



Quelle stratégie et quels leviers pour réformer en France

L'exemple britannique

Janvier 2016

Réformer c'est améliorer ce qui ne fonctionne pas pour permettre à un pays d'avancer. Personne ne dit que c'est facile, mais tout le monde sait que c'est nécessaire. Plus l'environnement est rigide, plus les réformes sont douloureuses.

Alors que le Royaume-Uni n'avait aucune appétence particulière pour le changement, le pays au cours de ces vingt dernières années a développé le goût de la réforme, **à condition qu'elle soit progressive, bien expliquée et évaluée**. Conscients que la clef de la réussite réside dans la pédagogie, les gouvernements successifs, travaillistes comme conservateurs, se sont employés à construire les grandes réformes du pays en s'appuyant sur 3 piliers : promouvoir un dialogue social responsable, faire de la pédagogie quotidienne sur la nécessité d'évoluer au nom de la compétition internationale et mesurer rapidement les effets de chaque réforme afin d'en corriger les éventuels défauts.

D'un pays bloqué dans les années 1970-80 et peu enclin au changement, le Royaume-Uni est devenu aujourd'hui un pays pratiquant la réforme progressive mais permanente.

Pas de fatalité : le Royaume-Uni part de très loin

Englué dans le marasme de la désindustrialisation, homme malade de l'Europe au chevet duquel se pressait le FMI, le Royaume-Uni a longtemps souffert des blocages de son tissu économique et social. Il a fallu attendre le choc des années Thatcher pour que le pays prenne conscience de la nécessité de la réforme.

Dès les années 1980, la notion de compétitivité a été placée au centre de la société britannique. Attractivité, dynamisme entrepreneurial, compétition internationale sont des mots prononcés en permanence chez les travaillistes comme les conservateurs. A l'école, à l'université, dans l'entreprise, et même dans la fonction publique, la compétition fait partie de la vie quotidienne. La crise a accéléré la prise de conscience qu'**aujourd'hui la création d'emplois passe nécessairement par la création d'entreprises**. Par conséquent, le pays est mobilisé pour encourager le meilleur environnement possible, celui qui permettra le plus de création d'emplois et de richesses, que le gouvernement se chargera ensuite de redistribuer.

Aujourd'hui, le parti travailliste n'est plus le parti anti-business/pro-taxe, tout comme le parti conservateur n'est plus le parti pro-business/anti-taxe. Le clivage dogmatique d'il y a 20 ans a disparu.

Il aura fallu deux décennies pour obtenir ce très fort consensus : « **c'est l'emploi qui crée la croissance et non l'inverse** ». Personne aujourd'hui ne songerait à remettre en cause cet acquis national.

Les réformes sont progressives : l'exemple des retraites

Menée de manière progressive, la réforme à la mode britannique est d'abord un projet qui doit s'accorder sur des objectifs qui dépassent les clivages politiques : il est important que la majorité qui arriverait au pouvoir ne vienne pas défaire les mesures prises par la précédente.

La réforme des retraites en est un bon exemple : le rapport Turner, préparé en 2006, a donné lieu à d'importantes évolutions avant que ses conclusions soient mises en œuvre par deux gouvernements différents de celui qui avait initié la réforme.

La méthode : les premiers textes de la réforme des retraites prévoient un allongement progressif du départ à la retraite à 68 ans d'ici à 2046 (contre 60 ans pour les femmes et 65 pour les hommes). Le second volet, plus tardif, met en place un plan national d'épargne-retraite, auquel cotisent obligatoirement les salariés de plus de 22 ans à partir de 2012. Le troisième volet, enfin, et le plus difficilement accepté, concerne la fonction publique.

On voit donc que la réforme s'est faite par étapes : le secteur privé d'abord, le secteur public ensuite. C'est également une réforme de fond, menée par étapes sur une longue durée et par des équipes différentes. C'est surtout une réforme qui a fait l'objet d'un travail de pédagogie de long terme.

Les réformes sont négociées par des partenaires sociaux que l'on responsabilise

Les rapports du monde du travail au Royaume-Uni se sont longtemps joués à trois : le gouvernement, le patronat et les syndicats. Ces rapports étaient conflictuels et, au final, c'est le gouvernement qui prenait la décision. Depuis une quinzaine d'années, on a assisté à la décentralisation progressive de la négociation collective. Les gouvernements se sont petit à petit effacés des discussions sociales, en redonnant du pouvoir aux acteurs sociaux en les responsabilisant. Ils sont aujourd'hui seuls responsables du succès et des échecs de leurs négociations. Ainsi, le rôle de l'Etat n'est plus que de valider la recommandation des syndicats (TUC) et du patronat (CBI). L'avantage d'un tel dialogue social est que les négociations sont dépolitisées.

L'Etat britannique a laissé la place à un « partenariat social » entre le patronat, les syndicats et des parties tierces qui ont pour rôle l'expertise. C'est dans cet esprit que le Royaume-Uni a par exemple instauré le salaire minimum (*national minimum wage*) en 1999.

La *Low Pay Commission*, organisme indépendant composé de 9 personnes (représentants du TUC, du CBI et d'experts - notamment des professeurs d'économie et de finance des meilleures universités britanniques) décide de la valorisation des salaires minimums. Concrètement, les universitaires membres de la commission établissent un plan économique stimulant les valorisations. Ce plan est ensuite proposé au TUC et au CBI qui le discutent et proposent leurs recommandations au gouvernement. La création du *minimum wage* et son augmentation continue sont considérées comme des avancées positives par les syndicats et par le patronat.

Cette méthode, qui a fait ses preuves au Royaume-Uni, **a été transposée en France avec le même succès autour de la Commission paritaire fixant chaque année le niveau du SMIC.**

En l'espèce, le succès du partenariat social n'est plus fondé sur la logique de l'affrontement mais sur une vision commune de ce qui doit être fait pour encourager l'activité. Les conflits entre patronat et syndicats sont dédramatisés et le compromis s'obtient par le dialogue, la flexibilité des méthodes, la mixité et surtout la parole des experts - sans l'intervention du gouvernement.

Les réformes sont centrées sur la pratique

Pour parvenir à un dialogue pratique et pragmatique, la recette est simple : des syndicats qui font de l'entreprise la priorité des négociations. Thatcher de manière forte et Blair de manière douce ont fait évoluer le pouvoir des syndicats et leur nature corporatiste. Avec le temps, les syndicats sont devenus plus pragmatiques et se sont ralliés au centre, c'est-à-dire à l'idée que l'économie de marché et la survie de l'entreprise sont bonnes pour l'emploi. Comment ?

Compte tenu notamment de la forte baisse du taux de syndicalisation (moins 15% entre 1990 et 2000), les syndicats ont estimé que leur survie dépendait de leur bonne entente avec les employeurs, refusant d'être ceux qui accélèreraient le déclin de l'industrie au Royaume-Uni.

Aujourd'hui, les syndicats britanniques cherchent à obtenir les accords les plus favorables pour leurs adhérents, ce qui implique souvent l'accord le plus favorable à l'entreprise. Enfin, dans le domaine de la santé ou de l'éducation, les réformes les plus importantes menées au Royaume-Uni ces dernières années ont toutes une caractéristique commune : plus pragmatiques qu'idéologiques, centrées sur l'exécution, elles mettent au centre la dimension opérationnelle du changement, afin de préparer la transition et d'encourager les initiatives.

Les réformes sont évaluées par le « citoyen-client »

Un autre point essentiel de l'attitude pro-réforme du gouvernement britannique est la capacité qu'il a de faire évaluer la performance de ses organisations. Or pour évaluer les performances il faut les quantifier. Les gouvernements successifs ont ainsi également mis en place un certain nombre d'outils afin de permettre à chaque institution de maîtriser ses ressources, d'évaluer ses performances et d'en retirer des bénéfices. Se comparer pour mieux satisfaire le « citoyen-client », tel est la devise du *benchmarking* public britannique.

Il ne suffit pas de s'auto-évaluer et de savoir si les services répondent aux standards quantitatifs et qualitatifs mis en place par les autorités, encore faut-il que cette qualité soit appréciée directement par le consommateur, afin qu'il soit propre juge des services rendus et puisse choisir l'hôpital ou l'école qui lui semble le plus adapté à ses besoins et ainsi « récompenser » l'institution publique qui aura travaillé à l'amélioration de sa qualité.

Cette appréciation par le consommateur est rendue possible grâce à la mise en place dans la majorité des institutions publiques de systèmes de *rating*, ou notation par l'utilisateur. Chacun peut ainsi prendre la parole, donner son avis et participer à l'évaluation globale des prestations publiques rendues.

Conclusion

Comment réformer ? La recette à la mode anglaise ne propose rien de très sorcier - expérimenter et appliquer ce qui fonctionne. Une pincée d'expérimentation, une dose d'évaluation et une grande louche de pédagogie et de pragmatisme. Car « *ce qui compte, c'est ce qui marche* ». Rectifier notre environnement économique et entrepreneurial, cadrer le rôle de l'Etat – et avoir le courage de le faire – voilà en quoi la France peut s'inspirer du Royaume-Uni et comment il est possible de re-créeer un modèle économique et social plus performant.

Contact:

Philippe Chalon
Secrétaire général du Cercle d'outre-Manche

Tel : 0044 (0) 20 8762 8486

philippe.chalon@cercladoutremanche.com