



Voyager donne des idées

La clé, le principe de responsabilité

Allemagne, Canada, Nouvelle-Zélande, trois exemples de réformes réussies

PHILIPPE PLASSART

Le sentiment d'être dans une impasse n'a sans doute jamais été aussi grand en France. D'où cette forme de désespérance qui envahit le pays. Il n'y a pourtant pas de fatalité. Telle est la conviction qu'exprime fortement dans son dernier essai Xavier Fontanet, l'ancien président d'Essilor International, aujourd'hui administrateur de plusieurs sociétés et également professeur affilié de stratégie à HEC en prenant appui sur le parcours de l'Allemagne, du Canada et de la Nouvelle-Zélande. Ces trois pays ont connu aussi des périodes de doute profond mais ils sont revenus dans la course. L'Allemagne est parvenue à remettre tout le monde au travail, le Canada à réduire sensiblement sa dette et la Nouvelle-Zélande à remettre d'aplomb un système de santé qui partait à la dérive. A chaque fois, le principe directeur de responsabilité est mis en œuvre sans fléchir au service du redressement.

Une réduction de moitié de la dette au Canada

Le Canada fournit la démonstration qu'il est possible de réduire très significativement la dette et les déficits d'un pays. Le ratio dette/Pib est passé d'un pic de 55 % à moins de 25 % entre 1980 et 2005. Sur la méthode, Xavier Fontanet, retient quatre idées fortes. Tout d'abord, la prudence des prévisions. Les dirigeants ont fait systématiquement leur budget sur des niveaux d'activité inférieurs à ce qu'ils attendaient pour être sûrs que les résultats soient meilleurs que prévus. L'expérience a montré que tenir ses budgets est un énorme facteur de confiance. Deuxièmement, le choix de la baisse des dépenses plutôt que de la hausse des impôts pour ne pas étouffer l'économie à cause de l'hyper-fiscalité. Troisièmement le refus du général hair cut, c'est-à-dire des coupes à l'aveugle. Si tous les secteurs ont été mis à la diète, certains d'entre eux ont baissé beaucoup plus que d'autres pour refléter les nouveaux choix politiques : refus de subventionner les secteurs condamnés, suppression des doublons... Enfin quatrièmement, intense effort pédagogique mené en direction de l'opinion publique et de la communauté financière. Avec un unique mantra : "On ne peut dépenser durablement plus que l'on gagne."

Remettre tout le monde au travail en Allemagne

Au milieu 2002, la situation économique de l'Allemagne est médiocre, le chômage oscille entre

10 et 12 % et les entreprises n'embauchent pas. Schröder est convaincu que la maîtrise du chômage est le problème clé du pays car il mine le moral et détruit la compétitivité. Il demande à Peter Hartz, l'ancien DRH de Volkswagen, de lui bâtir un programme pour une politique de l'emploi en vue de son prochain mandat. Ce sera le programme Agenda 2010. L'opposition ne peut être que d'accord avec cet agenda, Hartz ayant mis dans la commission des membres de l'opposition. A l'adresse des chômeurs, le mot d'ordre va être : "aider et exiger". "Le gouvernement est prêt à vous aider mais demande que vous vous preniez en main." Est ainsi défini le concept de solidarité exigeante, point central de la politique. Les médias jouent le jeu et transmettent fidèlement le message. "Il vaut mieux un petit travail que pas de travail du tout et l'horreur du chômage à la maison. Même avec un petit travail, vous êtes socialisé et vous avez l'opportunité de progresser." Les idées passent dans la population. On rend les embauches attractives en offrant des CDD de dix-huit mois, on lance le concept d'Ich-AG, celui d'auto-entrepreneur (qui ne sera pas un grand succès), on pousse l'idée des mini-jobs (400 euros mensuels, exonérés de charges salariales pour 15 heures par semaine), on réorganise les services de l'emploi en décentralisant les aides. Les conseillers en emploi sont payés en fonction des placements effectués. On remet enfin à plat les allocations de chômage, etc. Durant cette période, les syndicats ont été très pragmatiques, ils ont veillé à ce qu'il n'y ait pas de dumping social mais ils ont soutenu la dynamique de réforme du pays. Il faudra cependant un certain temps pour que les réformes fassent leur effet. Angela Merkel qui succède à Schröder a l'intelligence de confirmer qu'elle continue l'Agenda 2010 et en récupère les fruits : en 2007, le chômage descend fortement à 5 %.

Une refonte complète du système de santé en Nouvelle-Zélande

Au début des années 1990, en Nouvelle-Zélande, la santé gratuite pour tous est perçue comme un droit, exactement comme en France aujourd'hui. Un système qui va dans le mur. Le Premier ministre, Roger Douglas, propose alors de le remettre à plat. Il ne va plus parler des "droits" mais des "devoirs", son obsession étant que les gens, quelle que soit leur place dans la société, prennent les décisions qui les concernent et puis-





sent les assumer. Le nouveau système de santé proposé est fondé sur l'idée que chacun paye ce qui est courant et est responsable d'acheter une assurance contre tout ce qui est grave, tout ceci en échange d'une énorme réduction d'impôt. Pour les moins favorisés, ceux qui n'ont pas les moyens de s'assurer, le gouvernement donne des vouchers mais le choix de l'assurance continue à appartenir à chaque personne et n'est pas délégué à l'Etat. L'ancienne sécurité sociale est remplacée par cinq sociétés d'assurances concurrentes qui reprennent tout le personnel. Les assureurs utilisent le principe du bonus afin d'encourager chacun à prendre soin de sa santé et à faire de la prévention. Et cela marche, l'idée de passer d'un système de droit à un système de devoir a réussi, avec à la clé une diminution d'un tiers du coût de la sphère sociale pour un service meilleur. Plusieurs traits communs à ces trois réformes réussies, selon Xavier Fontanet. D'abord, les changements démarrent véritablement quand se dessine l'idée que cela ne peut plus durer comme cela. La presse a un rôle déterminant. Dès qu'elle comprend la gravité de la situation et passe à un mode explicatif, les choses se mettent à bouger. Ensuite, le respect des forces vives de l'économie, les entrepreneurs, à qui on demande un effort mais que l'on se garde bien de pénaliser, voire de spolier. Enfin, dans ces trois expériences, les syndicats sont explicitement sortis de tous les raisonnements de lutte de classe. C'est le grand changement : la population a compris les ressorts

de la mondialisation et la nécessité, dans cette nouvelle donne, que les entreprises prospèrent.

* *Xavier Fontanet* Pourquoi pas nous ? (éd Les Belles Lettres Fayard).

Les dirigeants canadiens ont fait systématiquement leur budget sur des niveaux d'activité inférieurs à ce qu'ils attendaient pour être sûrs que les résultats soient meilleurs que prévus



Xavier Fontanet, ancien président d'Essilor International et auteur de *Pourquoi pas nous* : "Les changements démarrent véritablement quand se dessine l'idée que cela ne peut plus durer."