

interview Pascal Boris et Arnaud Vaissié, Cercle d'outre-Manche

« C'est l'emploi qui crée la croissance et non le contraire »

■ **Patrons français à Londres, Pascal Boris, CEO de BNP Paribas UK, et Arnaud Vaissié, CEO d'International SOS, ont créé ensemble le Cercle d'outre-Manche. ■ Ce « think tank » publie un rapport sur le modèle britannique et la manière dont la France pourrait s'en inspirer. ■ Pour eux, la Grande-Bretagne a réussi à s'approcher du plein emploi sans paupériser sa population. ■ Discussion à bâtons rompus sur les recettes économiques d'Albion.**

► **Le Cercle d'outre-Manche en est à son deuxième rapport en deux ans comparant les économies française et britannique. Quel est l'intérêt de cet exercice ?**

Pendant longtemps, la France a regardé vers l'Allemagne et n'a jamais considéré la Grande-Bretagne comme un exemple à suivre. Le système économique et social britannique paraissait aux Français incompatible avec le leur : un modèle non industriel, conduisant à la précarité sociale, sacrifiant l'équité sur l'autel de la flexibilité. À cela s'ajoutait la perception d'un pays en éternelle concurrence avec nous, duquel il fallait se méfier automatiquement. Ce sont ces blocages psychologiques que nous avons décidé de rompre. Car, depuis une quinzaine d'années, le modèle allemand est tombé en panne, alors que le britannique est en plein essor. La Grande-Bretagne était derrière la France il y a vingt ans, elle est devant elle aujourd'hui.

► **En quoi les deux systèmes sont-ils comparables ?**

La France et la Grande-Bretagne ont une population à peu près égale (environ 60 millions d'habitants chacune), une histoire similaire et une même structure économique, avec 72 % du produit intérieur brut dérivant des services et 25 % et 27 % respectivement de l'industrie. C'est donc un erreur de penser que la Grande-Bretagne n'a plus d'industrie. Malgré un phénomène de désindustrialisation, commun d'ailleurs à la France, il reste un tissu productif important, notamment dans la défense, l'industrie pharmaceutique, le pétrole, la high-tech, voire l'automobile. D'autres modèles parfois cités par les élites françaises (les pays scandinaves) sont trop éloignés de nous pour devenir un benchmark.

► **Que peut enseigner la Grande-Bretagne à la France ?**

Les Britanniques, notamment sous les gouvernements travaillistes de Tony Blair, se sont engagés dans une réforme permanente, faite d'ajustements continus plutôt que de chambardements radicaux. En France, c'est comme s'il fallait passer nécessairement, pour moderniser le système, par une « grande réforme » qui, faute de consensus, ne se réalise jamais, sinon dans des circonstances exceptionnelles. Le résultat est l'immobilisme.

► **Quel est le secret du plein emploi britannique ?**

Il se trouve dans la flexibilité du marché du travail, dans l'acceptation de l'entreprise comme créateur de richesse, dans la priorité donnée à l'accroissement du taux d'activité (71,6 % outre-Manche contre 63,1 % dans l'Hexagone). Bref, dans la conviction que c'est l'emploi qui crée la croissance et non le contraire, comme c'est la thèse en France. Le système britannique vise à faire sortir les gens du chômage le plus rapidement possible, plutôt qu'à salarier les sans-travail. En France, le chômage est un état, en Grande-Bretagne c'est une étape.

► **Cette flexibilité passe souvent par des suppressions d'emplois plus faciles. N'y a-t-il pas là une précarisation de l'emploi ?**

En Grande-Bretagne, les entreprises sont plus libres qu'en France d'adapter leurs effectifs en fonction de la conjoncture. C'est un fait. Mais le résultat est qu'elles embauchent d'autant plus facilement qu'elles savent qu'elles pourront licencier si nécessaire. Une entreprise française ne recrutera à long terme que si elle est

sûre d'avoir une demande à trois ans pour ses biens. Avec des perspectives de demande inférieures à trois ans, elle ne prendra pas le risque d'embaucher de peur de ne pas pouvoir licencier par la suite.

► **L'impact du licenciement serait-il donc différent de la France à la Grande-Bretagne ?**

Chez les Britanniques, le licenciement n'est pas vécu comme une honte, comme en France, mais comme une sorte de divorce économique sans faute. Les gens se réintègrent rapidement dans le marché du travail. Prenez le cas de Peugeot, qui a annoncé la fermeture, à l'horizon de l'été 2007, de son site britannique de Ryton pour délocaliser en Slovaquie. Après le désarroi initial, les salariés ont préféré quitter l'entreprise sans attendre l'échéance fatale. Et ils ont pour la plupart trouvé un travail. Résultat, Peugeot a dû anticiper de six mois la fermeture de Ryton, faute de main-d'œuvre.

► **Comment se caractérisent les politiques britanniques d'aide à l'emploi ?**

Le droit au licenciement s'accompagne de politiques de remplacement actives vis-à-vis des chômeurs de longue durée (plus de six mois). Le

grand succès de Tony Blair et de son équipe a été la création du New Deal, un concept basé sur des approches à la fois ciblées et exigeantes. Ciblées, parce que le New Deal s'attaque aux poches dures de sans-emploi et propose des solutions adaptées aux différentes catégories, les jeunes entre 18 et 25 ans, les plus de 25 ans, les plus de 50 ans, les handicapés, les artistes... Exigeantes, parce qu'elles demandent au chômeur des engagements précis, sous peine de sanction ou de perte des indemnités chômage. C'est le *welfare to work*, dont le but est de rendre le chômage économiquement désavantageux par rapport au travail.

► **Les mécanismes existent pourtant également en France...**

La différence est que le New Deal a su fusionner dans un guichet unique le service de placement et le service de paiement des indemnités chômage. La création en 2002 des Job Centers Plus, réunissant les anciens Job Centers, pourvoyeurs d'emplois, et les Benefit Agencies, responsables des allocations sociales, a établi un lien fondamental entre les deux fonctions. Un Job Center Plus peut retirer le droit à l'indemnité si le chômeur ne fait pas assez d'efforts pour retrouver un travail. En France, la loi Borloo de 2005 est allée dans ce sens en créant les Maisons de l'emploi, qui fédèrent les réalités existantes. Mais la réforme est insuffisante. L'ANPE (placement) et les Assedic (paiement des indemnités) continuent de fonctionner de façon autonome et distincte. Il n'y a pas eu de fusion entre les deux centres de décision. La France s'est inspirée de l'exemple britannique, sans aller au bout du raisonnement.



Arnaud Vaissié : « Les Britanniques se sont engagés dans une réforme permanente, faite d'ajustements continus plutôt que de chambardements radicaux. »

La France peut trouver du ressort dans le « modèle » britannique

Et de deux ! Après *Sous-emploi français, plein emploi britannique* : un paradoxe bien peu cordial, publié au début de 2005, le Cercle d'outre-Manche vient de sortir son deuxième rapport comparant les modèles économiques et sociaux de la France et de la Grande-Bretagne. Intitulé *My Neighbour is Rich - Ou comment la France peut s'inspirer du réformisme permanent d'Albion pour accélérer son retour à l'emploi et à la croissance*, le document a toutes les chances de ne pas passer inaperçu dans le débat politique de l'élection présidentielle, et ce, d'autant plus que les deux principaux candidats à l'Élysée - Ségolène Royal et Nicolas Sarkozy - affichent, fait remarquable en France, un certain tropisme pour le modèle britannique de Tony Blair.

Fondé par deux patrons français établis outre-Manche - Pascal Boris, directeur général de BNP Paribas UK et président de la Chambre de commerce française de Grande-Bretagne, et Arnaud Vaissié, PDG d'International SOS (société leader opérant dans l'assistance médicale) et président de la section des conseillers du commerce extérieur de la France au Royaume-Uni - le Cercle regroupe une vingtaine de présidents, chefs d'entreprise, directeurs généraux ou *partners* associés de grands groupes internationaux opérant en terre d'Albion. Depuis leur premier travail, Pascal Boris et Arnaud Vaissié constatent que de nombreuses mesures introduites en France sont d'inspiration britannique sans l'avouer : les Maisons de l'emploi, la flexibilité du marché du travail proposée sans succès par le CPE, le débat sur la réforme du Code du travail... « Des portes se

sont ouvertes », remarquent-ils. D'où l'intérêt d'un deuxième rapport qui, non seulement revient dans le détail sur le fonctionnement du marché du travail britannique et sur la globalisation made in UK, mais qui explique aussi comment et pourquoi les réformes sont possibles au Royaume-Uni.

À travers trois cas de figure (la réforme du dialogue social, l'introduction de méthodes du secteur privé dans le secteur public et la réforme mal aboutie du NHS - le système de santé national), les auteurs montrent que l'État britannique a songé avant tout à se donner les moyens de réussir. La réforme du dialogue social a restitué aux entreprises et aux syndicats, non plus opposés idéologiquement, l'initiative et l'autonomie dans les négociations salariales, désengageant ainsi l'État. L'introduction de méthodes du privé (benchmarking, mise en place de structures d'audit, rating de satisfaction des clients, recrutement sur la base de contrats de droit privé, ce qui permet à la masse salariale de la fonction publique de s'adapter elle aussi en fonction de la conjoncture...) dans le secteur public a rendu celui-ci plus attentif aux performances. Enfin, la réforme mal réussie et toujours contrastée du NHS serait la preuve, a contrario, que sans changements structurels dans l'organisation et le fonctionnement du service public, les investissements massifs que le gouvernement britannique déverse dans la santé ont peu de chances d'améliorer les prestations.

A. M.

Pour en savoir plus : www.cercloutedoutremanche.com



À la recherche des business angels

La flexibilité du marché du travail et le New Deal pour les chômeurs ne sont pas les seuls facteurs à l'origine du plein-emploi britannique, selon le Cercle d'outre-Manche. Tout aussi importante est la création d'entreprises.

Citant les estimations de l'OCDE (Organisation pour la coopération et le développement économiques), les auteurs du rapport affirment que deux fois plus de nouvelles entreprises voient le jour chaque année en Grande-Bretagne qu'en France (465.000 outre-Manche, contre 225.000 en France en 2005). Et, en dix ans, la croissance de ces start-up britanniques a été sept fois supérieure à celle des françaises. Et pourtant, l'esprit d'entreprise n'est pas moins fort dans l'Hexagone. L'écart de site plutôt dans l'accès au capital.

Ancrée à un modèle plus industriel que financier et caractérisée par un système de levée de fonds encore largement dominé par la finance traditionnelle (les banques), la France a relativement peu d'incubateurs d'entreprises et d'investisseurs individuels (business angels). Il se trouve ainsi en Grande-Bretagne un réseau de 50.000 business angels, représentant un potentiel d'investissement de 7 milliards d'euros... contre 3.500 en France, pour un potentiel de 280 millions d'euros seulement. Le manque à gagner estimé est de 100.000 emplois non créés par an, faute de capitaux à investir dans l'entreprise. « Il existe en France un trou d'investissement entre le financement de proximité de la famille et des amis et le capital-risque formel qui intervient plus tard, quand l'entreprise est déjà établie », soulignent Pascal Boris et Arnaud Vaisié. Même quand ils ont une bonne idée, les entrepreneurs français manquent souvent de 100.000 ou 200.000 euros pour lancer une idée de produit ou de service. Cela se voit moins outre-Manche. **A. M.**

Y a-t-il d'autres différences ?

Les moyens : outre-Manche, il y a 1 conseiller à l'emploi pour 40 chômeurs, contre 1 pour 100 en France. Ensuite il existe un crédit d'impôts pour la première année de travail après le chômage, afin que le retour à l'emploi se traduise par un gain économique réel par rapport au système d'allocations, ce qui n'est pas le cas en France. Et enfin l'indemnité chômage est plafonnée au minimum nécessaire. Résultat, en moins de dix ans, 1,8 million de chômeurs britanniques de longue durée ont retrouvé un travail.

L'opinion en France est que les salariés britanniques ne sont pas protégés depuis que Margaret Thatcher a détruit les syndicats...

C'est faux. D'abord, le taux de syndicalisation est trois fois supérieur en Grande-Bretagne qu'en France (31 % contre 8 % en 2003). Deuxièmement, les syndicats britanniques sont beaucoup plus efficaces. Car, après les années Thatcher, et grâce au « blairisme », ils ont fait leur mutation culturelle en acceptant le rôle central de l'entreprise dans la création d'emplois. Leur influence s'est même renforcée depuis que l'État a décidé de se désengager des négociations salariales. Les discussions tripartites – gouvernement, patrons, syndicats – ont laissé la place à un dialogue direct entre patrons et syndicats.

C'est quand même Tony Blair qui a introduit, par la loi, le salaire minimum en 1999...

Certes, mais il a laissé les partenaires sociaux en définir le mécanisme et le montant, à travers la Low Pay Commission, une autorité indépendante formée de 9 membres (3 représentants du patronat, 3 pour les syndicats, plus 3 universitaires). Le patronat a compris que le salaire minimum allait en fait éviter le Far West au niveau du travail peu qualifié et prévenir ainsi le faussement de la concurrence

par des entrepreneurs sans scrupules. Revalorisé dans le temps, le *minimum wage* est aujourd'hui à peu près équivalent au Smic. La réforme du dialogue social est ainsi une des clés du succès britannique.

Les syndicats paraissent toutefois impuissants face aux délocalisations...

En réalité, ils ne s'y opposent pas si cela permet à l'entreprise de survivre ou d'améliorer sa productivité. Ce sont le plus souvent des emplois de back-office qui partent à l'étranger, d'autres étant créés dans les secteurs à valeur ajoutée. Les syndicats britanniques ont compris qu'un travailleur ne peut pas être maréchal-ferrant toute sa vie et ils orientent leur action plutôt vers la reconversion professionnelle. C'est la preuve que le pays dans son ensemble a accepté l'économie de marché et la globalisation et qu'il y trouve son compte.

Quelles sont les faiblesses du modèle britannique ?

Elles résident dans une économie aux coûts élevés, caractérisée par une inflation salariale et immobilière importante, dans un niveau de productivité encore insuffisant et dans une désindustrialisation plus rapide qu'en France, qui explique en partie le déficit constant depuis dix ans de la balance commerciale.

Pourquoi la productivité britannique reste faible par rapport à la France et à l'Allemagne ?

La flexibilité du marché de l'emploi fait que les entreprises recrute-

ront plus volontiers des effectifs supplémentaires qu'elles n'investiront en machines. C'est vrai aussi bien dans l'industrie que dans les services. Une entreprise française, confrontée aux rigidités du marché de l'emploi, fera automatiquement l'arbitrage en faveur de l'automatisation. Un Carrefour n'embauchera jamais du personnel en plus pour vous aider à remplir votre sac à la caisse, contrairement à Tesco. Le problème, pour la Grande-Bretagne, est que, en situation de plein emploi, les gains de productivité additionnels ne peuvent venir que d'investissements dans les technologies.

Jusqu'où mènera la désindustrialisation britannique ?

C'est une grande question. Les Britanniques semblent accepter ce phénomène beaucoup plus facilement que les Français. Il leur manque aussi une formation scientifique et mathématique de base, et ils chérissent moins leurs ingénieurs que les Français. Mais ils gardent encore un tissu industriel qui sait produire de la valeur ajoutée et seront peut-être capables d'arrêter le déclin à temps.

Le déficit d'infrastructures n'est-il pas un autre talon d'Achille ?

Oui, mais le pays veut rattraper ses retards. C'est à travers les partenariats public-privé que les grandes infrastructures (hôpitaux, écoles, voies de transports...) sont réalisées. La Grande-Bretagne est dans une phase évolutive. Elle s'est ouverte aux forces de la globalisation, en accordant la priorité à la création d'emplois plutôt qu'à la protection des postes de travail existants, sans renoncer pour autant à la justice sociale. À deux heures et demie, en Eurostar, de Paris, il y a un modèle qui marche et dont la France peut s'inspirer.

Propos recueillis par Andrea Morawski, à Londres

Pascal Boris : « Le taux de syndicalisation est trois fois supérieur en Grande-Bretagne qu'en France (31 % contre 8 % en 2003). »



Demain : climat, l'après-Kyoto en questions.