

PROTECTION DE L'EMPLOI ET PROCÉDURES DE LICENCIEMENT : UNE ANALYSE CRITIQUE DU RAPPORT BLANCHARD TIROLE

[François Gerber](#), [Christophe Assens](#)

Management Prospective Ed. | « [Revue internationale des sciences de l'organisation](#) »

2022/2 N° 13 | pages 171 à 205

DOI 10.3917/riso.013.0171

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-de-l-organisation-2022-2-page-171.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Protection de l'emploi et procédures de licenciement : une analyse critique du rapport Blanchard Tirole

François GERBER

Docteur en sciences de gestion – Avocat au barreau de Paris –
cabinet.gerber@wanadoo.fr

Christophe ASSENS

Professeur en sciences de gestion – Université Paris-Saclay, UVSQ, –
christophe.assens@uvsq.fr

Résumé

Cet article établit une analyse critique du rapport Blanchard Tirole (2003) consacré aux procédures de licenciement. Ce rapport a le mérite de rompre avec une vision purement politique ou juridique du marché du travail pour introduire la dimension des coûts dans les choix de recrutement ou de licenciement du dirigeant. Néanmoins, ce rapport ne tient pas suffisamment compte des coûts cachés ou différés dans le temps qui dissuadent le dirigeant de recruter ou de licencier. Par exemple, le passif social virtuel constitué au fil du temps par les indemnités de départ est une dette potentielle que supporte l'entreprise. Cette dette potentielle n'est pas prise en compte dans la comptabilité et pourtant elle est devenue déterminante dans la cession d'entreprise et dans la décision de licenciement. L'article introduit ainsi une nouvelle nomenclature des coûts de licenciement pour mieux comprendre les blocages sur le marché du travail français.

Mots clés : emploi, licenciement, droit du travail, coûts cachés, marché du travail.

Job protection and dismissal procedures: a critical analysis of the Blanchard Tirole report

Abstract

This article provides a critical analysis of the Blanchard-Tirole's report (2003) devoted to dismissal procedures. This report has the merit of breaking with a purely political or legal vision of the labor market in order to introduce the cost dimension in the choice of hiring or firing conducted by the manager. However, this report does not sufficiently take into account the hidden or deferred costs over time that incite the manager to recruit or fire. For example, the virtual social liability built up over time by severance pay is a potential debt borne by the company. This potential debt is not taken into account in the accounts and yet it has become decisive in the sale of a business and in the decision to lay off. The article thus introduces a new classification of dismissal costs to better understand the bottlenecks in the French labor market.

Keywords : employment, dismissal, labor law, hidden costs, labor market.

Introduction

À la fin de l'année 2003, la *Documentation française* publie le rapport rédigé sous l'égide du Conseil d'analyse économique par Olivier Blanchard et Jean Tirole, intitulé *Protection de l'emploi et procédures de licenciement*. Composé de 55 pages, il bénéficie d'une introduction de Christian de Boissieu, président délégué du Conseil qui indique dès les premières lignes que le texte « *ne laissera pas indifférent (...) parce qu'il propose des pistes non conventionnelles, du moins dans le contexte français (...)* ». Il présente l'idée forte du rapport : « *Les firmes qui licencient devraient payer une taxe aux caisses d'assurance chômage, finançant ainsi une part significative des ressources de celles-ci* ». Il explique que ce système ne provient pas d'une création *ex nihilo* et qu'il s'inspire de l'*experience rating* américaine. Il s'agit de la mise en œuvre de ce que l'on appelle le principe « pollueur-payeur ». L'illustration française de l'*experience rating*, en provenance d'outre atlantique, est par exemple la fameuse contribution Delalande, issue de l'amendement surprise d'un député de la majorité libérale élue en 1986. Cet aménagement législatif, qui sera mis à néant en 2007,

est encore en vigueur au moment où Blanchard et Tirole travaillent à la rédaction du rapport. De Boissieu (2003) précise que cette taxe viserait uniquement les licenciements économiques et exclurait en conséquence les autres causes. Elle aurait pour mérite premièrement d'empêcher les contentieux sur le licenciement économique et deuxièmement de réduire le clivage « *si central en France entre CDI et CDD* », lequel devrait « *s'effacer au profit d'une approche unitaire évitant les effets de seuil actuels* ». Le rapport est présenté au premier ministre, Jean-Pierre Raffarin le 5 mai 2003.

Cette introduction a le mérite d'être centrée sur la proposition essentielle qui ressort de l'analyse des professeurs Blanchard et Tirole. Le premier, économiste, enseignant au MIT aux Etats-Unis est un spécialiste du chômage. Le second, spécialiste de l'économie industrielle, est enseignant à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales et à la *Toulouse School of Economics*. Mais avant d'aborder le fonds du rapport, nous allons nous féliciter de ce qu'il libère la parole, en osant effectivement défricher des « *pistes non conventionnelles* » dans le « *contexte français* ».

1. La liberté de penser différemment la problématique du chômage

Le rapport Blanchard Tirole (2003) constitue pour le monde de l'entreprise en général, hors la prégnance de l'école française du droit du travail, une liberté nouvelle. À cette date, l'expérience, la carrière et la réputation des deux auteurs leur donnent déjà une autorité qui leur permet d'être choisis par le Conseil d'Analyse Économique, ce qui n'était aucunement évident au cours des années précédentes, comme nous l'a démontré Gerber (2018). La désignation de Jean Tirole par le jury Nobel¹, quelques années plus tard, a accentué encore sinon l'effet du rapport, du moins le poids de l'analyse critique du système français et plus précisément de son modèle social. En le critiquant, ils libèrent ainsi la parole des analystes, des chercheurs, voire des chefs d'entreprises qui s'évertuent depuis des années à critiquer ce modèle, ou du moins l'un de ses aspects majeurs : la législation sur la protection de l'emploi.

.....
1. Jean Tirole reçoit le prix Nobel en 2014.

Cette école française de droit du travail est composée de la quasi-totalité des universitaires en droit du travail, renforcés par les expressions militantes des syndicats de salariés, une partie de l'avocature qui intervient dans le domaine prudhommal et des conseillers prudhommaux, eux-mêmes formés par les hommes et les femmes que nous venons de citer. Elle défend depuis l'émergence de la législation sur la protection de l'emploi, la cause des salariés en CDI et militent pour une évolution du « statut » du salarié privé vers celui du salarié de la fonction publique d'État ou des collectivités territoriales, sans aucune considération pour l'entreprise. Les élèves qu'elle a formés au fil du temps sur les bancs des universités se sont par la suite répandus, porteurs de ce message et d'une image négative de l'entreprise privée, dans les administrations d'État, et en particulier l'administration du travail, l'université, l'avocature, la magistrature hors CPH², et bien entendu, le monde de l'entreprise.

Cette école de pensée a accaparé pendant trente ans la parole sur les questions de droit du travail. Elle est parvenue à marginaliser sinon à éliminer toute velléité de contestation ou d'émergence d'une pensée différente, inspirée ou non par les théoriciens de l'école de Chicago. Elle a imposé une quasi-censure, empêchant nombre d'auteurs de pouvoir exprimer un avis différent. Il fallait continuer à vanter non seulement les lois originelles de 1973 et 1975 qui avaient créé la législation sur la protection de l'emploi, mais également ses développements ultérieurs, concrétisés par l'amendement Delalande³ et plus tard, les textes sur la réduction du temps de travail ou la loi de modernisation sociale du 14 mars 2002 par exemple. Face à elle, les expressions de l'entreprise sont frileuses, pusillanimes, complaisantes. Pour ne prendre pour exemple que les dirigeants du CNPF, il est aisé de démontrer que pendant cette période clef (1973-2002), les représentants du patronat qui auraient dû donc se trouver en

.....
2. Les magistrats du conseil des prudhommes, juridiction paritaire, sont pour moitié des salariés et pour moitié des employeurs.

3. La « contribution » sous forme de taxe, due par l'entreprise en cas de licenciement d'un salarié « âgé » a été instaurée en 1987 par l'« Amendement Delalande » et incorporée au Code du Travail dans l'article L321-13. À l'origine, elle visait à protéger ces salariés « en fin de carrière » en rendant leur licenciement plus difficile. Cette loi introduit un effet pervers. Focalisés sur la pénalité en cas de licenciement, les dirigeants d'entreprises licencient avant 50 ans, et refusent de recruter les « seniors » de plus de 45 ans.

pointe pour aborder la problématique du coût du travail, n'ont pas écrit une ligne sur le sujet. Il est possible de citer François Ceyrac⁴, en fonction pendant les années cruciales, François Périgot⁵, Jean Gandois⁶ en dépit de sa présence à la direction de l'organisme lors de l'émergence des 35 heures, Antoine Sellières⁷ pourtant resté en fonction pendant près de 8 ans. L'exception reste indiscutablement Yvon Gattaz, sans doute en raison de son expérience de la PME, de sa proximité avec le terrain et du fait que les fonds investis dans son entreprise étaient essentiellement les siens, ce qui rend le dirigeant et associé plus attentif à la problématique du coût.

Ce positionnement est très différent de celui de l'organisation patronale des années trente, qui avait réagi aux accords Matignon par l'intermédiaire de la CEGOS, animée par le lieutenant-colonel Rimailho. La CEGOS, ce groupe de réflexion composé d'économistes et de juriste examine les mesures prises par le Front Populaire et publie en 1937 une brochure qui en tire immédiatement les conclusions. L'augmentation des coûts du travail résultant de ces mesures est calculée et modélisée de telle façon que les entreprises puissent immédiatement en tenir compte dans l'établissement de leurs prix de revient.

Ce n'est donc pas de l'entreprise mais de l'université qu'émane la réflexion sur le coût du travail, grâce au rapport Blanchard Tirole (2003). Celui-ci libère la parole des entrepreneurs et les analyses économiques et managériaux. Quinze ans après, nous pouvons dire qu'il s'agit incontestablement de l'acquis premier de ce document.

2. Le retour à la problématique du coût du travail, à travers le coût du licenciement

Avant de se lancer dans le corps même de leur analyse, les deux auteurs (2003) énoncent en avant-propos des faits simples et clairs, résultant des chiffres communiqués de longue date par la Dares en France ou l'OCDE, dont l'école française de droit du travail récusait la réalité ou, pour le moins, en niait les causes. Ils rappellent que

-
4. 1972-1981.
 5. 1986-1994.
 6. 1997-1997.
 7. 1997-2005.

les entreprises se plaignent du coût direct des licenciements, mais également de la complexité et de l'incertitude qu'ils génèrent. Ils admettent que la législation sur la protection de l'emploi empêche ces entreprises de « *s'ajuster aux mutations technologiques et au rapide changement de demande qui caractérise les économies modernes* ». Cette absence de flexibilité occasionne une perte d'efficacité, des surcoûts, et décourage la création d'emploi. Ils dégagent donc clairement la notion de coûts comme élément central de leur interrogation.

Enfin, Blanchard et Tirole (2003) admettent une relation politique directe entre la construction législative visant à protéger les salariés en contrat à durée indéterminée, telle qu'elle s'est constituée pendant 30 ans, de 1973 à 2003, et le poids électoral des bénéficiaires du système. Nous soulignons l'audace du propos. À cette date, il était encore fort mal vu, en particulier dans les débats universitaires, de souligner que l'une des causes du renforcement systématique de la législation sur la protection de l'emploi à travers le temps, était politique. La critique n'est pas seulement dirigée contre les gouvernements d'obédience socialiste qui se sont succédés de 1981 à 2002 (le retour des libéraux pendant les deux périodes de cohabitation n'ayant pas eu d'effet significatif à ce niveau⁸). Les auteurs visent également le comportement de ces gouvernements qui semblaient avoir usurpé ce qualificatif de « libéral ». En tout état de cause, ils ne s'inspiraient aucunement des réflexions et des théories économiques en provenance des pays anglo-saxons. Il n'est pas anodin à cet égard de remarquer que c'est sous les deux gouvernements de Jacques Chirac que les lois du 3 janvier 1975⁹ d'une part et l'amendement Delalande d'autre part ont été votés. La loi de 1975 établit l'autorisation administrative de licenciement et soumet le fonctionnement de l'entreprise à l'arbitrage de l'administration. Si cette première motivation semble constituer aujourd'hui encore une initiative anti-libérale, chacun remarquera la prétention du législateur de l'époque qui pense pouvoir contraindre l'économie, et en l'occurrence l'emploi, par l'effet de la loi. Il notera de même

.....
8. Au contraire, l'amendement Delalande a renforcé le système.

9. Loi 75-5 du 3 janvier 1975 : Jacques Chirac, premier ministre de Valéry Giscard d'Estaing, désigne Michel Durafour comme ministre du travail. En 1986, c'est Philippe Seguin qui procède à l'annulation de l'autorisation administrative de licenciement, mais valide l'amendement Delalande.

la pauvreté des publications théoriques ou programmatiques des partis libéraux¹⁰ concernant le fonctionnement de l'économie, à l'exception de la période durant laquelle Raymond Barre occupe l'hôtel Matignon... sans revenir sur les textes de 1973 et 1975. Blanchard et Tirole (2003) critiquent d'ailleurs « *la pénurie de réflexion en profondeur sur ce qui devrait être un bon système de protection de l'emploi* »¹¹.

Pour le management des entreprises, la réaffirmation d'un principe essentiel du fonctionnement des firmes semble être redondante. Dans l'espace français, et en particulier dans le monde du droit, ce rappel apparaît comme une incongruité. Mais les auteurs indiquent clairement que le fait d'obliger les entreprises à payer des taxes de licenciement aura un effet défavorable : « *augmenter leurs coûts et donc diminuer la création d'emploi* ». Ils réaffirment à ce niveau la relation entre la notion de coût et la notion d'emploi¹².

Second aspect, énoncé contre la logique classique de l'école française de droit du travail : la réaffirmation de la plénitude du pouvoir de direction. À la différence de certaines critiques qui ont vu dans ce positionnement l'alignement sur les positions de l'école de Chicago, nous dirons qu'il s'agit simplement d'une logique managériale et économique, évidemment en rupture au regard des présupposés juridiques énoncés dans le précis de droit du travail chez Dalloz par Camerlinck et Lyon Caen (1980). D'après Blanchard et Tirole (2003) : « *La décision de licencier ou de ne pas licencier doit être laissée aux entreprises. Le juge et l'administration ne doivent pas se substituer au jugement du chef d'entreprise* ».

Troisième affirmation : si les entreprises hésitent à transformer un CDD en CDI « *même si le salarié sous CDD se révèle être parfaitement compétent* », c'est en raison de l'effet de seuil. Et à ce niveau, les auteurs reviennent sur la problématique du coût : « *L'effet de seuil, c'est-à-dire l'augmentation des coûts de la protection de l'emploi lors de la transformation du contrat, est trop forte* »¹³.

.....
10. Le RPR de l'époque, voire son allié, les Républicains Indépendants.

11. Olivier Blanchard et Jean Tirole (2003), *Protection de l'emploi et procédure de licenciement*, rapport du CAE.

12. Nous soutenons quant à nous que le coût du licenciement est un élément du coût du travail.

13. *Op. cit.*, p. 10.

Ainsi, en trois temps, les auteurs font table rase des principes et des présupposés qui fondent la réflexion des juristes du travail depuis 1968 à savoir : on doit ignorer la conséquence économique de la règle de droit ; l'entrepreneur ne doit pas être libre de licencier et il est nécessaire de le contraindre par le droit, l'administration et le juge ; l'effet de seuil n'a d'effet ni sur l'emploi ni sur les coûts.

2.1. La critique des conclusions avancées dans le rapport Blanchard et Tirole (2003)

Puis les rapporteurs développent des éléments de comparaison entre les pays et analysent les rapports entre le taux de chômage et le système de protection de l'emploi. Ils en déduisent rapidement qu'« *une protection de l'emploi élevée ne semble pas être systématiquement associée à un degré plus bas de réallocation des emplois* » et évoquent la problématique de l'ajustement des effectifs à la réalité du besoin en main d'œuvre d'une entreprise. Ils en viennent naturellement à aborder la protection de l'emploi¹⁴ et se montrent relativement réservés à son égard : « *La protection de l'emploi amène les entreprises à éviter les embauches dont elles pensent qu'elles ne seront que temporaires, mais qu'elles n'empêchent pas les entreprises d'ajuster l'emploi, peut-être avec un certain retard, à ajuster l'emploi si les changements d'effectifs désirés apparaissent permanents. Cette conclusion (...) rend moins plausible la conclusion selon laquelle la protection de l'emploi est un obstacle majeur à l'ajustement des entreprises aux changements technologiques, un obstacle majeur à la croissance.* »¹⁵. Nous ne partageons pas cette conclusion, dont l'émergence semble contradictoire avec les autres constatations. Celles-ci devraient permettre aux auteurs d'aboutir à une position différente, et donc accusatoire à l'égard de la législation sur la protection de l'emploi.

Nous avons donc recherché les causes de cette mansuétude excessive à l'égard de La législation sur la protection de l'emploi (LPE). Ce faisant, nous avons constaté que les auteurs ne pratiquent pas une analyse exhaustive du coût du licenciement de droit français, dont on sait qu'il se distingue et qu'il est nettement plus élevé que celui

.....
14. Il s'agit de la protection de l'emploi sur le plan générique, et non pas de la législation sur la protection de l'emploi telle que nous l'entendons, à savoir le *corpus* dégagé à partir des lois de 1973 et 1975.

15. *Op. cit.* p. 15.

qui se calcule en Grande-Bretagne ou en Allemagne par exemple. Il s'agit d'une faiblesse du raisonnement et globalement du rapport Blanchard Tirole (2003). Il était donc nécessaire d'explorer les fondements d'une appréciation globale qui est en décalage avec notre réflexion historique (Gerber, Assens, 2020), notre expérience de terrain¹⁶ et nos méthodes de calculs du coût du travail (Gerber, 2018) que nous exposons dans le paragraphe suivant.

2.2. La méthodologie de calcul de coût

Pour aborder la problématique de ce que nous qualifions de « *coûts occultés du travail* », nous avons choisi différents types d'entreprises, caractérisant les différents modes de gestion des PME, et les différentes approches de problématiques économiques en cas de survenance de crises conjoncturelle ou structurelle, la cession de l'outil de travail par le dirigeant et associé étant envisagé comme une crise spécifique. Fondé à la fois sur une intuition et sur l'expérience du professionnel du droit du travail et des procédures collectives, il était nécessaire de vérifier d'une part si le comportement des dirigeants était impacté par la législation sur la protection de l'emploi (issue des lois de juillet 1973 et janvier 1975), par le supplément de coût du travail qui en résulte et, par la conscience de ce coût.

La première des entreprises étudiées dans le cadre d'une recherche participante est une PME de 120 salariés environ, spécialisée dans le gros œuvre, dirigée par des cadres compétents et investis, appuyée par un groupe important du marché. Elle a néanmoins fait l'objet d'une liquidation judiciaire. La seconde est une entreprise du second œuvre, spécialisée dans la peinture et la miroiterie. Son dirigeant social présente la particularité d'être également titulaire des diplômes universitaires qui lui auraient permis d'exercer la fonction d'expert-comptable. Il a donc une sensibilité particulière à la problématique du coût et a conservé sa vie professionnelle durant l'œil sur les ratios. Cette société au capital exclusivement familial – il s'agit de la troisième génération –, créée dans les années cinquante, a compté près d'une centaine de salariés, puis elle a réduit ses effectifs au fur et à mesure du temps. Elle compte aujourd'hui moins de 50 salariés. Elle est en phase de cession et la problématique du coût du travail affecte directement la possibilité de cession.

.....
16. D'avocat spécialisé dans le droit du travail et la procédure collective.

La troisième est spécialisée dans la charpente-couverture et compte une vingtaine de salariés. Travaillant depuis trente ans pour les grands donneurs d'ordre de la construction, elle a dû affronter leur désamour et leur préférence pour des entreprises plus « volatiles », dont les originaires des pays de l'Est et non-résidents sont rémunérés à des salaires inférieurs à ceux pratiquée en France. Fidèle à une conception du patronat social héritée du catholicisme, allant en quelque sorte de l'encyclique *Rerum novarum*¹⁷ aux écrits de Marc Sangnier, le dirigeant a voulu à toutes fins préserver ses salariés du risque du chômage. Il a retardé dans toute la mesure du possible l'instant des licenciements, en dépit de la rareté progressive des contrats. La société a été liquidée et l'ensemble des salariés licenciés.

La quatrième entreprise ressort de ce que nous qualifions de « management astucieux » au sens où la délinquance est parfois qualifiée « d'astucieuse ». Spécialisé dans le second œuvre, en l'occurrence les menuiseries métalliques, le dirigeant est parfaitement conscient de la problématique du coût du travail puisque ses entreprises ont compté, pour l'une d'elle, près de 80 salariés. Il a décidé de s'exonérer d'une partie de ce coût, en évitant de payer tout ou partie des charges fiscales ou sociales lui incombant. Il a géré son activité économique pendant plusieurs années en se jouant habilement des règles juridiques et des poursuites des institutions et en organisant au moins quatre dépôts de bilan de façon délibérée.

La présentation des trois cas que nous avons retenu – sur une centaine de cas¹⁸ – ne suit pas un ordre particulier. Notre objectif n'était pas lié à un effectif-type, dont la gestion devait produire un certain nombre de conclusions ou répondre à certains impératifs. D'ailleurs trois de ces entreprises sont éligibles à la constitution des IRP comme ayant plus de 50 salariés, mais une seule d'entre elles disposait de représentations du personnel actives.

.....
17. En encyclique du pape Léon XIII du 15 mai 1891, qui exprime la doctrine sociale de l'église catholique face au développement du capitalisme.

18. Nous avons dû renoncer à approfondir certains cas particulièrement intéressants en raison du refus de la direction de communiquer les éléments chiffrés concernant le coût des restructurations. Etant souligné que parallèlement, les unions syndicales locales ne se montrent pas plus coopératives, comme s'il fallait préserver le « secret » de certaines négociations.

Toutes ces entreprises conduisent à des conclusions communes sur la problématique des « coûts occultés », et celle, concomitante, du « passif social virtuel »¹⁹. Nous allons donner quelques chiffres concernant la société qui comptait environ 120 salariés. Avant la déclaration de la cessation de ses paiements, sa dette à l'égard des AGS était déjà de l'ordre d'1 300 000 d'euros, passif social réel, mentionné dans la D.C.P. mais son passif social virtuel était notable, étant souligné qu'il vient naturellement s'ajouter au passif réel à l'instant de la liquidation judiciaire, puisque de virtuel, il devient lui aussi réel.

Le représentant légal de la société nous a communiqué le montant total de cette dette et nous avons discerné, au sein de celui-ci, la partie qui est directement liée à la législation sur la protection de l'emploi, c'est-à-dire le montant des indemnités de licenciement et le montant des indemnités de préavis. Il nous a été difficile d'isoler le montant des congés payés sur préavis qui sont versés par la caisse Pro BTP.

Nous avons donc appliqué de façon classique, un coefficient de 10 % sur la base du préavis, étant souligné, bien entendu, que le paiement de ce préavis génère lui-même des cotisations complémentaires auprès des AGS, auprès de l'Urssaf et auprès de la caisse Pro BTP. Un total de 2 045 000 € a été avancé par les AGS au titre de la rupture des 117 contrats de travail, dont seul 1 million d'euros a été récupéré sur les créances de l'entreprise sur les clients dans le cadre des versements spontanés ou des contentieux en cours.

Il est intéressant de distinguer ce qui ressort de l'indemnité conventionnelle de licenciement et de l'exécution des préavis. Au premier titre, pour 117 salariés, 956 431 € sont versés. Au titre des préavis non exécutés, la somme est de 690 053 €, hors congés payés sur préavis puisque les 10 % correspondant sont payés par la Caisse du bâtiment. Mais en revanche, les charges sociales correspondent à une somme de 344 409 €. La société en liquidation est donc redevable pour les préavis non exécutés – pour lesquels les salariés se

.....
19. Ensemble des sommes résultant de l'exécution du contrat de travail, dues au salarié en cas de rupture pour cause réelle et sérieuse (licenciements économiques par exemple) ou départ en retraite. Dans le premier cas, il s'agit du préavis avec CP sur préavis et charges sociales, et de l'indemnité de licenciement.

verront imposer une période de carence s'ils s'inscrivent au Pôle Emploi – c'est une somme totale de 1 034 462 €²⁰ (690 053 + 344 409) qui est extraite des caisses de l'entreprise et en partie avancée par les AGS dans l'attente de la compensation par les sommes récupérées auprès des clients redevables envers la société.

Il est nécessaire de s'arrêter un temps sur ce montant : il est évident dans la période précédant la décision de déclaration de cessation des paiements, la société ne pouvait préfinancer le licenciement ne serait-ce que d'un tiers de personnel sur ses fonds propres – qui avaient disparu – ni sur sa trésorerie.

Mais la somme de 1 034 462 € n'est pas la seule que la société expose au titre de la législation sur la protection de l'emploi dans le cadre de la procédure de licenciement de l'ensemble des salariés. L'accord qui avait été signé avec les IRP prévoyait l'accompagnement d'un cabinet extérieur : c'est une somme de 300 000 € qui est versée de ce chef outre les honoraires de conseil soit 464 834 € d'honoraires, dont 148 755 € pour les procédures prudhommales. L'ensemble des coûts du processus de rupture – y compris le passif social virtuel – atteint donc la somme de 1 799 369 €.

Pour produire l'analyse et les critiques dans cet article, notre raisonnement s'est appuyé sur l'examen des bilans clôturés et sur le suivi des comptes de licenciement de ces études de cas, principalement des PME du secteur secondaire, en fonction de la méthode décrite.

3. La problématique du coût : la base de calcul du coût du travail trop étroite

Coût du travail et coût du licenciement : il existe à notre sens une interaction entre ces deux éléments qui sont trop souvent dissociés, comme s'ils étaient indépendants l'un de l'autre, ce qui est radicalement inexact dans le cas français. Les auteurs du rapport investissent réellement la problématique du coût du licenciement imposé à la collectivité. En cela, leur contribution est fondamentale dans l'émergence d'une pensée différente. Mais ils commettent en revanche une erreur en sous-estimant le coût du travail, par l'exclusion de facteurs que l'ensemble de la communauté juridique,

.....
20. Soit en moyenne, 8 841 euros par salarié, charges sociales comprises.

statistique et comptable s'entend effectivement – à tort, à notre sens – à exclure du prix de revient d'un produit ou d'un service. Cette erreur biaise l'ensemble du raisonnement... en ayant pour conséquence de sous-estimer le coût réel du travail.

3.1. L'erreur conceptuelle : l'occultation d'une partie des coûts de rupture

Blanchard et Tirole (2003), à la différence de l'ensemble des autres analystes qui ont signé des rapports sur l'emploi depuis des années abordent frontalement le rapport entre le coût du licenciement et le fonctionnement de l'entreprise.

Certes, leur angle d'attaque est spécifique : ils critiquent le fait qu'« *une entreprise qui licencie plus qu'une autre ne paye pas plus qu'une autre à la caisse d'assurance chômage. Ceci a une double conséquence : tout d'abord l'entreprise n'internalise pas le coût qu'elle fait subir à cette caisse lorsqu'elle décide de licencier le salarié (certes, elle lui verse des indemnités de licenciement et supporte des coûts administratifs non négligeables sur lesquels nous reviendrons par la suite), mais elle est déresponsabilisée quant à l'impact du licenciement sur les comptes de l'Unedic* ». En fait, l'essentiel de leur préoccupation réside dans l'insuffisante internalisation des coûts de licenciement par les entreprises françaises en particulier dans le cadre des licenciements économiques. Cette réflexion, de toute évidence inspirée de l'exemple américain, est nourrie des spécificités typiquement françaises. Mais précisément, le modèle « *experience rating* » qui assure l'internalisation des coûts de licenciement des entreprises nord-américaines, ne correspond-il pas à la forme et au niveau de protection des salariés américains dans le cadre d'un contrat de travail qui n'a rien de comparable à celui qui résulte du modèle social français ?

En effet, à partir de l'instant où l'entreprise américaine ne paye que des sommes résiduelles (de l'ordre de 15 ou 30 jours de salaire) lors de la rupture du contrat de travail, et où elle ne craint aucun procès concernant les conséquences de la rupture, elle peut disposer de sommes notables pour assurer le maintien de rémunération du salarié licencié. Mais la situation française est totalement différente puisque d'un côté, le salarié perçoit des sommes importantes lors de la rupture, et que les risques d'une procédure peuvent notablement aggraver cette charge.

Nous allons donc revenir sur la problématique des coûts de licenciement tels qu'ils existent à ce jour afin de mesurer le niveau de la sous-estimation résultant de la présentation des Blanchard et Tirole (2003).

3.1.1. *La sous-évaluation des coûts du travail : les coûts différés obligatoires, ignorés ou non quantifiés*

Les auteurs admettent l'existence de coûts de licenciement pesant sur l'entreprise et en déterminent quatre types : l'indemnité de licenciement (1), compensant « *les coûts psychologiques de perte d'emploi* »²¹ ; les coûts administratifs (2) ; le versement à la caisse d'assurance chômage²² qui prend alors en charge le salarié (3), et la pénalité Delalande (4). Les deux premiers types de coûts sont admis par les auteurs de façon classique mais non pas de façon critique. En conséquence, leur amplitude est notablement réduite, comme nous allons le démontrer. Ce qui leur permet de conclure de façon abrupte que « *les coûts directs de licenciement prévus par la loi sont relativement faibles* »²³, et qu'ils n'influent pas sur le comportement de l'entreprise.

Cependant, ils admettent un quatrième coût, en l'occurrence la fameuse contribution Delalande, instituée par la loi du 10 juillet 1987 et encore applicable en 2003²⁴ : « *pour les entreprises de plus de 50 employés, cette contribution va de deux mois pour un salarié de 50 ans à 12 mois pour un salarié de 56 ans pour revenir à 6 mois pour un salarié de plus de 59 ans (le nombre de mois est divisé par deux pour une entreprise de moins de 50 salariés)* »²⁵. En tenant compte de ces 4 types de coûts, Blanchard et Tirole (2003) considèrent, en suivant les travaux d'Abowd et Kramarz (1992) – que le coût d'un licenciement est de l'ordre de 5 à 7 mois de salaire en moyenne.

.....
21. *Op. cit.*, p. 23.

22. Nous rappelons que ce troisième type de coût n'est pas versé par l'entreprise au moment du licenciement, mais qu'il est versé mensuellement par l'abondement des caisses avec les parts salariales et patronales, dans le cadre du système de mutualisation. Les allocations chômage sont financées à partir des « *cotisations sociales proportionnelles à la masse salariale* ».

23. *Op. cit.*, p. 42.

24. Elle ne sera abolie qu'en 2008, par effet de la loi du 30 décembre 2006.

25. *Op. cit.*, p. 42.

Certes, ils critiquent la lourdeur des procédures de licenciement économique et en particulier leur durée, créatrice d'incertitude pour l'entreprise et la communauté des salariés non visés par les plans sociaux : « *Pour un licenciement pour cause économique, la procédure peut durer six mois et comprend les réunions avec les représentants du personnel, la présentation par l'entreprise d'un plan de sauvegarde de l'emploi, l'accord de l'inspecteur du travail ; les salariés peuvent de plus exiger un audit de l'entreprise puis le recours à un arbitrage en cas de désaccord avec le plan formulé par l'entreprise.* »²⁶. Tout cela est exact : mais Blanchard et Tirole (2003) omettent de conclure leur propos en soulignant que ces lourdeurs occasionnent un coût spécifique, qui doit être considéré comme un coût du travail et aggloméré en tant que tel dans le prix de revient d'un produit ou d'un service. Or dans leur logique même, il s'agit indubitablement d'un cinquième coût du travail (5), que nous avons identifié et retenu comme tel. Et ce coût est en lui-même discriminant pour l'entreprise, aggravé par le jeu des institutions représentatives du personnel qui utilisent l'ensemble des mécanismes de la législation sur la protection de l'emploi pour peser sur le management et faire en sorte que la société concernée finisse par céder une indemnité exceptionnelle, pour abréger la durée de la phase préalable de la procédure de licenciement ; on en déclare la cessation de ses paiements.

Nous avons détaillé les coûts générés par les procédures de retardement que peuvent mettre en œuvre les IRP : instances représentatives du personnel :

- Coûts du salaire de la collectivité des salariés menacés de licenciement pendant la période de la procédure de consultation des IRP et de l'inspection du travail, salaire devenu par définition inutile au processus de production ;
- Coûts du salaire pendant la période de retardement de la mise en œuvre de la décision de licenciement, en cas de grève par exemple, en fonction de la résistance des IRP ;
- Coûts complémentaires concernant l'indemnité de licenciement, qui augmentent en proportion du temps passé en fonction des espaces temps ci-dessus rappelés ;

.....
26. *Op. cit.*, p. 43.

- Coûts de fonctionnement des IRP, dans le cadre des recours judiciaires et du temps passé par le management à la négociation.

Au niveau de ce qu'il convient de qualifier de coûts différés (car payés *ad futurum*, après la fin du contrat de travail) et obligatoires (l'entreprise ne peut y échapper dans la logique de sa propre décision de licenciement pour cause réelle et sérieuse, économique ou pour motif personnel), il convient de rajouter le préavis (6), les congés payés sur préavis (7) et les charges sociales à hauteur de 45 % (8) sur ces deux dépenses, autant de coûts que les auteurs ignorent et qui ne sont pas inclus dans ce qu'ils appellent les « indemnité de licenciement », qui sont à l'époque de la rédaction, légales ou conventionnelles. Certes, cette omission n'est pas conséquente au niveau de l'entreprise et de la réalité du coût du travail lorsque le préavis est exécuté, puisqu'il existe une contrepartie au paiement, à savoir la prestation de travail. Elle l'est davantage lorsqu'il y a dispense du préavis ou impossibilité d'exécution dans le cadre d'un dépôt de bilan.

Nous concluons ainsi que si Blanchard et Tirole (2003) n'ignorent pas le coût n° 5, ils refusent de le quantifier et d'en tirer l'ensemble des conséquences, dont les effets psychologiques sur le management et la direction d'entreprise. Et, en revanche, ils ignorent et ne quantifient aucunement les coûts 6 à 11 présentés dans le tableau ci-dessous.

Nomenclature des coûts de licenciement	Coûts relevés dans le rapport Blanchard Tirole (2003)	Coûts ignorés dans le rapport Blanchard Tirole (2003)
Coût n°1	Indemnité de licenciement	
Coût n°2	Coûts administratifs	
Coût n°3	Versement à la caisse d'assurance chômage	
Coût n°4	Pénalité Delalande	
Coût n°5	Durée et lourdeur de la procédure de licenciement économique	
Coût n°6		Préavis
Coût n°7		Congés payés sur le préavis
Coût n°8		Charges sociales sur le préavis et les congés payés
Coût n°9		Domages et intérêts décidés par le juge
Coût n°10		Indemnités diverses correspondant aux garanties de procédure
Coût n°11		Pénalités administratives décidées par le juge

3.1.2. Les coûts différés exceptionnels, ignorés et/ou non quantifiés

Au-delà de la décision de l'entreprise, si le salarié conteste les causes de la rupture et saisit la juridiction prudhomme, cette première liste de 8 coûts est complétée par le juge, c'est-à-dire par une autorité extérieure à l'entreprise. La décision de justice peut alors générer au bénéfice du salarié et à la charge de l'entreprise ce que nous avons qualifié de « coûts différés exceptionnels », différents par nature des coûts différés obligatoires (Gerber, 2018).

Une différence de nature : en effet, ces coûts ne sont pas décidés par l'entreprise mais par un tiers, en l'occurrence le juge prudhomme qui vient requalifier la décision du chef d'entreprise dans le cadre des pouvoirs qu'il détient en raison des lois de 1973 et 1975. Cette requalification des causes de rupture²⁷ intervenant avec un à quatre ans de retard, en fonction de la longueur de la procédure prudhomme, ces coûts *ad futurum*, sont différés dans le temps au regard de la date de licenciement. Ils sont exceptionnels parcequ'ils ne concernent pas l'ensemble des salariés mais sont individualisés en fonction des procédures prudhommes. Ainsi, aux trois coûts omis par les rapporteurs :

- Le coût résultant des dommages et intérêts (9) dont le versement est ordonné par le conseil de prudhommes dans l'hypothèse où le licenciement est dénué de cause réelle et sérieuse (il s'agit des conséquences sur le plan de l'indemnisation, de la garantie de fondement). Lorsque le licenciement est déclaré non causé par la juridiction prud'homme, les compensations indemnitaires se cumulent et viennent notablement augmenter les coûts. Avant la réforme Macron-Philippe de septembre 2017, c'est une somme correspondant à 6 mois plancher qui est attribuée par le conseil de prudhommes pour les entreprises de plus de 11 personnes dont les salariés ont plus de deux ans de présence.
- Toutes les autres indemnités dont le conseil de prudhommes peut ordonner le versement, au titre des garanties de procédure (10).

.....
27. Transformation d'un licenciement pour faute grave en licenciement sans cause réelle et sérieuse par exemple, ou d'un licenciement pour cause économique en licenciement sans cause réelle et sérieuse.

- Le remboursement au bénéficiaire des Assedic devenus Pôle Emploi, à hauteur de six mois de l'indemnisation versée aux salariés pour les entreprises de plus de 11 salariés et pour les salariés ayant plus d'un an de présence dans l'entreprise. Il s'agit d'une pénalité administrative (11).

Les coûts administratifs (2) relevés par les auteurs correspondent-ils à la pénalité administrative (11) que nous relevons et qui résulte, au moment du rapport du second alinéa de l'article L 122-14-4²⁸ du code du travail ? la réponse est négative : Blanchard et Tirole (2003) innoverent en ce qu'ils indiquent qu'un licenciement implique des coûts administratifs dans l'entreprise, mais il ne relève pas l'existence et le poids des pénalités administratives que sont obligés de décider les juges qui considèrent qu'un licenciement est dénué de cause réelle et sérieuse. Le mot « obligé » a son importance puisqu'il s'agit non pas d'un pouvoir discrétionnaire du juge que l'on prive ainsi de son *imperium*, mais bien d'une compétence liée pour reprendre une terminologie tirée du droit administratif. Cette omission est singulière alors même que dans leur rapport, les auteurs s'interrogent sur les solutions qui permettraient de hausser la responsabilité sociale de l'entreprise qui licencie, et qu'ils abordent la problématique du « pollueur-payeur ».

.....

28. À l'époque de la rédaction du rapport, il s'agissait du second alinéa de l'article 122-14-4 du code du travail : « *Le tribunal ordonne également le remboursement par l'employeur fautif aux organismes concernés de tout ou partie des indemnités de chômage payées au salarié licencié du jour de son licenciement au jour du jugement prononcé par le tribunal, dans la limite de six mois d'indemnités de chômage par salarié concerné. Ce remboursement est ordonné d'office par le tribunal dans le cas où les organismes concernés ne sont pas intervenus à l'instance ou n'ont pas fait connaître le montant des indemnités versées. Une copie certifiée conforme du jugement est adressée par le secrétariat du tribunal à ces organismes. Sur le fondement de ce jugement et lorsque celui-ci est exécutoire, les institutions qui versent les allocations de chômage peuvent poursuivre le recouvrement des indemnités devant le tribunal d'instance du domicile de l'employeur et selon une procédure fixée par décret. Dans les mêmes conditions, lorsque le licenciement est jugé comme ne résultant pas d'une faute grave ou lourde, une copie du jugement est transmise à ces organismes* ». Il s'agit désormais des articles 1235-4 et 1235-5 du code du travail.

3.2. Les omissions du rapport ont-elles une conséquence sur l'appréciation du coût de rupture du contrat de travail français ?²⁹

Intuitivement, il est possible de noter que le fait de ne retenir que 5 coûts sur les 11 que nous présentons dans cette étude est de nature à sous-estimer la réalité du coût de rupture, c'est-à-dire la réalité du coût du travail. Car l'idée forte de la réflexion de Blanchard et Tirole (2003) est bien de déterminer le coût de rupture – comme le prouve leur comparaison avec les approches de combinaisons de coûts –, pour en tirer une conséquence sur la réalité de la charge des entreprises et, au-delà sur la façon d'éviter la franche rupture *insiders/outsidiers*, liée en particulier à l'application différenciée de la législation sur la protection de l'emploi. Notre objectif est différent : démontrer la réalité du coût de rupture et le réintégrer dans le coût global du travail tel qu'il devrait être intégré au moment de la production dans le prix de revient d'un produit ou d'un service. L'expérience du praticien alliée à celle du chercheur nous conduit plus facilement à identifier la totalité des coûts³⁰.

Pour approcher le coût en 2003 (année du rapport), nous prenons l'exemple d'un salarié non cadre de 56 ans, licencié pour motif économique. Nous excluons de cette approche toute problématique relative aux IRP et aux lourdeurs de la procédure tel que nous l'avons recalculé (5), et le coûts administratif (2). Les éléments retenus sont donc les suivants :

.....
29. Il convient toujours de préciser que la situation française est totalement spécifique, et que les chercheurs et théoriciens en Amérique du Nord éprouvent des difficultés à appréhender les conséquences *ad futurum* du contrat de travail français. Voir en ce sens Oliver Williamson (1985).

30. Le rapport pose à ce sujet la question du récolement de l'information auprès des agents de terrain, c'est-à-dire des entrepreneurs et des managers. Postérieurement, il interroge sur le comportement de l'administration d'Etat qui n'a aucunement souligné les imperfections du texte, et l'absence de réaction du patronat français et de ses représentants qui ne sont jamais entrés dans le détail de l'argumentation des auteurs.

- indemnités de préavis : 2 mois ;
- indemnité de congés sur préavis de 2,5 jours par mois : 5 jours ;
- indemnité de licenciement (pour 10 ans d'ancienneté)³¹ : 2 mois,
- indemnité Delalande : 6 mois ;
- total perçu par le salarié : 4 mois et 5 jours ;
- total payé par l'entreprise (en raison des charges à 45 % sur le préavis) : 11 mois³².

Mais si nous privilégions le cas d'un licenciement économique contesté d'un salarié (non cadre) de 56 ans au moment du rapport, en 2003, le salarié contestant la cause réelle et sérieuse et gagnant son procès pour défaut de C.R.S. (cause réelle et sérieuse), devant le conseil des prudhommes ou devant la Cour³³ de la juridiction prudhommale, le calcul est différent suivant :

- *indemnités de préavis* : 2 mois ;
- *indemnité de congés sur préavis de 2,5 jours par mois* : 5 jours ;
- *indemnité de licenciement (pour 10 ans d'ancienneté)³⁴* : 2 mois,
- *indemnité Delalande* : 6 mois ;

.....
31. Par convention : variable en fonction de l'ancienneté et de la convention collective applicable.

32. Le rapport est présenté cinq ans avant l'adoption du texte sur la rupture conventionnelle. Si celle-ci apporte de la fluidité, il n'en reste pas moins qu'elle maintient un coût de la rupture pour l'entreprise. L'entreprise accepte de gérer le risque de la rupture par la voie amiable plutôt que par la voie judiciaire, mais elle en subit inévitablement les conséquences.

33. La différence ne sera pas sur les coûts, mais sur l'incertitude qui pèse sur l'entreprise au regard de la réalité du coût jusqu'à la date de la décision définitive du juge du contrat de travail.

34. Par convention : variable en fonction de l'ancienneté et de la convention collective applicable.

- remboursement Unedic : six mois à 57 %
du salaire soit : 3 mois et demi ;
- dommages et intérêts : 6 mois ;
- total perçu par le salarié : 10 mois et 5 jours ;
- total payé par l'entreprise
(en raison des charges à 45 % sur le préavis) : 20 mois.

En conclusion de ce propos, nous relevons donc que les rapporteurs évoquent l'existence de 5 coûts dont quatre seulement sont approchés et valorisés. Ce qui signifie que, dans le cadre des licenciements économiques, ils omettent la valorisation de 7 coûts de licenciement, dont les plus lourds pour l'entreprise dans le cadre de la requalification judiciaire du contrat. En conséquence, ils sous-estiment notablement le poids des conséquences du licenciement et leur influence sur l'entreprise et sa pérennité, en particulier dans le cadre des TPE et des PME de moins de 50 salariés.

En outre, alors même qu'ils préconisent l'internalisation des coûts de licenciement et non leur mutualisation comme le pratique le système français actuel, ils sous-estiment également le niveau réel de l'internalisation en excluant de leur raisonnement la condamnation au remboursement des versements Assedic (devenu Pôle Emploi) sur 6 mois par le juge prudhommal, complété jusqu'en 2007 par la pénalité Delalande.

3.3. La critique de la démarche des rapporteurs et la mise en œuvre d'une typologie des coûts de licenciement

3.3.1. La proposition d'un tableau alternatif des coûts du licenciement en France avant les ordonnances de 2017

La base de coûts proposée dans le rapport est donc insuffisante. Cela résulte sans doute d'une fixité des notions *ex ante* et *ex post*, conformément aux exemples anglo-saxons, qui sont les modèles de référence de Blanchard et Tirole (2003). Le rapport évoque la théorie de Williamson (1983, 1991) sur les coûts de transaction, en l'occurrence appliquée au contrat de travail (Williamson, 1985). Le prix Nobel américain de 2009 part de l'analyse du contrat commercial pour l'étendre au contrat de travail. Il revendique l'existence de

coût *ex ante* et *ex post* mais limite son analyse à la date de la rupture du contrat dans la logique du contrat de travail nord-américain.

Or la spécificité du contrat de travail français réside dans le fait que des coûts peuvent apparaître longtemps après la rupture du contrat (coûts *ad futurum*) et qu'ils ne sont pas décidés par l'entreprise mais par un tiers, en l'occurrence le juge. Blanchard et Tirole (2003) n'étudient pas cette étape, et occultent partiellement ces coûts. Dès lors, ils ne les réintègrent pas dans le coût du travail réel du salarié, tel qu'il peut être calculé après le dernier paiement intervenu après la dernière décision prudhomme.

Dans le tableau ci-après, nous avons relevé dans la colonne de gauche l'ensemble des coûts qui pèsent sur l'entreprise qui licencie. Dans la première colonne, nous avons marqué en jaune les coûts admis par Blanchard et Tirole : il s'agit de l'indemnité de licenciement et des frais administratifs.

Dans la seconde colonne, nous avons distingué les coûts de responsabilisation existant à la date du rapport, et omis par les auteurs. Ce point nous semble particulièrement sensible car Blanchard et Tirole (2003) font de l'émergence du principe de responsabilité de l'entreprise qui licencie (responsabilité à l'égard du corps social), l'une de leur proposition essentielle, sur le fondement de l'*experience rating* américaine. Or nous considérons non seulement que le système n'est pas soudainement transposable, mais qu'en outre, il existe en France au moment du dépôt du rapport (2003) deux éléments de responsabilisation : l'un automatique (il s'agit de la pénalité Delalande), l'autre conditionné à la décision du juge (il s'agit du remboursement aux Assedic devenu Pôle Emploi des versements indemnitaires réalisés au profit du salarié licencié, dans la limite de 6 mois).

Mais surtout (il s'agit de la troisième colonne), nous listons 8 types de coûts complémentaires auxquels doit faire face l'entreprise, coûts qui échappent totalement aux auteurs et dont l'existence perturbe notablement leur raisonnement.

Protection de l'emploi et procédures de licenciement : une analyse critique du rapport Blanchard Tirole

NATURE DU COÛT	COÛTS DU LICENCIEMENT RETENUS PAR BLANCHARD ET TIROLE	COÛTS DE RESONSABILISATION OMIS PAR BLANCHARD ET TIROLE	COÛTS COMPLEMENTAIRES OMIS PAR BLANCHARD ET TIROLE	PAIEMENT RECUS PAR LE SALAIRE LICENCIE	EVALUATION DES TAXES ET/OU CHARGES SOCIALES	TOTAL PAYE PAR L'ENTREPRISE
Préavis (2 mois)				4 000	45 %	5 900
C.P. sur préavis (10 %)				400	45 %	590
Indemnité de licenciement				8 000		8 000
Dommmages et intérêts correspondant à 6 mois de salaire plancher				12 000		12 000
Remboursement Pôle emploi (6 mois à 57 % du salaire)				7 000	7 000	7 000
Pénalité Delalande (12 mois)				24 000	24 000	24 000
Frais de conseil				3 000		3 000
Frais de Justice				5 000		5 000
Coût de gestion des IRP				A proratiser		A proratiser
Coût de fonctionnement des IRP				A proratiser		A proratiser
Coût relatif au maintien d'un salaire inutile dans le délai entre la prise de la décision de licenciement par le management et le premier jour de son effet (réduction à 0 du coût) hors contentieux				Correspondant au nombre de mois durant lequel les IRP retardent la décision de licenciement (4 à 6 mois)	45 % au titre des charges sociales en sus du salaire	
Coût relatif au maintien d'un salaire devenu inutile pendant le délai d'opposition des IRP et les recours contentieux				Correspondant au nombre de mois durant lequel les IRP retardent la décision de licenciement	45 % au titre des charges sociales en sus du salaire	
Indemnité de licenciement supplémentaire pendant les périodes considérées (15 et 16)				Droit acquis à ce titre sur les périodes 15 et 16		
TOTAL						

3.3.2. *L'occultation des coûts de gestion et de fonctionnement des IRP et des coûts de conseil et/ou de procédure*

Nous nous interrogeons sur les « *coûts administratifs du licenciement* » (2) admis par Blanchard et Tirole dans leur rapport, mais non détaillés et distingués. Nous considérons qu'il s'agit à la fois des coûts de fonctionnement de l'entreprise dans le cadre du processus de rupture du contrat de travail (coût de fonctionnement de la D.R.H.) auxquels s'ajoutent les coûts de fonctionnement et de gestion des IRP afférents strictement à la rupture des contrats de travail, en général dans le cadre de licenciements économiques. Dans la PME de 50 salariés et plus ayant mis en œuvre les IRP, ces coûts majorent mécaniquement le coût global de la rupture du contrat de travail et, partant, le coût du travail dans l'entreprise.

Il nous sera rétorqué que ces coûts ne sont pas généralisables puisque, tout d'abord, toutes les entreprises n'ont pas mis en œuvre des IRP et qu'en outre, toutes les IRP ne sont pas bloquantes, dans le cadre d'un processus de licenciements économiques. Ainsi, si elles nécessitent l'ensemble des réunions d'information et de consultation prévues par les textes, elles sont davantage chronophages pour le chef d'entreprise ou son représentant, que coûteuses. Cette analyse ainsi limitée est par trop superficielle. Le fonctionnement des IRP dans le cadre d'un licenciement économique est coûteux parce que chronophage. Mais il est également coûteux car il peut dériver vers des processus plus complexes, de nature comptables ou judiciaires qui génèrent alors :

- Des frais d'expertise comptable ;
- Des frais de conseils (avocats) et des frais de justice au sens large.

3.3.3. *La sous-estimation du coût induit par la lenteur du processus de rupture*

Les rapporteurs nous semblent également sous-estimer le coût n°5, en particulier dans le contexte du licenciement économique, étant précisé qu'il est difficile d'en faire un état comptable précis, à la différence des trois autres types. Blanchard et Tirole (2003) ont-ils entendu intégrer ce coût dans ce qu'ils appellent les « *coûts administratifs* » du licenciement ? La formule est trop vague à notre sens et la terminologie ne semble pas désigner ce coût spécifique, c'est-à-dire

le coût résultant du fonctionnement des IRP, lorsqu'elles gèrent le retardement d'une mesure de licenciement économique. Cependant, leur critique concernant les effets de seuil semble indiquer qu'ils étaient sur la piste de ce coût, puisque précisément, les seuils (11, 20, 50, 100 salariés et au-delà) déterminent le niveau des IRP et leur puissance – en l'occurrence, leur capacité de blocage et d'atteinte au pouvoir de direction – va de pair avec la taille de l'entreprise.

Nous pensons que les auteurs n'ont pas osé le faire surgir, tant la pression politique était encore sévère à cette époque. Il s'agit de la fin de l'ère Jospin. La réélection de Jacques Chirac et le retour des libéraux au pouvoir ne constitue en aucune façon la garantie d'un changement de politique sur le plan social au regard, en particulier, de la législation sur la protection de l'emploi en œuvre depuis plus de trente ans. D'ailleurs, Jacques Chirac n'aura pas le temps de 1996 à 1997 de réaliser une proposition à ce niveau et sa tentative maladroite pour promouvoir le C.P.E. (contrat première embauche) et le C.N.E. (contrat nouvelle embauche) en 2006, sera un échec.

Tant que les IRP résistent au projet de licenciement économique – que l'on supposera, pour la facilité de la présentation, collectif –, par définition la rupture n'étant pas intervenue, aucun coût n'est reporté sur l'Unedic. En revanche, le combat de retardement des IRP pour éviter les licenciements ou obtenir des indemnités complémentaires génère mécaniquement une augmentation du coût du travail et participe à l'affaiblissement de l'entreprise déjà en difficulté lorsqu'elle envisage des licenciements économiques. Nous savons déjà que l'annonce du projet de licenciement économique est généralement décalée au regard de la nécessité objective de procéder à cette mesure et du fait générateur (perte d'un client essentiel, crise conjoncturelle, etc.). Pendant la période durant laquelle va se dérouler le combat de retardement des IRP, les caisses de l'Unedic ne seront pas impactées négativement, alors qu'elles l'auraient sans doute été si le licenciement avait été avancé dans le temps par rapport à la date du fait générateur de la nécessité de réduire l'emploi. Mais c'est l'entreprise qui est impactée, par le maintien sur le site de salariés devenus inutiles au processus de production. Le coût de ces salariés excédentaires s'agrège naturellement au coût des salariés utiles, allant parfois jusqu'à le doubler, si par exemple, à salaires égaux, c'est la moitié de l'effectif qu'il convient de réduire.

Pendant les périodes de recours, le prix de revient d'un produit ou d'un service, dans lequel on doit introduire le coût des salariés inactifs – en application de nos conventions – devient prohibitif.

Blanchard et Tirole (2003) sous-estiment ce phénomène que nous avons constaté dans nombre d'entreprises Gerber (2018). Le coût direct de production d'un bien ou d'un service est majoré, sur la période de la procédure de licenciement économique qui débute par le constat de l'inutilité d'un certain nombre de salariés dans le cadre de l'acte de production. Nous pouvons schématiser le processus de la façon suivante :

- Décision de licenciement prise par le chef d'entreprise, déjà en décalage de X semaines au regard de la réalité du marché et de la perte de compétitivité ;
- Maintien de la masse salariale pendant l'ensemble de la durée du fonctionnement des IRP jusqu'à l'accord définitif sur le projet de licenciement et sa validation par l'inspection du travail et la purge des recours ;
- Signification de la mesure de licenciement, dont les effets sont retardés par la mise en œuvre des préavis et le paiement des congés payés.

En conséquence, à compter de la date d'autorisation des licenciements économiques jusqu'à la date de fin du paiement des soldes de tout comptes, une période de l'ordre de quatre mois s'écoulera encore :

- Procédure de licenciement en elle-même jusqu'à signification : un mois au moins ;
- Préavis : deux mois pour les salariés non-cadres ;
- Congés payés sur préavis et solde de congés payés sur la dernière période travaillée : un mois par convention.

Les conséquences économiques de la lenteur de fonctionnement des IRP sont donc les suivants :

- Décalage de X mois des effets de la décision managériale, qui vise à la réduction de la masse salariale d'un pourcentage déterminé ;

- À compter de la validation de la décision managériale, délai de 4 mois au moins pour constater les premiers effets de la décision – c'est-à-dire la réduction à 0 de la masse salariale excédentaire ;
- Et pendant la période de résistance des IRP, accroissement du coût des indemnités de licenciement par allongement de la période du contrat de travail.

3.4. Quel est le coût d'un licenciement en France en 2003, en 2008 et en 2017 : le découplage entre la rupture du contrat de travail et le coût du travail

Dans la suite de leur analyse, Blanchard et Tirole (2003) expliquent de quelle façon les entreprises à fort risque de licenciement s'organisent pour échapper aux sanctions financières pouvant résulter de ces mesures, en organisant ce qu'ils appellent une « *coquille vide* ». Cette évolution de l'entreprise doit être relevée, car elle est bien réelle³⁵ : mais elle est sous-estimée par les auteurs dans le monde de la P.M.E., comme est sous-estimée l'effet structurel de la législation sur la protection de l'emploi sur la capitalisation des PME, devenue insuffisante, ou encore, la problématique du passif social virtuel lors des cessions d'entreprise. Ainsi, l'analyse de l'amplitude des coûts du travail, des effets du fonctionnement de la juridiction prudhomme par les auteurs apparaît trop sommaire, ; elle explique cependant une conclusion trop abrupte³⁶ selon laquelle le coût direct du licenciement serait limité. Cette affirmation est décalée au regard de la réalité vécue dans les P.M.E., mais en outre, elle est totalement dissociée de la notion de coût du travail, et en tout état de cause du coût précis à l'instant T de la production d'un bien ou d'un service.

Blanchard et Tirole (2003) concluent en effet que le coût direct du licenciement pour l'entreprise est faible, puisque les allocations chômage sont financées à partir des cotisations sociales proportion-

.....
35. Dans le monde de la TPE et de la PME, les dirigeants organisent désormais l'entreprise pour leur permettre ainsi qu'aux associés d'échapper aux conséquences patrimoniales de l'indemnisation du licenciement et à son risque ultime : la liquidation judiciaire de l'entreprise. Ainsi, ils sous-capitalisent l'entreprise, en faisant appel au crédit-bail ou au crédit classique. Ils recourent évidemment à l'emploi précaire.

36. *Op. cit.*, p. 42.

nelles à la masse salariale, indépendamment du comportement de licenciement de l'entreprise. Ils estiment que cette faiblesse impacte le comportement de responsabilité ou d'irresponsabilité sociale des dirigeants. Ainsi, ils veulent, pour preuve de l'efficacité du système qu'ils proposent, la fameuse contribution Delalande qui a existé en France de 1987 à 2006, dont nous contestons à la fois la pertinence sur le plan conceptuel et l'efficacité opérationnelle.

Les deux rapporteurs estiment également que les indemnités de licenciement légales sont minimales (1/10^e de mois par année d'ancienneté, comme nous l'avons indiqué, sauf meilleure appréciation de la convention collective jusqu'à la réforme de 2008)³⁷. Enfin, ils se rapportent à une étude de Abowd et Kramarz (1999) qui estimaient, il y a donc maintenant près de 20 ans, que le coût d'un licenciement était de l'ordre de 77 000 à 129 000 Francs (soit 11 737 € à 19 666 €) et correspondait environ à 5 à 9 mois de salaire moyen. Certes, Blanchard et Tirole (2003) admettent que cette somme, évidemment supérieure à l'indemnité de licenciement, est au-delà du coût de ce que l'on a coutume d'appeler des « indemnités légales ». Ils reconnaissent également que ce coût est gonflé par l'impact du congé de reclassement qui existe au sein des entreprises importantes, outre les frais de justice et les obligations imposées par les conventions collectives de branche (Gerber, 2018). Pour ces seules raisons, l'approche de Abowd et Kramarz (1999) est déjà insuffisante³⁸. Mais à l'époque, elle avait le mérite d'exister, et elle était la seule aussi complète, ce qui en soi, en dit long sur la réticence des institutions françaises (universités, syndicats de salariés et d'entreprises, administration) à aborder frontalement et complètement la problématique des coûts résultant d'un licenciement. Nous avons démontré qu'en 2003, en l'état de la législation de l'époque, l'appréciation du coût de rupture sans blocage atteint 11 mois – et non pas 5 à 9 mois, et que dans le cas d'un blocage juridique, il atteint 20 mois, soit une

37. Depuis cette date, l'indemnité légale de licenciement a été augmentée à deux reprises par la loi. À compter du 10 juillet 2008, elle passe à un cinquième de mois par année de présence pour une ancienneté inférieure à 10 ans. À compter du 27 septembre 2017, elle passe à ¼ de mois par année de présence à compter de 8 mois d'ancienneté. L'indemnité est majorée si le salarié a plus de 10 ans de présence.

38. *Op. cit.* p. 42 : cette remarque est importante et elle se situe dans le sens de notre propos et de l'ouverture de la réflexion.

différence économique du simple au double ! De surcroît, ce calcul est effectué sans prendre en compte les coûts administratifs (2) et les conséquences du fonctionnement des IRP sur la firme (5), les coûts de management, éléments de nature à majorer sensiblement ces deux appréciations.

Certes, le troisième paragraphe du chapitre 7 du rapport revient sur la problématique du coût n°5 et souligne à juste titre la longueur et la lourdeur des procédures de licenciement, le poids des congés de reclassement ou des formations de reconversion et le coût des procédures judiciaires. Les auteurs admettent que pour les licenciements pour cause économique dans une entreprise de plus de 100 salariés, la procédure³⁹ peut durer six mois. Comme nous l'avons dit ci-dessus, pendant ces six mois, le coût du travail reste constant, alors même que, par définition, une partie de ce coût correspondant à la rémunération des salariés visés par le licenciement économique, n'est plus utile à la firme. Ce qui entraîne mécaniquement une augmentation du coût du travail dans l'entreprise pour une production évidemment inférieure à celle qui existait précédemment à la décision de licenciement, puisque celle-ci est la cause du constat de l'excès du nombre de salariés au regard des besoins réduits pour un niveau de production nouvellement défini de biens ou de services.

Dernier élément qui atteste du « décrochage » des universitaires purs au regard de la réalité du monde de l'entreprise : ils ne discutent aucunement de la problématique du « passif social virtuel » (Gerber, 2018), c'est-à-dire du passif constitué au fil du temps de présence du salarié dans l'entreprise par les indemnités de licenciement et de préavis, outre les congés payés sur le préavis, et dans une certaine mesure, si le contrat se termine par le départ en retraite du salarié, par l'indemnité de départ en retraite. Ce passif peut atteindre une masse considérable si les équipes ont une forte ancienneté, 20 ans et plus par exemple. Il s'agit bien d'une dette potentielle de l'entreprise à l'égard de chaque salarié, qu'il conviendra de solder lors du départ du salarié, c'est-à-dire lors de la rupture du contrat de travail. Les normes comptables françaises empêchent la prise en compte de ce passif, parce qu'il déséquilibrerait les comptes de

.....
39. Sous-entendu : antérieure au licenciement.

nombre d'entreprises. D'autre part, il révélerait les conséquences de la législation sur la protection de l'emploi sur la réalité comptable et financière des entreprises et contribuerait à une réflexion sur ces éléments, introspection à laquelle se refuse l'espace institutionnel et plus globalement, le corps social. Et cependant, ce passif est devenu un élément déterminant dans les processus de cession d'entreprises, de nature à en réduire le prix⁴⁰, voire à l'empêcher. C'est aussi un élément essentiel dans la décision prise par le management de recourir à la procédure collective.

Conclusion

Le premier élément de conclusion est implacable : Blanchard et Tirole (2003) sont largement en deçà du coût du licenciement, tant celui du licenciement pour cause réelle et sérieuse (préavis, congés payés sur préavis et indemnité de licenciement), que du licenciement sans cause réelle et sérieuse (dommages et intérêts décidés par le juge en sus). Au-delà de ces manquements, ils omettent de prendre en compte d'autres facteurs de coûts que nous avons relevés dans cette étude.

Second élément : les rapporteurs sous-estiment les éléments d'internalisation du coût de rupture. S'ils relèvent l'existence de la pénalité Delalande, ils occultent les effets de l'article L 122-14-4 second alinéa, c'est-à-dire le remboursement des Assedic – devenus Pôle Emploi à hauteur de 6 mois d'indemnisation du salarié licencié.

Troisième élément : ils ne veulent pas s'apesantir sur les effets négatifs du fonctionnement des IRP lors des licenciements économiques, et le renchérissement du coût du travail qu'ils occasionnent, avec dans certains cas, la disparition de l'entreprise au terme du conflit social. Cette disparition libère immédiatement le paiement des indemnités de rupture.

.....
40. Une compagnie d'assurances, en l'occurrence la SMABTP, a créé dans les années 1970 une assurance spécifique pour les entreprises de BTP, permettant d'abonder mensuellement un contrat qui assure le paiement des indemnités de préavis et de licenciement au jour de la rupture. Non seulement ce contrat correspond à la logique de responsabilisation que promeuvent Blanchard et Tirole, mais son abondement régulier fait que l'entreprise est à son coût de travail réel, au niveau des coûts différés obligatoires, en l'occurrence les coûts 1, 6 et 7. Et ce contrat efface le passif social virtuel.

Quatrième élément : ils ignorent l'existence du passif social virtuel, point essentiel dans la discussion entre un vendeur et un repreneur d'entreprise dans le monde de la P.M.E., car ils évitent l'affrontement avec l'espace institutionnel – Etat, syndicats professionnels, médias – et ne souhaitent pas remettre en cause les normes comptables françaises ressortant du plan comptable général.

Et cependant, ce rapport constitue le premier élément de rupture, avec la pensée dominante depuis l'émergence de la législation sur la protection de l'emploi, élément sans lequel un tel article aujourd'hui, ne serait pas publié. L'aspect libérateur de ce texte résulte de l'expérience des auteurs et de leur reconnaissance. Il signe la remise en cause des théories de l'école française du droit du travail.

Sa postérité immédiate ne doit pas être sous-estimée. Le rapport concourt à l'émergence de la rupture conventionnelle en 2008, premier élément divergent au regard des lois de 1973 et 1975. Si ses préconisations concernant la responsabilisation des entreprises ne sont pas appliquées – en partie pour les raisons que nous exposons –, le rapport concourt encore à la mise en œuvre des réformes Macron-Philippe de septembre 2017, élément essentiel dans le monde du droit du travail et du management depuis 1973. Etant souligné que ces réformes n'influent que marginalement sur le coût du licenciement : elles augmentent le coût n°1 et elles normalisent les coûts n°9 et n°10. Elles ne changent rien au coût n°5. Mais elles rendent prévisibles, dans une certaine mesure, le coût de rupture dans son ensemble et en cas de conflit, dans l'hypothèse qui serait la plus défavorable à l'entreprise. Ce faisant, elles réduisent le facteur d'incertitude qui pèse sur la firme et constitue toujours un handicap au niveau du management. En revanche, elles ne règlent pas la problématique de la réalité du coût du travail qui doit être introduit dans le prix de revient d'un produit ou d'un service, à l'instant T de sa production.

Notre analyse permet d'expliquer les décisions des dirigeants sur le marché du travail en France. L'existence d'un passif social virtuel génère un surcoût dissuasif pour le licenciement et donc pour le recrutement de collaborateurs, surtout pour des entreprises de petite taille qui constituent l'essentiel du tissu économique en France. Dans ces conditions, les dirigeants préfèrent ajuster les besoins de main d'œuvre, par l'emploi précaire en recourant massivement

en France à l'intérim et aux stages subventionnés comme l'alternance ou le contrat d'apprentissage ; en délocalisant le recrutement à l'étranger avec des collaborateurs soumis à des réglementations du droit du travail souvent moins contraignantes⁴¹ ; en automatisant le travail pour gagner en productivité sur les postes à forte valeur ajoutée ; en cherchant à maintenir l'entreprise sous des effets de seuils comptables et financiers pour réduire le risque dans la négociation collective avec les IRP. Notre analyse permet de comprendre pourquoi le marché du travail en France est devenu un marché de rente trop rigide, avec du chômage structurel de l'ordre de 8 % malgré des besoins de postes non pourvus, compte tenu des barrières de transfert d'un CDD (contrat à durée déterminée) à un CDI (contrat à durée indéterminée), accentué par les effets générationnels pour les plus jeunes et les seniors. Dans ces conditions, les entreprises françaises subissent une perte de compétitivité avec un surcoût sur le prix du travail, qui se rajoute à une fiscalité très lourde sur l'appareil de production. Dans ces conditions, elles se développent par endettement contrairement à leurs homologues en Europe qui autofinancent leurs besoins de croissance. Pour retrouver de la souveraineté économique en France, il serait nécessaire d'assouplir le marché du travail en imaginant d'autres dispositifs de recrutement, de licenciement, et de protection sociale, à l'image du succès des entrepreneurs individuels.

Par comparaison, l'Afrique subit une évolution inverse de celle de la France, en raison de la mondialisation qui impose l'assouplissement du droit du travail, sous l'égide de la Banque mondiale et du FMI (Fond Monétaire International).

.....
41. D'après Picard (2014) : « *Fin 2011, 18 % des sociétés marchandes non agricoles et non financières de 50 salariés ou plus implantées en France sous-traitent une partie de leur activité à l'étranger (au-delà des relations internes aux groupes d'entreprises). Cette pratique est plus répandue dans l'industrie manufacturière et dans le secteur de l'information et de la communication. Elle s'organise principalement dans l'Union européenne (UE), en particulier dans la zone euro. Les fonctions sous-traitées dépendent des destinations : plus souvent des activités support dans l'UE, aux États-Unis et au Canada, en Afrique et en Inde, davantage le cœur de métier en Chine. 28 % des sociétés appartenant à un groupe multinational recourent à la sous-traitance internationale. Parallèlement ou indépendamment, 38 % d'entre elles font appel, dans leur processus de production, à des filiales de leur groupe situées à l'étranger.* »

De ce fait, l'alignement du droit du travail entre la France et l'Afrique, en partant du rapport Blanchard Tirole (2003), n'a pas de sens. Premièrement, il ne correspond pas à la culture de travail dans l'économie informelle du continent africain, fondée davantage sur une mosaïque de situations à partir de la tradition séculaire et du contrat de confiance au sein des communautés ethniques, que sur des règles de protection du travail abstraites, trop contraignantes sur le plan administratif, et finalement trop coûteuses et inadaptées à la stratégie du continent africain. En effet, dans la mondialisation, les pays africains ont un intérêt économique à développer dans un premier temps un avantage comparatif au sens de l'économiste David Ricardo⁴², en proposant des solutions d'externalisation, avec une main d'œuvre peu coûteuse. Dans un second temps, avec le transfert de technologie, de savoir-faire et la montée en gamme des compétences issues des contrats d'externalisation, le coût de la main d'œuvre peut augmenter avec une hausse des salaires et un surcroît de protection sociale.

Néanmoins, cette deuxième phase du développement économique n'est pas suffisamment établie en Afrique, pour renoncer à l'avantage comparatif sur les faibles coûts de main d'œuvre.

C'est la raison pour laquelle, le progrès social en Afrique vise d'abord les conditions « d'employabilité » au sens économique, et non pas un surcroît de protection juridique des employés africains pour garantir leur couverture sociale dans la durée, contrairement au débat français figurant dans le rapport Blanchard Tirole (2003).

Dans cette mesure, depuis la fin des années 1990, Auvergnon et Sidibé (2014) soulignent que les réformes du travail menées au sein de l'UEMOA (union économique et monétaire ouest africaine), Bénin, Burkina Faso, Congo, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Niger, Sénégal vont dans le même sens. Elles visent à moderniser l'emploi

.....
42. En 1817, dans son ouvrage *Des principes de l'économie politique et des impôts*, David Ricardo expose le principe de l'avantage comparatif, qui correspond à la stratégie de spécialisation des entreprises, des territoires, des pays, dans une économie de marché ouverte et aujourd'hui sans frontières. Plus la spécialisation de l'Afrique est forte et reconnue, plus les capitaux et la main d'œuvre mondiale se déplacent vers le continent africain. De cette manière, cultiver un avantage comparatif pour l'Afrique confère un avantage concurrentiel par rapport au reste du monde.

en encourageant le travail temporaire et le travail à temps partiel. Elles ont pour objectif de limiter le poids de l'administration comme l'inspection du travail cantonnée à un rôle consultatif dans les procédures relatives aux litiges individuels du travail, ainsi que pour les licenciements économiques. Elles facilitent la rupture du contrat de travail et limitent le droit de grève. Ces réformes importantes en Afrique favorisent la rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, contrairement à la doctrine française en faveur de l'employé. Dans ces conditions, les indemnités de licenciement dans les pays africains de l'UEMOA sont plafonnées à deux mois de salaire brut en cas de non-respect des procédures par l'employeur si le licenciement est justifié, et à trois mois de salaire minimum, sans excéder un mois par année d'ancienneté dans l'entreprise, en cas de licenciement injustifié.

La plus grande difficulté en Afrique consiste à harmoniser le droit du travail entre différents pays pour rendre le continent africain plus compétitif que le reste du monde, en Asie, en Europe, ou en Amérique, grâce à l'intervention d'organisations internationales comme OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires), alors que la plus grande difficulté en France consiste à harmoniser le droit du travail pour devenir aussi compétitif, que les pays partenaires et concurrents au sein de l'UE : Union Européenne. Dans ces deux cas de figure, l'arbitrage politique doit tenir compte à la fois des enjeux économiques des employeurs et des aspirations sociales des employés, sans les opposer à des fins électorales.

Bibliographie

ABOWD J.M., KRAMARZ F., MARGOLIS D. (1999), "High wage workers and high wages firms", *Journal of the Econometric Society*, Vol. 67, n°2, 251-333.

ABOWD J.M., KRAMARZ F. (1992), *A test of negotiation and incentive compensation models using longitudinal French enterprise data*, National Bureau of Economic Research, working paper n°4044.

AUVERGNON P., SIDIBÉ O. (2014), *Capacités d'intervention et compétences en droit du travail des ministères en charge du travail dans les États membres de l'UEMOA*, Rapport du Bureau International du Travail, Genève.

BLANCHARD O., TIROLE J. (2003), « Protection de l'emploi et procédures de licenciement », *Rapport du Conseil d'Analyse Economique*, La documentation française, 55 p.

CAMERLINCK G.-H., LYON-CAEN G. (1980), *Droit du travail*, 10^e édition, Editions Dalloz, Paris.

DE BOISSIEU C. (2003), « Introduction au rapport Protection de l'emploi et procédures de licenciement », *Rapport du Conseil d'Analyse Economique*, La documentation française, 55 p.

GERBER F. (2021), *Coûts du travail et législation sur la protection de l'emploi*, Editions Humensis, Paris.

GERBER F., ASSENS C. (2020), « De Vauban à Taylor : une approche historique sur la méthode de calcul des coûts du travail », *Revue Internationale des Sciences de l'Organisation*, Vol. 9, 105-125.

GERBER F. (2018), *Le management des coûts de transaction dans le contrat de travail en droit français*, Thèse de doctorat, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.

PICARD T. (2014), *La sous-traitance internationale une pratique fréquente : une société sur cinq recourt à de la sous-traitance internationale*, INSEE première, n°1518.

WILLIAMSON O.E. (1991), "Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, pp. 269-296.

WILLIAMSON O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.

WILLIAMSON O.E. (1983), *Markets and hierarchies*, New York, The Free Press.