Les règles de la concurrence, la capacité à créer des richesses sont freinées en France par des règlementations qui empêchent de créer cette richesse. L'entrée des entreprises sur le marché des biens est essentielle. La mort des entreprises aussi est un élément essentiel de la dynamique d'une industrie. Vous avez parlé tout à l'heure de **protéger les personnes plutôt que les emplois, c'est absolument essentiel.** Ceci va contre les logiques de territoire parfois, et c'est en cela qu'il faut réfléchir à la façon intelligente d'organiser, à défaut d'un meilleur mot, le territoire pour que les personnes ne soient pas bloquées dans un mauvais emploi et puissent le quitter. Il y a plein de choses qui concourent à cela : ça peut très bien être le déplacement, ça peut être le marché du logement, le marché des biens, je l'ai dit. Ça peut être aussi la formation. On peut très bien considérer que les gens ont le droit à trois ans d'études après le baccalauréat et qu'après ils doivent payer eux-mêmes leur éducation. Mais tant que nous n'avons pas au moins donné ça à l'ensemble de nos concitoyens, nous n'avons pas collectivement apporté ce que nous pouvions apporter.

## Jean-François COPÉ :

Avant de vous remercier tous et de remercier nos différents intervenants, je voudrais faire quelques remarques :

**Je crois qu'il est indispensable de dire la vérité aux Français.** Un certain nombre de

pays européens, notamment l'Allemagne ont déjà fait des réformes importantes qui concernent leur marché du travail. La France ne peut pas rester à l'écart.

**Nous ne pourrons pas continuer à financer notre modèle social, auquel nous sommes tous attachés, si nous ne travaillons pas plus. Cela implique qu'il nous faudra revenir sur la logique des 35h.** Pas de manière dogmatique et systématique comme on a pu le faire lors du passage des 39h aux 35h mais de manière pragmatique, en ayant une approche par branche.

Outre cette proposition, nous avons apporté plusieurs pistes de réflexion pour changer notre rapport au travail, baisser son coût. Je souhaiterais que vous puissiez y réagir puisque c'est un sujet sur lequel Génération France.fr va continuer à réfléchir tout au long de l'année.

Enfin, je pense que la question du travail est directement liée à celle de notre compétitivité. Cela me permet de faire le lien avec notre prochain forum d'octobre qui sera consacré au nouveau modèle économique. Je vous invite d'ailleurs à nous faire parvenir vos contributions et propositions dès aujourd'hui sur le site de Génération France.fr.

Merci à tous et à tous nos intervenants d'avoir été là ce soir. Rendez-vous à la rentrée.

# *Synthèse des propositions*

de Génération France.fr

## *POUR TRAVAILLER MIEUX, TRANSFORMER LE RAPPORT AU TRAVAIL*

***L'essentiel de ces changements indispensables au sein des entreprises ne relève pas de la loi. Le code du travail français est déjà l'un des plus "protecteurs" en théorie. Or, nos salariés sont ceux qui ont un sentiment d'insécurité professionnelle le plus poussé. Le changement passe par une mobilisation dans toutes les entreprises et dans l'ensemble de la société. En Europe, nous n'avons pas de matières premières autres que le capital humain. C'est notre première richesse. Chacun doit donc se demander comme la faire fructifier au mieux.***

***Dans les entreprises, il faut passer de la gestion des ressources humaines à la gestion humaine des ressources.***

**1** - Pour un **management responsable** dans l'entreprise :

- Pour des ***primes de managers*** dont une part serait variable en fonction de critères objectifs de Gestion des Ressources Humaines (lutte contre le turn-over, formation des équipes…) et de l'évaluation des subordonnés.
- Pour une ***charte du management responsable*** annexée au ***contrat de travail des managers,*** qui serait rédigée soit au niveau des partenaires sociaux, soit dans chaque entreprise.

**2** - Pour une **véritable acquisition de nouvelles compétences** par les salariés afin que l'entreprise redevienne un moteur de l'ascension sociale :

- ***Une prise en compte accrue de l'évolution des salariés dans les différentes instances de l'entreprise*** - Conseil d'administration, Comité d'entreprise, Délégués du personnel notamment dans le cadre du Bilan Social annuel et/ou des commissions Formation …
- Pour un ***compte formation individuel dont le capital de départ sera inversement proportionnel au niveau de la formation initiale.*** En clair, moins vous avez de formation initiale, plus vous êtes aidé à vous former tout au long de la vie.
- Pour une ***incitation à choisir des formations en fonction des besoins de l'économie :*** une formation recherchée dans le bassin d'emploi coûtera moins cher en crédit formation qu'une formation moins recherchée.

**3** - Pour une **transformation du paritarisme :**

- Les syndicats sont aujourd'hui trop dépendants de leur participation à la gestion d'organismes partiaires, au détriment d'une action de terrain, au service des salariés, dans les entreprises. Sans adopter le modèle suédois qui conditionne l'accès à certains droits (indemnisation chômage par exemple) à une adhésion syndicale, il semble indispensable de ***reposer la question du financement syndical*** - aussi bien pour les instances patronales que pour les syndicats de salariés.

- Pourquoi ne pas envisager un financement fondé sur les cotisations d'une part, et des subventions publiques, d'autre part, comme pour les partis politiques. On pourrait imaginer un système où les syndicats reçoivent des ***financements publics en échange des services qu'ils rendent aux salariés :*** informations sur leurs droits, appui à la formation…

**4** - Pour une **prévention des nouvelles formes de pénibilité :**

- Afin de mieux suivre chaque salarié, nous devons ***faire évoluer notre modèle de médecine du travail :*** passer d'un modèle très national à un modèle régional, favoriser la pluridisciplinarité pour en finir avec un cloisonnement néfaste, renforcer et garantir l'indépendance du médecin du travail.

**5** - Pour une **véritable formation au management :**

- Les grandes écoles - notamment les écoles de commerce - et universités françaises forment davantage des "techniciens" en marketing, audit, finances… que des "managers". Il est nécessaire de ***développer dans le cursus de l'enseignement supérieur des modules de formation au management et aux relations humaines.***

## *AVEC LE TRAVAILLER MIEUX : LA QUESTION DU COÛT DU TRAVAIL*

*Si le travail coûte cher en France, c'est parce que nous faisons peser sur le travail le financement d'une grande partie de notre protection sociale. Cela pénalise les salariés et les entreprises. Il est nécessaire de* ***rééquilibrer le financement de la protection sociale en allégeant les charges salariales et patronales et en augmentant à due proportion la CSG (Contribution Sociale Généralisée).***

**6** - Pour un ***transfert des cotisations maladie des salariés et d'une partie des cotisations maladie des employeurs (environ 15Mds €) vers la CSG*** fusionnée avec l'IR (voir propositions du forum Dette page 50).

**7** - Et pour s'assurer que cette augmentation des marges des entreprises ne bénéficie pas d'abord aux actionnaires mais à la compétitivité du pays, pour ***une fiscalisation différenciée des profits selon qu'ils sont réinvestis dans l'entreprise ou versés en dividendes.*** Abaisser la fiscalité des investissements, c'est ce que fait l'Allemagne et c'est ce que nous devons faire pour repartir à l'offensive.

## *SORTIR DE LA LOGIQUE DES 35 HEURES*

***C'est un rendez-vous de courage et de vérité que nous devons avoir avec les Français et avec les partenaires sociaux.***
***Aujourd'hui, nous travaillons moins que la majorité de nos voisins (en temps de travail et en nombre de travailleurs) et surtout cette faible activité est largement financée par l'Etat et donc par le contribuable !***

Les exonérations de charges pour compenser les 35 heures, ou alléger le coût des bas salaires (de 1 à 1,6 SMIC) plus les exonérations liées aux heures supplémentaires coûtent entre 15 et 20 milliards par an ! C'est paradoxal : l'Etat paie pour que les Français travaillent moins et en même temps pour qu'ils travaillent plus ! En clair, nous sommes perdants-perdants, avec une dépense fiscale et une moins-value en termes de croissance et de recettes fiscales ! Nous n'avons plus les moyens de cette double peine.

**8 -** ***Inciter les partenaires sociaux, branches par branches, entreprises par entreprises, à renégocier à la hausse le temps de travail.*** Cette négociation doit se faire progressivement, avec un maximum de contreparties dans la droite ligne du travailler mieux et de la baisse du coût du travail.

**9 -** ***Cela concerne évidemment l'Etat employeur, qui doit montrer l'exemple.*** En Allemagne, on est passé de 40 à 41 heures de travail dans la fonction publique.

**10 -** En termes de méthode, comme pour la réforme des retraites ***une augmentation progressive chaque année pour revenir dans la moyenne européenne.*** Les partenaires sociaux doivent se saisir de cette question et fixer eux-mêmes les rythmes, les modalités, les durées… Il faut éviter un effet 35 heures à rebours, quand l'Etat avait décidé seul, de manière rigide, arbitraire et uniforme.

**11 -** Mais si les partenaires sociaux ne prennent pas leurs responsabilités, l'Etat devra les prendre à leur place parce que si nous ne travaillons pas plus, nous ne nous en sortirons pas ! La France continuera à perdre de la compétitivité année après année. L'Etat ne serait-il pas légitime à supprimer en partie les allégements de charges correspondant à la compensation de la réduction du temps de travail pour les entreprises qui se considèrent suffisament compétitives en restant aux 35 heures ?