L'emploi en France et en Suisse

Quels enseignements tirer des trente dernières années ?



François GLÉMET (P69 - HBS 74) Director Emeritus, McKinsev & Company

Ces chiffres impitoyables montrent sans la moindre contestation possible que :

- La France décourage les jeunes (en particulier ceux de moins de 20 ans) et les seniors (en particulier ceux de 60 ans et plus) de participer au marché du travail;
- La France ne réussit pas à fournir assez d'emplois aux jeunes prêts à travailler ;
- Malgré cette épouvantable performance sur ces classes d'âges, elle n'arrive pas à faire mieux que la Suisse pour la classe d'âge «centrale», celle des 25-54 ans.

Quels enseignements tirer des trente dernières années ?

Au cours des trente dernières années, les pays développés ont connu plusieurs épisodes de crise, en particulier sur le front de l'emploi. La France a connu une montée inexorable du chômage qui vient à nouveau de franchir à la hausse le seuil des 10% et pourrait dans les prochains mois rejoindre les niveaux record des années 1993-1999. Un pays voisin, la Suisse, a réussi une performance bien meilleure : le taux de chômage n'y est que de 3,3 % à la fin 2012 et le taux d'activité plus élevé qu'en France. Comment un petit pays sans accès

aux façades maritimes, au relief pénalisant pour les échanges et disposant de peu de ressources naturelles a-t-il pu faire mieux qu'un pays huit fois plus grand et plus richement doté en avantages et ressources naturels ? C'est ce que cet article vise à expliquer, de façon succincte.

Dans la première partie, nous examinerons ce que les statistiques de l'OCDE nous apprennent sur la situation de l'emploi en France et en Suisse ; dans la deuxième, nous tenterons d'identifier les principaux facteurs qui expliquent la différence de performance entre ces pays voisins.

Ce que nous disent les statistiques des trente dernières années

Au cours des trente dernières années, la performance sur le front de l'emploi des deux pays a été très différente, alors qu'ils étaient confrontés aux mêmes problèmes et défis. Le tableau qui suit résume la situation en 2011 et l'analyse des trente dernières années montre qu'il en a été de même - en termes relatifs - chaque année¹. Pour 2012, pas d'amélioration prévue, au contraire.

| Classe d'âge | Taux d'activité | | Taux de chômage | | Taux d'emploi | |
|-----------------|-----------------|--------|-----------------|--------|---------------|--------|
| | France | Suisse | France | Suisse | France | Suisse |
| 15-64 ans | 70,4% | 82,8% | 9,3% | 4,2% | 63,8% | 79,3% |
| 25-64 ans | 77,6% | 85,8% | 7,9% | 3,6% | 71,5% | 82,8% |
| 25-54 ans | 88,5% | 89,7% | 8,1% | 3,6% | 81,3% | 86,4% |
| 15-19 ans | 15,0% | 56,5% | 29,5% | 8,1% | 10,6% | 52,0% |
| 20-24 ans | 60,8% | 79,0% | 20,4% | 7,5% | 48,4% | 73,1% |
| 55-59 ans | 68,7% | 82,7% | 7,1% | 3,1% | 63,9% | 80,1% |
| 60-64 ans | 19,8% | 60,3% | 4,8% | 3,5% | 18,8% | 58,2% |

Comment en sommes-nous arrivés là ? Comment toléronsnous une situation qui dure depuis le début des années 1970, date du premier choc pétrolier et s'est aggravée avec le second, au début des années 1980 ? Comment notre voisin helvétique a-t-il fait tellement mieux, au point que :

- La proportion de travailleurs étrangers y est de 28,5% contre moins de 10% en France ?
- Chaque année la Suisse recrute entre 50 000 et 70 000 travailleurs étrangers additionnels pour remplir les emplois nouvellement créés?
- Plus de 250 000 travailleurs frontaliers (dont plus de 135 000 provenant de France et 63 800 pour le seul canton de Genève) passent la frontière deux fois par jour pour venir travailler en Suisse, sans y vivre ?

C'est ce que nous tentons d'expliquer dans la deuxième partie de cet article.

Principaux facteurs expliquant les différences de performance entre la France et la Suisse

Sur la base de mon expérience du marché du travail dans plusieurs pays et en particulier en France et en Suisse, je crois

que les principaux facteurs sont liés d'une part aux croyances et pratiques du monde du travail et d'autre part au cadre institutionnel.

En France croyances et pratiques du monde du travail néfastes à l'emploi

Pour comprendre les attitudes, pratiques et politiques insatisfaisantes qui durent en France depuis près de quarante ans, il faut sonder l'inconscient collectif des ménages, des dirigeants d'entreprises, des syndicalistes et des politiques et décideurs de l'administration. Il faut faire le tour des croyances et habitudes néfastes à l'emploi, dans le but de les modifier. Une enquête approfondie se justifie ; elle est toutefois hors du champ de réflexion de cet article.

En attendant, voici les observations que je soumets au lecteur; il s'agit d'une description résumée qui ne vise qu'à illustrer les principales causes de la situation décrite précédemment.

Croyances et pratiques des ménages: pour des raisons historiques, liées à une vision assez traditionnelle du statut social, la majeure partie des ménages français encouragent les jeunes à poursuivre des études bien au-delà de la période de scolarité obligatoire, dans le seul but d'obtenir un diplôme universitaire élevé. Il existe effectivement dans l'inconscient collectif la conviction que le diplôme universitaire est garant de l'obtention d'un « bon travail » ou « bon emploi » alors que c'est la formation à un métier et non le cursus universitaire qui l'assure.

Aimant plus le passage à l'université que la préparation à un métier, notre pays n'estime pas à leurs justes valeurs l'apprentissage et les formations «professionalisantes». Nos facultés accueillent des étudiants qui suivent des cours qui leur permettront d'obtenir un diplôme universitaire mais pas - ou difficilement - un emploi dans des secteurs porteurs.

En parallèle, il est notoire que des secteurs d'activité entiers ne trouvent pas assez de candidats pour les postes à pourvoir. Ils voient défiler des candidats munis de diplômes universitaires mais inadaptés à ces emplois, et en revanche bien peu qui ont suivi une formation pratique à ces métiers pour lesquels les emplois sont disponibles.

Quant aux diplômés universitaires qui obtiennent un emploi après une longue et difficile recherche, ils se retrouvent souvent dans une situation de «surqualification» par rapport à l'emploi obtenu. Cette situation porte en elle le ferment de la frustration et de l'insatisfaction qui trop souvent débouche sur la sortie prématurée de l'emploi.

En Suisse, en revanche, les familles accordent une plus grande importance à la préparation au métier, considérant souvent qu'un diplôme «professionnel» vaut largement un diplôme universitaire «académique». Cet état d'esprit contribue à expliquer pourquoi le taux d'emploi des jeunes est en Suisse beaucoup plus élevé qu'en France (52,0% contre 10,6% pour les 15-19 ans ; 73,1% contre 48,4% pour les 20-24 ans).

Croyances et pratiques des dirigeants d'entreprises : à l'exception de quelques entreprises particulièrement avancées ou de culture plus internationale qu'hexagonale, la majorité des dirigeants d'entreprise français portent sur les jeunes et les seniors un regard peu bienveillant. Pour de nombreux « patrons », les premiers sont peu dociles et les seconds peu motivés et/ou moins productifs. Ces deux groupes ne sont donc pas employés en priorité.

Qui plus est, on observe aussi des pratiques troublantes dans nombre d'entreprises françaises :

- L'abus du recours aux conditions d'emploi réservées aux seuls stages en entreprise (rémunérés en dessous du SMIC), même lorsqu'il s'agit d'un emploi qui n'en est pas un;
- L'«optimisation» de l'utilisation des conditions et régimes dérogatoires aux conditions d'emploi normales; ces conditions sont ainsi détournées de leurs fins, des «effets d'aubaine» se manifestent et les effets pervers apparaissent;
- Le recrutement de profils pour lesquels l'État offre un allègement de charges ou une subvention plutôt que le recrutement de compagnons de travail sur lesquels on veut compter dans la durée.

C'est l'inverse en Suisse, pays dans lequel la pénurie de main d'œuvre qualifiée conduit les dirigeants d'entreprise à considérer qu'une nouvelle recrue est un atout de valeur à attirer, motiver et retenir dans le cadre d'une vision à long terme de la relation de travail.

Croyances et pratiques des syndicalistes: le monde syndical français organise souvent des grèves ou manifestations «pour la défense de l'emploi»; ces actions visent à défendre les travailleurs «en poste», typiquement ceux dans la force de l'âge, c'est-à-dire dans la tranche d'âge 25-54 ans. Les manifestations en faveur des chômeurs, des jeunes exclus du monde du travail ou des seniors mis au rebut ne sont pas - ou rarement - la priorité du monde syndical.

Cet état de fait provient sans doute de ce que les syndicats ne considèrent pas les jeunes et les seniors comme de «bons clients». Il s'agit en effet de publics difficilement mobilisables ; les premiers parce qu'ils sont encore peu motivés et difficilement contrôlables, voire rebelles ; les seconds parce qu'ils sont désabusés.

Ajoutons à cela que la France est le pays d'Europe occidentale au plus faible taux de syndicalisation (moins de la moitié de ce qu'il est en Suisse) et l'on comprend que la priorité des syndicats français n'est pas de «rouler pour les jeunes et les seniors».

Croyances et pratiques des politiques et décideurs de l'administration : en premier lieu, force est de constater qu'en France peu de politiciens et décideurs de l'administration comprennent en profondeur le monde de l'entreprise ou l'économie (micro-économie, pas macro-économie). La majeure partie d'entre eux n'ont pas - ou insuffisamment - l'expérience du travail dans le monde de l'entreprise (ou en dehors du secteur public et parapublic). Ne comprenant pas en détail les fondements et mécanismes qui créent un mar-

Rappels de quelques définitions

Chômeur

En application de la définition internationale adoptée en 1982 par le Bureau international du travail (BIT), un chômeur est une personne en âge de travailler (15 ans ou plus) qui répond simultanément à trois conditions :

- être sans emploi, c'est à dire ne pas avoir travaillé, ne seraitce qu'une heure, durant une semaine de référence ;
- être disponible pour prendre un emploi dans les 15 jours ;
- avoir cherché activement un emploi dans le mois précédent ou en avoir trouvé un qui commence dans moins de trois mois.

Population active occupée

La population active occupée regroupe l'ensemble des personnes qui ont un emploi mais sa mesure diffère selon l'observation statistique qui en est faite. On peut actuellement distinguer trois approches principales : au sens du BIT, au sens du recensement de la population, au sens de la comptabilité nationale.

La population active occupée «au sens du BIT» comprend les personnes (âgées de 15 ans ou plus) ayant travaillé (ne seraitce qu'une heure) au cours d'une semaine donnée (appelée semaine de référence), qu'elles soient salariées, à leur compte, employeurs ou aides dans l'entreprise ou l'exploitation familiale. Elle comprend aussi les personnes pourvues d'un emploi mais qui en sont temporairement absentes pour un motif tel qu'une maladie (moins d'un an), des congés payés, un congé de maternité, un conflit du travail, une formation, une intempérie, etc. Les militaires du contingent, les apprentis et les stagiaires rémunérés font partie de la population active occupée.

Taux d'activité

Le taux d'activité est le rapport entre le nombre d'actifs (actifs occupés et chômeurs) et l'ensemble de la population correspondante.

Taux de chômage

Le taux de chômage est le pourcentage de chômeurs dans la population active (actifs occupés + chômeurs). On peut calculer un taux de chômage par âge en mettant en rapport les chômeurs d'une classe d'âge avec les actifs de cette classe d'âge.

Taux d'emploi

Le taux d'emploi d'une classe d'individus est calculé en rapportant le nombre d'individus de la classe ayant un emploi au nombre total d'individus dans la classe. Il peut être calculé sur l'ensemble de la population d'un pays, mais on se limite le plus souvent à la population en âge de travailler (généralement définie, en comparaison internationale, comme les personnes âgées de 15 à 64 ans), ou à une sous-catégorie de la population en âge de travailler (femmes de 25 à 29 ans par exemple).

ché de l'emploi efficace et sain, ils :

- élaborent et votent des lois qui réduisent la fluidité du marché du travail;
- en instituant des obstacles importants aux licenciements qui, en fin de compte, deviennent un frein aux embauches / recrutements;
- en permettant l'existence d'un nombre excessif de types de contrats de travail qui, lui aussi, freine l'embauche «ferme et définitive»;
- en définissant un «salaire minimum» du travailleur (payé par l'entreprise) plutôt qu'un «revenu minimum» du citoyen (financé par l'impôt sur les bénéfices, les revenus et/ou la fortune), ce qui accroît la pression sur les entreprises et les employeurs;
- en faisant porter par les entreprises et les employeurs une part excessive du coût de la solidarité nationale qui devrait être financée moins par les charges sociales et davantage par la redistribution des revenus (du travail et du capital).
- veulent croire que «les problématiques de l'emploi se résolvent au ministère» et ont une grande difficulté à accepter que ce sont les entrepreneurs et les employeurs - et eux seuls - qui créent et offrent les postes de travail économiquement viables. Ils privilégient donc les lois, règlements et autres dispositifs qui «imposent» à l'entrepreneur et à l'employeur et n'utilisent pas assez les mécanismes d'incitation positive.
- s'inspirent insuffisamment des solutions efficaces adoptées par d'autres pays. Dans ce domaine, il serait particulièrement judicieux qu'ils étudient en détail les mécanismes de l'apprentissage qui semblent réussir particulièrement bien en Allemagne et en Suisse.

Il serait donc utile qu'en France politiques et décideurs de l'administration adaptent leurs actions aux besoins des entrepreneurs et employeurs et donnent plus de poids à l'incitation qu'à la réglementation. C'est ce que leurs homologues suisses font depuis longtemps, en tout cas depuis les grèves des années 1930 qui mirent le pays à genoux et amenèrent employeurs, syndicats et administration à s'engager irréversiblement dans une remarquable politique de «paix sociale» basée sur la négociation et le consensus plutôt que sur la confrontation et la règlementation.

Voilà donc une partie des facteurs qui, à mon avis, ont abouti à cette piètre performance de notre pays sur le front de l'emploi. Passons maintenant en revue un deuxième groupe de facteurs.

Cadres institutionnels efficaces en Suisse

La Suisse est sans doute la plus vieille démocratie d'Europe. C'est en effet à l'année 1291 que remonte la création de l'embryon de ce qui deviendra la confédération et à 1648 la reconnaissance par l'empire allemand de l'indépendance totale du corps helvétique. En d'autres mots, il y a plus de sept siècles que la Suisse n'a eu ni roi ni empereur et qu'elle fonctionne selon des principes de démocratie qui rappellent ceux de la Grèce antique. Un autre pays fonctionne sur des principes semblables, mais depuis moins de trois siècles : les États-Unis d'Amérique.

Il y a donc des générations et des générations que les Helvètes ont appris à ne compter que sur eux-mêmes, à privilégier la prise de décision au plan local, à refuser et repousser toute tentative de centralisation ainsi que toute montée en puissance d'un pouvoir central. En Suisse, le citoyen est convaincu que, comme le disait un de mes jeunes collègues, Peter Wüffli, «quand le pouvoir de l'État central augmente, la liberté du citoyen diminue».

C'est, à mon avis, la raison fondamentale qui a amené ce petit pays - et donc chacun de ses citoyens - à comprendre très tôt qu'il ne résoudrait ses problèmes, y compris ceux de l'emploi, que s'il faisait sienne la devise «Aide toi et le ciel t'aidera». En Suisse, on ne compte pas sur un pouvoir central, possible réincarnation d'un monarque, pour résoudre les problèmes. On ne tolère pas, non plus, une administration centrale trop généreusement dimensionnée et excessivement puissante dont les modes de fonctionnement et les aprioris peuvent rappeler ceux d'une époque monarchique ou impériale.

Pétrie de ces principes de prise de décision locale et responsabilité individuelle et faisant parfois appel à des financements conjoints pouvoirs publics / initiative privée, la Suisse a su :

- Se convaincre que son économie ne prospèrerait que si chaque année elle :
- améliorait sa productivité (branche par branche);
- innovait autant que les meilleurs au plan international (la Suisse est l'un des pays qui déposent le plus de brevets par million d'habitants);
- n'hésitait pas à se restructurer rapidement de façon non traumatique plutôt que de retarder l'inéluctable et alors y faire face en catastrophe.
- Mettre en place des mécanismes d'apprentissage adaptés aux industries performantes qui réussissent à l'exportation, année après année;
- Élaborer une règlementation du travail, une gestion du chômage et des politiques de formation qui incitent fortement l'employeur à maintenir l'emploi en période difficile, le travailleur à reprendre rapidement un emploi et tous à recruter des jeunes, tant en apprentissage qu'en contrat de travail définitif comme à maintenir les «seniors» dans l'emploi. Cette approche privilégie la flexibilité et personne ne considère qu'il s'agit là d'un privilège accordé aux employeurs. Au contraire, tous s'accordent à reconnaître que c'est l'une des clefs de l'adaptabilité rapide aux changements extérieurs;
- Créer quelques «Grandes Écoles» (ETH-EPFZ, EPFL, pour n'en citer que deux) qui n'ont rien à envier aux nôtres, en tout cas au plan du classement de Shanghai, du prestige de leurs anciens élèves et du nombre de travaux de recherche réussis.

Certes, tout n'est pas parfait en Suisse: l'agriculture est largement protégée et subventionnée, l'accès au marché intérieur n'est pas aussi ouvert que la Commission Européenne le voudrait et il y a à nouveau quelques restrictions à la libre circulation de certains étrangers (application de la clause de sauvegarde concernant les ressortissants des «ex pays de l'Est»). Par ailleurs, les prix y sont plus élevés qu'ailleurs en Europe, tout comme les salaires, d'ailleurs.

Mais force est de reconnaître qu'au plan de l'emploi, la performance de la Suisse est remarquable sur les quatre points suivants :

- · forte création d'emplois ;
- taux d'activité élevé pour toutes les classes d'âge (souvent le plus élevé d'Europe) ;
- taux de chômage faible pour tous (souvent le plus faible d'Europe);
- grande ouverture aux travailleurs étrangers.

Alors, peut-être pouvons-nous regarder ce modèle économique et social de plus près et en tirer quelques enseignements utiles ?

¹ Je tiens à la disposition du lecteur les graphes et données des séries historiques qui sous-tendent les analyses présentées dans cet article ; je peux être joint par courriel à : francoisglemet@orange.fr