

Le miracle allemand,



« Social-libéral ».

Peter Hartz, au « Point » : « Ce n'est pas à l'Allemagne de dire ce que la France peut ou doit faire. A vous de trouver votre propre voie. (...) En fait, je crois que les Français sont beaucoup plus mûrs et prêts à entendre un discours de vérité que ne le pensent les responsables politiques. »

c'est lui !

Prophète. Peter Hartz a pensé les réformes du marché du travail outre-Rhin. Dix ans plus tard, il sort de son silence pour *Le Point*.

PROPOS RECUEILLIS PAR CLÉMENT LACOMBE

Le Point: Il y a dix ans, le chancelier allemand Gerhard Schröder lançait sa grande réforme du marché du travail. L'Allemagne d'aujourd'hui ressemble-t-elle à celle que vous imaginiez alors ?

Peter Hartz: Souvenez-vous comment on qualifiait l'Allemagne à l'époque : on parlait de « l'homme malade de l'Europe ». A raison, sans doute, car le chômage y était extrêmement élevé, près de 10 % de la population active était touchée, soit 4 millions de personnes. Depuis, les réformes engagées ont non seulement permis à beaucoup de jeunes de trouver un emploi, mais elles ont aussi permis à des personnes plus âgées de revenir sur le marché du travail. Trouver un emploi est indiscutablement devenu bien plus facile. Bien sûr, ces réformes ne sont pas les seules raisons du retour de l'Allemagne à meilleure fortune, mais les chiffres sont là : le taux de chômage est tombé à 5,5 % de la population active, tandis que les régimes d'assurance-chômage, de retraite et d'assurance-maladie sont désormais excédentaires.

La France aussi s'attaque au sujet. Avec des résultats moins concluants...

Pour atteindre ces résultats, nous avons dû rassembler toutes les énergies. La commission que j'ai présidée comptait quinze personnalités très diverses : représentants d'entreprises, de salariés, intellectuels... Nous avons tous compris, après avoir analysé ce qui fonctionnait à l'étranger, qu'il fallait trouver le bon équilibre entre, d'une part, la garantie des prestations sociales pour ceux qui perdaient leur emploi

Le DRH réformateur

Fils d'un métallurgiste et membre du SPD dès 1963, à 21 ans, Peter Hartz, après avoir été longtemps DRH dans la sidérurgie, prend la tête des ressources humaines de Volkswagen en 1993. Il réduit les coûts du constructeur allemand, alors profondément malade, sans licenciements, grâce à la semaine de travail de quatre jours en échange de baisses de salaire. Une réussite telle que le chancelier **Gerhard Schröder** fait appel à lui en 2002 pour imaginer la grande réforme du marché du travail. Las, en 2007, Peter Hartz est condamné à deux ans de prison avec sursis pour avoir corrompu un syndicaliste. Il se consacre désormais, à 71 ans, à sa fondation aidant des chômeurs.



Redresseur. Peter Hartz présente le modèle Touran à Wolfsburg (Basse-Saxe), la « ville de Volkswagen », en janvier 2003.

et, d'autre part, des exigences de contreparties pour les bénéficiaires de prestations. Nous avons voulu créer les conditions pour que, à tout moment, il soit plus intéressant de travailler que d'être au chômage. Nos propositions étaient simples et efficaces, il appartenait aux responsables politiques de les mettre en œuvre. Ce qu'ils ont fait très rapidement.

Réduction de la durée des indemnités chômage, recours facilité aux mini-jobs, « jobs à 1 euro »... Vous y êtes allé fort !

Bien sûr, nos réformes ont bousculé les habitudes et demandé de gros efforts à chacun. Mais elles ont aussi offert de nouvelles perspectives à tous, à commencer par les chômeurs eux-mêmes. Imaginez un instant la situation d'un salarié licencié. S'il rentre chez lui le soir après avoir perdu son emploi, on peut facilement imaginer son désarroi, et même son angoisse, s'il sait que sa situation va perdurer. En revanche, s'il se trouve en chômage technique, partiel ou dans un emploi de transition, ce même salarié a désormais bien plus de perspectives. Même si cela nécessite de sa part des sacrifices, sa situation peut fondamentalement évoluer, car il conserve une vie sociale grâce à son activité professionnelle, bien que celle-ci soit insatisfaisante pendant un certain temps. Il sait qu'il retrouvera un emploi s'il s'en donne les moyens, car tout est fait pour qu'il y parvienne. En fait, l'idée centrale est que les chômeurs ne doivent plus seulement recevoir des aides sociales, mais qu'ils doivent être concrètement incités à retrouver un emploi.

Difficile, quand même, de se satisfaire d'un mini-job à temps partiel... ■■■

« Nous avons créé les conditions pour que, à tout moment, il soit plus intéressant de travailler que d'être au chômage. »

■ ■ ■ Je sais que l'extension des mini-jobs est encore souvent critiquée en Allemagne. Mais une personne qui gagne sa vie avec plusieurs mini-jobs est beaucoup mieux insérée dans la société qu'une personne exclue du marché du travail qui s'enfonce dans l'isolement. Ces mini-jobs ont aussi permis de « blanchir » une partie du travail au noir, de donner une base légale à des emplois comme la garde d'enfants, l'aide ménagère ou l'aide à domicile, qui souvent n'étaient pas déclarés. Cela a également permis de développer davantage le secteur des services, dans lequel l'Allemagne a longtemps été en retard. Ces mini-jobs ont aussi permis de répondre aux besoins objectifs d'une plus grande souplesse économique. Mais, à l'évidence, il faut veiller à ce que les entreprises ne transforment pas leurs contrats de travail classiques en mini-jobs, car l'éthique de la responsabilité doit prévaloir dans ce domaine: pour les bénéficiaires des indemnités chômage comme pour les entreprises.

Les détracteurs du « modèle allemand » expliquent que les réformes Hartz ont accru les inégalités. Le taux de pauvreté en Allemagne est supérieur à celui de la France (16 % de la population contre 14 %).

D'abord, les réformes que nous avons engagées ont quand même permis à un grand nombre de personnes de retrouver un emploi. C'est déjà un grand progrès. Mais il est vrai que la commission que je présidais avait formulé certaines propositions concernant les minima sociaux et que les décideurs politiques ont fait des choix différents. Pour les personnes sans emploi n'ayant plus droit aux indemnités chômage, nous estimions que le minimum social permettant de vivre décemment devait être supérieur à 500 euros par mois. Le gouvernement a choisi de fixer un montant plus faible, légèrement inférieur à 400 euros.

Autrement dit, si le gouvernement Schröder vous avait écouté, la société serait moins inégalitaire ?



« Les Français savent pertinemment que le modèle social de leur pays n'est plus viable en l'état. »

En temps réel et les grandes mutations

Peter Hartz a réservé la primeur de ses propositions sur le chômage des jeunes lors d'une rencontre organisée par le laboratoire d'idées En temps réel. Créé en 2000 par Gilles de Margerie, qui voulait prolonger l'expérience de la Fondation Saint-Simon dissoute un an plus tôt, ce cercle de réflexion rassemble dans ses instances dirigeantes un aréopage de personnalités pour la plupart de sensibilité sociale-libérale : Stéphane Boujnah (Santander en France), Philippe Crouzet (Vallourec), Nicolas Dufourcq (BPI), Emmanuel Macron, secrétaire général adjoint de l'Elysée, Olivier Nora (Grasset), Bernard Spitz (Fédération des assureurs), François Villeroy de Galhau (BNP Paribas), Catherine Sueur, DG de Radio France... Leur idée ? Contribuer au débat public à coups de rapports ou de conférences, avec trois axes : toujours aborder les problèmes dans une perspective internationale ; s'intéresser aux nouvelles régulations, même si elles sont arides, comme les normes comptables ; se pencher sur les mutations profondes de la société française. *« C'est une aventure intellectuelle, pas politique. L'idée est de rester le plus rigoureux possible dans l'analyse des faits, explique son président, Stéphane Boujnah. Le tout en associant des univers qui ne se croisent que trop peu, comme les universitaires, le monde de l'entreprise, les élus ou les décideurs de l'administration. »* ■

Oui, je le pense. C'est spécialement vrai pour les groupes sociaux touchés par les adaptations économiques, comme les chômeurs de longue durée.

En même temps que les lois Hartz et ses gros sacrifices sociaux, vous avez baissé les impôts sur les plus riches...

Il fallait créer une incitation à l'investissement, qui favorise la création de nouveaux emplois. La création d'emplois qui en est résulté a d'ailleurs confirmé cette nécessité.

Le SPD et maintenant la CDU prônent la création d'un smic en Allemagne. Une bonne idée ?

Assurément. Dès 2002, la commission que je présidais avait d'ailleurs recommandé un minimum horaire de 7,50 euros, qui permette d'assurer un revenu minimum digne.

L'Allemagne a adopté sa réforme du marché du travail à un moment où la croissance mondiale était forte. Aujourd'hui, serait-ce possible ?

C'est vrai, une réforme du marché du travail, même parfaitement pensée, élaborée et mise en œuvre, ne peut fonctionner sans moteur. Et ce moteur, c'est une conjoncture économique favorable, qui n'est réellement revenue en Allemagne qu'en 2006 et 2007. Il faut souligner que les réformes du marché du travail ont prouvé leur pertinence en produisant tous leurs effets dans la crise qui a suivi, et dont l'Allemagne s'est rapidement remise. Bien sûr, la réforme du marché du travail n'est qu'un des éléments pour retrouver la croissance. A chacun de trouver sa formule, mais le retour à la croissance passe nécessairement par une attention accrue portée aux problèmes de compétitivité et d'innovation. Quant à la

croissance mondiale, si l'émergence de pays comme la Chine, l'Inde ou le Brésil nous pose à nous, vieux pays développés, de grands défis, ils offrent aussi à l'Allemagne, à la France et à tous les Européens d'in croyables opportunités.

Que conseilleriez-vous à François Hollande ?

J'ai accepté d'intervenir dans le débat français en participant aux travaux du laboratoire d'idées En temps réel sur le travail et la croissance, car je considère qu'il est essentiel de partager nos expériences en Europe. Mais je crois vraiment que ce n'est pas à l'Allemagne de dire ce que la France peut ou doit faire. Nous ne sommes ni des missionnaires ni des donneurs de leçons. Je suis convaincu que trois facteurs doivent être réunis, quel que soit le pays, pour résoudre le problème du chômage : d'abord une volonté politique d'agir avec détermination, ensuite des idées innovantes, enfin des ressources. Sur ces deux derniers points, la France a tout pour réussir, j'en suis intimement convaincu. Votre pays regorge de talents, de créativité et d'énergie, il suffit d'observer vos succès dans l'aéronautique, le transport ferroviaire ou les grandes entreprises mondiales de services. A vous de trouver votre propre voie, de faire émerger les idées vraiment nouvelles qui seront les vôtres. L'Allemagne n'est pas un modèle. On ne peut transposer son expérience sans tenir compte des spécificités sociales et culturelles de chaque pays de l'Union européenne.

Reste à agir...

Pour être efficace dans ce domaine, il faut en effet une volonté politique et dépasser les a priori. La France sait depuis longtemps qu'elle doit changer. En fait, je crois que les Français sont beaucoup plus



Coup d'envoi.

Le 16 août 2002, à Berlin, le chancelier Gerhard Schröder prend connaissance, sur CD-ROM, des propositions de la commission, présidée par Peter Hartz (à g.), sur la réforme du marché du travail.

mûrs et prêts à entendre un discours de vérité que ne le pensent les responsables politiques. Les Français savent pertinemment que de grandes réformes ont été menées ailleurs en Europe et que le modèle social de leur pays n'est plus viable financièrement en l'état. J'ai l'impression qu'un consensus est en train d'émerger dans votre pays, et c'est la condition sine qua non pour parvenir à des réformes.

Mais croyez-vous que les syndicats français soient prêts à accepter ce consensus ?

Je n'ai aucune légitimité pour juger les syndicats français. Tout ce que je peux dire, c'est que les syndicats allemands ont su faire preuve de pragmatisme et participé activement à la réforme du marché du travail. Ils ont compris il y a une dizaine d'années que l'Allemagne ne pouvait plus continuer dans la voie qui était alors la sienne. Ils ont parfaitement admis que les entreprises doivent gagner de l'argent pour rentabiliser leurs investissements d'hier et financer ceux de demain, et que seule une économie forte et compétitive peut engendrer de la croissance et des emplois. Bien sûr, l'Allemagne possède une longue tradition de dialogue social et les syndicats, qui sont assez représentatifs, sont habitués à parler d'égal à égal avec les chefs d'entreprise. Cela a manifestement facilité le processus de réforme dans mon pays...

Mais, en France, on considère souvent qu'un acquis social ne peut pas être remis en question...

Est-il besoin de rappeler que l'on ne peut redistribuer que les richesses qu'une société produit ? Bien entendu, je souhaiterais, comme beaucoup, un Etat-providence plus généreux. Seulement, une société ne peut s'offrir que ce qu'elle a, sauf à vivre dans l'illusion des déficits et de la dette. Sur cette base, il appartient à chaque société de définir ses priorités sociales et le niveau de prélèvements qu'elle estime acceptable. ■■■

Les quatre lois qui ont révolutionné l'Allemagne (2003-2005)

Hartz 1 : un chômeur doit expliquer dans le détail pourquoi il refuse une offre d'emploi s'il veut toujours toucher ses indemnités.

Hartz 2 : recours facilité aux mini-jobs, ces emplois à temps partiel peu rémunérés pour lesquels il n'y a pas de cotisations sociales salariales et qui n'ouvrent pas droit à des prestations (assurance-chômage ou retraite).

Hartz 3 : réforme de l'Agence fédérale du travail.

Hartz 4 : réduction de la durée des indemnités chômage de 26 à 12 mois (18 mois pour les plus de 55 ans). Au-delà, tous les chômeurs de longue durée touchent le même minimum social (382 euros par mois en 2013 pour un célibataire sans enfants, hors allocation logement); ils sont tenus d'accepter des emplois d'utilité publique rémunérés 1 euro de l'heure (les « ein euro jobs »).

La passion
de l'univers
automobile

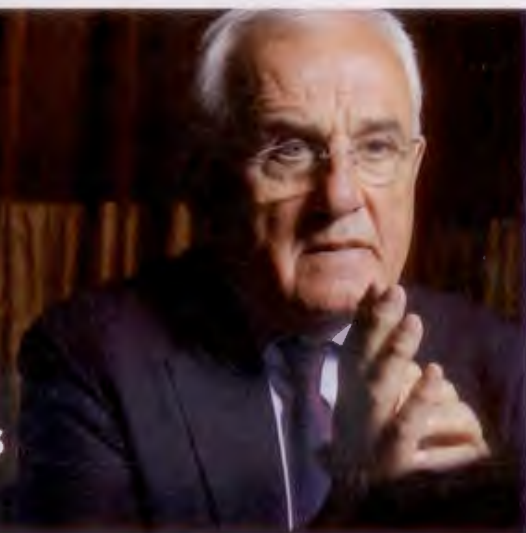


Essais
Salons
Stratégie
Actualité
Compétition
Innovations
Sécurité
Concept car
Sport
Formule 1
Business
Rétro et clubs

Un site édité par **Le Point**

www.auto-addict.com

**« Il s'agirait
de guider
les jeunes
chômeurs
européens
pour qu'ils
trouvent un
emploi dans
un autre pays
de l'Union. »**



■ ■ ■ Ne redoutez-vous pas une dérive fatale à l'euro si la France ne prend pas dès aujourd'hui des mesures drastiques, type Hartz ?

Non, parce que la France conduira, à sa manière, les réformes inévitables. Ce que nous pouvons réussir ensemble en Europe, c'est de résoudre le chômage des jeunes. Dans certains pays, la situation est absolument dramatique. En mars 2007, le taux de chômage des jeunes dans l'Union européenne était de 16,6 %; aujourd'hui, il atteint 23,5 %. Et encore ne s'agit-il là que d'une moyenne: en Grèce et en Espagne, plus d'un jeune sur deux est au chômage.

Que préconisez-vous ?

On doit lancer un grand programme européen centré sur les jeunes au chômage. Il s'agirait de les former et de les guider pour qu'ils trouvent, au sein de l'Union européenne, un emploi dans un autre pays que le leur. Ils suivraient notamment un programme de formation linguistique et culturelle pour réussir leur intégration. On pourrait appeler ces jeunes les « europatriates » en anglais, ou les « europatriés » en français.

Concrètement ?

Grâce à des bases de données géantes, ce que l'on appelle aujourd'hui le « big data », chaque entreprise pourrait identifier plus facilement les talents dont elle a besoin. A côté de cela, on créerait ce que j'appelle un « radar pour l'emploi », une autre base de données informatiques, à partir des milliards d'informations disponibles, pour localiser les gisements d'emplois existants et nouveaux. Tout cela dans le cadre d'un programme piloté par Bruxelles. J'observe en effet que les entreprises et

les Etats ont réalisé des investissements numériques énormes pour améliorer leur productivité et mieux satisfaire leurs clients et leurs usagers, mais je ne suis pas certain que l'on ait exploré toutes les ressources technologiques qu'offre la révolution des bases de données pour mieux identifier les talents, les disponibilités et les besoins de travail dans l'ensemble de l'Union européenne.

Qui financerait ?

Un des moyens serait de créer des « titres de formation » émis par des fonds bancaires garantis par les Etats. Ces nouveaux titres pourraient être offerts à de jeunes chômeurs, par exemple par une grand-mère pour son petit-fils. Ils pourraient aussi se vendre ou s'acheter, et devenir une sorte de produit financier. Le chômeur l'apporterait à l'entreprise qui l'embauche, celle-ci utilisant ce « titre de formation » comme garantie pour obtenir des financements bancaires.

Votre solution paraît un peu idéaliste...

Bien sûr, toutes les mesures que je viens de mentionner ne peuvent fonctionner qu'en donnant davantage de souplesse aux entreprises: il faut impérativement que toutes les entreprises européennes puissent recourir au chômage partiel pour s'adapter aux évolutions économiques.

Vous êtes resté très discret ces dernières années, même en Allemagne.

C'est vrai, je ne me suis pas exprimé publiquement depuis des années. Je n'ai d'ailleurs pas participé aux différents événements marquant les dix ans de notre Commission. L'impopularité des mesures portant mon nom en Allemagne est parfois pesante ■