

L'ENTRETIEN

"LA FRANCE EST COMME UN JOCKEY TROP LOURD POUR SA MONTURE"

PROPOS RECUEILLIS PAR JEAN-YVES PAILLE



Xavier Fontanet, ancien directeur général d'**Essilor**, propose des axes de réformes aux accents libéraux afin de "rebooster" les performances de l'économie française. Avec comme sources d'inspiration l'Allemagne et la Suisse, notamment.

Seule dans sa tour d'ivoire et gangrénée par ses certitudes: telle est l'image délétère que renvoie la France au reste du monde, d'après **Xavier Fontanet**, jeune retraité au passé d'entrepreneur globe-trotter hyperactif à **Essilor**. Dans son dernier livre, "Pourquoi pas nous ?" (Editions Les Belles Lettres, Fayard), il estime que l'Hexagone est en décalage dans quasiment tous les domaines économiques. Entretien sans ambages.

La Tribune. Dans votre livre, vous dénoncez de nombreux a priori qui créent des blocages empêchant l'amélioration de la situation en France. Quel est l'idée reçue la plus nuisible selon vous ?

Xavier Fontanet. La spécificité française. Croire que l'on est différent, c'est le prétexte pour ne pas regarder ce qui se fait à l'étranger, pour ne pas prendre exemple sur des systèmes qui fonctionnent. Cela est dû à un manque de confiance en soi, un peu d'arrogance peut-être. On s'est fabriqué cette exception française au service du conservatisme. Le monde entier sourit en voyant la France s'y complaire.



Il y a une autre idée reçue, tout aussi rédhibitoire: cette manie de coller des étiquettes. Vous n'écoutez plus ce que va dire telle catégorie, vous la réduisez à son produit, on ne peut plus discuter. Ces murs intellectuels doivent tomber.

Pour sortir du blocage économique, vous évoquez une diminution des dépenses publiques de 12 points ?

On peut comparer la France à l'Allemagne, deux pays quasiment de même taille. Outre-Rhin, seules 45% des dépenses du PIB sont dédiées à la sphère publique, contre 57% chez nous. Pourtant, les services publics germaniques sont meilleurs, et le taux de chômage y est beaucoup plus bas [6,7% en septembre, [contre 10,3% en France en août](#), Ndlr].

Pour un PIB français aux alentours de 2.000 milliards d'euros, cette différence de 12% correspond à 250 milliards à économiser. J'ai étudié le cas d'autres pays ayant procédé à de telles diminutions de dépenses au travers des données de la Banque mondiale. Ma conclusion: ces efforts peuvent être faits en dix-douze ans.

Dans le projet de budget 2015 du gouvernement, 21 milliards d'économies sont prévus. Cela va donc dans le bon sens, selon vous ?

Si ces réductions de dépenses sont vraiment exécutées et atteignent 50 milliards d'euros sur les deux prochaines années, la réponse est oui. Mais il y a un souci: personne ne voit où sont les coupes. Le gouvernement propose des "haircut": il demande à chacun d'enlever 2-3%, ce n'est pas une réforme. On ne s'attaque pas aux coûts, on rééquilibre des allocations, quitte à s'attaquer au principe d'égalité .

Une vraie réforme, c'est par exemple passer de la retraite par répartition à celle par capitalisation, c'est changer de système de retraite. Ou passer d'un droit à la santé au devoir de s'assurer, comme en Nouvelle-Zélande. Dans tous ces domaines, on ferait des économies de 50 à 100 milliards d'euros.

Vous insistez particulièrement sur les réductions de dépenses qui pourraient être réalisées à l'échelle régionale...

Le doublon de l'administration dans les régions coûte 120 milliards d'euros, et on ne le dit pas. On pourrait prendre exemple sur la Suisse et instaurer une vraie régionalisation. C'est-à-dire: l'État s'occupe de l'armée, des affaires étrangères et des relations avec l'Europe. Les départements prennent en charge la police, la justice, l'éducation et l'équipement. Ainsi, on descendrait le contrôle des coûts et des investissements au niveau du département.

C'est un système girondin: les décisions se font au plus près du terrain, au niveau "subdépartemental". En outre, pour éviter les abus, l'État fédéral empêche les cantons et les villes de s'endetter trop, mais les autorise à faire faillite. Si c'est le cas, la ville d'à-côté renfloue mais



prend le pouvoir. Cela permet d'éviter la démagogie et l'achat des voix avec des petits cadeaux.

Enfin, il n'y a plus de politique nationale d'implantation, l'État laisse les entreprises choisir leur canton. Des choix qu'ils font en comparant les régions mises naturellement en concurrence.

Vous parlez également de mise en concurrence des administrations françaises justement...

Oui. Et deux exemples montrent que cela pourrait marcher. Il y a 150 ans, Napoléon III a été le premier à faire sous-traiter l'eau par la sphère privée à Paris et Lyon. Cela a donné ce que sont Suez et Veolia aujourd'hui, des leaders mondiaux incontestables. Ces sociétés gagnent tous les contrats en Chine, au Brésil...

Autre exemple: supposons que l'Allemagne et France ont le même ministère de l'équipement. Ce dernier aura une expérience plus grande car sera présent sur un terrain plus grand; avec l'augmentation de sa taille, son coût sera en baisse. Je vous garantis que, s'il se déploie en Belgique, aux Pays-Bas, en France et en Allemagne, le kilomètre de route coûtera 25% moins cher.

Je m'appuie également sur la réussite d'[Egis, société d'ingénierie française qui dessine autoroutes, aéroport, gares et ports](#). Albin Chalandon a privatisé sous Pompidou une partie du ministère de l'Équipement, la société qui en a résulté est une des meilleures sociétés d'ingénierie mondiales et fait des percées stupéfiantes en Inde et au Brésil.

Donc, la capacité d'étendre l'administration sur plusieurs pays fait s'effondrer les prix de revient. Une idée serait donc d'"horizontaliser" les administrations en Europe, une façon très intelligente de construire celles-ci.

N'y a-t-il pas un risque de dumping social avec de telles mesures, si les administrations françaises ne font pas le poids notamment ?

Non, le coût de la sphère publique baissera, cela permettra de diminuer les impôts, redonnera du pouvoir d'achat et rendra l'investissement au privé. C'est un déplacement de curseur. Quand une collectivité crée un emploi, c'est un impôt que l'on augmente, on enlève alors une ressource. Un entrepreneur dans cette situation subit un impôt sur le bénéfice plus élevé. Ainsi, il ne va pas acheter un outil ou une machine. Ce sont aussi des emplois qui ne sont pas créés par la sphère privée. Les Français sont les seuls à croire que l'État crée de l'emploi; quand il crée un emploi, en fait, il en enlève un. Le monde entier l'a compris.

J'ai une métaphore pour parler du cas français: celle du jockey et du cheval. Il y a quarante ans, un jockey trop lourd pour le cheval ne posait pas problème. Le business n'était pas mondial. Mais avec la mondialisation, pour faire la course, il faut que l'équipage français tienne compte du poids des jockeys étrangers. Le cheval français a désormais le jockey le plus lourd. L'Allemagne a un jockey qui représente 80% de la monture, la France 130%. Or, un jockey grassouillet ne gagne jamais. En plus, les chevaux mangent la même avoine. On a choisi d'enlever de l'avoine au cheval français pour donner plus de sucre au jockey...



Dans ce cas, il faut être certain que l'argent passant à la sphère privée soit destiné à la création d'emplois plutôt qu'au profit...

Quand des sociétés prennent des risques financiers, elles utilisent bien les fonds. Il faut sortir de l'idée qu'un investissement donné à une belle boîte sera "claqué". Il n'y a que les Français qui disent que l'État investit mieux que le privé. On a explosé les dépenses publiques et effondré la croissance. En plus, on fait croire que c'est rentable. Les entrepreneurs français sont bons. Pour preuve, les boîtes françaises à l'étranger font un tabac: 11 sont classées parmi les 100 premières mondiales dans un récent classement chinois. Cela montre bien que c'est le terreau français qui les tue.

Essilor, société française dont j'ai été mandataire pendant vingt-deux ans [Xavier Fontanet a été président-directeur général de la société, Ndlr], est passée en quarante ans de 800 salariés à 65.000. Tout s'est fait à l'étranger, Essilor s'est constamment battu avec succès contre les concurrents mondiaux les plus efficaces de sa profession.

Vous souhaitez développer l'actionnariat salarié dans l'entreprise, une façon de rentabiliser celle-ci, mais aussi "d'éviter les conflits sociaux", dites-vous. Est-ce une promotion du corporatisme en vue de diminuer l'importance des syndicats ?

C'est beaucoup plus fondamental que cela. L'actionnariat salarié est une évolution nécessaire du capitalisme et de l'entreprise, qui ne va pas se faire du jour au lendemain. Lorsqu'il est actionnaire, le salarié change son point de vue sur l'entreprise. Il peut devenir un administrateur, il a plus de poids sur sa marche : l'entreprise devient une famille pour lui. Et cela change aussi les rapports entreprise/employé. Lorsque j'étais Pdg, je savais que j'affectais la fortune des salariés par la qualité de mes décisions, j'étais en situation de révérence vis-à-vis d'eux.

En outre, personne ne sait si la valeur ajoutée ira au capital ou au travail. La meilleure façon de procéder est donc de mettre le salarié au capital. C'est-à-dire l'aider à acheter des actions . Si l'entreprise marche bien, les salariés sont automatiquement récompensés. Seul problème: le risque. Si le salarié ne veut pas en prendre, il n'est pas obligé de participer. Et s'il ne participe pas et que cela marche, il ne pourra pas dire: je veux une part des bénéfices.

Un salarié qui n'est pas actionnaire est donc un acteur moins important dans l'entreprise, selon vous ?

Non, je ne dirais pas cela, il faut de la diversité. Selon moi, il faudrait ne faire entrer les salariés au conseil d'administration qu'à travers l'actionnariat. Je ne suis pas pour cette loi qui les fait entrer sans cela. Pour des gens comme nous, c'est moins pédagogique. Ceci dit, nous appliquerons les règles. J'avais dit dans un éditorial, par boutade, si c'est comme ça, pourquoi ne pas faire entrer les Pdg par la loi dans les conseils des ministres, tant qu'on y est ? Ce qui motive et fait que cela devient un jeu sérieux, c'est l'actionnariat. Ce serait mieux de mettre en place des droits de vote double au salarié actionnaire pour qu'il accède plus facilement au conseil.



En outre, dans la loi fiscale votée, on compte les actions dans l'ISF [impôt sur la fortune], cela coûte au salarié d'avoir des actions. C'est bien de dire "les entreprises, je vous aime", ce serait mieux de retirer de l'ISF les actions détenues au titre de l'actionnariat salarié par les employés et les retraités. Les déclarations d'amour, c'est bien, les preuves d'amour, c'est mieux !

Vous parlez d'hommes politiques qui infantilisent la population par leur action...

Oui, notamment avec l'énorme boulette de la gauche: l'idée du partage du travail pour réduire le chômage. C'est une bourde monumentale. Les pays qui ont le plus petit taux de chômage sont ceux faisant travailler le plus. Les Français ne travaillent pas assez, ils ont le temps de travail le plus bas par habitant : 600 heures par an en moyenne, contre plus de 700 en moyenne en Europe. La France est le système social le plus généreux aux horaires les plus faibles avec le coût des charges sociales le plus élevé.

Il faut remettre les gens au travail pour faire baisser les prix de revient, améliorer les résultats des entreprises, arrêter de perdre des parts de marché. On ne peut pas investir avec un impôt élevé, le système s'effondre sur lui-même. La somme des impôts marginaux représente en France le double de ce qu'elle est en Allemagne. On étouffe la machine. En outre, les entreprises ont peur d'embaucher. Le coût du licenciement est un des plus chers d'Europe.

Remettre la France au travail? Une enquête de Pôle emploi explique que les chômeurs qui ne recherchent pas d'emploi le font par découragement et non pas délibérément...

Sur ce point, je viens au secours du soldat [Rebsamen](#): il a raison. 75% ou 80% des chômeurs se battent. Mais il y en a un certain nombre qui ne cherchent plus de travail en France. Il y a des gens qui, indépendamment du découragement, ne prennent pas un job en dessous de leurs attentes. Quand les entreprises sont en déficit et que l'État est endetté comme le nôtre, ils doivent accepter le travail qui leur est proposé, c'est cela que voulait dire François Rebsamen.

La France est le pays qui paie les plus longues indemnités chômage. On est solidaire, mais il n'y a pas l'idée de solidarité exigeante que les Allemands ont développée. En effet, si tout travail mérite salaire, tout salaire mérite respect. Quand quelqu'un est indemnisé, il doit faire le maximum pour sortir du chômage. François Rebsamen est un homme responsable, maire d'une grande ville pendant quarante ans, et je regrette qu'on ait "étouffé" ses paroles. Emmanuel Macron a fait la même remarque, on l'étouffe aussi. La France de 2014 est l'Allemagne de 2004. Gerhard Schröder aurait soutenu et encouragé François Rebsamen. L'ancien chancelier a été intransigeant sur la question du chômage, il a été battu à cause de cette position, mais il est passé à l'histoire comme l'homme qui a sauvé son pays.