

Xavier Fontanet est essayiste, ancien directeur général des Chantiers Bénéteau et ex-président d'Essilor. Il est membre de l'Institut des Solutions. Il est notamment l'auteur de "Si on faisait confiance aux entrepreneurs. L'entreprise française et la mondialisation" (Les Belles Lettres). Xavier Fontanet signe pour Contribuables Associés une série de chroniques exclusives intitulées "Le grand-père et le Président". Il y livre ses recettes de bon sens pour relever la France.

La scène se passe à Paris en 2027, où une discussion s'ouvre entre un grand-père, Auguste, 90 ans et toute sa tête, et son petit-fils Antoine, qui en a 40. Auguste a vécu en province, il a fait toute sa carrière en entreprise, il dispose, du fait de son métier, d'une grande expérience internationale. Antoine, son petit-fils, lui, a vécu à Paris, a fait l'ENA et travaillé dans l'administration, puis dans les cabinets ministériels. Il est entré en politique et vient d'être élu président de la République. Il a l'habitude de demander conseil à Auguste, avec lequel il a un lien très fort. Dans ce 7e chapitre, nous les écoutons échanger sur l'art du compromis, un thème ô combien d'actualité...

L'art du compromis

Antoine

Grand-père, j'aimerais discuter avec toi, je suis troublé par l'impossibilité d'avoir en France des discussions apaisées. Toi qui as beaucoup voyagé, peux-tu me dire si c'est comme cela partout ou si les autres peuples arrivent à se parler et à s'entendre ?

Auguste

Les racines du problème que nous avons entre Français, sont à mon avis profondes. L'idée d'évolution douce, l'anticipation, les discussions respectueuses, ce n'est pas dans leurs gènes. Les Français ne bougent que dans les situations dramatiques.

Antoine

1789.

Auguste

Tu penses à la Révolution française, bien sûr mais César faisait le même commentaire sur les Gaulois. Il admirait leur courage, mais il les trouvait querelleurs, indisciplinés et incapables de s'unir.

Antoine

A ton avis quelles sont pour toi les raisons ?

Auguste

Il y a des raisons structurelles tenant à l'organisation de notre vie politique et de nos relations sociales mais aussi de notre forme d'esprit ! Nous avons une tendance aiguë à la critique.

Antoine

Mais c'est très bien d'avoir un esprit critique, ça veut dire qu'on réfléchit !

Auguste

Oui mais il est développé chez les Français à un tel point qu'il étouffe la créativité de groupe.

Antoine

Dis-moi, cela m'intéresse,

Auguste

Je me rappelle mes réunions de travail à l'époque où je gérais l'entreprise familiale. Quand il y avait un problème, les Français étaient toujours les premiers à décrire ce qui n'allait pas (Quand le Français a trouvé ce qui ne marche pas, il considère qu'il a fait son boulot !).

Mais quand il s'agissait de trouver les solutions, c'était une tout autre affaire, les Allemands, les Hollandais, les Américains étaient plus créatifs, en tout cas plus coopératifs.

Antoine

Dans une société internationale, ça fonctionne, le diagnostic est fait par les Français, les solutions trouvées par les Allemands ça va ; quand les Français sont entre eux, la situation se bloque très vite.

Antoine

Tu parles des Allemands, tu me dis qu'ils inventent des solutions, dis-m'en plus.

Auguste

Tout n'est pas parfait chez les Allemands, mais la dimension financière joue beaucoup plus que chez eux que chez nous ; c'est probablement l'effet des drames qu'ils ont connus entre les deux guerres avec l'hyper inflation.

La contrainte financière ça remet les pieds sur terre. Dans le domaine social, en 1995, sous Gerhard Schröder, ils ont pris consensuellement et sans longs débats la décision de repousser l'âge de départ à la retraite à 65 ans. Patronat et syndicats ont réalisé qu'il n'y avait plus de sous dans les caisses de retraite ; ils savaient que leur Etat, endetté jusqu'au cou par l'argent envoyé à l'Allemagne de l'Est ne pourrait pas les renflouer.

Antoine

Chez nous il n'y a jamais de contrainte financière, l'argent est toujours là ; c'est l'État, ce sont les riches. Voilà une idée complètement fausse qui pollue les débats !

Auguste

Tu verras un jour, on réalisera brutalement que la poule aux œufs d'or est complètement plumée ! J'ai vu de mes yeux ce qui se passe quand le pays ne peut plus se réendetter et qu'au même moment les banquiers exigent les remboursements, en Argentine et en Grèce, on passe de très mauvais moments.

Antoine

Intéressante ta remarque sur les caisses de retraite que l'Etat allemand ne renfloue pas.

Auguste

En France, l'Etat est entré dans le dialogue social, dans le cadre de ce qu'on appelle le paritarisme, quand il s'est mis à renflouer les caisses sociales en perte. Du coup cela a créé des discussions à trois, ça a fait perdre la dimension financière des décisions et cela a politisé les syndicats.

A mon avis, une vraie réforme serait de sortir du paritarisme : le régalien, l'État s'y consacre et le social, c'est le domaine des entreprises et des syndicats, comme dans la plupart des pays développés.

Antoine

Qu'est ce qui ne marche pas dans le paritarisme ? Un exemple ?

Auguste

La grève des métros parisiens en 2023 ! Un mélange des genres. La RATP marche bien, elle n'a pas de problèmes stratégiques, son personnel y est, j'ai l'impression, globalement bien traité. Elle a fait la grève parce qu'on lui de-

mandait de mettre le souk dans Paris afin de faire pression sur le Parlement pendant que celui-ci discutait de la réforme ... des retraites.

Antoine

Je vois ce que tu veux dire !

Auguste

Autre sujet : certains syndicats n'ont pas coupé le cordon ombilical avec Marx et l'idée de lutte des classes est toujours là.

Les syndicats allemands en 1959 à Bad Godesberg ont, eux, clairement coupé avec le Parti Communiste et ont dit qu'ils ne feraient plus de politique. Ça simplifie.

Antoine

Je vois ce que tu veux dire. Le Parti Communiste? c'est l'Internationale ouvrière, cela érode le sentiment que nous sommes une nation, une communauté qui décide de vivre tous les jours ensemble et doit trouver des compromis quand il le faut.

Auguste

Le mot « compromis » que tu viens de prononcer a une consonance négative, il est proche de « compromission ». On triche par rapport aux règles qu'on s'est données, on a trouvé un petit arrangement mais il est entaché d'une trahison.

Antoine

C'est exactement cela, il faudrait promouvoir un mot comme « accord ».

Auguste

Quand tu vois comment travaillent nos amis du nord de l'Europe, il y a toujours de la créativité dans le compromis qu'ils trouvent, ils l'appellent « solution négociée », « consensus ».

Antoine

Quel est le pays où, à ton avis, le système du consensus marche le mieux ?

Auguste

La Suisse est intéressante. On en a parlé, c'est utile de revenir sur le fonctionnement du pays, on peut s'en inspirer d'autant que la Suisse produit des résultats étonnants en matière de prospérité et de pouvoir d'achat.

Antoine

Tu as des chiffres ?

Auguste

Nous avons le même PIB par tête qu'eux à la mort de Pompidou et aujourd'hui il est deux fois et demie le nôtre.

Avec un smic à 5 000 euros.

Antoine

Pas possible !

Auguste

Chaque année, c'est une petite différence mais sur 50 ans c'est énorme.

Antoine

Tu penses que si on avait gardé les politiques de de Gaulle et de Pompidou on serait à ce niveau ?

Auguste

Nous avons les mêmes chiffres qu'eux il y a 50 ans. Depuis des milliers de décisions meilleures que les nôtres ont été prises !

Antoine

Pour toi, c'est la qualité des décisions, des petites comme des grandes, qui fait la différence.

Auguste

La démocratie suisse est très décentralisée : l'État fédéral garde les finances, les affaires étrangères, l'armée ; tout le reste, police, justice, éducation se joue au niveau des cantons, les gens apprennent à se débrouiller localement sur beaucoup de sujets.

Antoine

Le personnel politique doit être énorme.

Auguste

Pas du tout, les élus cantonaux gardent leur métier. On leur demande simplement de consacrer un jour par semaine au parlement cantonal. Ils sont rémunérés pour cela et ils ne font que rarement carrière. C'est une sorte de service civique par lequel un grand nombre de gens passe.

Antoine

Il n'y a donc pas de politicien de métier, pas de combinaison politique, pas de programme : on demande à l'élu de prendre ses décisions avec son gros bon sens. Tu aurais un exemple ?

Auguste

De petite décision ? J'étais l'année dernière dans une petite ville où il y a eu des accidents avec les chiens, ils voulaient régler le problème pour leur ville.

Antoine

Ils s'y sont pris comment ?

Auguste

Ils ont fait une votation. Le maire et les élus ont interviewé les victimes, ont analysé les faits, puis préparé un dossier avec différentes options.

Antoine

Le résultat ?

Auguste

Tiens-toi bien, le résultat, cela a été la visite médicale annuelle obligatoire pour ... les propriétaires de chiens.

C'est simple, les accidents venaient des maîtres qui n'avaient pas su maîtriser leur chien.

Antoine

Je vois : c'est créatif ! J'imagine ce qui se passerait en France si on voulait légiférer sur le sujet, il faudrait une loi qui couvre tous les cas, tu vois les discussions...

Auguste

Dans le cas des chiens, la solution a été trouvée localement. Elle est testée en vraie grandeur avec des gens motivés puisqu'ils ont eux-même contribué à l'élaboration du processus. Si ça marche, cela se diffusera naturellement par le bouche à oreille entre maires et habitants des communes voisines.

Antoine

L'exécution suit très bien, parce que les gens ont participé aux décisions.

Grand-père, cette petite histoire est passionnante, mais ils ne traitent pas les gros sujets, les gros sujets dont tu parlais plus haut.

Auguste

Je te parle d'une formule qui marche et tu critiques immédiatement, tu es bien français !

Détrompe-toi, pour les gros sujets, ils ont aussi des votations au niveau fédéral ; elles permettent au peuple de se prononcer.

Antoine

Des exemples ?

Auguste

Avancer l'âge du départ à la retraite ou accorder une cinquième semaine de congés payés.

Antoine

Qu'est ce qui s'est passé ?

Auguste

Même processus, des citoyens demandent une votation, il faut un nombre suffisant pour que ça passe au niveau fédéral ; le gouvernement prépare un dossier que chaque citoyen reçoit et on vote.

Antoine

Résultat ?

Auguste

Les deux ont été retoqués, les Suisses sont conscients de la valeur travail, ils savent que la prospérité passe par le temps qu'on lui consacre. Les 35 heures ce n'est pas leur tasse de thé.

Antoine

Le gouvernement a donc dû se démettre !

Auguste

Pas du tout, c'est cela qu'il faut comprendre, le rôle du gouvernement est de préparer la votation, c'est le peuple qui vote puis on passe à un autre sujet.

Le gouvernement ne pense pas pour le peuple, il est en quelque sorte son assistant.

Antoine

Je retiens l'idée qu'on peut être décentralisé et traiter les sujets importants, au niveau du peuple entier par votation.

L'erreur qu'on fait en France c'est de transformer les référendums en plébiscites.

Auguste

La votation c'est un savoir-faire, c'est là où les votations locales sont intéressantes car elles sont une sorte de rodage du système.

Antoine

Je comprends maintenant pourquoi tu penses que la constitution d'un pays a une influence sur la façon dont la population discute des sujets qui la concerne, qu'ils soient grands ou petit.

Laisse-moi méditer, les deux pays dont tu parles sont plus décentralisés que nous, continuons notre tour du monde, du consensus et le Japon ?

Auguste

Avant de te parler du Japon, rappelle-toi que de Gaulle a eu l'intuition qu'il fallait décentraliser le pays, la France est sans conteste le pays le plus centralisé d'Europe. Louis XVI a été décapité, mais au bout du bout c'est Napoléon qui a repris la main et ce n'était pas un décentralisateur né ; les pays décentralisés sont beaucoup plus ouverts aux situations de compromis parce qu'ils doivent l'exercer dans leur région ou leur ville.

Tu veux que je te parle du Japon, dans l'esprit de la formation d'un consensus ?

Antoine

C'est pour savoir ce qui se passe dans des cultures complètement différentes.

Auguste

La première chose qui vient à l'esprit, c'est le soin que les Japonais mettent à bien comprendre les questions.

En France on répond avant même que la personne ait fini de te parler c'est totalement impensable au Japon.

Quand on parle au Japon avec quelqu'un, il faut laisser passer 30 secondes avant de répondre parce qu'on veut être sûr d'avoir bien compris la question.

Antoine

Tu connais le Japon tu y avais des Joint-Venture ?

Auguste

Oui et c'était une chance car une Joint-Venture vous impose de vous mettre à la place de l'autre.

Quand je planifiais les rencontres avec mes partenaires, je leur envoyais les questions une semaine à l'avance et je leur disais que je n'attendais pas forcément une réponse pendant ma visite. Je faisais drôlement attention à bien formuler mes questions. D'ailleurs les questions qu'ils me posaient lors de la rencontre avaient pour but de s'assurer qu'ils avaient bien compris les miennes !

Antoine

Les conditions d'un dialogue, la qualité de l'écoute, la formulation des questions : une dimension très intéressante qu'on n'a pas et qu'il faudrait développer dès l'école.

Auguste

Nous, on s'entraîne à la réponse polémique qui terrasse l'interlocuteur ; il y a des tas d'émissions de télé qui ne sont fondées que sur ce genre de polémique. C'est complètement destructeur, aucune instruction de fond des dossiers.

Il avait un autre élément fondamental que j'ai compris avec le temps grâce aux Japonais. Dès qu'une vraie confiance s'est établie, une confiance qui fait tomber toutes les craintes, la discussion est facile. La vitesse de décision est d'un coup devenue stupéfiante et ça a été une des clés du succès de nos affaires.

Antoine

Il faut que les Français apprennent à se refaire confiance, c'est ça qui manque, la confiance.

Auguste

Lis le dernier livre qu'a écrit Alain Peyrefitte, Du miracle en économie, tu verras, tout y est.

Antoine

Je retiens le souci qu'ont les Japonais de bien comprendre ce que veut dire l'autre.

Auguste

Chez nous on ne cherche pas à comprendre ce que veut dire l'autre, on lui fait un procès d'intention, c'est très différent.

On conteste ses arguments en disant qu'il défend son intérêt ou celui de sa classe. C'est le «Qu'est-ce qu'il a derrière la tête ? »

Antoine

Un exemple ?

Auguste

Quand je participais à des commissions d'étude, à l'époque où j'étais président de mon entreprise, les organisateurs, quand ils me passaient la parole, rappelaient que j'étais PDG.

J'étais mis dans une case, avant même d'avoir parlé, je ne pouvais pas en sortir. Le fameux « On devine ce que tu vas dire ..., on t'écoute quand même, mais on sait ! ».

Antoine

Je comprends, le procès d'intention dispense de comprendre ce que l'autre veut expliquer, tout est polémique rien n'est objectif !

Auguste

Les catégories, je peux te les donner : colonialiste, homophobe, complotiste Tu as compris, je m'arrête.

Antoine

Que penses-tu des médias ?

Auguste

Bonne question : un groupe d'intellectuels monopolise la réflexion, on les trouve dans tous les médias, c'est comme si la réflexion avait été déléguée à une élite qui a réussi à s'emparer des micros et pense pour nous.

Pour eux, le fait d'avoir du cambouis sur les mains, (comprends-moi, être impliqué dans une activité technique ou commerciale), vous retire le droit de réfléchir sur les sujets sérieux.

Antoine

Je vois très bien ce que tu veux dire, on est « intéressé » au sens de biaisé par son petit intérêt personnel.

Auguste

On est sur le sujet de la gouvernance des médias. Je peux te dire que c'est drôlement frustrant pour les Français. Le bon sens populaire est mis sous cloche.

Antoine

On y reviendra parce que le point que tu soulèves est important, les gens que tu désignes passent leur temps à chercher à me voir et je dois avouer que je les reçois et que je suis obligé de traiter avec eux.

Auguste

De Gaulle disait qu'ils n'ont que l'importance qu'on leur donne, mais les temps ont changé.

Antoine

Que d'idées... Mais il faut que j'y aille.

Auguste

Non, résiste à la tyrannie de l'horaire, tu es maître du temps ou non ? Puisqu'on est sur le point clé : les réseaux sociaux.

Antoine

Vas-y, je recule mon rendez-vous.

Auguste

Je ne suis pas de ta génération mais une chose que je ne comprends pas c'est le fait qu'on autorise à twitter anonymement. A mon avis, cela envenime les débats ; je ne sais pas ce que les politiques peuvent faire sur le sujet.

Antoine

C'est l'affaire des sites.

Auguste

Pas sûr ! Réfléchis à ma question, fais comme les Japonais et réponds-moi la prochaine fois quand on se parle.

Histoire d'étendre le sujet aux médias, sache qu'à la fin de sa vie et fort de ses années d'exercice du pouvoir, Pompidou était très sensible aux réflexes des médias qui privilégiaient les mauvaises nouvelles.

Antoine

Évidemment, cela fait des titres !

Auguste

Oui, ils utilisent la partie reptilienne du cerveau qui se focalise sur les dangers ou ce qui ne va pas et ne passe pas de temps sur ce qui marche.

J'ai un souvenir précis, un grand journal m'avait interviewé sur mon entreprise, à la fin le rédacteur me dit (texto) " Merci tout va bien, il n'y a rien à dire, je pense qu'il n'y aura pas de papier".

Antoine

On donne ainsi une image déformée de la société, on désespère les gens et cela ne contribue pas à l'accord et au consensus.

Auguste

Il y a aussi une dimension recettes de publicité. La publicité est boostée par l'audience que produisent les mauvaises nouvelles. En poussant la logique, l'actualité c'est ce qui fait le chiffre d'affaires de la régie publicitaire.

Antoine

Tu vas un peu loin.

Auguste

Tu seras d'accord pour dire que le risque est de donner au lecteur ou à l'auditeur une image polarisée de la réalité ce qui n'aide pas au consensus. Ta suggestion ?

Antoine

Ta suggestion ?

Auguste

Que les médias réfléchissent à un code d'éthique, mais dans un pays attaché à la liberté, cela ne peut que venir d'eux-mêmes !

Suggérer de faire des pages bonnes nouvelles, pages dans lesquelles on mettrait la lumière sur des choses qui marchent parce qu'il y en a énormément. Le bien doit faire plus de bruit !

Antoine

J'ai pris note de tes points : sortir du paritarisme, intégrer les contraintes financières dans les discussions, décentraliser un certain nombre de sujets, regarder la constitution suisse, apprendre à ne pas faire de procès d'intention, à écouter, à lutter contre les catégorisations, interdire l'anonymat sur les réseaux sociaux et demander aux médias de rédiger, eux-mêmes, un code d'éthique.

On reprend tout ça dans une prochaine conversation.

Merci encore !