Christine Ockrent
Jean-Pierre Séréni

LES GRANDS PATRONS

Comment ils voient notre avenir

Jean-Louis Beffa Saint-Gobain • Daniel Bernard Carrefour • Philippe Bourguignon Club Méditerranée • Daniel Bouton Société Générale • Noël Goutard Valeo • Jean-Luc Lagardère Lagardère S.C.A. • Philippe Lagayette banquier • Pierre Lescure Canal + • Jean-Marie Messier CGE • Gérard Mestrallet Suez Lyonnaise des eaux • François Pinault Pinault Printemps Redoute • Franck Riboud Danone • Pierre Richard Dexia • David de Rothschild Rothschild & Cie banque • Ernest-Antoine Seillière CGIP-CNPF.

PLON

023455690 t 33

Les grands patrons

02 1998 - 2980

Des mêmes auteurs

CHRISTINE OCKRENT

Dans le secret des princes, Stock, 1986.
Duel, Hachette, 1988.
Les Uns et les Autres, Éditions de l'Aube, 1993.
Portraits d'ici et d'ailleurs, Éditions de l'Aube, 1994.
La Mémoire du cœur, Fayard, 1997.

JEAN-PIERRE SÉRÉNI

Un Algérien nommé Boumediene (avec Ania Francos), Stock, 1976.
Les Émirs de la République (avec Pierre Péan), Seuil, 1982.
Les Entreprises où il fait bon travailler, Stock, 1986.

Christine Ockrent
Jean-Pierre Séréni

Les grands patrons

Comment ils voient notre avenir

PLON

DL-13 03 1998 10607

© Plon, 1998.
ISBN : 2-259-18750.1

BIBLIOTHÈQUE DE FRANCE NATIONALE

Introduction

Pourquoi écouter les patrons plutôt que les politiques ?

Les patrons en France ont ces temps-ci mauvaise presse. À les découvrir et à trop les encenser au début des années 80, on est passé au cours des années 90 à un dénigrement systématique et souvent sans appel.

Il faut dire qu'ils se sont beaucoup trompés. Ou plutôt que le vent du large, qui balaie depuis une quinzaine d'années notre paysage économique et financier, en a tourneboulé plus d'un. Surtout ceux qui pour avoir été formés et longtemps choisis dans le sérail de la haute fonction publique n'en avaient retenu que l'arrogante certitude d'une impunité sans limites. Ceux-là, du Crédit Lyonnais au Gan en passant par d'autres désastres de moindre coût pour les contribuables, n'ont fait qu'illustrer jusqu'à la caricature la faillite d'une certaine exception française : celle qui conjugue le capitalisme d'État et le recrutement incestueux de ses dirigeants.

Pourtant ils ne résument pas à eux seuls les mœurs et les performances du patronat. Comment expliquer, malgré l'horreur sociale qui frappe une génération entière de travailleurs non qualifiés, la vitalité de notre économie, sa bonne tenue dans la compétition internationale, ses performances à l'exportation, si ce n'est par notre capacité collective à produire et par

l'aptitude de quelques-uns à anticiper, à concrétiser les besoins, les possibilités de la société et du marché ?

La culture française s'est toujours mal accommodée du capitalisme. Elle ne le porte pas dans ses gènes et ne le revendique pas volontiers comme illustrant son génie propre. Pour autant, entraîné par l'unification de l'Europe pour laquelle il a tant œuvré, aspiré à son tour et avec ses atouts dans les accélérations de l'économie-monde, notre pays ne peut indéfiniment fuir la contradiction qui le freine : revendiquer comme son dû une forme d'universalité et de prééminence intellectuelle, et nier, au risque de la marginalisation et de l'impuissance, les mutations qui travaillent en profondeur notre civilisation.

Ces bouleversements passent d'abord par l'économie. Ceux qui les conduisent – ou qui les subissent – sont moins les politiques, auxquels on continue en France d'accorder tant de place, que les financiers et les industriels happés par le réel. Ceux-ci, pourtant, on les entend à peine dans le débat public. Ils restent à l'écart, et entre eux. Crainte d'étiquetage partisan, de rancunes politiciennes, voire de contrôles fiscaux pour propos non conformes ? Révérence excessive à l'égard du « pouvoir », comme si le leur se portait mieux de ne pas être énoncé ? Cette frilosité des grands patrons français à s'exprimer sur des sujets d'intérêt général constitue une vraie carence de notre démocratie. Ainsi s'expliquent la diabolisation et la complaisance pour une culture de conflit plutôt que de compromis. À chaque péripétie sociale, on le vérifie, on s'en lamente, et rien ne change à cette forme d'infirmité que ne partagent pas nos voisins européens. Au lieu de s'extasier tour à tour sur le modèle allemand, le cas britannique ou l'exemple hollandais, sans faire état des performances trop méconnues de nos partenaires du Sud, on ferait bien de s'interroger sur la différence des pratiques et des mœurs, et sur la manière dont

s'expliquent publiquement les protagonistes du champ collectif. Le monde ne nous attend pas, mais nous y avons, au soleil, notre place. Voilà pourquoi il nous a paru utile d'interroger aujourd'hui quinze grands patrons français. D'explorer, sans complaisance ni procès d'intention, leur vision de l'avenir. De questionner leurs objectifs et leurs ambitions. De sonder leur perception de leur propre rôle et de leur responsabilité sociale. De confronter leurs analyses aux contradictions du monde à venir.

La plupart de ceux que nous avons sollicités nous ont reçus longuement et nous ont répondu. Qu'ils en soient ici remerciés. Nous les avons choisis de tempérament et de secteurs d'activité très différents, privilégiant le talent autant que le rang. Préférant le silence, deux autres ont refusé notre invitation. La considéraient-ils inopportune ? On ne peut plus, en cette fin de siècle, préférer le murmure au débat, et la pénombre à la lumière.

Jean-Louis Beffa

« Comment pouvons-nous demander à l'État
de se réformer si nous désertons notre pays ? »

Serait-ce pour son physique, massif, sa performance, brillante, sa réputation, sans tache, sa longévité à la tête du seul groupe industriel français à porter le même nom depuis Colbert, ou pour toutes ces raisons à la fois ? Toujours est-il que Jean-Louis Beffa, président de Saint-Gobain, apparaît à 56 ans comme la force tranquille du capitalisme français.

Il en revendique d'avance toutes les caractéristiques, les bonnes comme les mauvaises et, en vrai polytechnicien épris d'histoire, il s'ingéniera à trouver à chacune d'elles une explication rationnelle. Colérique, sans doute, comme un sanguin contenu, mais raisonné, et raisonneur : n'attendez pas de lui, vis-à-vis d'un concurrent ou d'un conflit, un jugement hâtif, une émotion ou un sentiment à l'emporte-pièce. Non qu'il en soit dépourvu – la présence dans son bureau arrondi du treizième étage de la tour Saint-Gobain à La Défense d'un magnétophone dernier cri pour écouter ses opéras favoris témoigne du contraire. Il est aussi membre du club des Cent, réunion de gourmets

d'influence, rivalisant d'érudition gastronomique et d'apartés de poids.

Il est vrai que le président de Saint-Gobain appartient à tout ce qui compte, les clubs, les fondations, les conseils qui composent la géographie particulière et confinée du pouvoir économique en France. Signe de vertu reconnue pour un grand patron, il préside en particulier, à la demande de son ami Alain Minc, une des sociétés d'investissement du journal *Le Monde*. Il n'en est pas mécontent, lui dont la famille, originaire de Suisse, enseignait à Nice les lettres et les mathématiques, et qui gravit, un à un, avec sa pointe d'accent chantant, les échelons du mérite républicain et parisien.

C'est pourtant en homme de raison, sans apprêt ni coquetterie, que Jean-Louis Beffa assume son rôle et le revendique. En homme de morale aussi, peu féru d'intrigues et de complots, soucieux de poursuivre à sa manière l'exigence éthique définie par son prédécesseur et mentor, Roger Fauroux, auquel il ne cesse de rendre hommage. Voilà onze ans, il lui succédait à la tête d'un groupe français spécialisé dans le verre, les matériaux de construction et la céramique. Aujourd'hui, ce n'est plus tout à fait le même. Les fonds propres ont quintuplé, les métiers ont été renouvelés, mais l'idéal d'un capitalisme plus moral demeure.

SAINT-GOBAIN (matériaux, emballage)

- Chiffre d'affaires : 107 milliards de francs
- Résultat : 5,6 milliards de francs
- Effectifs : environ 90 000 salariés dont une majorité à l'étranger

Entretien

Saint-Gobain a beaucoup évolué dans ses implantations géographiques, ses activités et son capital. Comment dessineriez-vous son profil en 2020 ?

Il est difficile de se projeter à vingt ans. Actuellement, notre vision porte sur les dix ans à venir. Le métier qui s'accorde aux talents du groupe Saint-Gobain est la maîtrise des matériaux technologiques actuels et futurs pour fabriquer des produits extrêmement divers destinés à un monde où les besoins vont changer. Pour nous s'imposent en particulier la conception des matériaux composites de demain, des mélanges de verre et de plastique, l'acquisition de matériaux qui bouleverseront des métiers comme les céramiques, l'entrée dans la transformation des plastiques à haute valeur ajoutée. Ensuite il faudra les décliner sur une variété extrêmement grande de marchés, et déployer un vrai talent de marketing pour répondre véritablement aux attentes du client.

Il faut apprendre à servir aussi bien le consommateur local – si on lui vend des tuiles, elles sont de plus en plus sophistiquées, variées, séduisantes –, que les constructeurs automobiles (Ford, Volkswagen) qui nous demandent d'être présents sur toute la planète pour leur livrer des vitrages, créneau où nous ne serons

bientôt plus que quatre sociétés à avoir une compétence mondiale.

Nous serons évidemment aussi de plus en plus globaux. Saint-Gobain doit, dans les dix ans, réussir son implantation en Asie et en Russie, deux zones à gros potentiel. Plus généralement, nous devons percer dans tous les pays émergents.

Cela signifie-t-il une délocalisation forte et des fermetures d'usines en France ?

Non. Saint-Gobain maintiendra, je pense, la quasi-totalité de ses usines actuelles sur les territoires français et allemand, où les salaires sont les plus élevés, parce que nous sommes passés d'une industrie de main-d'œuvre à une industrie de haute technologie. Aujourd'hui, dans les usines de Saint-Gobain, pour fabriquer la même tonne de bouteilles, nous employons un tiers de l'effectif d'il y a douze ans. Là où il y avait trois personnes, il y en a une. Même avec des salaires relativement élevés, même avec les charges sociales, nous avons tellement automatisé que le coût salarial ne pèse plus que 20 % dans le prix de revient. À ce niveau, compte tenu des coûts de transport, nous n'avons plus besoin de délocaliser. Aujourd'hui, nous pouvons conduire le développement international du groupe en maintenant nos usines en Europe occidentale. En même temps nous construisons, bien sûr, des usines nouvelles dans les pays émergents. Mais on ne fermera aucune usine Saint-Gobain en France ou en Allemagne pour les transférer ailleurs.

Construirez-vous de nouvelles usines dans ces deux pays ?

On en construira pour de nouveaux produits, mais les usines du futur répondront pour l'essentiel aux besoins des pays émergents et seront donc installées

sur place. Par contre, Saint-Gobain augmentera la capacité des usines existantes en Europe occidentale.

Cela veut-il dire que dans votre raisonnement économique il y a aussi une dimension sociale ?

L'entreprise Saint-Gobain ne peut trouver son équilibre que si son discours est cohérent vis-à-vis de l'ensemble de ses salariés. La globalisation inévitable des marchés et des stratégies ne doit pas être ressentie comme contradictoire avec l'avenir des hommes et des femmes qui travaillent en Europe continentale, tout particulièrement en France et en Allemagne.

Il faut donc rassurer les personnels...

Oui, il faut les rassurer par des faits, non par des bonnes paroles, en leur montrant la cohérence de notre action. Notre plus important défi aujourd'hui, notamment en Europe continentale, est de mener de pair efficacité économique et cohérence sociale et en particulier de prouver que la globalisation ne passe pas par la destruction de notre base industrielle franco-allemande.

N'est-ce pas un discours très franco-français qui paraîtrait à vos collègues étrangers, et même européens, relever de l'exception française ?

C'est typiquement le discours des grands patrons allemands, ce n'est peut-être pas un discours anglo-saxon, mais cela ne me gêne pas. Si nous l'appliquons, nous aurons l'adhésion de notre personnel. Et c'est certainement la meilleure façon pour nous de maintenir la cohésion sociale sur le territoire français. Ce discours tient compte, bien sûr, de la situation nationale, mais nous avons dans l'Hexagone une part importante de nos actifs qui doivent fonctionner dans un climat de confiance, et non dans l'inquiétude ou les conflits.

C'est aussi une stratégie gagnante. Nous sommes, aujourd'hui, à un stade d'adaptation à la mondialisation plus avancé que nos rivaux, notamment japonais, et très comparable à celui des Allemands. Nos confrères américains ne tiendraient sans doute pas un tel discours, mais nous sommes différents. Saint-Gobain n'est pas une multinationale, son socle est européen et sa vocation mondiale. Notre vision internationale s'apparente à une poupée russe, avec une poupée française entourée par une poupée européenne, elle-même entourée par une poupée mondiale. Saint-Gobain n'est pas multipolaire. De même, nos grands concurrents ont un socle américain ou japonais.

Quelle sera la part du socle européen dans le groupe d'ici dix ans ?

Actuellement un bon tiers de notre chiffre d'affaires est français, un autre tiers européen hors France, et le solde en Amérique du Nord et du Sud avec un tout petit peu d'Asie.

Notre schéma de travail à dix ans prévoit en gros de passer des trois tiers d'aujourd'hui à quatre quarts. La France reviendra d'un gros 30 % à un petit 25 % dans dix ans. L'Europe hors France fera un gros 25 %. Nous aurons un petit 25 % en Amérique du Nord y compris le Mexique, 10 % avec le reste de l'Amérique latine, 13 % en Asie et 2 % en Afrique. Voilà le Saint-Gobain en train de se bâtir.

Notre premier défi est asiatique : aujourd'hui, nous sommes sur le point de produire environ 1,5 milliard de francs sur place. Nous produirons 5 milliards en l'an 2000 et 20 milliards, au moins, en 2005. Cette présence asiatique sera, elle-même, divisée en quatre quarts : un quart en Asie du Nord, déjà relativement développé, avec notamment la partie japonaise et coréenne où nous allons pouvoir, je l'espère, faire des acquisitions grâce à la crise.

La banqueroute coréenne est-elle favorable à Saint-Gobain ?

Elle n'est pas vraiment défavorable. Saint-Gobain n'est pas très touché pour le moment. Des groupes coréens seront amenés à vendre parce qu'il leur faut réaliser certains actifs pour rembourser leurs créanciers et ces acquisitions nous coûteront moins cher qu'il y a deux ans. Pour un groupe solide comme Saint-Gobain, je pense qu'il y a des opportunités actuellement en Corée et en Asie du Sud-Est (Thaïlande, Indonésie).

Les trois autres quarts de nos activités asiatiques seront précisément en Asie du Sud-Est, en Inde et en Chine.

Pourquoi ce cantonnement de la Chine ?

La Chine est un pays relativement difficile. À long terme, les difficultés d'implantation y seront, à mon sens, plus fortes qu'en Amérique latine ou en Europe de l'Est, y compris la Russie, qui partagent une identité culturelle plus proche de la nôtre.

La culture est-elle un facteur important dans l'industrie ?

Énorme ! La façon dont les salariés travaillent, dont une économie se développe, est en ligne avec les institutions sociales qui environnent l'entreprise. Il n'existe pas d'économie de marché unifiée, chaque capitalisme s'insère dans des formes institutionnelles nationales, qui évoluent suivant leur propre dynamique. Il y a un capitalisme français, allemand, anglo-saxon, japonais, chinois ou brésilien. Tout groupe industriel qui n'intègre pas cela dans sa gestion, sa prise de risque ou ses modalités de travail, fait fausse route.

On ne gère pas de façon uniforme la demande du client, l'attente du personnel, la carrière des cadres.

L'Asie connaît la fidélité à l'entreprise, une attitude qui rappelle d'ailleurs les liens sur lesquels on a bâti certaines entreprises industrielles prestigieuses au XIXe siècle chez nous ou ailleurs. Nous n'avons absolument pas une vision mécanique, uniforme de la façon dont une entreprise doit être gérée. Et nous passons beaucoup de temps à essayer de comprendre les facteurs nationaux.

Croyez-vous à un modèle européen ?

Je serais heureux de travailler à l'émergence d'un modèle qui, à mes yeux, sera celui de l'Europe continentale, différent du modèle anglo-saxon, et plutôt proche du néo-modèle allemand, c'est-à-dire le modèle traditionnel allemand tempéré d'une certaine dose de flexibilité anglo-saxonne. L'économie rhénane est en train de se rénover au niveau de l'actionnariat, au niveau de la négociation sociale, centrée sur la firme, et non plus centralisée. Le niveau micro-économique est le niveau pertinent pour débattre entre partenaires sociaux. Au lieu de négociations Saint-Gobain-Espagne, Saint-Gobain-Allemagne, nous négocierons un jour Saint-Gobain-Europe dans une logique de métiers. C'est le modèle de l'avenir. Mais il restera influencé par les modèles nationaux, eux-mêmes influencés par le pays économiquement le plus important d'Europe, l'Allemagne, qui est en train de faire sa mutation.

Le modèle allemand est organisé autour du fédéralisme, et le système européen vers lequel nous allons sera d'inspiration fédéraliste. L'Europe continentale ne reprendra pas les modèles centralisés ou à forte tradition étatique. À partir de cette constatation de bon sens, l'évidence conduit vers le pays en Europe le plus capable de faire fonctionner un modèle fédéral.

Le capitalisme français subsistera-t-il encore longtemps quand on sait que les fonds anglo-saxons de pensions ou d'investissement représentent déjà presque la moitié du capital des grands groupes cotés en Bourse ?

Ils ne représentent pas, à mon avis, la moitié, mais un tiers. Ensuite c'est à nous de changer les choses. Pourquoi nos assureurs placent-ils l'argent de l'assurance-vie, ce qui n'est même pas leur intérêt quand on voit les rentabilités, dans des obligations d'État ? Pourquoi cette attitude de rentier ? Pendant un temps, il a fallu financer en priorité le déficit budgétaire et nous avons eu, par conséquent, une politique privilégiant le placement de l'épargne en emprunts d'État, au lieu de s'intéresser à des placements plus rentables mais avec une dose de risque.

Il est vraisemblable que, dans le cadre de l'Europe, nous irons vers la maîtrise, et, je l'espère, la suppression des déficits budgétaires. Avec l'euro, nous retrouverons un financement beaucoup plus large, les fonds d'investissement de demain ne seront plus français mais peut-être franco-allemands et permettront une attente capitaliste sans doute un peu différente de celle purement financière des Anglo-Saxons. En somme, il nous faut un peu plus de pérennité, un peu moins de court terme ; un peu plus pour bâtir solidement, un peu moins pour le charme de la volatilité.

Récemment il y a eu une grande bataille boursière autour des AGF, et on s'est aperçu que le système des noyaux durs mis en place il y a dix ans ne fonctionnait plus. Était-ce une protection illusoire contre les OPA ?

Les noyaux durs ont bien joué leur rôle. Il y a dix ans, Saint-Gobain privatisé avait une valeur boursière de 13 milliards de francs. Saint-Gobain a aujourd'hui une valeur boursière de 74 milliards de francs. Ce n'est plus exactement le même groupe, et l'acquérir ne pose

plus exactement le même type de problèmes à un éventuel *raider*. Saint-Gobain, en dix ans, a énormément changé. Nous avons vendu la moitié des métiers et nous en avons acquis une autre moitié.

Nous avons vendu partout où nous n'étions pas leader, ce que nous sommes aujourd'hui dans chacune de nos neuf branches.

Il était très utile pour nous de disposer d'un groupe d'actionnaires stables pour mener à bien cette mutation considérable. En même temps, nous avons renforcé, par de gros investissements, la compétitivité de nos usines américaines et européennes. Aujourd'hui elles sont en mesure de résister à la mondialisation. De plus, nous avons, en dix ans, modifié la carte géographique de Saint-Gobain et augmenté le poids d'un certain nombre de pays où nous étions peu ou pas installés. Maintenant, les noyaux durs nous apparaissent moins nécessaires.

Pour l'essentiel, les participations financières nouées lors de la privatisation ont été rentables pour Saint-Gobain, même si certaines, comme Suez, ont mis un peu de temps à le devenir. Quelques analystes anglo-saxons nous critiquaient à ce propos et nous poussaient à vendre. Nous aurions fait une erreur pour les actionnaires ! Aujourd'hui encore, certains disent : « Vendez », je réponds : « Mais pourquoi devrais-je, demain matin, vendre des participations que tous les analystes recommandent d'acheter ? »

Aujourd'hui, les noyaux durs ne sont plus une nécessité pour Saint-Gobain. Il faut être pragmatique sur leur avenir. Soit nous avons un meilleur usage à faire de cet argent pour développer Saint-Gobain, soit nous le conservons en le plaçant dans de bonnes sociétés. Ce sont des partenariats, des réserves que l'on peut réduire progressivement. Je crois que nous n'en aurons plus besoin pour sauvegarder l'indépendance du groupe, comme en 1990, lorsque nous avons entrepris

notre première mutation avec l'achat de Norton. La Bourse n'avait pas compris ce mouvement pourtant stratégique pour notre avenir. Le marché n'a pas toujours raison à court terme.

Pour autant, est-ce que ce système doit et peut rester franco-français ?

Non. Avoir, à la place de sociétés françaises, des actionnaires comme le Crédit suisse ou la Deutsche Bank serait une bonne solution pour l'avenir. Je verrais volontiers quelques participations stables à la dimension de l'Europe continentale.

Le capitalisme à la française, avec ses conseils d'administration où siègent toujours les mêmes, existe-t-il encore ?

C'est largement terminé. Je me suis efforcé de ne pas trop tomber sous cette critique et j'ai, en 1997, abandonné deux conseils d'administration, ceux de Suez et de l'Air Liquide. Je siège uniquement aux conseils auxquels j'ai un temps normal à consacrer.

À Saint-Gobain, le conseil d'administration est associé à tous nos mouvements stratégiques depuis fort longtemps. Tous les ans, nous présentons ce que nous avons fait durant l'année écoulée, et nous proposons de nouvelles inflexions. Le conseil donne mandat – par vote – d'appliquer la stratégie exposée après en avoir débattu et, le cas échéant, l'avoir infléchie.

Il y a au conseil d'administration de Saint-Gobain un seul étranger, le Dr Breuer – le patron de la Deutsche Bank –, ce qui n'est pas suffisant.

Une partie de mon temps est consacrée à mieux comprendre notre environnement. Ainsi, j'appartiens au Conseil international de la banque américaine Chase, ce qui permet de mieux appréhender le monde anglo-saxon. J'ai entendu récemment l'un des grands

patrons de Hong Kong nous exposer les raisons de la crise asiatique, c'est vrai que j'ai mieux compris ce qui s'y passe qu'en lisant les journaux.

J'ai pu aussi assister à l'extraordinaire mutation de la Chase, issue de sa fusion avec Chemical et Manufacturer Hanover. C'est comme si, en France, il y avait eu rapprochement du CIC, de la BNP, et de la Société Générale. Il y a longtemps que nous disons à nos amis banquiers que des regroupements sont nécessaires chez eux. Il vaudrait mieux les anticiper. Nous en avons eu déjà. J'ai été administrateur de Suez depuis sa privatisation, cela m'a donné plus de soucis que de satisfactions. Il y avait clairement deux voies pour le rapprochement de Suez : une voie financière, conforme à la stratégie de Suez depuis la nationalisation du canal par Nasser en 1956, c'était la fusion de Suez et de la BNP. Elle avait ma préférence, elle n'a pas été retenue. L'autre voie, celle de la concession, était conforme au Suez historique d'avant 1956. Cette question, qui a été longtemps un point d'interrogation, a été réglée.

Mais là où l'État est actionnaire, on ne fait rien ou presque...

L'État n'est pas un excellent actionnaire. Saint-Gobain a eu la chance de n'être possédé par l'État que pendant quatre ans, et d'avoir eu un président qui a su mener une politique d'autonomie de Saint-Gobain parce que nous avons été, durant la nationalisation, le seul groupe à avoir gardé son président, Roger Fauroux. Nous lui devons beaucoup.

Nous sommes dans des métiers qui n'intéressent pas les États, – systématiquement. Quand notre groupe s'était intéressé à l'informatique, on commençait à voir Saint-Gobain téléphoner au ministère de l'Industrie, prendre des avis avant d'avancer. C'est pourquoi nous nous sommes proposé de donner au groupe une stra-

tégie telle qu'il n'ait plus de rapports étroits avec l'État. Dans nos acquisitions, nous avons évité d'englober un métier qui ne répondrait pas à ce critère. La cohérence de l'entreprise est à ce prix.

Ce capitalisme européen rénové aura-t-il une composante sociale ?

J'espère beaucoup du développement de l'épargne salariale et de la mise en place de fonds de pension qui seraient cogérés avec les syndicats. Il serait normal que les syndicats aient un droit de cogestion sur les fonds d'épargne-retraite. C'est quand même l'argent des travailleurs ! Si la cogestion se faisait sur certaines grandes orientations acceptées par les syndicats, je suis convaincu qu'ils feraient des choix de long terme. La loi Thomas votée en 1996 par l'ancienne majorité doit être réformée. Il faudrait l'adapter pour y mettre une part de cogestion syndicale.

Il me semble que, pour les syndicats, il ne faut pas s'accrocher au seul régime de répartition des retraites qui ne correspond plus aux besoins de l'avenir, au défi de l'allongement de la vie. Et si l'entreprise ne répond pas également à l'attente de l'actionnaire, rien n'est possible. Les syndicats doivent intégrer le fait que le modèle social de l'entreprise passe par son actionnariat. Si les syndicats influencent, même partiellement, par leur présence au capital l'attente actionnariale, il y aura un infléchissement du modèle social de la firme européenne.

Il faudrait donc donner un pouvoir économique aux syndicats, via les fonds de pension, pour renforcer la cohésion sociale ?

Cette meilleure cohérence ne passe pas par un statut de travailleur national, mais, en partie, par un statut plus collectif. Au lieu de discuter d'une

hausse du pouvoir d'achat identique sur toute la France, les travailleurs européens de notre groupe verraient que la hausse de leurs revenus est liée à deux facteurs : la participation à l'intéressement et le plan d'épargne du groupe. Les travailleurs de Saint-Gobain qui ont volontairement souscrit à notre plan d'épargne ont aujourd'hui un gain sur le placement moyen équivalent à 20 % de leur salaire moyen. Toutes les entreprises ne peuvent pas satisfaire aux exigences d'un tel schéma. Il faut un groupe en croissance, solide, régulier dans sa progression. Ce n'est pas fait pour les *start-up*, les entreprises qui démarrent.

Le modèle français, qu'on pourrait assimiler assez facilement à la prééminence absolue de l'État, est dépassé. Il est fini mais il a la vie dure...

Oui. Il est fini dans la sphère privée. Il n'est pas fini globalement car il existe encore un secteur public hypertrophié dont le rapport coût/efficacité est différent de celui du secteur privé. Je ne suis pas partisan d'une réduction du rôle de l'État, je souhaite qu'il soit efficace. Le secteur privé n'a pas à se substituer au secteur d'État, le mécénat des entreprises n'a pas à remplacer l'État pour moderniser les musées nationaux.

Il ne faut pas moins d'État, mais un État efficace et serein, qui soit exigeant avec lui-même.

Nous souffrons aussi d'une sur-régulation du secteur privé, par exemple pour ceux qui tentent de créer de la richesse.

Auparavant, le modèle étatique avait su développer de nouveaux métiers comme le nucléaire ou susciter les grandes infrastructures comme les autoroutes.

Mais le privé sera d'autant plus apte à demander l'évolution de l'État qu'il aura prouvé que lui-même joue la globalisation sans négliger la France. Comment pouvons-nous être crédibles et demander à l'État de se

réformer, si nous désertons notre pays ? D'où, l'importance de prouver que, grâce à la modernisation, les usines ne quitteront pas le territoire français. Peut-être les employés seront-ils moins nombreux dans le secteur industriel où nous créerons peu d'emplois. Les nouveaux emplois viendront, comme partout, des services ou des technologies nouvelles.

Y a-t-il une génération de travailleurs sans qualification dont l'entreprise, de fait, n'a plus besoin ?

Le vrai problème est moins la globalisation que la mutation économique, qui a pour effet de diminuer la demande du travail non qualifié. J'ajoute que, sur le plan fiscal, nous avons récemment arbitré en faveur des retraités et des rentiers contre les jeunes, même si des solutions nouvelles sont tentées.

Là, que ce soit la droite ou la gauche, n'observe-t-on pas de la part de la classe politique française une myopie incroyable ?

La myopie n'est pas dans le diagnostic, mais dans la mise en œuvre, qui est très difficile. Les réformes ne sont pas populaires dans les classes moyennes françaises, qui ressentent la perte de pouvoir d'achat comme le résultat d'un dysfonctionnement national, alors qu'elle est due à la montée des compétences étrangères. La France est condamnée à se réformer. Le début de l'inadaptation française date, à mon sens, de 1974, l'année du choc pétrolier : la France adopte la première loi sur l'autorisation administrative de licenciement, continue à augmenter le pouvoir d'achat, refuse de s'adapter. Plus tard, en 1978, Raymond Barre avait bien perçu la nécessaire réforme du pays, mais il est très mal reçu politiquement, la droite perd les élections et la gauche victorieuse de 1981 refuse à son tour l'adaptation. François Mitterrand s'y résout

en 1983 avec la désinflation compétitive de Jacques Delors. Et ensuite, le pays se bloque à nouveau à partir de 1988. Michel Rocard ne profite pas de la reprise de la croissance pour mettre la maison en ordre.

Dans cette incapacité française à s'ajuster, ne retrouve-t-on pas toute la raideur d'une élite arrogante et trop homogène ?

C'est la même élite qui, pour une part, a su faire faire à une partie de l'industrie française privée et publique des progrès non négligeables. Alors pourquoi serait-elle mauvaise dans un secteur, bonne dans l'autre ?

Nous avons de jeunes hauts fonctionnaires très bien formés, mais il est aujourd'hui impensable de leur confier d'importantes fonctions au sein de l'entreprise sans qu'ils fassent leur apprentissage. Ils ne bénéficient d'aucune exclusivité de postes, contrairement au passé.

Le parachutage ou le pantouflage sont finis, subsiste encore ce qu'on appelle l'héliportage : l'énarque ou l'X est installé à un étage intermédiaire et il lui faut encore gravir la montagne.

N'y a-t-il pas là un élément constitutif et répétitif de l'exception française ?

Croyez-vous qu'au sein des gestionnaires formés à Harvard ou chez les *golden boys* de Londres, il n'y a pas également beaucoup de consanguinité ? Quand vous les observez, vous ne les trouvez pas un peu pareils à New York ou à Londres ?

Peut-être ne sont-ils pas aussi nombreux que chez nous, mais dans notre pays les choses changent. Il est normal que les jeunes soient bien formés, mais ils doivent savoir qu'ils ont plus de devoirs que de privilèges. Cependant, si la France cassait cette élite, elle ferait une grande erreur.

Faut-il réformer les grandes écoles ?

Les étrangers reconnaissent que les jeunes diplômés sortis des grandes écoles françaises sont bien formés à condition de leur apprendre ensuite un certain nombre de choses. Les grandes écoles ont besoin de renforcer la formation à l'international, la connaissance des ressources humaines, ou le simple sens du dialogue souvent trop négligé.

L'année dernière, le conseil d'administration de l'École polytechnique a décidé que les élèves seraient aussi notés sur leur capacité à communiquer. Au moins, à un moment de leur scolarité dans une école où les élèves se croient très bons, quelqu'un leur dira : « Vous êtes très bien pour résoudre des équations, mais vous ne savez pas communiquer. » L'expérience m'a appris qu'une certaine capacité à communiquer est aussi importante que les idées à défendre.

C'est une révolution dans le système français où traditionnellement on communique peu. La hiérarchie donne ou applique des ordres...

Beaucoup moins qu'on ne le croit. Tout cela est terminé. Il y a eu uniformisation des méthodes de gestion. D'une façon générale, en vingt-trois ans d'industrie, j'ai constaté une convergence croissante entre les modes de gestion anglo-saxons qui privilégient le court terme et les modes de gestion d'Europe continentale, qui s'appuient davantage sur un certain type de planification, une réflexion à plus long terme. L'empirisme brillant, mais à court terme, a disparu. À Saint-Gobain nous avons beaucoup appris, dans les relations humaines, des Scandinaves et, pour une part, des Américains. Même évolution pour les Allemands, aussi, qui restent plus hiérarchiques que nous.

Et aussi avec une organisation du travail différente ?

Oui, mais à Saint-Gobain peut-être moins qu'ailleurs. Ma fille travaille dans une société américaine, son mode de gestion, sa façon de travailler, m'étonnent.

Puisque ses patrons sont contents d'elle, en guise de récompense, elle leur a demandé quinze jours de congé sans solde pour partir en Afrique. Il est certain qu'elle réagit dans son entreprise d'une façon qui n'était pas la mienne.

Pour vos enfants, quels choix professionnels leur souhaitez-vous ?

Je suis ravi d'avoir des enfants dans le secteur des services, qui bouge vite. Je les trouve assez semblables aux jeunes Américains que je connais. Leur conception du travail est différente de la mienne, et certaines firmes se sont adaptées à cela. Gérer des usines en feu continu comme à Saint-Gobain n'est pas exactement la même chose.

Vous vous inscrivez comme Roger Fauroux dans une vision éthique de l'entreprise. Comment la voyez-vous évoluer ?

À mon sens, le chef d'entreprise doit savoir combiner efficacité économique et cohésion sociale, et obtenir le meilleur résultat possible en pensant en permanence à ses actionnaires. Mais je suis prudent pour parler d'éthique. Celle-ci se vit plus qu'elle ne se décrit.

Constatez-vous une corruption plus généralisée aujourd'hui qu'hier ?

Non, au contraire. Les « affaires » disparaissent en raison des nouvelles lois. Les partis politiques sont

désormais financés largement par les pouvoirs publics. Cela me paraît une bonne chose car il faut bien qu'ils soient financés. Ensuite, les partis politiques ont réduit leur train de vie. Dans tous les États, les lois deviennent plus strictes. Par ailleurs, il est vrai qu'un certain nombre de cadres, jeunes souvent, sont en position de rareté face à l'évolution de certaines fonctions. Ils deviennent alors un peu des mercenaires, quittant un groupe pour un autre, selon des enchères de rémunération et sans la volonté de s'intégrer dans une fidélité d'entreprise. Ce mouvement est un peu préoccupant.

Il y a là une réalité de marché et des excès dont je suis persuadé que, d'une façon ou d'une autre, ils seront un jour corrigés.

Éprouvez-vous le besoin, comme certains grands groupes, d'embaucher des magistrats qui auraient pour mission de veiller à la probité des comportements ?

À Saint-Gobain, Roger Fauroux a eu la sagesse d'embaucher en 1985, comme secrétaire général de la Compagnie, un magistrat qui nous a peut-être mieux sensibilisés à un certain nombre de problèmes.

À chaque crise financière, comme l'actuelle crise asiatique, les États et les banques centrales sont obligés de renflouer des banquiers qui ont fait n'importe quoi. La liberté totale pour les marchés financiers d'un côté, et la mise à contribution systématique du contribuable de l'autre, est-ce politiquement tenable sur une longue période ?

Quelle que soit la situation, un nombre limité de banques centrales fourniront toujours de la liquidité, même si cet apport de liquidités peut entraîner une fragilisation de l'économie et un risque d'inflation. En ce qui concerne la crise asiatique, comme au moment du krach de 1987, s'il y avait un risque d'effet domino,

les banques centrales, notamment celles des États-Unis, du Japon et de l'Allemagne, se réuniraient et fourniraient de la liquidité. Peut-être pas à tous les pays, mais aux plus importants, ce qui me paraît souhaitable et nécessaire. Les États-Unis n'ont pas été dans le premier groupe de sauveteurs de la Thaïlande. Mais dès les problèmes en Indonésie, ils y étaient, et aujourd'hui tout le monde est au chevet de la Corée. Bien sûr, tout remède ayant ses effets indésirés, cette pratique favorise la création monétaire. À bien y regarder, cela me paraît préférable à la situation des années 1929-1930.

Mais les banquiers, les financiers pourront-ils continuer à faire n'importe quoi ?

Non, on fournira de la liquidité, mais cela ne veut pas dire qu'ils n'auront pas à supporter des pertes. Chaque fois que le monde bancaire commence à dégager des profits excessifs dans un secteur, on peut parier qu'ils viennent de désigner la crise à venir.

En France, par exemple, pour le Crédit Lyonnais, les contribuables ne sont-ils pas aussi taxés pour sauver les banquiers ?

Les problèmes du Lyonnais relèvent d'une gestion défectueuse de l'État actionnaire. La responsabilité est au niveau des autorités politiques de l'époque. Heureusement, cette affaire a un caractère exceptionnel.

Craignez-vous pour la France un spasme nationaliste, frileux, peureux, contre la mondialisation qu'exploiterait le Front national ?

Oui, je le crains, et c'est pour cela que nous nous efforçons, très modestement, dans notre groupe, de montrer la cohérence d'une action française par rapport au phénomène de la globalisation. Le premier

objectif des hommes politiques devrait être de convaincre l'opinion de la possibilité d'une adaptation au monde qui ne laisse pas trop de personnes sur le bord de la route. Certes, on ne pourra pas satisfaire ou rassurer tout le monde.

La globalisation, la dérégulation, l'ouverture des frontières sont possibles à un certain rythme. Il ne faut pas dire : « Le marché est comme ça, vous n'avez qu'à vous adapter », mais inversement, faire le choix de la protection sans adaptation conduit à des désillusions. Ceux qui s'adaptent rechignent à payer la protection de ceux qui ne s'adaptent pas.

Sans l'Europe, je crains que notre pays n'arrive pas à se réformer. Le principal avantage de la monnaie unique n'est pas d'ordre économique, mais politique ; l'euro servira de levier pour réformer la France. De toute façon, à partir du moment où l'Europe monétaire sera faite, on devra harmoniser nos pratiques à tous les niveaux. Nous n'allons pas pouvoir continuer à faire nos lois, comme les 35 heures, seuls de notre côté.

Cette instrumentalisation de l'idéal européen ne se retournera-t-elle pas contre l'Europe ?

La cause de l'impopularité de l'Europe réside en partie dans cette inquiétude.

Pour ma part, je me réjouis du fait que le Premier ministre n'ait pas renoncé au choix européen. Cela me donne confiance en mon pays. Il fera le chemin à son rythme et avec ses priorités. Mais dans certains cas, cela ira peut-être plus vite qu'il ne le pense.

La France n'est-elle pas en train de prendre un retard inquiétant sur ses concurrents et partenaires ?

Ou bien le pays entre dans un schéma réformiste d'adaptation constructive, ou bien il y a des risques graves avec le Front national.

Partout les idées de privatisation, de dérégulation l'ont emporté ; chez nous, au contraire, il y a eu la réhabilitation du service public, une défense de l'État par la droite et la gauche. Comment expliquer que nous allions à contresens ?

Je ne le crois pas. Bien sûr, certains ont développé ces idées. Le courant intellectuel dominant a été, un temps, celui dit de la pensée unique. Beaucoup écrivent que nous avons été largement sous la « domination » de cette « pensée unique ». Ce que je crois.

On peut, plus globalement, considérer le verre à moitié vide ou à moitié plein. Aujourd'hui, EDF se préoccupe de la compétitivité de ses prix de vente, France Telecom baisse ses tarifs... La France aura le marché des télécoms le plus dérégulé du monde. Air France se bat. Et beaucoup de retards pourront être rattrapés...

À l'occasion des deux dernières élections importantes, les présidentielles de 95 et les législatives de 97, les hérauts de la « pensée unique » n'ont-ils pas été mis en minorité ?

Oui, elle a été mise en minorité mais dans un cas, quatre mois après, et dans l'autre cas quinze jours après, l'élément décisif – le choix de l'euro – a été confirmé. L'important n'est pas comment se gagnent les élections, mais quelles sont les décisions prises par le gouvernement de la France. *In fine*, ces deux gouvernements sur le choix essentiel n'ont pas varié. Le reste me paraît secondaire.

Après la constitution de l'Europe et le développement des marchés, que restera-t-il comme pouvoir à Paris ?

Tout ce qui concerne la réforme de la société française. Vaste programme ! Un problème à résoudre, aujourd'hui, une fois l'euro franchi, est que Bruxelles-

devienne plus efficace avant l'élargissement de l'Europe à ses voisins. Il faut plus de pouvoir politique européen, mais là encore tout dépendra de la volonté franco-allemande de faire avancer l'Europe. À chaque fois, les obstacles ont été franchis. Mais, par contre, ce serait une grande erreur que d'aller trop vite vers l'élargissement. Qu'on explique d'abord comment fonctionner à 15 pays membres.

L'élargissement précédent a entraîné une augmentation des dysfonctionnements. Qu'on les résolve, après on passera à une étape nouvelle d'élargissement. Mais on ne peut pas laisser les choses en l'état. On voit bien les grandes lignes d'une réforme souhaitable : des commissaires moins nombreux, davantage de votes à la majorité, des positions mieux coordonnées des ministres nationaux sur les divers sujets. De même, quand l'euro se fera, la Grande-Bretagne ne sera pas en dehors, Londres ne peut se permettre de rester durablement à l'écart.

Quand on voyage, on constate que l'Europe pèse de moins en moins devant la remontée américaine, l'émergence chinoise. Par conséquent, il faut faire l'Europe sinon nous serons contraints à un retrait où l'Allemagne tirera vraisemblablement son épingle du jeu, et nous moins bien. Soyons réalistes, faire marcher le couple franco-allemand n'est pas toujours très simple, mais c'est mieux que de voir disparaître l'influence française dans le monde.

Vous parliez tout à l'heure des comités rattachés au conseil d'administration. Avez-vous un comité des rémunérations ?

Oui. Un comité de mandataires traite les rémunérations, prépare les nominations d'administrateurs et se préoccupe de ce qui se passerait s'il arrivait quelque chose au président. Ma principale recommandation à

cet égard est qu'il choisisse mon successeur à l'intérieur du groupe.

Peut-on savoir quelle est votre rétribution ?

Non, je ne la donnerai pas. Quand tout le monde la donnera, parce qu'un texte nous y conduira, je la communiquerai. Ce sera un progrès si en même temps, par exemple, les rémunérations des principaux talents médiatiques, des principaux avocats, sont révélées aussi.

2 décembre 1997

Daniel Bernard

« L'intégration européenne se fera, et l'Europe est plus libérale que la France. »

Le bureau est petit, bois clair et fauteuils rouges. On le dirait de transit, accueillant, comme à l'aéroport, quelque notable de passage. Les cloisons sont à demi transparentes. Peu de signes personnels : une petite photo sur la table de travail, tournée vers l'occupant et non le visiteur ; des dossiers, et en rayon, curieusement, parmi les certificats de performance et autres souvenirs professionnels, une tête d'Hermès, façon Praxitèle. Au mur, l'inévitable charte du groupe, avec ses mots-clefs : la mission, les hommes, les moyens, le but économique, l'éthique... Voulez-vous qu'on développe ? Pas besoin. Nous sommes au siège parisien du groupe Carrefour, et pour un peu on se croirait en Allemagne. N'est-ce pas à l'allemande qu'il a fait ses preuves, Daniel Bernard, président du groupe depuis 1993, qu'il s'est imprégné, amoureux du commerce, des méthodes et du pragmatisme à l'honneur outre-Rhin, et qu'il en a ramené jusqu'à sa dégaine, veste de tweed verte, cravate assortie, poignée de main vigoureuse, regard bleu froid, sourire jovial ? Cet homme-là, on le sent, serait capable de vendre de la neige au père Noël.