

F N E P

ETAT ENTREPRISE

REFORMES ANNONCEES – REVOLUTIONS SILENCIEUSES

Vendredi 19 novembre 1999

La séance est ouverte à 9 h 15 par M. le Président RUTMAN.

M. RUTMAN.- Nous allons ouvrir notre séance.

Je voudrais tout d'abord remercier le Sénateur Denis BADRE, dont je ne pense pas qu'il soit encore avec nous, de nous avoir permis d'avoir accès à cette belle salle au Sénat, confortable et pratique.

Je voudrais également remercier toutes les personnes qui ont bien voulu participer à cette journée du 30^{ème} anniversaire de la F N E P organisée par le Club des Anciens Lauréats, le Club PANGLOSS. La Présidente, Sabine DASSONVILLE, est à ma gauche. Je voudrais remercier les personnalités qui ont bien voulu animer les tables rondes qui vont suivre et également la presse pour la couverture favorable qu'elle voudra bien assurer à ces débats.

Je rappellerai, en deux mots, ce qu'est la Fondation nationale Entreprise et Performance qui, initialement, s'appelait Fondation des Entreprises publiques et qui a changé son nom lors des premières privatisations, en 1986.

Créée en 1969 à l'initiative de M. MATRA qui était alors chargé de mission à Elf auprès du Président GUILLAUMAT, la Fondation avait pour objectif de mieux faire comprendre à la haute fonction publique ce qu'était une entreprise et, à cette époque, les grandes entreprises étaient plutôt publiques. Nous savons très bien que la comptabilité publique ne se transpose pas facilement, si tant est qu'elle se transpose un jour, de l'État à l'entreprise.

Beaucoup de temps a été perdu –j'en ai fait moi-même l'expérience- pour expliquer à des gens tout à fait bien intentionnés le fossé qui séparait l'État des entreprises.

Ce projet fut soutenu, en son temps, par le Président CHABAN-DELMAS et porté sur les fonds baptismaux par le Président d'Elf, M. GUILLAUMAT et par le Président d'Air-France, M. GALICHON, ce qui fait que, pendant un certain temps, la fondation s'est appelée Fondation Elf-Air-France.

Elle fut reconnue d'utilité publique le 27 décembre 1973, placée sous le haut patronage du Président de la République qui ne le refusa jamais auprès des présidents successifs.

Sa mission principale est d'organiser chaque année une mission sur un thème choisi par le Conseil d'Administration et traité par une dizaine de cadres d'une trentaine d'années, occupant des positions d'avenir, tant dans l'Administration que dans les entreprises.

J'en citerai quelques exemples que je connais bien pour les avoir suivis. Par exemple en 1990 "Les nouvelles entreprises de la Culture," en 1991 "Quelle place pour quelle Europe", en 1994 "Responsabilités individuelles, Garanties collectives," en 1998 "Travail Mode d'Emploi". Je ne saurai toutes les citer mais vous les trouverez, *in fine*, rappelés dans le dernier numéro de PANGLOSS .

Pendant un an, les missions travaillent leur thème en France, mais aussi et surtout dans certains pays étrangers. Par exemple, la mission de cette année sur "L'Exercice du Pouvoir dans l'Entreprise et dans l'Administration", visitera-t-elle sept pays répartis sur trois continents (Inde, Japon, USA, etc.) de traditions différentes souvent surprenantes, mais toujours riches d'idées nouvelles à explorer et à transposer.

Nous vivons une époque en pleine évolution où les nouvelles techniques d'information et de communication jouent un rôle important, mais je ne pense pas qu'il soit aussi essentiel que certains l'affirment avec audace.

La mondialisation, l'affaiblissement du rôle des Etats au bénéfice des marchés, et des régulateurs quand ils existent, sont autant de facteurs qui détermineront les rapports des entreprises et de l'État.

Il était normal que le Club Pangloss, qui regroupe les anciens lauréats de la Fondation, fasse un retour sur lui-même et, à la lumière des circonstances présentes, essaie de prévoir l'évolution.

Mme DASSONVILLE, Présidente du Club, va maintenant vous exposer l'organisation de la journée et je lui cède bien volontiers la parole.

Mme DASSONVILLE.- Il était naturel, en effet, que la Fondation nous fixe pour sujet la question du rapport entre l'État et les entreprises. Il revenait au Club de fixer la problématique du sujet. Mais je dirai d'abord quelques mots sur le Club PANGLOSS....

Le Club PANGLOSS regroupe les lauréats de la Fondation. Trente générations de lauréats qui, à travers la mission dont parlait le Président RUTMAN, ont pratiqué la question des relations entreprises – État. Ils constituent un réseau qui vit, et le dialogue entre l'État et l'entreprise est - pour eux - permanent. Il s'agit pour eux de deux mondes ouverts, même si les grands débats médiatiques portent parfois à penser que tel n'est pas le cas.

Notre souhait a donc été d'aborder ce sujet sensible, souvent passionné, de façon pragmatique, loin des lieux communs et au plus près des réalités observées.

C'est pourquoi nous vous proposons aujourd'hui cette formulation "État, Entreprises, Réformes annoncées et Révolutions silencieuses.

Je ne rentrerai pas davantage dans le fond. Simplement, je dirai quelques mots sur notre journée et pour commencer sur nos tables rondes.

Notre souhait fut que les tables rondes soient très ouvertes et vous le reconnaîtrez dans leur composition. Nos intervenants sont autant des panglossiens que des invités venus de l'extérieur et à tous, au nom du Club, j'adresse des remerciements chaleureux pour avoir accepté cette invitation.

Ils sont dirigeants d'entreprises, grandes, petites, moyennes, publiques et privées, et oeuvrent dans des secteurs diversifiés : l'électricité, les cosmétiques, l'informatique, les transports.

Nous avons aussi de hauts fonctionnaires de l'Administration et également des organismes internationaux. Nous avons des dirigeants du monde enseignant et du monde associatif.

L'animation des tables rondes sera purement panglossienne, autour d'Hubert KIRCHNER, Robert PICARD et Sylvie LAINE.

Enfin, notre souhait a également été que la participation dans la salle soit extrêmement diversifiée, et elle l'est ; pour les trois quarts, vous êtes venus de l'extérieur, pour un quart d'entre vous, vous êtes panglossiens. Notre salle est donc très éclectique.

Vous aurez, bien sûr, votre temps de parole, les animateurs vous le donneront et, par avance, je vous remercie de votre intense participation à travers ce temps de parole.

Notre journée se déroulera de façon duale –pardonnez-moi ce mot- autour d'Anne-Marie IDRAC, Panglossienne, ancien ministre, député des Yvelines, et de M. Jean-Claude TRICHET, dont nous aimerions qu'il fut Panglossien...et qui est Gouverneur de la Banque de France.

Je m'en tiens là et passe la parole à notre première table ronde.

Encore un grand merci d'être venu ici et de votre participation tout au long de la journée.

Un grand merci à tous.

Applaudissements.

L'ENTREPRISE DANS TOUS SES ETATS

M. KIRCHNER.- Notre première table ronde a pour thème l'Entreprise dans tous ses états.

L'environnement de l'entreprise évolue aujourd'hui de façon profonde et rapide. Cette évolution est due notamment à la libre circulation des hommes, des idées et des capitaux, libre circulation qui, vous pouvez le constater, augmente tous les jours et l'arrivée prévue de la Chine dans l'organisation mondiale du commerce est encore un exemple de cette évolution, évolution politique, mais également évolution des technologies de l'information, communication, libre circulation des idées et diffusion mondiale de ces technologies, non pas limitée à certains pays.

Nous sommes dans un phénomène de rupture de l'environnement des entreprises, celles-ci, face à ces évolutions, doivent s'adapter, revoir leur organisation, leur approche du marché et de ses clients.

La relation que l'entreprise entretient avec les états dans lesquels elle travaille s'en trouve également profondément modifiée.

Pour illustrer cette interaction entre l'entreprise et les états dans lesquels elle travaille, nous avons quatre intervenants qui sont un peu modifiés par rapport à ce que vous avez dans votre programme. Veuillez nous en excuser, mais la vie fait que les impératifs ont conduit M. Philippe DELMAS, d'Airbus, à ne pas pouvoir venir, ainsi que M. ROUILLEAULT.

Je remercie tout spécialement M. Georges ROY, qui se trouve à côté de moi, d'avoir bien voulu remplacer ces intervenants au pied levé.

A ma gauche, François GERIN, de Siemens, entreprise de haute technologie et de la communication, Bernard RAMANATSOA, Directeur général du Groupe HEC, M. Georges ROY qui dirige une PME, Sophrologue, spécialisé dans tout ce qui est communication, gestion des systèmes de navigation, et M. Pascal CASTRES SAINT MARTIN, Directeur général adjoint de l'Oréal.

Je passe tout de suite la parole à François GERIN pour cette première analyse de la situation.

M. GERIN.- Merci, Hubert.

Je vais prendre des exemples tirés du monde des Télécom dans lequel notre groupe est fortement impliqué puisque, sur les quelque 440 000 personnes du Groupe Siemens dans le monde, 100 000 travaillent dans l'informatique et les télécommunications, ce qui représente environ 180 milliards de francs de chiffre d'affaires sur les 450 milliards de francs du chiffre d'affaires du Groupe.

Ce constat est relatif à l'imbrication assez complexe qui existe entre les grands groupes comme le nôtre, les Etats et les clients. Je pense que, ces dernières années, le phénomène de mondialisation s'est accru. Il y a trente ans, quand la F N E P fut créée, on parlait de sociétés

multinationales ; je pense que ce terme a vécu et on parle plutôt d'entreprises mondiales ou globales. Nous constatons que les grands clients tels que ceux que nous pouvons avoir, qu'ils soient opérateurs de Télécom ou entreprises, sont désormais mondiaux eux-mêmes et gérés comme tels, en tout cas dans notre Groupe, depuis au moins une décennie. Je veux dire par là que, généralement, ces grands groupes ont un pays d'origine et notre organisation locale, dans ce pays, est responsable de la totalité du suivi de ce client, partout dans le monde, en faisant en sorte qu'il n'ait qu'un seul interlocuteur. Par exemple, si ce client est un groupe français, ce sera la filiale Siemens France qui sera appelée à l'accompagner dans tous les pays où il agit, pour qu'il y trouve le niveau et la qualité de service qu'il connaît en France et qu'il est en droit d'attendre partout.

A l'inverse, les marchés dans lesquels ces clients évoluent sont encore des marchés nationaux, avec souvent des règles techniques différentes, voire incompatibles d'un pays à l'autre.

Il y a un magnifique contre-exemple, celui de GSM. Ce sont des appareils qui se répandent de plus en plus – nous serons à 20 millions d'abonnés en France à la fin de l'année, à peu près un tiers de la population-. C'est vraiment une exception.

Vous avez tous, pour la plupart, pu expérimenter le fait qu'une norme unique – qui est mondiale de fait, mais elle ne l'est pas d'origine – donne une connexité universelle à ces petits terminaux dans tous les réseaux d'un même continent, même d'un groupe de continents ; on peut désormais appeler aux États-Unis avec un appareil de ce type et avoir la continuité du service. Si on prend un téléphone filaire et si on veut le raccorder, lorsqu'on se déplace d'un pays à l'autre en Europe, il y a beaucoup de chances pour que cela ne marche pas très bien – car les normes de raccordement ne sont pas identiques d'un pays à l'autre.

Si on se situe au plan du matériel, les conséquences sont que cela protège un peu les industriels des télécommunications de prix. Il y a en effet, en particulier dans ce domaine, un laminage des prix, induit par l'identité des normes et des réglementations techniques ; à l'inverse, lorsque les règles techniques sont différentes d'un pays à l'autre, les marchés sont protégés. Vous avez tous en tête l'exemple de la télévision. Cela a été un moyen, pendant des décennies, de protéger une industrie nationale. Il vient un moment où cette limitation de frontière des normes devient un frein pour elle. Dans le domaine des Télécom, c'est le cas pour les commutateurs téléphoniques, avec des prix – je l'ai encore vérifié récemment – qui, ramenés à la ligne téléphonique, au poste d'utilisateur dans l'entreprise, varient d'un facteur 1 à 2,5 suivant les pays. Dans certains pays, les prix sont fortement comprimés – c'est le cas de la France – et dans certains autres, la protection et la compétition sont moindres – c'est le cas de la Belgique ou la Hollande – Les prix sont deux fois et demi plus élevés en Hollande qu'en France, tant mieux pour les industriels qui fabriquent, mais c'est un peu compliqué pour les clients.

En effet, pour les terminaux, que ce soient les autocommutateurs téléphoniques ou les terminaux filaires ou sans fil, nous avons des appareils de séries plus courtes, donc plus coûteux à fabriquer. Pour prendre l'exemple du téléphone filaire que chacun connaît, il y a quinze types de raccordements différents dans les quinze pays de l'Union européenne. Dans les équipements de réseau, nous avons des interfaces nationales ; c'est le cas des raccordements des autocommutateurs téléphoniques. Ces interfaces sont développées spécifiquement pour chaque pays ; donc, cela entraîne des coûts qui sont évidemment à amortir sur chacun des marchés nationaux. Cela pénalise les entreprises, en termes de fonctionnalité apportée aux clients, par

exemple les connections entre un autocommutateur qui serait en France et un autre en Allemagne, pour des fonctions évoluées de rappel automatique, qui paraissent simples, mais qui ne fonctionnent pas toujours de manière naturelle à travers des interfaces de réseaux publics.

Cette sorte de cloisonnement existant dans l'Union européenne est finalement un frein, d'une part à des prix qui soient optimaux, d'autre part, à des services qui soient aussi fluides que le client pourrait le souhaiter.

La conclusion provisoire actuelle est qu'il convient d'être local dans chaque pays, en respectant les standards locaux, tout en poussant –je crois que c'est un aspect politique essentiel– à homogénéiser ces standards divers et disparates pour réduire les coûts et améliorer les fonctionnalités apportées aux clients.

Le deuxième grand domaine est constitué par les services. Il y a là un caractère local affirmé qui est, on peut le dire, encore ancré dans la culture de chaque pays. Il est clair qu'il convient de se rapprocher des clients, que ce soient les opérateurs de Télécom ou les entreprises dans le pays, notamment en implantant des centres de recherche et de développement pour le prototypage de services ou pour l'adaptation des interfaces que j'évoquais tout à l'heure, à une demande locale.

C'est une démarche que nous avons faite –je peux en témoigner- en créant cette année un centre de recherche et de développement en télécoms à Lannion, dans un environnement prestigieux. Ce centre a à la fois un rôle de développement de produits à l'échelle mondiale et fonctionne dans un réseau mondial de centres. Il est le dix-huitième du genre en commutation chez SIEMENS dans le monde, et en même temps, il est local pour développer des services avec les opérateurs et accessoirement, compte tenu des compétences locales, pour adapter les interfaces aux normes françaises ou franco-françaises.

Pour l'entreprise poly-nationale que nous constituons ainsi, les pays aptes à accueillir de tels centres de recherche et de développement –c'est vrai aussi pour des usines de fabrication– sont finalement, d'une certaine façon, mis en compétition les uns avec les autres vis-à-vis de critères multiples. J'en cite quelques-uns, mais il est clair que la liste est assez longue. Il y a d'abord le niveau de formation du personnel recruté ; c'est particulièrement important pour un centre de recherche et de développement. Les coûts de main d'œuvre ont une dynamique très importante dans un centre de R&D ; ce sont 90 % des coûts ; dans la fabrication de terminaux de GSM, c'est moins de 5 %. Il y a les coûts des implantations et leur exploitation, c'est-à-dire le coût de la vie dans le pays. Il y a tous les systèmes d'aide, des taxes, des subventions qui peuvent être pratiqués dans les pays et qui font bien ressortir cette compétition entre eux. Il y a aussi la capacité du marché local à amortir les développements et les fabrications spécifiques ; là, on retombe dans le cloisonnement des frontières.

A titre d'exemple, le centre de Lannion est comparé en permanence en termes de coûts, à d'autres qui ont été ouverts comme à Bangalore il y a quatre ans, par le coût horaire du fonctionnement du centre.

Autre exemple qui peut sembler paradoxal, mais je voudrais le citer : nous avons été amenés à décentraliser en Chine une usine de fabrication de terminaux téléphoniques filaires qui se trouvait en Allemagne. En même temps, nous avons désautomatisé, c'est-à-dire que nous

avons rendu manuels beaucoup plus de processus que nous en avons dans cette usine en Allemagne. Finalement, nous avons de moindres amortissements liés, bien sûr, aux coûts de main d'œuvre locale, tout en maintenant les standards de qualité. C'est aussi un schéma intéressant puisqu'il va à l'inverse de tout ce qui a été pratiqué jusqu'à maintenant.

Je conclurai sur cette logique complexe d'optimisation des investissements de l'entreprise mondiale, avec des choix multicritères comprenant, aussi bien la proximité des clients qui sont, eux-mêmes, plurinationaux et multi-actionnaires.

Si on prend l'exemple des télécommunications –il suffit de lire les journaux tous les jours pour s'en apercevoir- beaucoup de nouveaux opérateurs sont eux-mêmes propriété de plusieurs opérateurs historiques ou nouveaux et nous avons un système assez complexe, matriciel, d'intervention d'opérateurs qui, d'ailleurs, peuvent être compétiteurs les uns et les autres dans certains cas et, dans d'autres, se trouver aux mêmes conseils d'administration. Il y a un exemple précis, Vodacom et Manesmann sont tous les deux au Conseil d'Administration de Cegetel et, par ailleurs, ont d'autres types de discussion en ce moment.

Ces opérateurs mondiaux ont une connaissance fine des prix. Je prends l'exemple des prix des matériels dans tous les pays pour le “ malheureux ” fabricant que nous sommes. Là aussi, le monde devient une maison de verre et il devient de plus en plus difficile de protéger des marchés locaux.

La logique de prises de décisions est très complexe, sur de très nombreux plans, lorsqu'on est amené à faire des investissements et pour faire évoluer les situations.

Pour finir, puisque c'était un des thèmes soulevés, la France a une belle carte à jouer, d'une part en poussant l'homogénéisation des normes au sein de l'Union européenne, d'autre part, en utilisant l'AEDSIC plus large encore que l'Union européenne, ou l'Union internationale des Télécommunications.

Je crois que maintenant, nous avons une course de vitesse pour sortir de cette situation de normes nationales, qui entravent aussi bien les industriels, les opérateurs que le client final et les gênent dans l'accès aux services.

Le second atout de la France est la promotion de ses sites, plus performants pour accueillir des implantations mondiales de groupes internationaux qui sont, à la fois mondiales et locales. C'est très important. Là aussi la compétition fait rage. Il suffit de voir les implantations, par exemple de centres d'appels en Irlande, pour s'en convaincre aisément. La France est également dans la course avec quelques villes comme Amiens, Nantes, pour ne citer que celles-ci.

Il y a aussi le dynamisme des marchés, à tous points de vue. En particulier, pour prendre de nouveau l'exemple du GSM, la France a pris un retard certain, a été largement dépassée par d'autres pays européens comme l'Allemagne. Je crois que c'est un élément important pour favoriser le développement économique et que les entreprises se retrouvent dans notre pays.

Merci.

M. KIRCHNER.- Merci, François.

Nous avons compris qu'un des éléments clés était la formation, l'enseignement et que cette formation subit également le décloisonnement des frontières. Il en résulte une compétition accrue.

Marché plus local ou marché global, Monsieur RAMANANTSOA, qu'en pensez-vous ?

M. RAMANANTSOA.- Merci beaucoup pour cette introduction.

Tout d'abord, je vous souhaite un bon anniversaire panglossien.

J'ai beaucoup apprécié le titre que vous avez donné à cette table ronde "L'Entreprise dans tous ses états", d'abord parce qu'il est drôle et, ensuite, parce que c'est exactement comme cela que j'aurais tendance à vous raconter l'histoire d'une institution.

Je vais plus évoquer la mienne, celle d'HEC. D'une part, nous sommes gérés comme une entreprise et, d'autre part, nous sommes aussi dans tous nos états, vous avez le voir.

Je vais rebondir sur les propos de M. GERIN. Il faut bien savoir que les institutions comme HEC et d'une façon générale, les grandes institutions universitaires et académiques, sont confrontées à une nouvelle donne qui est, en fait, une vraie révolution dont on n'a pas nécessairement conscience.

Quelle est cette nouvelle donne ? Aujourd'hui, tout le monde sait et tout le monde est à peu près d'accord sur l'importance du savoir. Le savoir devient une véritable industrie avec les nouvelles technologies de l'information ; c'est quelque chose de fondamental et nous parlons tous, d'un côté, du fameux "knowledge management" qui est important et, de l'autre, d'entreprises apprenantes, ces fameuses "language organisations."

C'est fondamental. Il y a incontestablement des parts de marchés à prendre, et éventuellement de l'argent à faire.

Il faut savoir que cela nécessite des investissements colossaux.

Quand je dis qu'il y a des marchés à prendre : dans un pays comme la Suède, on incite fortement les salariés à verser une cotisation qui leur permettra de se former, tous les sept ans, sous forme d'année sabbatique. Cette manne intéresse un certain nombre de producteurs qui sont des institutions de formation, publiques ou privées.

Dans notre beau pays de France, nous oublions trop souvent que nous assistons à une véritable globalisation des marchés. Tout d'abord, les étudiants : on s'aperçoit que les petites et grosses entreprises ne cherchent plus à recruter leurs cadres uniquement dans un seul pays. Il se produit une globalisation des procédures de recrutement c'est-à-dire que des entreprises françaises vont recruter à Londres, à New York. Et à l'inverse, on voit des entreprises non françaises venir recruter directement sur les campus français, sans passer par leurs filiales françaises

Un forum s'est tenu sur le campus d'HEC il y a quelques jours, et nous avons invité un certain nombre d'institutions financières. Sur trente et une institutions financières qui venaient recruter dans le domaine de la finance, vingt-quatre n'étaient pas françaises.

On assiste donc à une globalisation du recrutement.

Cela signifie un certain nombre de choses en termes de jeu concurrentiel. Quand je disais que nous étions une entreprise, nous sommes confrontés aux mêmes problèmes que les entreprises. Celles-ci continuent à venir recruter des étudiants français, mais quelque part, on sait qu'elles vont également recruter à l'étranger. Nous devons résister à cela. D'un autre côté, nous savons que nous intéressons les entreprises étrangères qui viennent recruter en France.

Vous voyez le jeu auquel cela conduit : pour nous, il est important d'avoir des étudiants étrangers de façon à pouvoir suivre la demande des entreprises qui travaillent avec nous.

Par ailleurs, la globalisation du marché des professeurs est fondamentale, en particulier pour les disciplines comme la finance. Le professeur de finance cherche à préserver son "employabilité". A ce jour, vous n'avez pas un attachement à une institution, mais un attachement de ces professeurs à une profession qui est celle de professeur de finance.

Vous voyez bien que les institutions sont dans un jeu concurrentiel, et il existe une mobilité très forte des professeurs de finance, dans une moindre mesure des professeurs de marketing et des professeurs de stratégie.

Autre grand élément dans cette nouvelle donne : l'importance de ce fameux enseignement à distance. Je crois pouvoir dire que nous ne voyons pas encore très clair sur ses modalités. Nous ne sommes d'accord que sur le fait que cela devient un paramètre important.

Personnellement, je ne crois pas –mais je reconnais que c'est de l'ordre du pari- que l'enseignement à distance pourra se substituer à l'enseignement au face à face. Mais il est incontestable –on le voit déjà en formation continue- que cet enseignement à distance, avec en particulier tout ce qu'apportent Internet et Intranet, permet de compléter singulièrement l'enseignement en face à face.

Il faut savoir qu'il y a des institutions, pas seulement dans les pays les plus développés -je pense à l'une des plus grandes universités au Mexique qui est Monterrey qui a 17 000 étudiants- dont l'un des plus grands savoir-faire est ce fameux enseignement à distance. Il y a là un nouveau business qui est en train d'émerger.

Une nouvelle donne peut nous faire frémir, elle nous met dans tous nos états, c'est celle des universités d'entreprises. Cela devient redoutable. Certaines entreprises arrivent sur notre marché de la formation.

Comment font-elles cela et pourquoi ? Sur le pourquoi, vous êtes mieux placés que moi pour le savoir. On entend des discours du type : “ Nous ferons des choses près du concret ” ... bidon !... et je vais vous dire pourquoi. En même temps, il y a un marché des entreprises qui vendent des formations au-dessous du coût marginal. On voit la stratégie : la formation permet de faire du marketing et ensuite des missions de conseil ; et il y a un jeu par rapport aux pauvres

institutions d'enseignement qui, elles, sont focalisées sur le micro - enseignement et qui ne peuvent pas vendre au-dessous du marché.

Puis, vous avez plus fondamentalement –c'est pourquoi je vous ai parlé de "bidon" tout à l'heure-, ces fameuses universités d'entreprises qui recrutent en fait les meilleurs professeurs des meilleures institutions, mais au coût marginal avec un petit quelque chose. Ces universités d'entreprises sont en train de prendre les meilleurs professeurs à un coût inférieur à ce qu'ils coûtent à des institutions d'enseignement, car toutes les charges fixes sont des charges que les institutions d'enseignement sont obligées de financer et, en particulier, tout ce qui correspond à la fameuse recherche.

C'est un jeu concurrentiel d'une rare subtilité car nous avons, évidemment, intérêt à avoir les entreprises comme partenaires. Comme dans tout partenariat, dans toute alliance, on retrouve le jeu du "je t'aime, moi non plus". Nous disons qu'ils viennent nous piquer nos meilleurs professeurs et ils nous répondent que c'est une valorisation en image pour notre institution !

Il ne faut pas rester les deux pieds dans le même sabot. Comment les institutions, en particulier HEC, essaient-elles de réagir par rapport à cette globalisation ?

Beaucoup de Français considèrent qu'une grande école, une grande université, ne sont jamais qu'une école maternelle montée en grade. En fait, cela n'a rien à voir, c'est un véritable business avec une vraie méchanceté dans le jeu concurrentiel.

Comment peut-on réagir ? Première chose, il faut être capable de proposer une gamme complète de formation, parce qu'au moment où nous parlons d'une éducation tout au long de la vie, il est important que les institutions soient capables de présenter une gamme de produits. C'est ce qu'aujourd'hui HEC met en œuvre. Il y a le MBA ; le CPA vient de nous rejoindre.

Il y a cet effet de gamme que l'on retrouve aussi, si vous faites une analyse, chez les principaux concurrents, qu'ils soient européens ou américains, car la concurrence est mondiale. Si nous ne sommes pas mondiaux, les meilleurs étudiants français iront se former ailleurs. Il y a là un véritable enjeu.

Ensuite, nous avons le problème des standards. Vous l'avez expliqué mieux que je ne saurais le faire. Aujourd'hui, il y a de moins en moins de bagarres sur les standards. En particulier, dans le domaine de la gestion, il y a ce fameux standard du MBA.

C'est un jeu assez subtil parce que si je suis à Singapour et que j'explique que je suis directeur d'une grande école, je passe la moitié de mon temps de parole à expliquer ce que c'est une grande école. J'ai pris l'exemple de Singapour parce que les Chinois comprennent assez bien ce qu'est le système de la grande école, mais dans d'autres pays, c'est plus difficile. En revanche si je dis que je dirige un MBA, ils sont sûrs que je ne me suis pas trompé de salle.

Un autre effet est beaucoup plus sérieux, auquel nous devrions faire beaucoup plus attention en France. Un MBA correspond quand même à un certain nombre de caractéristiques, en particulier au fait que les étudiants doivent avoir une expérience professionnelle avant d'avoir ce MBA.

Aujourd'hui, en France, nous avons des stratégies redoutables où n'importe qui décrète qu'il fait un MBA, pour répondre à cet effet de mode que j'évoquais il y a un instant. Quelqu'un dit : "J'ai un MBA dans mon institution". En France, ce n'est pas gênant. C'est redoutable dans une concurrence mondiale car si vous dites qu'une grande école est un MBA, par exemple aux États-Unis et que vous leur expliquez que des étudiants ont un MBA et sortent à 22 ans, dans le cas le plus gentil, ils pensent que vous n'avez pas bien compris et dans le cas le plus méchant, ils pensent que vous ne parlez pas l'anglais.

Nous sommes en train de polluer notre image sur le plan international et nous devons y faire très attention.

Par ailleurs, il est important que nous recrutons de plus en plus d'étudiants étrangers, mais vous voyez bien que c'est un peu compliqué ; alors, il faut que nous adaptions nos programmes pour qu'ils soient à la norme internationale. Heureusement, nous avons cet effet de gamme qui permet de recruter des étudiants étrangers.

Il ne faut pas tomber dans ce pessimisme latin qui nous caractérise très souvent en nous faisant dire que nous sommes fichus. Une institution comme le MBA de l'ISA arrive, aujourd'hui, sur 160 étudiants, à recruter 54 % d'étrangers. Ce n'est pas nul. Cela veut dire qu'il y a un savoir-faire et une reconnaissance.

De la même façon, à l'heure où je vous parle, si on prend les étudiants qui sont sur le campus, 25 % sont étrangers. Ce n'est pas nul non plus. Cela signifie qu'il ne faut pas exagérer dans le discours selon lequel nous sommes fichus. Il y a des opportunités qu'il va falloir contrôler et dont il va falloir profiter.

Vient ensuite la fameuse recherche, et cela est fondamental. Il n'y a pas d'institution ou d'établissement de haut niveau qui ne développe pas la recherche. C'est un point très subtil de nos relations avec les entreprises.

Pour vous donner quelques chiffres, il faut que vous sachiez que le budget de recherche de la Harvard Public School est supérieur au budget global du Groupe HEC. Là, nous sommes dans un jeu concurrentiel d'une rare férocité.

Cette recherche est importante et aujourd'hui, sur le marché des professeurs recrutés, certains vous demandent des décharges d'enseignement pour pouvoir se consacrer à la recherche et, comme je le disais tout à l'heure, maintenir leur employabilité.

Dans les salons parisiens, on me demande pourquoi je n'internationalise pas plus vite une école comme HEC en me précisant que ce n'est pas difficile et que je n'ai qu'à recruter des professeurs étrangers. L'objectif est bon, il faut des professeurs étrangers. Nous venons d'en recruter un, qui est un des top mondiaux en économie. Le début de la discussion est le suivant : "Je n'enseigne pas plus de cinquante heures de cours par an ; pour le reste, je fais de la recherche."

Si nous voulons avoir une place internationale, il faut que nous puissions discuter autour de ce chiffre pour que ces professeurs puissent faire de la recherche. Vous voyez donc le nombre

de professeurs nécessaires si chacun d'entre eux enseigne cinquante heures par an. Il en faut beaucoup.

Le point suivant concerne la relation avec les entreprises. Aujourd'hui, une institution business school – il en est de même pour les écoles d'ingénieurs - est obligée de capitaliser sur cette proximité avec les entreprises. Mais c'est subtil, comme tout partenariat, tout d'abord parce que cela doit rester un partenariat, c'est-à-dire qu'il ne doit pas y avoir de relation de dépendance.

Ensuite, entre le discours des entreprises et la réalité, il existe évidemment un écart que nous devons décoder. Quand nous demandons aux entreprises quel profil elles désirent pour les étudiants, pour être honnête, nous n'avons pas tout à fait de bonnes réponses, tout au moins pas des réponses qui ne nous permettent pas de faire des choix. En effet, les entreprises veulent des gens : qui parlent trois langues, qui soient rapidement opérationnels, qui aient une vision à long terme pour pouvoir se développer, qui soient capables de travailler dans un univers consensuel et qui, en même temps, fassent preuve d'un certain charisme. En général, elles ajoutent : "Si vous pouviez nous les fournir pour pas trop cher, ce serait intéressant."

Puis, il existe ce jeu très subtil que j'évoquais entre recherche et proximité avec les entreprises. Aujourd'hui, les professeurs qui sont le fer de lance des meilleures institutions mondiales sont proches des entreprises, mais ils consacrent beaucoup de temps à la recherche.

J'entends souvent dire que nos professeurs sont trop intellectuels, ce qui est vrai mais, en général, si je laisse la discussion se poursuivre, on me fait valoir qu'il est dommage que nous n'ayons pas de prix Nobel. Alors, le prix Nobel qui n'est pas intellectuel est une denrée de plus en plus rare et de plus en plus chère !

Tout cela veut-il dire que nous allons faire ce modèle anglo-saxon ? Et avons-nous des chances de survivre ? Cela sera ma conclusion : je crois que nous avons des chances de survivre et de gagner, justement en ayant le même socle que je viens d'évoquer, qui est en effet le socle mondial ; il n'y a pas d'autres opportunités et nous devons la saisir. Nous avons un atout en Europe par rapport aux Américains, nous avons la chance d'avoir ce côté multiculturel et celui de la diversité.

Paradoxalement, les business schools américaines ne sont pas internationales. Elles le sont moins que ne le sont les business schools européennes. Là, il y a une chance. Il faut simplement que nous construisions sur le même socle. Nous n'échapperons pas au fait de faire de la recherche, d'avoir des étudiants étrangers, aux problèmes du standard, mais nous avons ce côté multiculturel qui est incontestablement un atout dans le pragmatisme du business. Les systèmes de distribution ne sont pas les mêmes au Danemark, en Chine, en Espagne et aux États-Unis. Si vous faites croire que c'est pareil, à mon avis, les élèves sont dirigés sur une mauvaise voie.

Dernier point – beaucoup d'entre vous ont suffisamment de responsabilités et il faut vraiment que vous m'écoutez parce que le message est important -, il faut trouver un système, en France et en Europe, pour pouvoir financer le développement de ce que j'ai évoqué plus haut. Quand on regarde le système américain –c'est un concurrent et il faut le voir de cette façon -, d'une part il faut comprendre qu'il continue à privilégier les universités telles quelles, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de privatisation en termes de structures aux États - Unis, mais d'autre part, il existe un partenariat avec les entreprises qui est également financier Cela passe par une transformation

de la fiscalité. Il faut bien voir que c'est essentiel aujourd'hui. Nous ne développerons pas de grandes institutions en Europe s'il n'y a pas un appui et une incitation fiscale, à la fois auprès des anciens et auprès des entreprises. C'est un enjeu pour les années à venir et un enjeu national. Sinon, les Américains pourront venir s'implanter –on en voit déjà- avec leur modèle de rouleau compresseur.

Nous avons beaucoup de chance, mais il faut absolument qu'aujourd'hui, nous trouvions de nouvelles modalités de financement pour nos institutions.

Nous avons tous les atouts pour nous défendre et même pour gagner grâce à ce multiculturalisme.

Merci.

M. KIRCHNER.- Merci pour ce long plaidoyer et ce vibrant appel à réunir nos forces pour gagner.

Les intervenants sont maintenant dans la salle. Qui souhaite réagir ?

M. Claude ROBIN.- A propos de l'observation de M. GERIN sur l'harmonisation des standards, mes informations sont un peu anciennes parce que je suis retiré, depuis quelques années, de l'activité directe. Il y a une dizaine d'années, cette recherche d'harmonisation des standards au niveau européen était considérée comme une sorte de très mauvaise affaire pour l'industrie française en général, qui n'avait pas les moyens de contrebalancer et de faire admettre ses propres standards face aux normes allemandes qui jouaient un peu le rôle de rouleau compresseur et qui, en définitive, la défavorisait dans son ensemble, à des degrés divers.

Sur ce point, les choses ont-elles évolué et se présentent-elles de façon plus positive et plus encourageante ?

M. GERIN.- C'est une attitude qui existait il y a une dizaine d'années et auparavant parce qu'il s'était produit un fort développement de la normalisation allemande.

Je pense que le problème n'est plus tout à fait le même. Dans les normes industrielles, c'est plutôt l'organisation internationale des normes ISO qui a repris le flambeau et nous travaillons de plus en plus avec des normes mondiales. Ces normes intra-européennes sont dépassées, sont vraiment derrière nous. C'est plus dans des normes qui touchent le public en général et ce, dans sa vie privée comme dans sa vie professionnelle, que l'on a encore des résidus qui, comme je l'ai indiqué tout à l'heure, finalement, entravent le bon fonctionnement des choses, obligent à avoir des appareils multi-standards –c'est le cas de la télévision avec le Pal et le Secam, voire d'autres normes nouvelles qui sont en train de s'imposer-.

Selon toute vraisemblance, nous irons, dans ces domaines, vers une convergence sur une normalisation unique qui dépassera toutes les normes préexistantes. C'est comme cela que nous espérons avoir des produits à une échelle mondiale mais, vous avez tout à fait raison de le souligner, cette bataille s'est déplacée, elle n'est plus entre deux pays à l'intérieur de l'Europe, mais entre des continents ou des pays majeurs dans le monde.

La bataille qui se poursuit actuellement en coulisses pour la troisième génération de mobiles, permettra de faire passer de l'image à des débits suffisamment confortables pour qu'on puisse, sur un petit terminal avec un écran un peu plus grand qu'actuellement, consulter notamment des films vidéo en ligne. Cette bataille est monstrueuse, elle se fait à coups de brevets essentiels et elle peut amener certaines sociétés à développer des compétences dans la simple mise au point de procédés techniques brevetés. Cela fait la loi en coulisses et n'apparaît pas directement dans les grandes discussions planétaires qui ont lieu pour le choix des normes de ces systèmes futurs.

C'est une bataille terrible pour ces mobiles de troisième génération qui a vu un point d'orgue intermédiaire en janvier 1998, à Paris. Mais immédiatement, des industriels ont expliqué en quoi ils maîtrisaient pour tel ou tel pays. Le Japon, les États-Unis et un certain nombre d'acteurs majeurs en Europe participaient à cette grande bataille.

Cette bataille s'est déplacée et a dépassé le stade de la frontière franco-allemande que vous rappeliez, pour être mondiale.

M. Pierre SEGUIN.- Secrétaire général de l'Association des Anciens Élèves de l'X.

La question porte sur la formation. Vous avez exposé le problème que vous rencontrez dans une institution très particulière puisqu'elle dépend de l'initiative privée.

Les entreprises recrutent à la sortie des formations d'état. A votre avis, l'État a-t-il pris la dimension des défis que vous avez énoncés ?

Je signale, à cet égard, que nous organisons un colloque, nous anciens élèves d'HEC, de l'X et de l'ENA, les 15 et 16 juin prochain, justement sur le thème de la formation des "élites" pour l'Europe de demain ?

M. RAMANANTSOA.- Une précision d'une rare subtilité complique un peu le jeu. HEC est un système très particulier puisque, en fait, nous dépendons de la Chambre de Commerce qui est un établissement public.

J'ai oublié de dire que, dans la gamme, il y a le doctorat. Chez moi, le doctorat est minuscule en termes de volume puisque je sors dix docteurs par an.

Cela n'a l'air de rien mais, dans la concurrence internationale, c'est fondamental. Si vous dites à un partenaire américain que vous n'avez pas de doctorat, il vous prend pour une école secondaire. La chance que nous avons en France est que cela leur paraît tellement évident qu'ils ne posent pas la question ; quand il s'agit d'une grande institution, ils sont persuadés qu'il y a un doctorat.

C'est un jeu redoutable et, en particulier, sous le prétexte du privilège de l'université, il y a un malthusianisme sur le doctorat. Heureusement, les écoles comme l'X ou HEC ont un doctorat mais autrement, c'est un jeu dans la concurrence internationale qui est très important.

L'État a-t-il pris la mesure de cela ? A mon avis, il en a pris conscience. On voit les écoles s'internationaliser ; l'X est en train de le faire à marche forcée.

Il faut bien voir que cela pose un certain nombre de questions. D'abord, il faut que ce soit à marche forcée. Il faut arriver à un état critique du nombre d'étudiants et de professeurs étrangers parce que, sinon, ce sont des exotiques qui se promènent là et c'est un alibi, ce qui est un peu ennuyeux.

Par ailleurs, contrairement à ce que l'on dit, la recherche de l'internationalisation coûte très cher.

Enfin, cela rejoint ce que disait le Président RUTMAN en introduction : on ne gère pas de la même façon un établissement public ou un service d'un établissement public et un établissement privé.

Quand un professeur de finances vous dit : "J'hésite entre chez vous, London Business School, l'INSEAD et Worton", que vous êtes en face avec une grille, vous vous dites que son métier consiste à jouer avec la grille ; c'est le premier coup. Le deuxième est de jouer avec la Cour des Comptes ou l'Inspection générale des Finances, ce qui est encore plus redoutable.

De toute façon, il va falloir réfléchir singulièrement à des modifications structurelles et juridiques à cause d'un problème de flexibilité.

Là, je crois que le jeu va être très subtil parce qu'il ne faut pas que l'on privatise au sens de "vendre de la soupe", c'est important, les Américains ne le font pas.

Il faut, en même temps, que nous ayons des gestions de souplesse et les gens s'en rendent compte. Les grandes écoles d'ingénieurs sont, depuis quelques années, devenues des établissements publics. Est-ce que l'État s'en rend compte ? Oui.

Pour ce qui est des modalités pratiques, je fais partie du Conseil d'Administration de Sup Aero, je peux vous dire que je n'ai pas encore la nuance, ce n'est pas encore une PME.

M. Philippe MOLLET.- Panglossien. Pour continuer un peu dans ce domaine, ayant travaillé trois ans aux États-Unis et travaillant maintenant en Allemagne, je peux vous dire qu'aux États-Unis, les seuls diplômes reconnus sont les doctorats et le MBA. Si vous avez un doctorat ou un MBA, vous avez une carte verte en moins de six mois. Pour l'avoir personnellement expérimenté, je suis parti au bout de trois ans, je n'avais toujours pas ma carte verte. Il fallait que j'attende encore un an et demi.

Il y a un problème au niveau technique. Je pense que cela ne pose pas de problème quand on a dix ou quinze ans d'expérience parce que, à ce moment, ce n'est plus tellement le diplôme de départ qui compte, mais je pense que cela pose un problème pour les gens qui sortent de l'école. Quand quelqu'un part aux États-Unis en disant qu'il est polytechnicien, il verra les yeux s'ouvrir grands car ils ne savent pas ce que c'est. C'est un problème.

Je ne sais pas comment vous envisagez cela et si le fait d'avoir de grandes écoles d'ingénieurs dans les établissements publics résout quelque chose. Il existe là un problème à la mobilité des hommes.

Il n'y a pas de problème à l'intérieur d'une entreprise. J'étais expérimenté, je travaillais en France, je suis parti aux États-Unis, je suis allé en Allemagne, mais je pense que nous ne

sommes pas tout à fait prêts à l'internationalisation pour quelqu'un qui sort de l'école, et qui veut aller se vendre sur le marché du travail.

M. RAMANANTSOA.- Je vais me permettre de revenir sur votre commentaire.

C'est vrai, en termes de standard, en gestion, il y a MBA et PHD. Il y a des problèmes de positionnement.

Les Master sont tout de même aussi reconnus et c'est un atout des écoles d'ingénieurs par rapport aux grandes écoles de gestion. Évidemment, on a trouvé l'astuce en disant que c'étaient des Masters of Science in Management.

En revanche, dans mon domaine, pour ce qui est de la mobilité –je ne sais pas ce qu'il en est des écoles d'ingénieurs- aujourd'hui, 25 % des élèves d'HEC se placent à l'étranger en sortant de l'école. Cela inquiète d'ailleurs, parce qu'on pense que c'est la fuite des cerveaux. Je ne le vois pas comme cela, je le vois comme le fait que, modestement, nous ne sommes pas mauvais. C'est vrai, ils sont beaucoup embauchés en finance et moins dans d'autres domaines. Cela veut dire qu'ils ont envie d'y aller et que l'on a envie de les prendre.

Ensuite, il y a des bagarres au niveau de la concurrence internationale parce qu'ils ne sont pas pris au niveau d'un MBA. Quelqu'un qui part travailler à Londres ou à New York en sortant d'HEC est très bien payé, mais il est moins bien payé qu'un MBA. C'est là que c'est dramatique parce que, dans la globalisation, il existe un phénomène redoutable qui est celui des classements. Quand le Financial Times sort un classement, tout le Landernau parisien s'émeut si vous n'y êtes pas. Si vous êtes en face de la personne qui s'émeut, vous lui expliquez que vous n'êtes pas un MBA - mais il faut passer du temps à expliquer – que le classement du Financial Times se fait beaucoup sur les salaires de sortie. C'est là que nous rejoignons le phénomène de globalisation et qu'il faut que nous nous dépêchions d'être au standard parce que si vous dites que vous êtes un MBA, mais que vous êtes le MBA le moins payé du monde, vous avez fait un tour pour rien. Il y a là un vrai jeu torride et une véritable bagarre.

M. SEGUIN.- Je reviens sur la question de la prise de conscience par l'État. A-t-il pris conscience du défi ? Personnellement, je n'en suis pas sûr parce que ce défi de l'internationalisation ne commence pas à l'enseignement supérieur, mais dès l'enseignement secondaire.

Je suis père de deux enfants que j'ai essayé d'envoyer à l'étranger pour passer le baccalauréat international ; c'est un parcours du combattant - et pour les parents et pour les enfants - ; pour les parents parce que le baccalauréat international est à peine reconnu en France. Il existe une vague circulaire interministérielle. Mais comme nous sommes supposés avoir le meilleur système éducatif au monde, tout ce qui n'est pas baccalauréat français est, chez nous, à la limite de l'acceptable. Par ailleurs, on vous supprime vos allocations familiales parce que vos enfants sont scolarisés à l'étranger et c'est forcément sujet à caution.

C'est également un parcours du combattant pour l'étudiant parce que le certificat de scolarité doit être traduit en français par un traducteur agréé. Nous sommes très archaïques de ce point de vue.

De plus, aucune bourse n'est prévue en France au niveau de l'enseignement secondaire alors que l'Italie et l'Allemagne sont beaucoup mieux armées que nous sur ce plan.

Je crois qu'un effort important de normalisation est à faire dès l'enseignement secondaire et que cet effort n'est absolument pas réalisé chez nous.

INTERVENANT.- Ancien élève de l'Agro. Quel est l'avenir des grandes écoles, plus précisément celui des écoles nationales ? L'éparpillement, le nombre important, les pesanteurs administratives, la difficulté pour les écoles nationales d'établir des partenariats avec les grandes entreprises sont-elles un obstacle à l'évolution que vous souhaitez ?

M. RAMANANTSOA.- En ce qui concerne l'éparpillement, on entend tout et le contraire de tout : on entend parler de masse critique d'un côté et, de l'autre, de stratégie et de niche. Cela permet de se renvoyer dos à dos, mais je crois que c'est beaucoup plus compliqué.

Il y a d'abord le fait qu'en effet, dans le système français, il existe un éparpillement redoutable. En particulier parce qu'il ne permet pas d'atteindre la masse critique en termes de recherche. Je vais même plus loin : il y a des établissements qui ne font pas de recherche et qui, de ce fait, sont condamnés dans la concurrence internationale. Cela ne veut pas dire qu'ils ne peuvent pas exister au niveau national ou local, mais ils ne le peuvent pas dans la concurrence internationale. Je ne leur jette pas la pierre ; c'est un problème de moyens, de stratégie.

Dans le domaine de la gestion, un organisme américain et un organisme européen se sont mis en place pour accréditer les écoles. Les Français sont en train de souffrir de façon redoutable –je ne veux pas citer de noms- il y a des refus d'accréditation parce que cette masse n'existe pas en termes de recherche.

Pour l'instant, les écoles d'ingénieurs ne sont pas dans ce système d'accréditation et n'ont pas encore été confrontées au problème, mais dès que ce système se pose, il y a des claques violentes. Elles ont surpris les institutions concernées qui étaient très bien ancrées dans leur paysage régional, voire national, mais elles n'avaient pas développé ce qui correspond à un grand marché qui comporte l'anglais.

C'est un phénomène redoutable, c'est un débat sans fin. Aujourd'hui, l'anglais indispensable. Il faut arriver à dire que l'anglais est la langue véhiculaire et qu'on a la chance de parler deux langues, l'anglais et le français.

Voilà pour l'éparpillement.

A l'inverse, les business schools américaines sont adossées à des universités plus larges. Les étudiants en management qui ont besoin d'un cours de psychologie ou de statistiques vont le prendre au sein de l'université, mais à l'extérieur de la business school. Nous, nous avons des professeurs de psychologie ou de statistiques qui sont confrontés à ces problèmes de taille critique, qui n'est qu'indirect sur les étudiants.

Pour ce qui est du partenariat avec les entreprises, les meilleures universités sont en train de progresser de façon assez intéressante. J'ai l'habitude de dire que la segmentation n'est pas grande école *versus* université, c'est bonne des deux côtés et *versus* des deux côtés également.

On s'aperçoit que ce partenariat avec les entreprises fonctionne bien, mieux qu'il y a quelques années. Nous avons encore des progrès à faire. De quelle nature ? D'abord, il faut que ce soit un vrai partenariat c'est-à-dire que l'École reste l'École et que l'Entreprise reste l'Entreprise. Or, très souvent, il y a tentation de domination de l'une sur l'autre.

J'ai essayé de vous montrer que c'est un vrai métier, un vrai business, qu'on ne peut pas être uniquement fournisseur vis-à-vis de l'entreprise.

Cela signifie que les entreprises doivent exprimer leurs besoins, doivent suggérer les choses mais que la transformation de la suggestion en opérationnalisation doit rester de la responsabilité des institutions d'éducation. Or, en France, on n'a pas encore bien compris la règle.

Ensuite, vient le problème du financement. Il faut voir qu'aux États-Unis, les entreprises financent de façon colossale, notamment dans l'enseignement supérieur. En France, dans une école comme HEC, la scolarité est à 40 000 F par an. Je vous garantis que c'est largement en dessous du coût de revient d'un élève. En échange, la Chambre de Commerce nous donne une dotation qui a elle-même ses problèmes et, encore une fois, cela coûtera de plus en plus cher. Certains parents d'élèves, qui sont libéraux, me téléphonent en me disant qu'il est scandaleux de faire payer 40 000 F. Je les comprends ; en tant que parents d'élèves ils sont moins libéraux. Certains me demandent des prix de gros ; l'un d'eux a une fille en troisième année, deux fils en deuxième et première année.

Fondamentalement, c'est important, c'est entre le fiscal et le culturel. C'est un véritable enjeu dans les années à venir.

Une "petite" fondation nous donne entre 5 et 7 millions de francs par an. Ce sont des entreprises qui cotisent. On dit que c'est la cerise sur le gâteau ; c'est toujours la cerise qui fait que l'on reconnaît que c'est un gâteau. Mais cette somme est ridicule à l'échelle mondiale.

Il y a une bagarre nationale à mener, sinon, nous n'en sortirons pas dans la compétition mondiale.

INTERVENANT.- La véritable question se pose au niveau des écoles nationales. Les pesanteurs administratives, les tutelles permettent-elles à ces écoles nationales d'évoluer dans le sens que vous venez d'indiquer ?

M. RAMANANTSOA.- Il y a une prise de conscience. Je n'entends personne me dire que ce n'est pas un problème. Dans les écoles nationales sont intervenues des modifications législatives et réglementaires sur le passage à l'établissement public, mais ce sont des choses un peu surprenantes.

INTERVENANT.- C'est à vous de trouver cela.

M. RAMANANTSOA.- Nous en avons pris conscience, mais cela ne suffit pas. Il faut maintenant bouger et vite. Nous sommes, nous aussi, dans un jeu concurrentiel. Je n'ai pas eu le temps de l'évoquer, mais une institution comme l'INSEAD qui est en France, mais qui n'est pas française, s'installe à Singapour ; donc, c'est un problème de mondialisation. Des institutions comme Chicago s'installent en Espagne, en Allemagne. Michigan s'est installée à Paris, cela n'a

pas marché mais d'autres vont arriver. Nous avons une vraie bagarre. Si nous ne réagissons pas, cela va coincer.

M. KIRCHNER.- Merci pour ce riche débat. Nous passons aux deux autres intervenants.

M. ROY dirige une PME qui réalise entre 150 et 200 MF de chiffre d'affaires. Il travaille dans le monde entier. Son marché est complètement global.

M. ROY.- En fait, cette PME intervient dans le domaine de la surveillance maritime au sens contrôle et gestion du trafic des bateaux. Pour bien fixer les idées, cette surveillance peut être comparée à celle qui est effectuée sur les avions par les aiguilleurs du ciel dans tous les pays et aéroports du monde. Ces deux domaines sont très comparables si ce n'est que le besoin en maritime s'est manifesté beaucoup plus tard.

Le concept de surveillance maritime est apparu en France suite aux accidents que notre pays a connu dans les années 70 et qui ont entraîné les grandes pollutions des côtes bretonnes. Les premiers équipements radar de surveillance ont été installés dans la Manche afin d'éviter ce type d'accident très lourd de conséquence sur le plan de l'environnement.

Curieusement, après quelques premières installations, l'Administration et les sociétés françaises se sont désintéressées de ce domaine et ce sont les pays et les compagnies d'Europe du nord qui se sont positionnées sur ce marché et ont commencé à équiper leurs côtes et les ports du monde entier. Les norvégiens en particulier ont pris une place dominante.

Notre société est intervenue sur ce marché il y a six ou sept ans, profitant d'une mutation technologique suite principalement à l'introduction des techniques de traitement numériques dans les systèmes radar. Cette mutation nous a permis de développer les bases d'un système très performant qui a bouleversé les données économiques des produits existants, et ainsi d'entrer en compétition avec les sociétés déjà bien assises dans le domaine.

Les difficultés principales pour une PME face au défi de devenir l'une des premières sociétés du domaine reposent sur les coûts d'investissements techniques et commerciaux mais également sur son inexpérience sur le plan international. Il est en effet nécessaire de prendre position immédiatement à l'export compte tenu de l'étroitesse du marché français qui ne peut à lui seul justifier de l'investissement technique. A ces difficultés, il convient d'ajouter un problème majeur lié à l'image que représente la France en terme de navigation maritime, domaine où la culture actuelle est beaucoup plus anglo-saxonne.

L'objectif, ou plus exactement le défi pour notre société, est, partant d'un avantage technologique majeur, de développer un produit capable de la positionner de façon durable sur un marché international où l'aptitude française est peu reconnue, et ce face à des concurrents déjà confortablement installés. Ces compétiteurs sont pour la plupart de grosses PME filiales de grands groupes américains, allemands ou norvégiens dont la taille et les moyens sont incomparables avec les nôtres.

A l'inverse nous disposons d'atouts qui peuvent favoriser notre démarche:

- le problème de notre taille face à la compétition joue en notre faveur. Même si nous ne disposons pas d'un réseau commercial international et si notre crédibilité est faible, nous sommes capables de proposer des prix compétitifs et, de par notre dynamisme de PME, de développer rapidement des démonstrateurs qui, techniquement, vont nous hisser au dessus des autres compétiteurs dont la tendance sera de rester dans un cadre produit figé.
- La France reste un site privilégié pour ce type de système et elle envisage de refondre son système de surveillance de la zone de la Manche (CROSS). Cette surveillance représente dans le domaine le site de référence le plus envié au monde dans la mesure où la Manche accueille chaque jour plus de mille bateaux.

L'obstacle majeur reste cependant le niveau d'investissement difficilement accessible à notre PME et, de ce fait, nous devons mettre en place des solutions compatibles avec nos moyens qui vont obligatoirement nous orienter vers une démarche progressive faite de compromis, et ce aussi bien sur le plan technique que commercial.

La conduite adoptée, dans un premier temps, consiste à agir sur le marché français et à acquérir, entre autres, la référence des CROSS français (référence qui nous positionne d'entrée comme détenteur de l'installation mondiale la plus enviée) et ce dans le cadre d'une concurrence internationale très vive. Le gain de ce projet nous permet de résoudre, en partie, l'investissement technique du produit en profitant du flux financier apporté par le marché pour développer un système complet bâti sur une technologie nouvelle, capable de rivaliser fonctionnellement avec les meilleurs systèmes concurrents mondiaux, et ce à un prix beaucoup plus compétitif de façon à "casser" le marché.

Dans le même temps, et compte tenu de l'inexistence de nos circuits commerciaux internationaux propres, nous mettons en place une politique commerciale suivant trois axes directeurs, afin de permettre le démarrage d'une internationalisation tout en restant sur des investissements commerciaux compatibles avec nos moyens:

- approcher en direct les marchés européens qui se traitent dans le cadre de mise en concurrence ouverte et où la meilleure technique au meilleur prix l'emporte en général, même si des adhérences nationales peuvent exister,
- pratiquer une politique de coopération avec des PME disposant déjà d'un réseau commercial international et travaillant dans un domaine connexe (par exemple le balisage maritime),
- conclure un accord avec un grand groupe de façon à aborder des marchés de taille plus importante et dépassant les possibilités de notre PME.

Cette politique commerciale conduit à des résultats très diversifiés en fonction de l'action initiale.

Le commerce européen est un succès et nous y obtenons la plupart des marchés, y compris dans des pays où nous sommes en compétition avec des sociétés locales. Notre technologie et notre compétitivité jouent fortement face à des concurrents "sous le coup de la surprise" qui ont du mal à se restructurer et à lancer de nouvelles gammes de produit capables de les réinsérer dans la compétition avec des marges convenables.

La politique de coopération avec les PME peut également être considérée comme un succès. Elle nous permet d'acquérir de bonnes références dans des pays sous influence française, par exemple l'Afrique. Elle présente cependant l'inconvénient de ne pas nous positionner en direct et d'être tributaires d'intermédiaires dont la tendance est de devenir au fil du temps de moins en moins raisonnables en particulier en termes de prix. Elle devient même intolérable lorsque que le partenaire rencontre lui-même des difficultés sur ses propres produits.

Les accords avec les grands groupes français ou étrangers n'apportent rien. Les objectifs sont totalement différents. Nous espérions accéder au "grand export" et il s'avère que les réseaux commerciaux de ces grandes sociétés sont, en général, inadaptés au monde du maritime civil. Qui plus est, même si les marchés visés sont d'un volume très important et ,à priori, inaccessibles pour notre société, le partenariat avec ces grandes entreprises nous fait perdre toute notre compétitivité.

Notre situation s'est cependant considérablement améliorée. Nous disposons à la fois d'un produit complètement mûre mais également des meilleures références européennes. Il nous reste à finaliser notre internationalisation sous trois aspects principaux :

- donner à la société une connotation anglo-saxonne permettant, en particulier, d'aborder le marché nord américain,
- trouver des solutions permettant d'acquérir des grands contrats dépassant les possibilités financières de notre PME (l'Asie est en phase intensive d'équipement de ses côtes et de ses ports),
- mondialiser l'image de la société.

La connotation anglo-saxonne est obtenue dans un premier temps par la création d'une filiale à Boston, et se traduit par le gain de contrats stratégiques au Canada. Notre commerçant américain se trouve, de ce fait, en bonne position pour évoluer dans le marché très protectionniste des Etats-Unis et amener la structure américaine vers une structure plus industrielle. Dans un second temps, nous nous portons acquéreur d'une société concurrente de l'Europe du Nord, historiquement leader sur le marché et qui n'a pas pu suivre les évolutions technologiques que nous avons imposées (cette action n'est pas encore finalisée).

Nous changeons totalement de stratégie pour les grands contrats et abandonnons notre politique d'accord avec les grands groupes au profit d'accords avec des sociétés locales propres aux pays visées. Là encore notre efficacité s'en trouve améliorée et nous obtenons nos premiers contrats dans le sud-est asiatique.

Afin de vulgariser l'image de la société, notre tendance est de favoriser les techniques de communication à notre disposition. Publication dans des journaux spécialisés dans le monde maritime, sites Internet, participation active aux comités de normalisation internationaux, adhésion aux principales associations du domaine, deviennent une préoccupation quotidienne.

Ces différentes actions, progressives dans le temps et adaptées à l'évolution des moyens de notre société, montrent comment une PME, totalement française et inexpérimentée, peut accéder à une certaine forme d'internationalisation et de multi-citoyenneté. Pour notre part, cette démarche était impérative et s'est montrée positive car, même si nous ne sommes pas encore

leader sur le marché mondial, nous nous situons actuellement au deuxième ou troisième rang et sommes leader incontesté dans notre pays.

Je pense vous avoir fait part de mon expérience en la matière.

M. KIRCHNER.- Merci, Georges ROY. Vous avez bien montré la difficulté, pour une PME, de développer une citoyenneté là où vous travaillez, parce que vous avez des moyens limités.

Pascal CASTRES SAINT MARTIN, vous êtes un grand groupe mondialement connu et mondialement implanté. Est-ce plus facile pour vous de développer cette citoyenneté ?

M. CASTRES SAINT MARTIN.- Merci, Monsieur, de me donner la parole.

Je vais commencer par un bref historique, rappeler que l'Oréal a été fondé en 1907 par un ingénieur chimiste, M. SCHUELLER, qui a inventé les premières teintures capillaires de synthèse.

En quatre-vingt dix ans, nous avons parcouru des étapes successives très importantes puisque nous atteignons actuellement 70 milliards de chiffre d'affaires, nous employons 50 000 personnes, nous avons 400 filiales de par le monde, nous sommes pratiquement dans tous les pays du monde, par le biais de filiales que nous détenons à 100 %, sauf quelques pays dans lesquels nous avons des agents. Enfin, nous avons une capitalisation sur le marché boursier de Paris de 280 milliards de francs, ce qui nous a placés en 1996, à la première place ; maintenant, nous nous battons pour être au quatrième ou cinquième rang, du fait des fusions successives qui se sont réalisées sur le marché.

C'est évidemment une évolution tout à fait étonnante et, par ailleurs, nous sommes les leaders incontestés des produits cosmétiques sur le plan national, face à de grosses affaires comme Unilever et Procter et Gamble.

Par cosmétiques, nous excluons à la fois les dentifrices et les savons.

Nous sommes arrivés dans cette situation grâce à une stratégie très précise basée sur deux éléments. Le premier est l'innovation. Nous sommes une société de recherche de nouveaux produits. C'est très important parce que la cosmétique n'est pas du rêve, contrairement à ce que l'on peut penser. Ce sont des activités extrêmement techniques et nous avons, à cet égard, deux mille chercheurs dans des laboratoires situés en France, aux États-Unis et au Japon. Et en France, nous sommes ceux qui déposons le plus grand nombre de brevets, ou l'un des deux.

Vis-à-vis de notre position par rapport aux états, notre société n'a besoin d'aucune aide. Nous entretenons d'excellentes relations avec les états mais, à la limite, nous ne nous connaissons pas. Nous n'avons jamais demandé, ni d'aide d'état, ni de subvention, et nous ne sommes pas dans les marchés étatiques. Ceci fait que, d'une certaine façon, nous avons vécu en autarcie et nous avons développé une culture propre très forte.

Pour vous donner un exemple typique, depuis la fondation de la société, nous n'avons eu que quatre présidents directeurs généraux qui, tous, ont fait leur carrière à l'intérieur de la maison. C'est relativement rare dans les grandes sociétés françaises.

Cette autarcie nous a amenés à développer notre propre culture et à ne pas nous préoccuper beaucoup du monde extérieur, sauf dans les domaines dans lesquels nous ne pouvons pas faire autrement c'est-à-dire, dans l'application des réglementations d'un côté, et d'un autre, pour tout ce qui concerne les contraintes fiscales et sociales –Dieu sait qu'elles sont importantes, spécialement en France-.

Dans les pays étrangers, nous avons pris conscience que nous étions devenus une véritable multinationale au moment où nous avons récupéré nos activités en Amérique du Nord. Cela s'est produit en 1994. Auparavant, tout ce qui était Amérique du Nord avait été développé de manière totalement indépendante par un licencié, pour des raisons anecdotiques, mais tout de même intéressantes : le gouvernement français, du temps du contrôle des changes, nous avait interdit d'investir aux États-Unis. Heureusement, la situation a changé et, depuis lors, nous avons véritablement un statut de multinationale à telle enseigne qu'en France, nous ne réalisons plus que 18 % de notre chiffre d'affaires et que nos positions, notamment aux États-Unis, sont extrêmement importantes.

Cette culture nous a amenés, vis-à-vis de nos activités à l'étranger, à avoir une vision totalement opérationnelle. Il faut savoir que nous sommes organisés en divisions opérationnelles par circuits de distribution. Nous avons une division pour tout ce qui est produits de grande consommation vis-à-vis des hypermarchés et supermarchés, une division pour le luxe, une pour les coiffeurs, une pour les parfumeurs, et un département pour les pharmaciens et les chaînes de beauté-santé.

Nous avons laissé ces divisions opérationnelles s'étendre de façon internationale mais indépendamment les unes des autres, et elles sont donc des filiales distinctes dans tous les grands pays européens.

Nous nous sommes rendus compte que nous avions besoin d'une visibilité de l'Oréal dans tous les grands pays européens.

Bien sûr, en France, l'Oréal est connu, il n'y a pas de problème.

Nous avons décidé, il y a quatre ou cinq ans, de commencer à regrouper l'ensemble de nos affaires, dans tous les grands pays européens ; nous avons créé une holding qui regroupe toutes nos filiales dans chacun des grands pays. Nous avons appelé cette holding l'Oréal Deutschland, l'Oréal U.K., l'Oréal Hispania, etc.

C'est totalement nouveau pour nous parce que, dans cette holding, nous avons placé toute une série de services fonctionnels qui, en fait, n'existaient pas.

Ceci a eu des impacts extrêmement importants. Le premier est celui du recrutement. En tant que grande société multinationale, nous avons absolument besoin de recruter les meilleurs. A terme, le développement s'effectuera au travers de nos capacités de recrutement. Nous devons

aller chercher les meilleurs là où ils se trouvent, notamment dans les universités et dans les grandes écoles étrangères.

Ceci ne veut pas dire que nous ne continuons pas à recruter dans les grandes écoles françaises, bien entendu, mais nous voulons avoir un recrutement international diversifié, les meilleurs qui parlent à la fois l'anglais couramment et le français, bien sûr et si possible, l'allemand et l'espagnol. Cela laisse un atout aux universités françaises dans la mesure où nous trouvons, dans les universités françaises, des étrangers qui ont l'avantage de parler français. Nous avons absolument besoin d'avoir des candidats qui parlent français.

Nous voulons développer ces recrutements et nos responsables locaux, notamment dans ces holdings en Europe, les développent tous azimuts, dans toutes les grandes universités ; nous avons des spécialistes qui se rendent dans tous les forums organisés dans ces universités.

Je signale au passage qu'aux États-Unis, nous appliquons la même politique mais ce n'est pas facile de trouver des Américains qui acceptent de prévoir des carrières internationales. Leur pays est important et les possibilités locales étant ce qu'elles sont, ils n'ont pas souvent envie de s'expatrier.

De plus, venir en France avec toutes les contraintes sociales et fiscales que cela représente est, pour eux, un handicap certain.

L'élément essentiel de la création de ces holdings a été le recrutement, la mise en place de responsables, sous la houlette de notre Direction des Relations humaines centrales. Nous avons également des relations avec les chasseurs de têtes parce que nous sommes à la recherche de grosses pointures ayant déjà des expériences substantielles.

Ce type de holdings nous sert aussi à aménager nos relations avec les états locaux, avec les ministères de la Santé par exemple. Dans ces holdings, nous avons installé des responsables provenant de la recherche et qui sont chargés d'avoir des relations très étroites avec ces ministères parce que les réglementations changent, qu'il peut y avoir des pressions médiatiques notamment pour interdire tel ou tel produit, et il nous faut absolument avoir une communication avec l'ensemble des ministères concernés.

En fait, ces holdings sont chargés de tout l'aspect communication. Elles communiquent pour le compte du groupe en général, vis-à-vis de la presse, de la télévision, mais elles communiquent également pour leur propre compte, c'est-à-dire que nous voulons que nos sociétés locales, qui sont devenues puissantes sur leur marché, aient une visibilité propre. Nous nous y attachons beaucoup, par des manifestations de toutes sortes.

Voilà ce que j'avais à vous dire sur notre évolution. Nous sommes clairement passés au stade de la multinationale. Nous en avons pris conscience relativement tard ; nous étions une société très franco-française, mais les contraintes sont ce qu'elles sont et si, maintenant, nous devons assumer ce rôle, nous aurons de plus en plus de relations locales avec tous les états.

"L'Entreprise dans tous ses états", je répondrais "l'Entreprise dans tous les états où nous sommes". Indéniablement, nous avons le devoir d'être présents.

M. KIRCHNER.- La salle a-t-elle des questions à poser ? Nous disposons de cinq minutes.

M. BERMAN.- Nous avons eu d'excellentes explications sur l'entreprise en tant que fournisseur de matériels, de services, ou sur l'entreprise en tant qu'employeur.

Quel est le rôle de l'entreprise en tant qu'acheteur, de demandeur de sous-traitance ? Comment l'internationalisation se passe-t-elle de ce côté-là ?

M. CASTRES SAINT MARTIN.- En fait de sous-traitance, là aussi cela fait partie de la culture de la Maison. Nous avons tout englobé et nous ne faisons pas, par principe, d'externalisation de services.

En revanche, nous faisons de multiples achats au niveau de nos usines, cela va de soi, et nous utilisons les services des agences de publicité, des médias. L'argent est extrêmement important pour nous, mais cela ne fait pas partie de l'essentiel de nos activités qui restent totalement intégrées.

M. GERIN.- En matière d'achats, que ce soit de la sous-traitance ou que ce soient des composants, les politiques d'achat sont mondiales ; elles sont appliquées de manière pratique au niveau des établissements ou des équipes, qui peuvent être amenées à faire fonctionner des sous-traitants. Les acheteurs se situent à différents niveaux, qui vont de l'échelle mondiale, aux lignes de fabrication uniques sur une seule usine, jusqu'à un pays, voire une région, s'il s'agit d'une opération à caractère régional ou national.

M. BERMAN.- En matière de paradoxe, dans six semaines, nous serons au prochain millénaire. Si je caricature et que je retiens les éléments les plus provocants, Français GERIN nous a dit que c'est une prise téléphonique. M. RAMANANTSOA nous a dit que ce sont les contraintes de la fiscalité pour recevoir des dons des entreprises. M. ROY nous a dit que c'était une coïncidence géographique que la France soit à côté de la Manche où il passe beaucoup de bateaux. M. CASTRES SAINT-MARTIN nous a dit que c'était une lourde contrainte en matière de fiscalité. Alors, que signifiera, pour une entreprise, être Français ?

M. GERIN.- Tu as oublié aussi l'application des trente-cinq heures (*rires*).

M. KIRCHNER.- Cette question de la nationalité de l'entreprise où l'on voit bien, dans l'exemple de l'Oréal, que vous devenez citoyen de chaque pays du monde, ce n'est pas simplement être une entreprise française qui exporte, mais une entreprise implantée partout dans le monde et qui a des activités dans chacun des pays.

M. CASTRES SAINT MARTIN.- C'est tout à fait vrai, mais il faut dire que l'Oréal a profité de la réputation de la France en matière de mode, de qualité de vie, etc. L'Oréal, venant de Paris, représente quelque chose d'essentiel. Nous avons beaucoup profité de ceci, nous souhaitons continuer à en profiter, à condition que la France reste la capitale de la mode et de la qualité de vie.

M. KIRCHNER.- Je souhaite remercier chacun des intervenants pour la qualité de leurs exposés, leur vision de l'évolution du monde et de leur activité dans le monde.

Applaudissements.

La table ronde est levée à 10 h 45.

L'ETAT DANS TOUTES SES ENTREPRISES.

La table ronde est ouverte à 11 h 05, animée par M. PICARD.

M. PICARD.- Cette table ronde a pour thème l'État dans toutes ses entreprises. Les relations entre l'État et les entreprises en France sont riches. L'État a un vécu industriel dans le domaine du tabac, de l'armement, des télécommunications, et jusqu'à une date récente, il était actionnaire d'un certain nombre d'entreprises publiques et cette participation a fait couler pas mal d'encre dans notre pays. Il en ressort un certain nombre de questions sur le rôle de l'État et parmi celles-ci, en quoi l'impact de l'État est-il légitime sur le management des entreprises qu'il dirige, directement ou indirectement, et quel est son impact sur la stratégie de l'entreprise au travers de mots que l'on appelle stratégie de politique industrielle, ou autres choses de ce genre.

Le monde change et les questions qui peuvent être posées sont :

- ➡ Quelles sont les pressions qui s'exercent sur l'État pour qu'il change et pour quel bénéfice ?
- ➡ Quels sont les domaines de changement nécessaires et pourquoi ?
- ➡ Quelles sont les évolutions que l'on peut constater, positives ou négatives ?

Pour alimenter ce débat, j'ai le plaisir d'accueillir quatre personnes à cette table ronde.

M. GALLOIS, Président de la SNCF a été retenu, de par ses fonctions et sera représenté ici par M. Paul MINGASSON. Pierre-André PERISSOL, ancien Ministre et Panglossien est retenu de par ses missions dans un pays lointain et est particulièrement désolé de cette absence.

Sont donc présents à cette table ronde :

M. MINGASSON, Secrétaire général de la SNCF, ancien élève de l'ENA. Vous commencez votre carrière en 1972, au Ministère du logement. Vous êtes ensuite appelé au Cabinet de M. MAUROY, vous êtes Préfet du Tarn-et-Garonne de 1985 à 1986. Vous êtes plus tard conseiller du Ministre DELEBARRE aux Affaires sociales et de l'Emploi, au Transports, à l'Équipement, au Logement, Directeur du Cabinet du Ministre de 1989 à 1991. En janvier 1992, vous êtes Secrétaire général du Groupe Air France, en 1994, au Crédit Lyonnais. Ce parcours vous légitime donc pour différents sujets, mais c'est finalement de votre expérience récente à la SNCF que vous nous parlerez, comme exemple d'une révolution silencieuse.

M. POCHARD est Conseiller d'État, membre du club Pangloss, ancien élève de l'ENA. Il a une longue carrière au service de l'État sous de nombreuses formes : de 1970 à 1975 au Ministère du Travail, de 1975 à 1980 au Cabinet du Ministre du Travail, puis du Logement, de la Santé et de la Sécurité sociale ; une expérience en région comme Directeur général des services

en Franche Comté de 1982 à 1987 ; de 1987 à 1993, il est maître de requêtes au Conseil d'État et de 1993 à 1998 -c'est peut-être à ce titre qu'il est particulièrement pertinent pour aborder ce sujet des changements au sein de l'État- il est Directeur général de l'Administration et de la Fonction publique. Vous nous parlerez des changements au sein de l'État.

M. MANDIL, Directeur général délégué de GDF, ingénieur général au corps des Mines, Polytechnicien. Vous avez exercé des fonctions d'alternance entre la haute administration et les entreprises publiques, de 1974 à 1980 à la DATAR dans l'unité de recherche ; vous êtes ensuite conseiller technique auprès du premier ministre, Directeur général puis PDG de la banque publique d'investissements -BPI- de 1983 à 1988. Ensuite, vous êtes Directeur général du BRBM -Bureau des Recherches Biologiques et Minières-, puis vous êtes nommé Directeur Général de l'Energie et des Matières Premières au Ministère de l'Industrie et des Postes et Télécommunications de 1990 à 1998. Vous êtes donc particulièrement bien placé pour nous parler de l'évolution des relations entre l'État et les entreprises publiques, et ce sera le thème de votre propos.

M. JOLIOT, Secrétaire général d'EDF et surtout membre du club Pangloss, polytechnicien, ancien élève de l'École nationale des Statistiques et de l'Administration économique. Il a un parcours particulièrement riche avec des passages récurrents à EDF GDF où il commence de 1968 à 1975, où il revient de 1979 à 1983 à Mulhouse comme chef de sous-division, à nouveau de 1992 à 1996 comme directeur de centre pour, en 1998, occuper le poste de Secrétaire général.

Entre temps, il a été chargé de mission au Ministère de l'Économie et des Finances, Secrétaire national fédéral gaz électricité CFDT de l'Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres et tout récemment, de 1997 à 1998, il a été Directeur général de Gaz Electricité.

Tu as publié. J'ai relevé deux ouvrages en rapport avec notre propos : “ Entreprises publiques en question ” en 1991, et “ Conditions de Travail dans la Grande Industrie ” en 1976. Tu as par ailleurs des engagements non directement professionnels tellement nombreux que je renonce à les citer. Tu es donc bien placé pour un regard à la fois responsable et critique sur des thèmes divers, en particulier les conditions de légitimité et de crédibilité de l'État.

Nous aurons un premier début de table ronde sur ma droite, suivi d'un court débat avec la salle d'une dizaine de minutes, une deuxième partie de table ronde sur ma gauche suivi d'un débat un peu plus long jusqu'à la fin de cette session.

Je m'adresse donc maintenant à Paul MINGASSON. On parle de la SNCF, mais finalement, qui connaît cette régionalisation du transport ferroviaire qui apparaît à elle seule comme une révolution ? Est-ce une success story ? Comment ? À vous la parole.

M. MINGASSON.- Quand nous avons préparé cette intervention avec Robert PICARD, j'ai commencé par le lamento des dirigeants d'entreprises publiques par rapport à l'État actionnaire ; nous sommes arrivés, dans la conversation, à une réforme positive dans une entreprise publique et nous avons choisi de vous en parler pour illustrer les stratégies de réforme vis-à-vis des entreprises.

Il s'agit donc de l'expérimentation de la régionalisation des services ferroviaires, ce que l'on appelle communément le TER, Transport Express Régional, et c'est l'exemple d'une stratégie de changement par modification de l'environnement.

De quoi s'agit-il ? Il faut tout d'abord situer les enjeux. C'est un pan considérable de l'activité de la SNCF, cela représente 500 000 voyageurs par jour dans plus de 4 500 trains, des milliers d'autocars puisque le TER comprend pour partie un service d'autocars. En recettes, pour la SNCF, cela représente environ 9 milliards de francs, dont un tiers financés par les voyageurs et les deux tiers par des collectivités publiques. Au niveau de l'emploi, cela représente l'équivalent de 20 000 emplois sur les 175 000 de la société mère.

Il faut faire aussi un petit retour en arrière pour voir le contexte dans lequel ce projet s'inscrit. Dans les années 70, la SNCF dénommait ces prestations service omnibus et, en fait, il s'agissait d'un système assez classique où l'on présentait à l'État l'addition à la fin de l'année dans une spirale de déclin, de contraction, de raréfaction des dessertes, voire de suppression de lignes.

Dans les années 1980, apparaît le concept de TER ; il s'agissait d'identifier un produit. On commençait à voir clairement, d'un côté les TGV, les corails et le TER. Il s'agissait aussi d'une façon d'identifier des régions, puisque nous avons assez vite vu le TER de la région Nord Pas de Calais, le TER de la région Centre et ainsi de suite. Pourquoi ? Parce qu'à cette époque, dans le contexte de la décentralisation au début des années 1980, il y a eu une première approche des régions. La SNCF a proposé aux régions qui le souhaitaient de modifier à la marge ses services. Une région pouvait demander tel service supplémentaire, telle fréquence supplémentaire, la SNCF présentait un devis et la région s'engageait à financer le prix de ce service.

Dans cette décennie, les choses ne se sont pas très bien passées, les régions se sont plaintes d'une certaine opacité dans les comptes de l'entreprise et, de surcroît, le ferroviaire en général était toujours sur le déclin. Les ardoises se sont alourdies et nous sommes arrivés à une sorte de crise de confiance.

C'est là qu'intervient donc la réforme dont je vais vous parler qui a été précédée -c'est important pour la méthode- par une certaine maturation des idées : en particulier, un rapport du sénateur HAENEL qui a fait date, préparé par une concertation assez approfondie entre l'État et les régions - il s'agissait de l'assemblée permanente des Présidents de Conseils régionaux - ; ainsi que par une mise à plat de la situation financière, un audit conduit par la KPMG ; et enfin, le coup d'envoi de cette réforme a eu lieu en 1996.

Quel en était le principe ? Tout d'abord le volontariat : seules les régions qui le souhaitaient se sont engagées dans l'expérience, c'est-à-dire au départ le Nord Pas de Calais, Rhône Alpes, Provence Alpes Côte d'Azur, l'Alsace, le Centre et les Pays de la Loire, auxquelles s'est ajouté récemment le Limousin ; c'est-à-dire la moitié de cette activité puisque ce sont les grosses régions urbaines hors Ile-de-France. Les régions volontaires sont devenues autorité organisatrice du transport ferroviaire régional. Ce sont elles, désormais, qui définissent la consistance du service et qui ont quelques libertés, notamment en matière tarifaire, qui peuvent les conduire à prévoir des tarifications spéciales pour les étudiants ou des abonnements domicile - travail.

La réforme pose pourtant le principe de l'autonomie de l'entreprise SNCF et du maintien du statut de ses agents.

L'État, au moment du transfert de cette compétence, transfère évidemment –ce sont les règles de décentralisation- les financements qu'il attribuait pour couvrir les déficits dans les régions en cause, ainsi qu'une dotation non renouvelable destinée à permettre le renouvellement du capital, du matériel qui était souvent assez ancien.

À signaler que c'est une expérimentation. C'est-à-dire que la loi qui la posait prévoyait qu'elle durerait trois ans ; puis cela a été prolongé de deux ans, jusqu'à fin 2001 ; et que cette expérimentation était réversible. Les régions pouvaient tout à fait revenir au statu quo à la fin de l'expérimentation.

Que s'est-il passé ? Les régions ont conclu des conventions avec la SNCF dont le principe était que la SNCF conservait le risque industriel, c'est-à-dire que la SNCF s'engage sur le coût de la production du service ; à la SNCF de réaliser le gain de productivité qu'elle encaissera et de surveiller les dérapages qu'elle assumera.

Des systèmes de bonus malus se sont mis en place, ce qui est assez stimulant et positif ; malus par exemple quand la SNCF, hors cas de force majeure, n'assume pas le service, par exemple en cas de conflit social qui interdit le service ou qui oblige à transporter par la route ce qui était prévu par le fer. Bonus et malus également en fonction de la régularité des trains, de la propreté, et de tous les indices de qualité imaginables.

Que s'est-il passé ? Une nouvelle dynamique du côté des Régions, qui se sont emparées du sujet. Traditionnellement, les Régions comme l'État mettaient l'accent sur les programmes routiers qui sont toujours extrêmement visibles ; depuis qu'elles ont pris cette responsabilité, elles ont mis beaucoup d'argent sur le ferroviaire, aussi bien sur l'amélioration des infrastructures que sur le financement de nouveaux matériels. Elles ont mis beaucoup plus sur le matériel que la dotation initiale confiée par l'État.

Par ailleurs, elles ont imaginé de développer des services. La région Rhône-Alpes a créé environ quatre-vingt dix trains supplémentaires quotidiens. De plus, les clients répondent, ce qui signifie que le trafic augmente. Sur ces trois ans, de 1996 à 1999, le trafic a augmenté dans nos régions d'expérimentation de 14 % et dans les autres régions de 5 %. Ceci est assez tangible en l'espace de trois ans. Enfin, pour ce qui concerne les dirigeants de la SNCF, cette affaire constitue un levier profond de changement dans l'entreprise. Bien entendu, nous avons fait des progrès puisqu'il fallait que nous clarifiions nos comptes. Nous avons donc revu notre comptabilité analytique.

Nous nous sommes également tournés vers les démarches de marketing de proximité, nous avons été amenés à confier la gestion des lignes à des équipes locales dédiées et ainsi de suite, mais surtout, nous avons constaté un changement d'attitude de la part des cheminots qui, au départ, étaient assez réticents, craignant précisément une remise en cause du statut, un éclatement de l'entreprise. Ils ont vu que, dans cette démarche, le trafic reprenait, avec des infrastructures, du matériel. Cette démarche est maintenant jugée, de l'intérieur, très positive, si positive que le Gouvernement va la généraliser puisque dans la prochaine loi préparée par le ministre des Transports, qui s'appelle "urbanisme, habitat et déplacements", il est prévu de généraliser cette

formule à l'ensemble des régions en 2001 ou 2002. Par ailleurs, nous sommes en train de bâtir avec le Syndicat des Transports Parisiens, sur l'Ile-de-France, une contractualisation dans le même esprit.

Que peut-on dire sur la méthode ? Nous sommes passés d'une situation assez classique de service public assumé par une entreprise et financé par l'État où la SNCF est prestataire de services, à une base contractuelle au bénéfice des régions. Je pense que ceci a contribué à plus d'efficacité dans l'usage des fonds publics. Ceci a conduit à une clarification des règles du jeu. On les connaît, et je pense que ceci est une constante qui doit intéresser la relation entre l'État et les entreprises publiques.

C'est une stratégie de réforme par l'extérieur. il s'agit de modifier l'environnement, de mettre un peu l'entreprise sous pression et je pense que c'est aussi intéressant de ce point de vue.

Enfin j'ajouterai, pour vous que cette réforme a été menée sous l'égide d'un membre de votre club, en l'espèce Mme IDRAC.

M. PICARD.- Merci de cette illustration de l'évolution silencieuse, mais je vous propose de passer de ce cas singulier et positif à une vision plus générale et globale et je vais maintenant me tourner vers M. POCHARD.

Tu as été un observateur attentif des changements au sein de l'État, peut-on en dresser un bilan ? Quels ont été les acteurs d'immobilisme et quels sont les moteurs de changement ?

M. POCHARD.- Il me paraît très présomptueux de prétendre traiter des changements de l'État de façon globale ce matin. J'aborderai donc le sujet de façon très pragmatique, selon la problématique suivante : j'ai le sentiment que l'État a profondément changé au cours des quinze ou vingt dernières années ; or l'impression domine que l'État est identique et qu'il est marqué par l'immobilisme. D'où vient cette impression ? Comment corriger les choses ?

Tout d'abord, l'État a plus évolué au cours des quinze ou vingt dernières années qu'on ne le prétend; ce n'est pas douteux. On est parti d'un type d'État construit dans les années 1945-1950, colbertiste, centralisé, attaché aux prérogatives de puissance publique, méfiant à l'égard de toute institution intermédiaire et du pouvoir local. C'est un Etat qui – au demeurant – a fait une œuvre considérable, qui a fait de grands choix stratégiques (le nucléaire, l'indépendance pétrolière, la construction aéronautique...), qui a créé de grandes entreprises, et qui a assuré le développement du pays, il ne faut pas se le cacher. Or cet Etat a été profondément bouleversé au cours des quinze ou vingt dernières années.

Je donnerai quatre exemples de ces changements:

↳ *L'État et son périmètre d'intervention.* On dit souvent que l'État ne sait pas se recentrer sur ses prérogatives régaliennes et abandonner ce qui relève moins de ses responsabilités. Un exemple inverse: la façon dont l'État a su se défaire de tout un secteur - très important en nombre de fonctionnaires -, celui de la poste et des télécommunications. En quelques années, on a réussi à transformer ce qui était une simple administration centrale en une entreprise privée performante et un établissement public, industriel et commercial. Cela

représente environ 450 000 fonctionnaires, soit pas loin du quart de la Fonction publique civile. Ce n'est tout de même pas si mal comme réalisation.

↳ *La façon dont l'État traite des questions économiques.* Il est passé d'un interventionnisme pointilleux et du contrôle des prix, à un régime de liberté et de régulation. Notre système de contrôle de la concurrence n'a rien à envier aux systèmes en vigueur dans d'autres pays. Ce régime de régulation se développe dans bien d'autres domaines.

↳ *La façon dont l'État a su donner sa place au pouvoir local : avec notamment les lois de décentralisation des années 82 et suivantes.* Maintenant, tout ce qui est urbanisme opérationnel ou aide sociale relève des collectivités locales. M. MINGASSON vient de parler de tout ce qui a été fait en matière de transports ferroviaires. Ce sont des exemples d'évolutions assez structurelles fondamentales.

Je voudrais ajouter que l'Administration ou l'État a su recourir aux technologies modernes. L'Administration d'aujourd'hui n'a strictement rien à voir, sur le plan de son fonctionnement, avec l'Administration d'il y a vingt ans. Les méthodes modernes, les technologies de l'information, sont autant utilisées que dans l'entreprise, et parfois, on estime que certains secteurs, notamment les impôts, l'utilisent trop.

Il s'agit donc d'une assez profonde évolution de l'État. Et pourtant il y a une grande impression que l'État ne bouge pas, que c'est l'immobilisme et que rien ne va. Cela est peut-être lié à une certaine lenteur de cette évolution, alors qu'aujourd'hui le temps presse et que chaque jour perdu est un jour lourdement perdu. Il faut reconnaître aussi que, dans certains domaines, on fait des avancées puis on recule ; souvenons-nous de ce qui s'est passé en 1995.

Mais je crois que la raison essentielle pour laquelle nous avons cette impression est que l'Administration, l'État, s'exonèrent des exigences de productivité qui pèsent sur le reste de société. Là est le problème numéro un de l'État. L'environnement de l'Administration, de l'État, bouge très vite. Les entreprises sont tenues de s'adapter extrêmement rapidement et elles font des efforts très marqués pour répondre aux évolutions du marché, pour faire les coupes nécessaires dans leurs dépenses, pour inventer et avancer. Du côté de l'État, on est moins conscient de cette exigence de productivité, au point que l'on a l'impression (et la réalité) d'un double secteur : le secteur protégé et celui qui ne l'est pas.

Là aussi, quelques exemples me frappent et constituent des points sur lesquels il faudra agir dans l'avenir :

↳ *Tout d'abord, l'étonnante gestion des effectifs par l'État.* L'État recrute des gens pour 37 ans et demi ; normalement il devrait pouvoir faire une gestion pluriannuelle ; or, en fait, il pratique une gestion au mieux annuelle de ses effectifs. Les décisions en matière d'effectif sont prises année après année et elles le sont même rarement avant le début de l'année, et plutôt pendant le premier trimestre de l'année ; avec au surplus le choix actuel bien connu dit de stabilité des effectifs, que j'appelle " cristallisation " des effectifs. Lorsque l'on parle de stabilité, il s'agit en principe de stabilité globale, avec des évolutions internes, c'est-à-dire des baisses là où l'on a moins de besoins et création d'emplois là où c'est nécessaire

En fait, la stabilité est vécue par toutes les administrations comme la cristallisation, c'est-à-dire le maintien partout des effectifs tels qu'ils sont. Selon moi, tant qu'il n'y aura pas une pression à la baisse des effectifs dans le secteur public, la gestion des effectifs restera celle-là, tout-à-fait haïssable .

Il faut que les gestionnaires soient incités à mieux utiliser leurs effectifs et à justifier de les conserver. Tout système dans lequel il y a une stabilité par principe des effectifs est anti-productiviste par nature.

↳ *La difficulté de mettre en place des instruments de gestion de la performance dans le secteur public* ; je sais bien que juger les performances d'un CES n'est pas évident; mais pour autant, on peut tout de même avoir un certain nombre d'indicateurs sur la façon de gérer, et des comparaisons d'un établissement à un autre, ou d'une administration à l'autre. C'est ce qu'avait voulu faire M. STRAUSS-KAHN s'agissant du coût de recouvrement des impôts. Une telle méthode peut être généralisée.

↳ *Troisième exemple : La gestion des personnels dans le secteur public*, que je connais bien. C'est une gestion dans le cadre d'un statut maintenant cinquantenaire, statut que tout le monde magnifie en disant qu'il est parfait ou presque. En fait, quand on y regarde de plus près, on s'aperçoit que ce statut a généré une gestion des personnels linéaire et égalitariste . Quelle entreprise peut ainsi garantir à ses salariés une carrière linéaire tout au long de sa vie ? Chacun doit construire sa carrière et être l'acteur de sa propre carrière.

Dans le secteur public, il y a une carrière type, liée au choix d'une fonction publique de carrière. Cette garantie de carrière linéaire pèse incontestablement sur la façon dont les personnels réagissent. Il faut ajouter à cela l'égalitarisme Si vous voulez savoir ce qu'est la Fonction publique, vous devez avoir un maître mot à l'esprit qui explique tout, c'est celui de l'égalité de traitement. Le fonctionnaire, tout comme les syndicats, a en tête le principe de l'égalité de traitement.

Il va de soi que je suis favorable à l'égalité de traitement: nous n'allons pas traiter de façon différente d'un endroit à un autre un agent dans une situation identique. Le problème c'est que l'égalité de traitement est perçue comme le refus de la différenciation. Sous couvert d'égalité de traitement, on récuse toute différenciation, y compris la plus fondée, on ne peut plus différencier les primes, les notes, les carrières... On ne peut plus rapprocher la gestion des agents. C'est par crainte d'atteinte à la liberté de traitement que certains syndicats sont hostiles à la déconcentration de la gestion ; ils craignent que l'on ne gère pas de la même façon des agents à Pau et à Lille. Pour qu'ils soient gérés de la même façon, il faut donc centraliser. Ce réflexe est terrible, il pèse lourdement et c'est un élément qui empêche une gestion dynamique de la Fonction publique.

Deuxième faiblesses de cette gestion : elle est unitaire et centralisée, et de ce fait manque de souplesse et souvent de pertinence. Tous les grands textes Fonction Publique sont pris au niveau central, par le Premier Ministre, dès lors qu'ils comptent une clause statutaire. Les ministres y perdent une part de la responsabilité des textes : ils gèrent les hommes, mais jamais les textes qui leurs sont applicables. Or il est très difficile de faire évoluer des textes centralisés. Ainsi il n'a jamais été possible de rénover deux textes dans la Fonction publique depuis les lois de 1983-1984 : l'un porte sur le régime de notation, l'autre sur le cumul. Nous n'avons pas pu

faire évoluer le décret notation depuis 1959. C'est toujours ce texte de 1959, très obsolète, qui détermine le régime de notation des fonctionnaires, mais chaque fois que l'on a été en mesure de le soumettre au Conseil Supérieur de la Fonction publique, les syndicats s'y sont opposés, notamment FO, syndicat particulièrement vigilant sur une certaine conception assez traditionaliste de la fonction publique.

Gestion unitaire et centralisée, gestion linéaire et égalitariste, gestion relâchée aussi. Chacun a été frappé par le rapport ROCHER qui a attiré l'attention sur le fait que la durée du travail dans la Fonction Publique était largement inférieure aux 39 heures. Et encore, le rapport ROCHER a examiné la durée théorique. Il a regardé ce que, théoriquement, les gens doivent avoir comme temps de travail, mais ce n'est pas la durée réelle, qui est inférieure. Si les chefs de service et les directeurs du personnel peuvent permettre de ne pas faire travailler leurs personnels 39 heures, c'est probablement qu'ils ont des marges de manœuvre. Cela ne manque pas de soulever des interrogations.

J'ajoute enfin le problème plus général du pilotage de la gestion des personnels, qui est de la responsabilité des ministres. Or ceux-ci n'ont pas le temps de s'occuper des questions de gestion des personnels. Il faudrait dès lors des directeurs du personnel puissants et stables pour les suppléer, mais c'est rarement le cas. J'ai été Directeur général de la Fonction Publique pendant quatre ans, j'ai connu quatre directeurs du personnel au Ministère de l'Agriculture. Comment voulez-vous avoir dans ce cas quelqu'un qui s'imprègne vraiment de la culture du ministère, fixe des objectifs, et veille à leur réalisation.

Comment tout cela peut-il évoluer dans l'avenir ? Telle est la question centrale . Qu'est-ce qui peut faire que le secteur public s'astreigne à la productivité et à une gestion performante et exigeante de ses agents. Une seule réponse : la contrainte. “ Le poisson ne commence à réfléchir que lorsqu'il est dans la nasse ” dit le proverbe. La Fonction Publique, l'État, ne réfléchira que quand il sera contraint de le faire.

Quelles sont les contraintes susceptibles de faire évoluer la gestion publique ? La première à laquelle on pense est la contrainte budgétaire, mais je suis assez frappé que cette contrainte joue peu actuellement. En gros, chaque année, on trouve les moyens de payer des effectifs supplémentaires, de financer des augmentations de salaires, demain de baisser la durée du travail. La contrainte budgétaire ne constitue donc qu'un vecteur hypothétique de changement.

Deuxième contrainte, les exigences de l'usager. L'usager – “ le passager clandestin de l'Administration ” comme a pu le dire H.Seryex - est souvent moins bien traité que le client de l'entreprise alors qu'en principe, il devrait l'être au moins aussi bien. Peut-on attendre que l'usager contraigne l'Administration à s'adapter ? Je n'y crois pas beaucoup; je pense davantage au contribuable qui, à un moment, finira peut-être par se lasser.

Troisième contrainte, la responsabilité pénale. Le développement de la mise en jeu de la responsabilité pénale est redouté par les fonctionnaires. Je suis persuadé que si un certain nombre de DDE ou de chefs d'établissements scolaires sont mis en cause sur le plan pénal, ils ne manqueront pas d'exiger en contre-partie que l'on définisse plus clairement les objectifs qui leurs sont assignés et les moyens dont ils disposent. Il peut en résulter plus de déconcentration et plus de délégation et donc un autre fonctionnement de l'Etat.

Le dernier facteur d'évolution qui va beaucoup peser et va faire évoluer la France, c'est l'ouverture européenne. On le voit déjà s'agissant de la Poste, de France Télécom, de la SNCF ou d'autres entreprises ou établissements ; le levier d'évolution est constitué des contraintes européennes et non pas de celles que nous nous imposons nous-mêmes. Il est remarquable que les Français acceptent mieux les évolutions sous contrainte européenne que celles sous contrainte de leur propre gouvernement. Si cela vient de l'Europe, c'est justifié et il faut le faire , ce qui prouve une grande confiance dans l'Europe.

Dans le secteur de la Fonction Publique et de l'État, c'est un peu la même chose. Parmi les piliers du Traité, il y a “ la libre circulation des travailleurs ”, même s'il était écrit au départ que la règle ne s'appliquait pas aux “ emplois dans l'Administration Publique ”. On avait pensé alors, que l'on écartait toute la Fonction Publique de la libre circulation, ce qui est absurde parce qu'une libre circulation des travailleurs qui ne s'applique pas dans le secteur public n'a pas beaucoup de sens. Une politique conjointe de la Commission européenne et de la Cour de Justice a fait en sorte de restreindre la notion d'emploi dans l'Administration Publique et, en définitive ne sont exclus de la libre circulation que les emplois qui participent de la souveraineté, du droit régalien comme la justice ou la police. Au total, 80 % de la Fonction Publique est maintenant ouverte à la libre circulation.

Et c'est là où l'Europe peut jouer sur notre conception de la fonction publique puisque maintenant que le champ est déterminé, on passe au contenu de la libre circulation.

Un des principes pris par la Cour de Justice européenne, à la suite de la Commission est ainsi celui d'équivalence des expériences professionnelle. Si vous êtes médecin grec, et que vous allez en Allemagne et vous faites embaucher dans le service public allemand, celui-ci doit vous traiter comme si vous aviez passé toute votre carrière en Allemagne, dans le service public allemand.

C'est quelque chose qui va peser formidablement sur la Fonction publique française et notamment notre principe de carrière et de promotion interne. Je n'ai pas le temps de développer ce point, mais on imagine les données du problème. Avant de conclure et pour éviter toute ambiguïté, je tiens à dire que la Fonction Publique française est de qualité par ailleurs. Les fonctionnaires sont dans l'ensemble compétents, ils ont le sens du service public ; ils ont une déontologie au-dessus de tout reproche. Le vrai problème se situe dans la façon dont on fait fonctionner tout cela. Ce n'est pas parce qu'une entreprise a de très bons agents que c'est une très bonne entreprise. Je pense que l'ouverture européenne va être un levier très puissant pour faire évoluer notre système de Fonction publique et, dans toutes les contraintes que j'ai évoquée, ce sera probablement la plus intéressante à suivre dans les prochaines années

M. PICARD.- Merci beaucoup pour ces deux exposés et la façon très rigoureuse dont vous avez, l'un et l'autre, géré le temps, ce qui nous laisse, maintenant un petit moment pour recueillir des réactions, soit spontanées au niveau des autres participants de la table ronde, soit immédiatement dans la salle.

M. GASPARD.- Ligue des contribuables. Je suggère une autre piste à M. POCHARD parmi les contraintes qu'il a évoquées comme un levier potentiel d'évolution de la Fonction publique : la participation souhaitable et nécessaire des usagers, qui sont aussi des assujettis, au fonctionnement des différents services publics.

Ce serait peut-être une idée que de définir que dans le service public, il doit y avoir une participation des usagers à tous les niveaux, pas seulement national mais le plus près possible du terrain pour permettre aux usagers de s'exprimer sur le bon fonctionnement du service, sur l'agencement des installations, sur les méthodes suivies, de même que l'on associe les salariés et les clients dans une entreprise privée. Le client est le principal concerné et là, il n'est qu'un usager. C'est une position générale qui est peut-être un peu philosophique mais qu'il faudrait arriver à développer au nom d'un consumérisme qui n'a jamais beaucoup et suffisamment percé dans notre pays.

M. POCHARD.- Je suis d'accord sur le principe. Dans les tentatives de modernisation de l'Administration, il y a toujours cette idée d'avoir des commissions de travail où l'on associe des usagers. Le seul problème est de concrétiser. Il est difficile de trouver un usager vraiment représentatif. Autant on peut, par sondage, cerner les attentes générales des usagers, autant il est difficile d'avoir des mécanismes de participation de l'utilisateur aux réflexions sur l'évolution de l'administration.

M. PICARD.- Avez-vous d'autres questions ?

INTERVENANT.- J'ai trouvé que M. POCHARD donnait une image négative et pessimiste quant à l'évolution de la Fonction Publique. Je connais le service public hospitalier, avec les contraintes que vous citez. Elles existent, notamment en matière de réglementation pour l'évolution des personnels, mais je pense qu'un directeur des ressources humaines a un rôle à jouer au sein même de cette réglementation.

Pour ce qui est de la notation, il est toujours possible de faire une notation différenciée des personnels qui ne s'appuie pas seulement sur l'avancement de carrière actuel. Il y a d'autres moyens qui sont la dissociation du grade, de l'emploi et de la fonction sur laquelle on peut jouer également pour valoriser les compétences de certains personnels

Quand vous dites que l'on fait plus confiance au contribuable pour faire avancer les choses, en fait, en ce qui concerne le milieu hospitalier, il y a de grandes évolutions en la matière, de nombreuses associations d'usagers existent maintenant.

Peut-être dans d'autres domaines a-t-on du mal à en trouver, mais en ce qui concerne la Santé publique, il y a vraiment du volontariat en la matière. Des associations d'usagers apparaissent de plus en plus comme un contre-pouvoir. Cela a été intégré par les pouvoirs publics puisque l'on compte des représentants des usagers au sein des conseils d'administration des hôpitaux. Ils ont leur mot à dire sur l'évolution.

M. PICARD.- Merci pour ce commentaire. J'ai relevé deux points :

↳ le premier : dans quelle mesure peut-on se libérer des contraintes de gestion que vous avez évoquées, avec un peu de pessimisme peut-être,

↳ le deuxième portait sur une confiance plus grande faite au contribuable qu'à l'utilisateur et, en réalité, le témoignage apporté est que, vis-à-vis des services publics hospitaliers, l'utilisateur sait s'organiser.

M. POCHARD.- Je reconnais être relativement pessimiste, mais je ne suis pas totalement sûr d'être dans le faux.

La première remarque qui a été faite est que le statut est porteur d'opportunités; je suis totalement d'accord. Le statut permet de différencier, de séparer le grade et l'emploi, de détacher les gens, de les rendre mobiles, de les affecter dans l'intérêt du service, et ainsi de suite. Le statut comporte énormément de possibilité, je suis d'accord. Le seul problème est que quand on regarde la gestion, on s'aperçoit ensuite que ces possibilités sont mal utilisées.

Face à cette constatation, la réaction est presque toujours la même, car on ne veut pas regarder les choses en face. Cette réaction est en gros la suivante: "Il ne faut pas remettre les statuts en cause, les statuts sont bon, mais les gestionnaires ne savent pas utiliser l'outil merveilleux dont ils disposent".

Je suis très agacé par cette approche. Si, depuis vingt ou trente ans, les gestionnaires, qui changent, n'arrivent pas à faire que l'on continue à ne pas gérer les gens de façon purement linéaire et égalitaire, c'est qu'il doit y avoir une raison dans les statuts eux-mêmes. Et il y a effectivement quelque chose dans les statuts qui génère la dérive: leur caractère excessivement réglementaire, unitaire et centralisé.

Je pense que mieux vaut s'interroger une fois pour toute sur les statuts, que de partir systématiquement du postulat qu'ils ne sont en rien à l'origine des problèmes rencontrés et qu'ils sont en quelque sorte intangibles.

M. PICARD.- Merci.

M. GIGER.- EDF pôle industrie. Ma question est adressée à M. MINGASSON. J'ai cru comprendre comme étant un facteur clé de la réforme évoquée, que la région y entrerait de manière volontariste, que c'est ce qui faisait qu'elles prenaient le sujet et portait cette question, allant jusqu'à investir au-delà de ce qui était prévu.

Vous avez aussi annoncé probablement une généralisation du système dans quelques années. Comment faire, au moment où le système sera généralisé, donc obligatoire, pour que les régions qui n'étaient pas volontaires soient tout de même incitées à jouer le jeu et à participer comme les régions qui sont partie prenante ?

M. MINGASSON.- C'est une question d'actualité. Le succès, à mon avis, a été rendu possible par le fait que seules les régions volontaires sont entrées dans la démarche. D'autres sont, à l'heure actuelle, une ou deux, irréductiblement réfractaires à cette idée. Je citerai par exemple Poitou Charente. Elle n'a jamais passé une convention à la marge avec la SNCF alors que toutes les autres l'ont fait.

Le débat est très politique, il porte sur différentes conceptions de la décentralisation politique. Soit on admet une sorte de décentralisation à la carte, ce qui n'est pas la conception de l'État des réformes de 1981, soit il faudra effectivement imposer des solutions à certaines régions. Certaines d'entre elles se positionnent déjà pour une négociation très sévère avec l'État sur les conditions de la généralisation. Je crois que l'État, nécessairement, atteindra une sorte de consensus. Cette réforme ne passera pas sans un consensus qui résultera d'une négociation.

M. PICARD.- Merci. Je vais vous demander de garder les questions complémentaires éventuelles pour la deuxième partie du débat afin que nous tenions nos horaires.

Je me tourne maintenant vers Claude MANDIL. Vous avez observé des deux côtés de la barrière, la transformation des relations de l'État et de l'entreprise. Qu'en est-il de part et d'autre, du côté des entreprises, du côté de l'État ? Parlez-nous un peu de cette fonction émergente de régulation dans ce cadre-là.

M. MANDIL.- Pour répondre à cette question, il faut tout d'abord, je m'en excuse, enfoncer quelques portes ouvertes en rappelant en très peu de mots les singularités créées par le fait que l'État est l'actionnaire unique d'une entreprise. Je me mets dans ce cas de figure qui est celui que je connais à Gaz de France. Il y a essentiellement deux singularités.

Je cite la première pour mémoire, parce que ce n'est pas le centre du débat aujourd'hui, encore que l'on pourrait y revenir. La première est que, même dans les pays riches, et incontestablement le nôtre l'est, les États sont pauvres. Par conséquent, l'une des fonctions importantes de l'actionnaire pour une entreprise, pour son développement, à savoir l'accroissement de ses fonds propres, est une fonction qui est beaucoup moins praticable, pratiquement impraticable pour une entreprise à capitaux 100 % État : l'actionnaire n'augmentera pas le capital de l'entreprise et cette dernière n'a pas les moyens juridiques d'aller chercher des capitaux propres ailleurs.

C'est un problème d'actualité pour Gaz de France. Il y a longtemps que Gaz de France considère que son développement exige des ressources en fonds propres plus importantes que celles qui existent actuellement. J'ai cité cette première singularité pour mémoire.

La deuxième singularité est que, pour paraphraser une formule habituelle, l'État est un actionnaire pluriel. Il est à la fois actionnaire au sens propre du terme et comme tout actionnaire, il a le souci de la rentabilité des capitaux qu'il a investis dans l'entreprise. Mais en même temps, il définit des politiques, et c'est ce que l'on appelle en général la tutelle. Cela peut être une politique des grands équilibres économiques et cela influera alors sur la politique d'endettement d'une entreprise publique ; cela peut être une politique sectorielle. Il y a naturellement la politique énergétique ; l'on ne peut pas imaginer que Gaz de France ne se conforme pas à la politique énergétique du Gouvernement. Et il peut y avoir aussi des politiques totalement légitimes, naturellement, comme la politique sociale, celle de l'environnement, de l'aménagement du territoire, de la recherche. Le problème n'est pas que ces politiques soient légitimes, mais de savoir si elles n'aboutissent pas à des injonctions contradictoires, incohérentes auprès de l'entreprise.

De plus, vous l'avez indiqué il y a quelques instants, la fonction de régulation est émergente. Jusqu'ici, pour les entreprises énergétiques, la nécessité ne s'était pas faite sentir. C'est une fonction que je pourrais résumer en disant qu'elle consiste à suppléer à la carence des forces du marché quand celles-ci ne peuvent pas jouer pleinement leur rôle, soit pour des raisons juridiques –parce que des problèmes de droit subsistent– soit pour des raisons de fait à cause de monopoles naturels existants.

En cas de monopole, les forces du marché ne peuvent pas pleinement jouer, donc il faut qu'un outil de régulation soit là pour remplacer cette carence.

Quelles sont les difficultés résultant de cette situation ?

↳ La première est que l'entreprise risque d'avoir à réagir à des sollicitations de la tutelle qui sont peut-être contradictoires dans la mesure où vous avez plusieurs politiques. À un moment donné, l'État sait assez bien gérer la contradiction, les réunions interministérielles existent, tout comme les arbitrages. Ce n'est pas le plus ennuyeux. Le plus ennuyeux est l'incohérence dans le temps et l'imprévisibilité des impulsions et des sollicitations données par la tutelle.

Des progrès ont-ils été réalisés dans ce domaine ces dernières années ? Oui. Je vous cite pour cela un exemple que j'ai vécu des deux côtés de la barrière, en tant que tutelle pendant un certain nombre d'années et, comme le disent mes amis, en mangeant à Gaz de France les plats que j'ai préparés au Ministère : le contrat d'objectif. À Gaz de France, on l'appelle ainsi, dans d'autres entreprises publiques, on l'appelle contrat d'entreprise, ou encore contrat de plan.

De quoi s'agit-il ? Il s'agit d'un document rédigé, signé par l'État d'un côté, représenté par son ministre de tutelle, mais quand l'État signe il s'engage totalement, et de l'autre par l'entreprise et son Président. Il définit pour une période déterminée un certain nombre de grandes règles auxquelles les deux parties vont essayer de se conformer de bonne foi.

Il n'est pas nécessaire d'être narquois pour comprendre que les engagements pris par l'entreprise devront être tenus de façon plus précise que les engagements pris par l'État. Ces engagements nous disent ce que l'État attend de l'entreprise en tant qu'actionnaire : il attend de l'entreprise qu'elle gagne de l'argent, qu'elle ait une politique de distribution de ses résultats qui soit une fraction déterminée de ce qu'elle gagne, qu'elle fasse des progrès de productivité, qu'elle prenne en compte un certain nombre de grandes orientations politiques énoncées dans le document. En échange, à quoi l'État s'engage-t-il ? À ne pas changer les règles du jeu déterminées dans le document et, en particulier, à prendre des décisions cohérentes, pour celles qui sont de sa responsabilité.

Le cas typique pour une entreprise comme Gaz de France est la fixation des tarifs de vente aux particuliers.

Ce que je vous dis là peut paraître idyllique. Je peux simplement témoigner, avec mes deux casquettes successives, du fait que dans le cas de Gaz de France, cela a fonctionné. Cela fonctionne à peu près. Certains engagements sont plus ou moins bien tenus que d'autres. Certains petits coups de canif sont donnés dans le contrat, bien sûr. Personne n'est naïf dans cette salle, mais globalement cela fonctionne. La cohérence de l'action publique s'appliquant à une entreprise a été, me semble-t-il, très grandement améliorée par le travail, y compris par le travail de préparation, d'ailleurs.

Dans un contrat comme celui-là, le travail de préparation est presque aussi important que le travail d'exécution. En effet, il s'étend sur plusieurs mois et conduit l'ensemble des administrations d'État à se mettre en cohérence avec ce qu'elles vont demander à l'entreprise. C'est une procédure qui, dans le cadre de Gaz de France, a abouti au résultat escompté, c'est-à-dire que tout le monde soit satisfait : l'État qui a, de la part de l'entreprise, la réponse qu'il attendait, notamment en termes de rentabilité et de rémunération ; le client qui a ce qu'il espère, c'est-à-dire une baisse des tarifs sans détérioration du service rendu, même avec une amélioration ; l'entreprise qui a ce qu'elle espérait, c'est-à-dire une certaine lisibilité des

conditions de son action, notamment de l'argent qui pourra rester à sa disposition dans son développement ; enfin les salariés, qui ont une connaissance des règles du jeu qui leur permet d'avoir aussi une certaine prévisibilité de leur devenir.

Je souhaite très vivement que cette situation perdure, c'est-à-dire qu'au troisième contrat d'objectif en succède un quatrième – c'est d'ailleurs ce qui est prévu - et que nous puissions approfondir et perfectionner en permanence ce mode de liaison.

La deuxième difficulté est liée à l'irruption de la fonction de régulation. Pourquoi ? Parce qu'elle a été largement conceptualisée dans le monde anglo-saxon. Parce que, de ce fait, on a dit que la régulation devait être indépendante et que le régulateur devait l'être également.

Ce sont peut-être des points que nous n'avons pas le temps d'approfondir mais qui peuvent s'expliquer dans un schéma de droit anglo-saxon. Dans le cas français, il faut vraiment se demander ce que signifie indépendant. Indépendant de quoi ?

De l'entreprise, naturellement. Vous n'imaginez pas une seule seconde que les régulateurs chargés du gaz ne soient pas indépendants de Gaz de France.

Indépendant de l'Administration de tutelle ? C'est également nécessaire, probablement. Il est nécessaire de faire en sorte que les règles du jeu soient clairement affichées, et surtout que la répartition des rôles soit clairement faites. On entend parfois dire que cela signifie indépendant de l'État. À mon sens, c'est une hérésie ; cela ne signifie rien parce que le régulateur sait qu'il fait partie de l'État, puisqu'il définit des règles de droit public, d'ordre public. Il est évident que le régulateur ne peut être que l'État. Il peut être géré avec des modes de gestion qui lui confèrent une certaine indépendance sur ses décisions quotidiennes certes, mais il est l'État. Je serais très inquiet si le régulateur se considérait comme tellement indépendant qu'il n'aurait pas à tenir compte des orientations de politique générale, de politique énergétique, de politique économique, qui sont, par ailleurs définies par l'État et qui s'appliquent à l'entreprise. On en arriverait aux incohérences que j'ai relevées tout à l'heure. Il s'agit d'un message pour le prochain régulateur.

M. PICARD.- Merci, Monsieur MANDIL.

Je me tourne maintenant vers M. JOLIOT. La présentation qui vient de nous être faite fait apparaître un État relativement vertueux, or dans les propos préparatoires que nous avons eus, j'ai cru comprendre qu'un tel État vertueux était un peu mythique. Dans ces conditions, malgré tout, quelles sont les conditions réunies pour rendre l'État légitime, crédible ?

M. JOLIOT.- Je ne sais pas s'il faut rendre l'État vertueux ou légitime. En dehors de l'État, du Parlement et des entreprises, il existe une vie. On peut constater, ce qui a été dit par mes prédécesseurs, que la vie va plus vite que la façon dont on essaie de la suivre dans notre tradition française d'administration.

Le temps de l'État et de l'Administration n'est pas celui de la vie. Aujourd'hui, la vie va beaucoup plus vite, les entreprises également, le marché est beaucoup plus rapide et réactif que ne le sont les gouvernements et les administrations.

Ne me faites pas dire qu'il n'y aura pas besoin d'État. En fait, il va falloir redécouvrir quelque chose de différent. Je pense qu'il ne faut pas chercher à dire que l'on va être vertueux et qu'ainsi on va avoir un bon système. J'ai parfois l'impression, en écoutant M. MANDIL et en ayant un peu la même vision que lui des rapports entre l'État et l'entreprise que je représente, que l'on joue un peu à faire semblant et que ce n'est pas très grave si l'on déroge aux règles parce que, de toute façon, quand la Cour des Comptes interviendra, cela lui permettra de faire un bon rapport, de dire que l'on aurait dû faire autrement, sauf que la vérité est d'avoir pris les décisions au bon moment et d'avoir dérogé aux règles pour pouvoir continuer à agir ou à survivre. Si une entreprise comme la nôtre devait avoir tous les feux verts partout sur tous les dossiers pour faire son développement à l'international, on n'aurait pas de développement à l'international.

On enfreint quelques règles, ou on ne les respecte pas forcément, simplement pour avoir la souplesse de la vie.

Il faut, je pense, changer quelque chose. Quand j'entendais tout à l'heure que l'État et l'Administration avaient bougé, c'est vrai. Malheureusement, les choses ont bougé beaucoup plus vite autour.

Aujourd'hui je crains beaucoup, non pas que l'État soit inefficace, mais qu'on l'oublie complètement, qu'il n'ait plus de rôle, qu'il soit hors circuit. Tout le problème est de savoir quel rôle il devrait trouver. L'État n'est pas actionnaire que d'une entreprise, d'un secteur où le temps de l'investissement est égal au temps de l'administration. Cela fonctionne peu ou prou bien pour faire des centrales nucléaires, cela fonctionne moins bien sur les télécoms et pas du tout sur le Net ou sur d'autres choses. On s'aperçoit bien que le temps est différent. Si le pas de l'Administration est plus lent que les autres, cela peut poser des problèmes.

Le pas de l'Administration peut très bien aller avec certains grands projets, des projets à long terme, des projets de durée, mais il est totalement inadapté à des marchés qui veulent être réactifs.

Deuxième chose : je n'aborderai pas les besoins de capitaux, justificatifs ou non d'une ouverture de capital ; à mon avis, ce n'est pas le vrai problème ; le vrai problème serait une ouverture de capital qui rende l'actionnaire unique un peu moins unique, un peu moins " inique " en quelque sorte. Le fait de n'avoir que quelques participations extérieures oblige l'actionnaire à respecter les règles. Il ne peut pas maîtriser les minoritaires. L'État a besoin de règles qu'il s'impose et qu'on lui impose, et de sanction qui puissent lui être infligées. L'État n'est pas complètement au-dessus, même s'il l'est en fait, puisqu'il a du mal à s'appliquer à lui-même les décisions qu'il impose aux autres, et il existe manifestement une absence de sanctions à son égard, des sanctions qui ne doivent pas être uniquement celle des personnels. Il serait très mauvais d'en arriver uniquement à l'aspect procédurier, juridique et procédural pour régler les problèmes. Je pense que la moralisation veut qu'il existe des systèmes de sanctions auxquels les citoyens, voire les entreprises, puissent avoir recours d'une façon beaucoup plus efficace. On pourrait d'ailleurs imaginer que ce soient d'autres, au niveau public, qui soient présents dans un actionnariat et l'on pourrait penser au rôle que pourraient jouer des niveaux plus déconcentrés ou plus décentralisés.

L'État régulateur a été abordé par Claude MANDIL, je n'y reviendrai pas, sauf que dans le régulateur, il y a d'une certaine façon les intérêts contradictoires du producteur ou du distributeur

d'énergie, et les intérêts contradictoires des clients. J'ai suffisamment écrit sur les vertus du service public à la française, nous sommes tous persuadés que nous avons un bon service public en général et nous abominons bien sûr, les systèmes anglo-saxons qui sont les horreurs des horreurs. Sauf que quand on va voir un peu de près ce qui se passe en Angleterre, on est en train de se rendre compte que le poids des clients et leurs exigences en termes de qualité, comme en termes d'objectifs et de prix, sont beaucoup plus élevés que tout ce que l'on connaît en matière de régulation par l'État ou l'Administration. Il est en train de se passer quelque chose, où le pouvoir est réellement pris en main par les représentants des consommateurs.

On dit toujours que cela n'existe pas en France, mais à partir du moment où l'on donne des pouvoirs à des personnes, celles-ci apparaissent. Si c'est uniquement pour aller dans des commissions que l'on consulte pour se faire plaisir, on aura du mal à trouver des personnes qui vont prendre des positions. Il faut aller plus loin et que les consommateurs soient aussi, en tant que tels, des éléments du système de régulation. L'État doit apprendre à renoncer à certains de ses pouvoirs ou de ses prérogatives pour se reconcentrer sur celles qui sont importantes.

Marcel POCHARD a dit qu'il ne fallait pas réduire le nombre de fonctionnaires . Même si je suis globalement assez d'accord avec lui sur le fait que la productivité devrait regarder de ce côté-là aussi, le problème est d'abandonner des pans entiers de choses qui se faisaient par tradition et auxquelles il faut renoncer, parce que d'autres systèmes peuvent mieux fonctionner pour se concentrer sur ce qui est important.

Je craindrais beaucoup que l'on fasse une norme de productivité du style de - 10 % en trois ans. Tout le monde va vouloir garder toutes ses prérogatives, ce qui va irrémédiablement conduire à une détérioration de la qualité et à un allongement des délais et, globalement, à quelque chose qui n'est pas performant. Le plus dur est de renoncer ; la maladie française est de ne jamais savoir renoncer à quelque chose.

Le rôle de l'État vis-à-vis des entreprises est certainement d'être régulateur sous des formes adaptées, organisateur de l'intérêt général, ce qui nécessite du service public qu'il implique plus d'acteurs ; c'est d'être également aménageur du territoire, c'est un rôle que l'on ne peut pas lui dénier ; mais ce n'est certainement pas de vouloir monopoliser la représentation des clients et ce n'est pas non plus d'être le protecteur de ses entreprises.

Je vous donne un petit détail. Nous avons quelques problèmes avec la loi de transposition sur le marché de l'électricité. Et des élus et des représentants éminents de l'Administration nous disent à chaque fois que nous les rencontrons : "Qu'EDF ne soit pas inquiet, vous êtes une bonne entreprise et nous vous protégeons". C'est monstrueux. Surtout, ne nous protégez plus. Comprenez que les entreprises sont tout de même capables de réagir, pour ne pas mourir, ce qui est complètement contraire aux principes de l'administration, l'État est éternel donc la notion de mort est inexistante. Je crois que pour toute entreprise, notamment privée, la mort est quelque chose de courant. On peut renaître aussi. La peur de la mort est un stimulant. Quand on n'a pas peur de la mort, on a tendance à aller mieux que quand on l'ignore.

Je vais terminer sur ce qui me paraîtrait devoir être peut-être l'évolution : je pense qu'il faut que l'État, vis-à-vis des entreprises, annonce à l'avance ses intentions, comme tout actionnaire ou régulateur. Je crois qu'il doit les laisser vivre, mais il faut qu'il passe du contrôle *a priori* au contrôle *a posteriori* et surtout à la fonction d'audit. L'État doit apprendre à faire des

audits qui ne soient pas uniquement des rapports de la Cour des Comptes, mais de dire : "Vous manquez un certain nombre de choses, vous êtes éventuellement tenus de vous y conformer et vous pouvez être sanctionnés".

Je pense, sans faire de peine à l'ancien patron de notre tutelle, que le Conseil national de la Concurrence est plus organisateur des entreprises que ne l'est la DGEMP. À l'avenir, c'est plutôt par ce biais que l'entreprise s'obligera à se conformer à des règles plutôt que par des choses qui se décident *a priori*.

De plus, je pense que l'anticipation n'est pas une vertu première de l'État. L'État est-il capable de jouer sur l'anticipation. Nous vivons de façon dramatique le fait que la loi sur l'électricité ne soit toujours pas faite, ce n'est tout de même pas faute de connaître l'échéance. Le 19 février 1999 était connu depuis plusieurs années, nous sommes maintenant bientôt un an après, il n'y a toujours rien. Comment pouvez-vous être sérieux sur d'autres choses et ne pas l'être sur ce que vous avez vous-même accepté à l'époque quand la directive a été acceptée à l'unanimité des États?

Il y a, vis-à-vis de l'image de l'État, un contresens total. Qui n'est pas le fait de la seule Administration, bien sûr je parle de l'État, donc - Gouvernement, Fonction publique et entreprises publiques et Parlement - , mais il existe une déconsidération totale de l'État quand on s'engage sur le plan international et quand on n'est pas capable de mettre en application ce que l'on a soi-même décidé. C'est quelque chose qui est inadmissible et je pense que l'on devra aller vers un certain devoir de désobéissance de l'entreprise publique face à l'incompétence de l'État de mettre en conformité le Droit français et les accords internationaux. Il y a là quelque chose qui me paraît ennuyeux.

Dernier point -et je laisserai à Marcel POCHARD le soin d'en débattre : comment faire évoluer l'esprit des fonctionnaires ? Il faut que les fonctionnaires apprennent à abandonner les lambeaux de pouvoirs, auxquels ils s'accrochent en pensant que c'est ce qui fait leur pouvoir, alors qu'ils ont d'autres espaces à jouer qui sont plus stimulants et plus ouverts. Peut-être cela est-il un travail de profondeur ? Si l'on avait à réimaginer un État qui part de rien, avec un budget base zéro, je suis sûr que l'on imaginerait des choses beaucoup plus performantes et que l'on abandonnerait un certain nombre de prérogatives. Je crois surtout qu'il faut que l'on fasse comprendre qu'il faut passer d'une culture de territoire à une culture d'influence.

La première correspond au nombre de signatures que l'on met sur un papier. Chacun s'accroche au petit bout de pouvoir qu'il détient, à son petit territoire qui est le grain de sable dans la machine et en fait, aujourd'hui, le vrai pouvoir est le réseau d'influences, la capacité d'être médiateur, régulateur, facilitateur ; ce n'est pas la capacité d'obstruer.

(Applaudissements)

M. PICARD.- Merci Jean-Louis pour toutes les interpellations et les pistes qui ont été ouvertes et qui vont permettre de relancer le débat.

Je vais tout d'abord demander aux personnes de cette table ronde qui ont été presque nommément interpellées de réagir.

M. MINGASSON.- Je ne me sens pas du tout interpellé. En revanche, je voudrais réagir sur un point pour attirer votre attention.

Tout à l'heure, Jean-Louis JOLIOT a dit, en prenant l'exemple de la Grande-Bretagne c'est ce qui m'a fait réagir- que le régulateur, l'État, était peut-être utile, mais que finalement, le véritable régulateur était le client.

Je vous mets en garde, c'est-à-dire que ce sont des mécaniques auxquelles il faut veiller avec soin.

Je prends le trafic ferroviaire en Grande-Bretagne : l'État n'est plus régulateur et le client non plus. Le dispositif mis en place est une juxtaposition de monopoles du côté des transporteurs et un monopole du côté de celui qui fait l'infrastructure. L'État n'a plus les moyens de faire jouer les curseurs financiers pour que celui qui a l'infrastructure fasse les investissements nécessaires.

Les clients, eux, sont furieux, tout le monde le sait, mais ils ne peuvent rien. Je ne me prononce pas, je pense qu'il faut les deux, le client et le régulateur, mais je pense qu'il faut traiter cette question du régulateur public avec sérieux.

M. POCHARD.- Je ne me sens pas interpellé non plus. Juste un mot néanmoins sur ce qu'a dit Jean-Louis sur le problème des effectifs dans la Fonction publique. Je suis bien sûr d'accord avec lui ; la réduction des effectifs n'est pas un objectif en soi. Encore dois-je lui faire remarquer que j'ai déjà entendu la chanson. Dès qu'une mesure un peu courageuse est proposée, on répond que cette mesure (c'est vrai aussi de la déconcentration) n'est pas un objectif en soi . Or il est certain que si l'on n'a pas une pression sur les gestionnaires pour qu'ils sachent que la main-d'œuvre est une denrée rare, ils ne feront pas l'effort que Jean-Louis souhaite, comme par exemple se consacrer à l'essentiel et abandonner des activités annexes qui ne sont pas de première importance. Mon objectif n'est pas de dire aux gestionnaires, "Baissez vos effectifs", mais de leur donner les moyens de pouvoir faire des arbitrages réels au travers de budgets globaux et en leur permettant de réduire leurs effectifs et d'obtenir en contre-partie des moyens de fonctionnement plus importants.

M. PICARD.- Il est temps de donner la parole à la salle.

M. COSTERG.- Elf. M. POCHARD compte beaucoup sur la construction européenne comme facteur de changement pour l'Administration française ; ce serait peut-être un sujet à développer. Je serais intéressé pour savoir comment les autres interlocuteurs voient cette construction européenne. Voient-ils cela comme un facteur important de changement ? Particulièrement pour la SNCF, j'ai trouvé que l'expérience était intéressante. Peut-on imaginer qu'à l'échéance du prochain contrat de plan avec les régions, un groupe comme Vivendi puisse rentrer en concurrence la SNCF ?

M. MINGASSON.- On peut parfaitement l'imaginer, c'est une des vertus de cette expérimentation. Cela nous prépare à ce type de situation.

Sur la question que vous posez sur l'Europe, nous en attendons autant, c'est-à-dire une certaine stimulation. Quand je disais que cette affaire des régions a mis l'entreprise sous pression, nous retrouvons exactement la même chose.

M. MANDIL.- Je n'en ai pas parlé parce que je ne voulais pas dire des évidences. Il est évident que le fait européen est totalement majeur pour une entreprise comme Gaz de France. Nous allons chercher des parts de marché et surtout, c'est par la pression de l'organisation européenne que nous avons été amenés à passer d'une situation de monopole à une situation de concurrence. C'est clair.

M. JOLIOT.- Il est évident que c'est une sacrée chance parce que cela nous oblige vraiment à penser autrement et de façon beaucoup plus efficace. C'est un moteur de changement considérable.

Je rebondis sur ce qu'a dit Marcel POCHARD, il ne faudrait pas attendre de l'Europe que ce soit ce qui motive le changement.

Quelque chose me paraît fondamental, c'est la volonté managériale de changer ou non. Ce qui me paraît avoir manqué, peut-être parce que l'État est organisé ainsi, c'est la volonté de changer. Quand il a été question de la notation impossible à changer, il y a tout de même, à un moment donné, une volonté politique de changement qui n'est pas affirmée.

Quand on est dans une entreprise, on sait bien que la volonté managériale est tout de même une condition *sine qua non* qui conduit au changement.

M. POCHARD.- Il faut croire dans la volonté.

M. MOLLET- Pangloss. Une petite précision technique : le pas du gaz, c'est une notation technique. Le filetage du gaz est plus petit que le filetage normal.

Dans la première partie de la table ronde, on a beaucoup parlé de mondialisation, de globalisation, dans la deuxième, on est resté très hexagonal. Marcel POCHARD a parlé de l'Europe et a dit que 80 % de la Fonction publique est ouverte à la libre circulation. Dans son exemple, il a tout de même pris le cas du médecin belge qui va travailler en Allemagne. Honnêtement, j' imagine mal le pourcentage de fonctionnaires français allant à l'étranger et de fonctionnaires étrangers venant travailler dans la Fonction publique en France. C'est un mystère pour moi.

On parle effectivement d'ouverture à la concurrence européenne dans le Gaz . Or je pense que je n'ai pas tout à fait le choix de mon fournisseur. Est-ce uniquement sous des aspects de contraintes, sous des aspects législatifs, tarifaires, pour cause de nécessité d'ouverture à la concurrence, ou comment l'État pousse-t-il les entreprises publiques et semi-publiques à avoir cette idée de globalisation et de mondialisation ?

Jean-Louis JOLIOT dit : "Justement, c'est un frein", mais dans quelle mesure l'État est-il moteur dans les entreprises et semi-publiques dans ce domaine ?

M. MANDIL.- Personne ne demande à l'Etat d'être moteur. On lui demande de ne pas être un frein. Pourquoi voulez-vous que l'État soit moteur. Là, je rejoins tout à fait ce que disait Jean-Louis tout à l'heure : l'essentiel est qu'il y ait une volonté managériale de se développer à l'international, de considérer la mondialisation de l'économie comme un fait et d'en tirer les conséquences. On demande à l'État de ne pas être un frein. Au risque de vous paraître

démagogique, je ne considère pas, s'agissant de l'entreprise Gaz de France, que l'État soit un frein. On ne lui demande pas d'être moteur.

M. MOLLET.- Quand vous parlez de vous développer à l'international, cela signifie qu'il faut accepter que les entreprises du même type, des autres pays, puissent se développer en France. Cela se gère. Apparemment, je n'ai pas l'impression que ce soit très bien géré, parce qu'il y a tout de même des situations de monopole, puisque pour l'électricité par exemple, je n'ai pas le choix de mon fournisseur. Pour les télécommunications, cela commence à venir, mais il y a des changements. Quand Jean-Louis dit que le monde évolue plus vite que l'État, les entreprises publiques sont un peu entre les deux. Il y a tout de même un problème. Cela se gère, effectivement, il ne faut pas que ce soit un frein, mais le fait de ne pas en être un ne signifie pas que cela va évoluer.

M. JOLIOT.- Je crois qu'il y a une méconnaissance de ce qui se passe vraiment. Aujourd'hui, tous les clients industriels importants -95 % d'entre eux- ont reçu des offres concurrentes sur leur fourniture d'électricité ou sur une fourniture énergétique plus globale de vos concurrents et cela existe déjà. Cela ne fait que 25 % du marché ouvert, certes, mais cela l'est. La fascination sur le monopole des clients domestiques obscurcit peut-être le débat, mais au niveau des grands groupes industriels, la liberté du choix du fournisseur d'électricité existe, y compris en France, nonobstant l'absence de lois.

Normalement, cela devrait aller encore plus vite très rapidement. Les modes de développement avec réciprocité existent mais sont différents. Je crois que le problème de l'internationalisation est que nous avons une vue trop parcellaire de ce qu'est le marché énergétique. EDF, première entreprise d'électricité du monde et ainsi de suite... ne signifie plus rien du tout. Que signifie être première en France, en Europe, ou dans le monde ? Nous risquons fort d'être des nains dans le monde et d'être des moyens en Europe. Nous étions la deuxième entreprise française, nous sommes toujours dans le peloton de tête, mais plus tout à fait en tête. Si nous nous ramenons au niveau européen, quand nous voyons les fusions qui sont en train de s'opérer très rapidement entre les grands groupes d'énergie, de services, EDF aura du mal à être une des dix plus grandes entreprises européennes. Il faudra perdre des parts de marché en France et en gagner à l'extérieur.

Il y a une illusion. Nous sommes polarisés par le système français qui fait un abcès de fixation, alors que les choses sont en train de se passer beaucoup plus vite. Nous avons, d'une certaine façon, 17 millions de clients à l'extérieur pour 30 millions en France, 95 % de nos clients industriels bénéficient de la concurrence puisque même s'ils nous restent fidèles, les prix de l'énergie sont en chute considérable. Quand je vois les articles de la presse de ces derniers jours disant que le marché français est plutôt fermé, la réalité économique est tout à fait autre.

M. PICARD.- Je voudrais redonner la parole à la salle.

M. ORTOLI.- J'ai eu l'occasion de m'occuper, dans différentes fonctions de beaucoup de problèmes dont il a été question aujourd'hui.

J'ai pris un très grand plaisir à écouter ce qui a été dit parce que c'est la démonstration que nous sommes collectivement dans un changement profond. C'est le type d'analyse que nous n'aurions jamais faite de la même manière il y a cinq ans. C'est une première remarque.

Il y a quelques années, j'ai été appelé, comme beaucoup de gens, à parler pour la Commission de Réforme de l'État et j'ai consacré tout mon exposé à la disparition de la fonction d'anticipation et à la notion de pouvoir, de compétences en réseau qui paraissent aujourd'hui des choses évidentes. Je voudrais également dire que je suis tout à fait d'accord sur l'absence de la notion d'évaluation et d'audit dans une partie de notre système proprement public.

Ce n'est évidemment pas vrai pour les grandes entreprises, cela l'est, me semble-t-il, du côté de l'État et ceci me conduit à dire une chose qui n'a pas été dite : un même colloque ou un colloque différent et dans d'autres lieux, devrait se tenir, sur la formation des fonctionnaires à tous les échelons au type de monde parfaitement changeant dans lequel ils vont être appelés à vivre. Car la capacité d'adaptation, la reconnaissance de l'usager et la reconnaissance du concurrent - et pas seulement de l'usager - vont faire partie de la vie de beaucoup de fonctionnaires.

M. JOLIOT a parlé du temps de la vie par rapport à celui de l'Administration ou des entreprises. Tout ceci est parfaitement clair, mais ceci signifie que toute entreprise -publique, c'est-à-dire l'administration, ou privée- est aujourd'hui soumise à l'apparition de nouvelles entreprises ou de nouveaux services qui mangent une partie de leur fonds de commerce, sans qu'elles s'en rendent compte, et qui les oblige à des évolutions très profondes. Autrement dit, la nouvelle économie est celle qui apporte une multitude de services au travers de moyens entièrement nouveaux sur le plan de la technologie, mais qui s'attaque alors à l'ensemble du système ; elle n'est pas une espèce de para-économie des services liés à la technologie.

J'aurais beaucoup de choses à ajouter, simplement je vais en ajouter une. Au moment où j'écoutais M. MANDIL avec qui nous partageons de temps en temps des réflexions sur ce sujet. Quand on parle régulation et de contrat d'objectif, il faut parler Europe et entreprises.

Aucune régulation ne doit être incohérente par rapport au système que nous sommes conduits à gérer. Nous sommes conduits à gérer une entreprise, soumise à concurrence à l'intérieur d'un système plus large européen. Une régulation ne peut pas avoir des caractéristiques nationales qui compromettent l'avenir des entreprises ou l'avenir des usagers et des concurrents.

Quand on parle du contrat d'objectif avec le ministère des Finances, on devrait considérer ce que font les sociétés et voir comment elles vont rendre leurs services et gagner de l'argent. Cette entreprise a été saluée par les respectueux sourires des gens qui m'entouraient et nous sommes retombés dans la manière classique d'attribuer les fonds, c'est-à-dire au travers de réunions parfaitement formelles dans lesquelles la domination de l'ancien ministère des Finances était si absolue que les gens se contentaient en général d'opiner. Je voudrais dire qu'aujourd'hui, cela ne me paraît plus vrai du tout.

Par ailleurs, dans le contrat d'objectifs, les objectifs sont ceux d'une entreprise capable de gagner sur le marché mondial et ils sont compatibles avec des objectifs nationaux dont la légitimité doit être testée avec une extraordinaire rigueur pour ne pas empêcher l'entreprise de survivre et de gagner. Cela me paraît fondamental. Je reconnais que le débat sur le contrat d'objectif doit porter sur la manière dont l'entreprise et son management peuvent arriver à ce qu'il y ait une très grande entreprise française au premier rang, dans le respect de règles qui tendront à être de moins en moins nationales et de plus en plus européennes ou mondiales au travers de l'OMC.

Il y a là une évolution inévitable qui se produira. Le problème est la prise de conscience qui n'est pas opérée en France. Nous n'avons pas compris que le pouvoir a changé, que la souveraineté a changé, mais tout cela va venir parce que nous sommes bousculés par la réalité.

Le commerce change tous les jours et nous commençons à le constater en France. Tout ceci va se passer et je pense qu'il est excellent que ce genre de débat ait lieu. Je pense qu'il serait excellent qu'il puisse être poursuivi d'une manière encore plus approfondie.

Il serait très souhaitable qu'au niveau de l'État, il y ait une réflexion entre ministres et directeurs du personnel sur la manière de remettre dans le monde au moins ceux qui vont entrer dans une administration qui n'aura rien à voir dans dix ans avec ce qu'a dit M. MANDIL.

On prononce beaucoup le mot de contrainte. Je pense que la seule contrainte à laquelle nous sommes soumis aujourd'hui est une contrainte d'excellence. À la dimension du monde, notre système national est hors compétition et nous sommes dans une compétition de systèmes nationaux. Dans celle-ci, le nôtre doit être excellent. Je pense que la part de délivrance de papiers est en train de diminuer considérablement, la part de gestion est en train de se rétrécir, mais elle change, mais il faut qu'elle change dans la direction de la qualité et de la capacité d'adaptation.

M. PICARD.- Merci. Compte tenu du temps qui passe, nous avons enrichi le débat, c'est l'occasion de laisser aux personnes de la table ronde le soin d'ajouter un mot. Il est difficile de faire une synthèse à partir de la qualité de ce qui vient d'être dit.

Je voudrais tout de même donner - parce que cela fera le lien avec la table ronde de cet après-midi-, deux ou trois éléments qui m'ont frappé : d'abord cette notion consistant à intégrer la dimension temps, tant sous sa composante vitesse que sous sa composante durée ; puis une deuxième réflexion, la notion de critères de performance en relation avec la question de savoir comment le citoyen est passé en situation d'exercer son jugement, comment il est informé, comment il est acteur.

C'est l'essentiel du thème de cet après-midi.

Je vous remercie de votre contribution, de votre attention, je remercie les différents orateurs et je vous souhaite un bon déjeuner

(Applaudissements)

La séance est suspendue à 12 h 45.

L'HOMME DANS TOUS CES DEBATS

La séance est ouverte à 14 h 15

Mme LAINÉ.- Je vous souhaite la bienvenue dans ce colloque qui nous laisse sur des questions rappelées en seconde table ronde.

Pour ceux qui nous auraient rejoints maintenant et juste après le déjeuner, je rappelle qu'en table ronde n° 1, nous avons entendu plusieurs chefs d'entreprise qui, d'une certaine façon, ont saisi à bras le corps le mouvement de mondialisation et qui l'ont complètement intégré dans la stratégie de croissance.

En table ronde n° 2, nous avons entendu des témoignages parfois vifs, toujours intéressants, qui nous ont rappelé que l'on trouvait aussi des révolutions silencieuses dans la sphère de l'État.

Il nous reste cette question clé autour de laquelle d'autres se déclinent : quelle est la place de l'individu dans ce contexte de mondialisation, bien sûr, mais aussi dans ce qui est lié aux nouvelles technologies. Quel est le rôle du citoyen dans ses différentes composantes de salarié, d'actionnaire, de consommateur ?

Voilà toutes les questions que nous allons explorer ensemble cet après-midi.

Je crois qu'elles peuvent se regrouper en une sorte de problématique. Faut-il humaniser la mondialisation à visage humain ? Ce n'est pas moi qui l'ai dit, j'ai repris un mot de Michel CAMDESSUS parce que je crois qu'il peut éclairer nos débats.

Pour les enrichir et les approfondir, certaines personnalités ici présentes viennent d'horizons très divers et vont, par conséquent, nous donner des éclairages différents qui pourront, encore une fois, nous préciser, autant que faire se peut, tous les aspects de la question.

A côté de moi, Dominique PECCOUD, membre de la Compagnie de Jésus. Vous êtes conseiller spécial pour les affaires socio-religieuses au Bureau international du Travail à Genève.

J'ai été frappée, dans votre parcours, par son côté éclectique en termes de formation ; cela va de la philosophie à la théologie, en passant par les sciences et l'informatique. Vous êtes passé par l'enseignement, la recherche, la direction d'entreprise ; vous avez été, en particulier, directeur de l'École d'Agriculture de Purpan et ensuite président du Groupe Purpan. Bref, vous avez une expérience très diversifiée et un regard qui est probablement resté le même en termes de valeurs.

A côté de moi également, Jean-Pierre BOISIVON, délégué général de l'Institut de l'Entreprise. Vous avez exercé différentes responsabilités dans le monde de l'Éducation, puisque vous avez été instituteur, professeur des universités au sein de l'Éducation nationale et, enfin, directeur du Groupe ESSEC.

Vous avez également été chargé de mission à la Bourse. Vous avez eu des responsabilités très importantes à la Caisse d'Épargne et avez été secrétaire général de l'Union des Banques à Paris.

Je vais demander au Père PECCOUD et à Jean-Pierre BOISIVON de nous aider à répondre à quelques questions de base : que faut-il entendre par mondialisation ? Mondialisation et internationalisation signifient-elles la même chose ? Quels est, concrètement, l'effet de la mondialisation sur la vie quotidienne des individus ? Pouvons-nous considérer, comme nous l'avons entendu ce matin, que la mondialisation est, d'une certaine façon, un sport sans règles ?

Cet après-midi, nous devons recevoir Jacques MAILLOT, Président Directeur général de Nouvelles Frontières. Il vient de nous informer que, malheureusement, il ne pourra pas être des nôtres ; nous l'en excusons. Nous avons un peu de regret mais, en même temps, cela donnera un peu plus de temps aux personnes qui sont ici pour vous proposer des repères et, à vous-mêmes qui êtes dans la salle, pour poser des questions.

Certains d'entre vous connaissent Yasmina KHADIR. Elle est Professeur agrégée d'Économie et Gestion au lycée Eugène Delacroix de Maisons-Alfort. Elle est panglossienne, lauréate de la FNEP pour la mission principale "Travail mode d'Emploi" ; c'est à ce titre qu'elle est là. Elle a elle-même un parcours éclectique ; elle a commencé sa jeune vie active par la production et la vente de légumes sur les marchés, tout en poursuivant, parallèlement, un cursus de formation qui l'a menée du CAP de sténodactylo à l'agrégation d'économie et de gestion.

Nous sommes très heureux de l'avoir avec nous et de l'avoir comme panglossienne.

Puis, nous avons la parole et le témoignage d'un chef d'entreprise qui est Bruno RAMBAUD. Il est lui-même panglossien, comme beaucoup d'entre vous le savent et, à ce titre, a la particularité de connaître à la fois le secteur public et le secteur privé. Dans le secteur public, il est passé par l'Équipement, la Direction des Accès du Port Autonome de Rouen. Pour ce qui est du secteur privé, il a notamment créé la division Radio Télécommunication Professionnelle de Matra. Il a eu des responsabilités de Directeur de Métal Europe dans le secteur de la métallurgie. Il est aujourd'hui Président Directeur général de Thomson CSF Communications.

Notre amie et panglossienne, Anne-Marie IDRAC, restera avec nous en synthèse. Elle est ancien ministre, Députée des Yvelines. Je ne sais pas s'il faut la présenter davantage, sinon peut-être en disant qu'elle a consacré toute sa vie professionnelle au service de l'État. Comme Conseiller technique de Michel d'Ornano, lorsqu'il était à l'Environnement ; puis comme Directeur de la Construction, Directeur général de la Ville nouvelle de Cergy Pontoise. Elle a été Secrétaire d'État aux Transports sous les deux gouvernements Juppé, de 1995 à 1997. Depuis juin 1997, elle est Député des Yvelines et, depuis 1998, membre du Conseil régional d'Ile-de-France. Elle est également Vice-Présidente de la nouvelle UDF.

Elle réagira aux différents propos et particulièrement à ceux de notre ami Michel HORPS, qui a des propositions à faire au titre de ses responsabilités de Président d'ACADI (Association des Cadres Dirigeants de l'Industrie). Je crois, Michel HORPS, que vous occupez cette responsabilité depuis 1995, après avoir vous aussi, comme Ingénieur des Mines, connu le secteur public au Plan, à la Datar, au Commerce, à la Santé, à la Sécurité sociale. Vous avez également été Directeur dans le Groupe Crédit agricole, et vous avez créé un fonds d'investissement pour la

transmission des petites et moyennes entreprises, je crois spécifiquement des moyennes entreprises.

Michel HORPS a conçu une idée qu'il a écrite. Cela a donné naissance à un rapport dont il va nous parler, intitulé "Le nouveau progrès social". Il nous en dira davantage. Cela va tout à fait dans le sens de notre propos.

Nous allons maintenant passer la parole à nos invités en commençant par Jean-Pierre BOISIVON, en lui demandant de nous dire ce que la mondialisation signifie pour les individus, ce qu'il faut entendre par le terme mondialisation. Est-ce la même chose que l'internationalisation ?

M. BOISIVON.- Je crois en effet qu'il n'y a pas une simple différence d'ordre sémantique entre mondialisation et internationalisation.

Après guerre, nous avons vécu une grande période d'internationalisation, pendant une quarantaine d'années. Elle a clairement été organisée et gérée par les Etats. Ce sont eux qui ont conclu les grands accords de libéralisation des échanges, de liberté de circulation des capitaux. Les Etats ont mis en place les institutions qui ont permis de gérer cette internationalisation dans les domaines financier ou monétaire, avec le Fonds Monétaire International, et dans celui des échanges avec le GATT.

Depuis une dizaine d'années, nous assistons - cela a beaucoup de conséquences sur le sujet principal de cet après-midi " L'Homme dans tous ces débats " - à une mondialisation qui s'est produite sous l'influence de trois facteurs.

Un facteur politique : le monde s'est brutalement ouvert, dans les années 90, avec la dislocation du bloc de l'Est, avec l'ouverture de zones qui jusque là, étaient interdites aux investissements de l'étranger, comme la Chine et une partie de l'Asie.

Un facteur économique : c'est le moment où nous avons assisté au ralliement de la plupart des grands pays aux principes de l'économie de marché, même si on sait qu'ils sont appliqués de manière très différente.

Un facteur technologique : c'est le moment où nous avons vécu le mariage des ordinateurs et des satellites. Aujourd'hui, nous en vivons pleinement les conséquences.

Contrairement à la première période, les acteurs principaux de cette dernière décennie sont les entreprises. Ce sont elles qui, aujourd'hui, sont en train d'organiser le monde. Mais, nous le voyons bien - c'est notre réflexion de cet après-midi -, non seulement elles n'y sont pas préparées - cela ne fait probablement pas partie de leur mission - mais en tout cas, elles n'ont pas créé et n'ont sans doute pas la possibilité de mettre en place les institutions qui permettraient de donner quelques régulations à cette phase de mondialisation.

Il me semble que nous sommes dans deux univers différents et lorsqu'on oppose l'internationalisation et la mondialisation, et je crois que cela correspond bien à une réalité. Dans une zone très restreinte qui est celle de l'Europe, on sent bien que ce transfert entre l'État et les entreprises est en train de s'opérer. L'Europe est une construction des états, des nations.

Aujourd'hui, progressivement, nous prenons conscience que ce sont les entreprises qui sont en train de la façonner.

Quelles conséquences sur les individus ? Là aussi, je pense que nous sommes en train de vivre un phénomène d'ampleur historique que j'essaierai de traduire en disant que nous assistons à un gigantesque transfert du risque du collectif vers l'individu, qui résulte de la conjonction de deux phénomènes.

Tout d'abord, partout dans les pays développés, nous observons un affaiblissement des grands systèmes collectifs de sécurité qui ont été mis en place un peu avant ou immédiatement après la deuxième guerre mondiale. Et nous voyons bien que cet affaiblissement a à peu près la même racine commune : le phénomène de vieillissement. Il me semble que nous n'avons pas encore suffisamment réfléchi à toutes les conséquences de ce phénomène. Pourquoi ? Parce que nous le segmentons, parce que nous analysons les conséquences du vieillissement sur le régime des retraites, les problèmes de santé... Or, c'est un phénomène global qui va affecter toutes les dimensions de l'activité collective. Je n'ai pas beaucoup vu évoquer les conséquences du vieillissement sur la valeur des actifs. Que va-t-il se passer sur les fonds de pension quand ils vont devenir vendeurs nets ? sur la valeur des biens immobiliers quand nous allons nous trouver devant une décroissance démographique. Car c'est bien de cela dont il va s'agir. Ce sont beaucoup de questions que nous n'avons pas encore posées de ce point de vue.

La deuxième raison qui conduit à ce transfert de risques, c'est que les entreprises deviennent de plus en plus vulnérables parce que les états ne peuvent plus jouer le rôle d'amortisseur de la conjoncture qu'ils ont joué pendant longtemps. Finalement, la perte de contrôle des grandes variables macro-économiques, telles que les taux de change, les taux d'intérêt, singulièrement dans les pays comme les nôtres, a fait que les Etats ont perdu la capacité d'agir à travers les grandes variables traditionnelles de pilotage de l'économie.

Comme les chocs conjoncturels existent toujours, l'ajustement se fait aujourd'hui au niveau des variables micro-économiques, c'est-à-dire au niveau des entreprises, au moment où la hiérarchie entre les variables micro-économiques elles-mêmes est en train de s'inverser.

Pendant une longue période de quarante ans, nous avons vécu un phénomène où finalement, d'une manière ou d'une autre, l'objectif principal de l'entreprise était la préservation de la masse salariale, et la variable d'ajustement était le résultat.

Aujourd'hui, nous sommes entrés dans une période où l'objectif premier de l'entreprise est le résultat et la variable d'ajustement la masse salariale. Quand on parle de masse salariale, on parle effectifs et non pas salaires.

Pendant quarante ans, dans ce triangle client – actionnaire - salarié, nous avons privilégié le couple client - salarié et, aujourd'hui, nous basculons du côté du couple client - actionnaire.

Ceci veut dire que nous vivons une période où l'individu est en train de redevenir son propre assureur. Il va de moins en moins pouvoir compter sur les systèmes collectifs de sécurité et devra de plus en plus compter sur lui-même. Ce n'est pas nouveau dans notre histoire. Nous avons vécu des périodes où c'était la règle mais nous en avons perdu la mémoire parce que nous

avons vécu cette quarantaine d'années très particulières durant lesquelles nous avons cru que ce que nous avions bâti était promis à durer éternellement.

Je crois qu'une des grandes questions que nous devons nous poser est de se demander quels sont les moyens que nous allons donner aux individus pour prendre davantage le risque en charge à leur propre niveau puisqu'il le sera moins au niveau collectif, c'est-à-dire au niveau des états et des entreprises. Je crois que l'éducation va trouver, de ce point de vue, une place et un rôle déterminant parce que la police d'assurance des individus, aujourd'hui, réside bien dans leur capacité et leur acquis en matière d'éducation.

Mme LAINE.- Merci, Jean-Pierre BOISIVON.

Je crois que l'éducation, le transfert de risques sont des idées, en tout cas pour l'éducation, qui vous sont chères, Père PECCOUD.

Lorsque nous nous étions rencontrés, vous m'aviez dit que la mondialisation ressemblait à un sport sans règles. Je vous propose de développer ce point et de nous donner quelques pistes pour faire de ce sport sans règles un sport dans lequel on peut s'intégrer sans risque.

Père PECCOUD.- Lorsque nous faisons du sport, y compris du sport avec des règles, nous avons quand même le risque de perdre une compétition.

Le drame actuel est que, probablement, dans la compétition entre les entreprises - je reprends là des propos tenus par le Président de la Régie Renault à Davos il y a deux ans- nous sommes dans un univers où celui qui veut participer à la compétition a à la fois en charge de courir, de définir les règles de la compétition et d'être lui-même l'arbitre entre ses compétiteurs et lui-même...ce qui fait quand même beaucoup de fonctions dévolues à la même personne.

En écho à ces propos, je voudrais opposer le fait de savoir comment nous pourrions, au contraire, essayer de répartir les responsabilités pour passer du marché quelque peu anarchique que nous connaissons aujourd'hui à un véritable libre marché, sachant que la liberté n'est pas l'absence de règles, mais l'acceptation de règles parce que nous savons qu'elles contribuent au bien commun de long terme.

Dans notre univers, si nous voulons construire une société solide, je crois qu'il existe trois composantes qui doivent être également dynamiques. Il faut, d'une part, des entreprises qui, sur le libre marché, assurent l'accroissement de la richesse. On n'a pas trouvé mieux que des entreprises compétitives. La compétition est probablement une des vertus majeures de ces entreprises, qu'il faut continuer de développer. Il faut qu'elles continuent, dans ce libre marché, à générer de la richesse ; c'est vraiment ce qui est fondamental ; on ne connaît pas de système alternatif pour le moment.

En revanche, il faut un deuxième axe fortement et complètement démarqué du premier, qui serait celui que j'appelle l'axe des gouvernances. Je ne dis pas celui des états ou des gouvernements, mais des gouvernances qui, depuis le niveau des communautés locales jusqu'aux communautés nationales, macro-régionales, mondiales, font respecter des règles de compétition avec, comme souci, au niveau du respect des règles de compétition, d'assurer dans le domaine de la richesse une chose que les entreprises sont incapables de faire : la redistribution. Les

entreprises sont de fantastiques médias pour créer de la richesse, ce sont d'épouvantables redistributrices.

Par rapport à ce que vient de dire mon prédécesseur, je l'interrogerais volontiers quand il parle du transfert du risque collectif vers l'individu. J'ai plutôt l'impression, quand nous voyons comment nous renflouons des crises comme la crise asiatique, que nous avons vraiment une individualisation des gains et une mutualisation des pertes. Il faudra bien que nous sortions de cela un jour ou l'autre. C'est pourquoi il faut des gouvernances fortes, qui fassent respecter les règles.

Enfin, il y a toute une part d'activité non moins importante, qui ne relève ni de l'entreprise productrice de richesse ni de la gouvernance qui fait respecter les règles, c'est tout le rôle d'une société civile dynamique et active, une société civile qui se structure par des organismes représentatifs. Aujourd'hui, nous voyons cette société civile représentée idéalement dans la structure syndicale où, par exemple, les mandatés syndicaux sont représentatifs de leurs mandataires. Mais nous voyons ce que ces structures syndicales constituent comme capacité de représentation. Il faut arriver à reprendre ces structures syndicales dans des structures représentatives de la société civile qui pourraient alors avoir part au dialogue qui doit se construire.

Si nous regardons de quoi est composée cette société civile, nous voyons qu'elle l'est par ce qui n'est ni producteur de richesses marchandes ni contrôleur de ces règles établies pour tout le monde.

Si nous prenons par niveaux successifs, nous trouvons la famille, premier lieu de la société civile, ensuite les associations de quartier locales, de développement immédiat, puis les syndicats fort importants par leurs structures qu'il faudrait étendre à cette société civile. Enfin, un quatrième lieu, ce sont probablement toutes les grandes traditions humanistes et spirituelles.

C'est à la société civile de proposer la question du sens de l'existence humaine. Les gouvernements, les entreprises n'ont pas à poser cette question. C'est à la société civile de sans cesse ranimer le débat par lequel elle posera la question aux deux instances précédentes : "Que faites-vous dans l'ordre des créations de richesse" et "Pourquoi le faites-vous ?" "Que faites-vous dans l'ordre des règles que vous établissez et en fonction de quel bien commun ?" C'est vraiment le rôle de la société civile.

Je crois qu'il faut bien comprendre que ces trois axes ne doivent surtout pas, chacun, se mêler du domaine des deux autres. Les entreprises ne doivent pas se mêler de redistribution. Elles ont, par la compétitivité, à créer de la richesse.

Les gouvernements sont d'épouvantables entrepreneurs et n'ont pas à se mêler d'entreprendre. Nous pouvons concevoir que les gouvernements l'aient entrepris, à l'époque où nous n'arrivions pas à mobiliser des capitaux suffisants permettant de faire des investissements de long terme lorsqu'étaient créées les routes, les grandes entreprises. Mais aujourd'hui, ces capitaux sont mobilisables sur les marchés des entreprises, laissons les entreprises faire leur travail ; et que les gouvernements fassent le leur qui est d'imposer le respect des règles et certainement pas d'intervenir dans le domaine des entreprises.

C'est aussi le rôle des gouvernements que de redistribuer la richesse et, par là, d'avoir des systèmes de redistribution de richesse par l'impôt. Des accords internationaux permettraient d'avoir des systèmes de redistribution de richesse imposés à toutes les entreprises, de manière analogue, pour que ne jouent pas des avantages compétitifs indus. Là, oui, les gouvernements ont vraiment beaucoup à faire.

La société civile doit être, en permanence, à chauffer un fer rouge et à le "piquer dans les fesses" des deux précédents en leur demandant : "Vers quoi voulez-vous aller ?" Elle doit les interroger et poser de bonnes questions.

C'est sur cette base que nous arriverons à construire un avenir possible au niveau du monde entier.

Vous voyez bien que ces trois dimensions sont complémentaires du rapport au temps. Les entreprises, par leur souci de compétitivité, doivent fonctionner sur des contrôles de très court terme. L'État ne peut fonctionner que sur le moyen terme des mandats électifs. Lorsque vous appelez les gouvernants à prendre des responsabilités sur quelque chose qui dépasse leur mandat, vous vous faites "envoyer sur les roses" et, à la limite, nous pourrions dire que c'est légitime.

En revanche, la société civile se doit de proposer des enjeux de long terme et de sans cesse réactiver les autres sur ces enjeux. C'est son rôle.

C'est dans la mesure où ces trois composantes complémentaires joueront bien, que nous pourrons créer quelque chose qui tienne la route, au-delà de la mondialisation actuelle qui se fait très nettement et presque exclusivement sous la dominance de l'entreprise capitaliste.

Merci.

Mme LAINE.- Merci, parce que c'est dynamique et que cela nous donne un peu d'espoir.

J'ai envie de dire que vous nous tracez un rôle en trois dimensions, avec un rôle pour les entreprises, un rôle pour l'État, un rôle pour la société civile. C'est un futur en trois dimensions auquel pourraient croire, Yasmina. Tes élèves t'interrogent tous les jours, ils ont des préoccupations, ils ont probablement des angoisses pour leur futur. Tu leur réponds souvent. Tu as participé à la mission FNEP 98 sur le thème "Travail mode d'emploi." Ce futur te convient-il ?

Mlle KHADIR.- Je vais intervenir pour nuancer ce qui a été dit par le Père PECCOUD. Je voudrais notamment nuancer le rôle de l'entreprise. Ensuite, j'interviendrai sur le rôle de l'État et sur la place de l'Homme dans la société.

Tout d'abord, l'entreprise comme pilier essentiel de la société, d'accord, c'est une condition nécessaire mais pas suffisante. Effectivement, elle fournit du travail à l'Homme et lui permet de satisfaire ses propres besoins, mais elle ne saurait se substituer aux fonctions propres à l'État.

L'être humain est très divers et plus complexe. Il a besoin de vivre, il va s'accomplir dans son travail en améliorant ses compétences, son intégration dans la société grâce au travail mais, à côté de cela, il reste un individu qui a besoin, pour exprimer son humanité, d'élever une famille, de consacrer du temps aux autres, voire à lui-même.

Quant à l'État, si je suis les propos qui ont été dits sur la mondialisation, son rôle, en effet, ne cesse de diminuer. A cause de cette mondialisation, il est privé de ses instruments d'intervention classiques qui sont la politique budgétaire, la politique monétaire via les taux d'intérêt ou les taux de change.

Sur le plan international, il n'a pas trop son mot à dire, pas plus que sur le plan national puisqu'en effet, les économies tendent à s'intégrer les unes aux autres.

Cependant, lorsqu'une nation connaît une crise économique qui ne va concerner que le territoire, l'État est le seul amortisseur susceptible d'éviter une explosion de la société. Prenons l'exemple de la France ; dans les années 80, nous avons connu le début de la crise, seul l'État est intervenu pour essayer de limiter la progression du chômage et si, aujourd'hui, nous en sommes à trois millions, c'est peut-être parce que l'État est intervenu et dans l'hypothèse où il ne l'aurait pas fait, nous serions peut-être proches de six millions.

Nous ne pouvons pas nous passer de l'État, nous en avons encore besoin puisqu'il est le garant de la cohésion de la société, notamment grâce à l'Éducation Nationale –j'y tiens, je lui dois beaucoup- il est le seul, pour l'instant, à accomplir cette mission, à permettre à un maximum d'individus de pouvoir trouver, plus tard, une place dans la société et ensuite de travailler dans une entreprise.

Quant à l'Homme que nous considérons souvent comme un assisté, l'est-il oui ou non ? Doit-il tout à l'entreprise, doit-il tout à l'État ? Nous ne l'entendons pas trop dans la mesure où nous sommes soixante millions, chacun de notre côté, chacun appliquant sa propre stratégie dans la vie, si tant est qu'il y en ait une.

Peut-être demandons-nous un peu trop à l'Homme en lui imposant de se former, d'être au courant de tout ? Il a déjà payé un lourd tribut durant la crise, en termes de chômage, de précarité, d'exclusion, de stagnation des salaires.

L'Homme n'est pas un assisté en soi, il a à sa disposition un certain nombre d'instruments pour pouvoir progresser dans la société, fournis par les entreprises et par l'État. Ils existent.

Pourquoi, actuellement, évertuons-nous à critiquer les entreprises qui ne partagent pas assez ? Pourquoi nous évertuons-nous à critiquer les hommes en disant que ce sont des assistés ? Ou encore l'État qui freine le progrès et qui entrave la bonne marche des économies ?

Ces questions ne se sont peut-être pas posées pendant les trente glorieuses où la situation économique était au beau fixe. Nous y trouvions notre compte, tout marchait bien. Il n'y avait pas vraiment d'opposition entre les trois acteurs.

En revanche, au moment où nous rentrons en situation de crise, nous cherchons un responsable. Y en a-t-il un ? Est-ce la faute des entreprises, des hommes, de l'État ? Peut-être n'y a-t-il pas vraiment de responsable et prenons-nous la mauvaise voie. Peut-être la solution n'est-elle pas de raisonner dans une logique d'opposition.

Situons un peu le modèle de régulation des sociétés que nous connaissions pendant les trente glorieuses, il était le suivant : nous entrions dans le système éducatif pendant un certain

nombre d'années, nous le quittons pour intégrer le marché du travail où nous faisons carrière dans une, deux, voire trois entreprises, puis, après nous intégrons la sphère de la retraite.

Si nous regardons la société telle qu'elle est construite aujourd'hui, nous n'avons plus ces trois sphères uniques en enfilade. D'autres sont venues se juxtaposer, notamment celle du chômage qui concerne pas mal de personnes en France. Puis, la sphère des activités extra-professionnelles tend à se développer, tout ce qui concerne le développement des associations, le désir des individus de s'occuper davantage de leur famille, d'eux-mêmes, de leurs loisirs.

Le passage d'une sphère à l'autre se fait de moins en moins facilement car même si nous ne cessons de parler de mondialisation, de l'Europe qui est en train de se faire, des moyens de communiquer qui ne cessent de se développer, notamment grâce à Internet, nous devons constater que la France, du fait de ces différentes sphères, évolue vers un domaine de séparation sociale, c'est-à-dire qu'il est de plus en plus difficile de passer d'une sphère à l'autre.

Je vais prendre l'exemple du monde éducatif que je connais bien : lorsqu'il s'agit de passer de la sphère de la formation vers le marché du travail, la transition ne se fait pas aussi facilement. Le passage va plutôt se faire par la sphère du chômage, où les jeunes, les femmes faiblement qualifiées même jusqu'à bac + 2, ont beaucoup de mal à s'insérer sur le marché du travail. Ils vont rester un certain temps dans la sphère du chômage, faire quelques incursions dans celle du travail via des emplois aidés ou des contrats précaires. Éventuellement, un jour, ils vont prétendre à avoir un emploi stable.

Avant de se concentrer sur ces problèmes liés à la mondialisation, aux intégrations de l'économie ou encore à l'Europe, il faudrait plutôt s'attarder sur les moyens d'améliorer la mobilité entre nos différents domaines qui sont de plus en plus imperméables.

La réponse que j'apporterai à tout ce que j'ai entendu est de dire qu'il faut cesser de raisonner en termes d'opposition, de mettre l'État contre les entreprises et l'individu contre l'État, contre les entreprises, et plutôt de concilier une responsabilité collective et une responsabilité individuelle.

Bien entendu, l'entreprise doit fournir à l'individu les moyens de rester dans la société, de se développer via l'aménagement du temps de travail, par exemple, où la vie privée tiendra une plus grande place, via les moyens de formation. À l'État de permettre à l'individu de rester dans la société ; je ne dis pas de rester sur le marché du travail mais dans la société en tant qu'individu, en lui permettant de créer des sociétés par exemple, ou en lui permettant d'intégrer le monde des entreprises.

Mais l'individu a son rôle à jouer. Il doit apprendre à devenir stratège de sa propre vie, qu'elle soit privée ou professionnelle. L'individu a un cursus à faire puisqu'il vit un certain temps. Le monde change très vite – nous l'avons vu ce matin – l'État ne s'adapte pas forcément et c'est peut-être à l'individu de se prendre en charge, d'accepter quelquefois de prendre des risques et de profiter des opportunités qui lui sont offertes, qu'elles émanent de l'État ou des entreprises.

Mme LAINE. – Merci.

Je ne sais pas s'il existe des cours pour apprendre à devenir stratège. Peut-être l'un d'entre vous souhaite-t-il réagir à ces propos ?

Mais à ce stade, je suppose que vous avez quelques questions à poser à nos invités.

Mme DETICHE.- Dans cet apprentissage stratégique, je voudrais savoir si l'Éducation nationale offre un cursus.

Mlle KHADIR.- L'Éducation nationale n'offre pas de cursus clé en main. Cette réflexion vient dans le cadre de la mission FNEP 98. L'État a toujours un temps de retard par rapport à la vie qui avance beaucoup plus vite. Cela dit, nous assistons à des débuts d'apprentissage de stratégies dans l'Éducation Nationale, notamment dans les sections techniques. Celles-ci sont souvent envoyées sur le terrain, dans des stages très variés. Il leur est demandé de construire un projet, de mener une mission. C'est un premier contact avec la vie professionnelle. Très souvent, à l'issue de ces stages, les élèves reviennent en disant : "Je ne veux absolument pas faire cela, je m'ennuie, je change de voie."

Mais il n'y a pas, à proprement parler, de formation pour devenir stratège. L'Éducation nationale fonctionne encore selon le système des trente glorieuses que j'ai développé.

M. ROBIN.- Retraité. Je voudrais poser une question au Père PECCOUD. Je crois que dans la doctrine de L'Église, une des grandes ambitions qui traverse les siècles et qui demeure est d'arriver à une sorte de gouvernement mondial qui assurerait la justice, l'équité, etc.

Je me demande si, dans l'expérience que nous vivons de la mondialisation, la réflexion de l'Église intègre ces nouvelles données qui, dans l'esprit, devraient conduire à nuancer cette ambition d'un point vers lequel tout converge, d'un gouvernement sur l'ensemble de la planète, alors que les interventions de ce matin ont fait apparaître des effets plus ou moins positifs de cette mondialisation – globalisation.

Ce n'est pas nettement dans le débat mais je serais quand même curieux d'avoir votre avis.

Père PECCOUD.- Je suis très déçu de m'être si mal fait comprendre car je ne crois pas avoir parlé de gouvernement mondial. J'ai parlé de gouvernances diversifiées en partant des communautés élémentaires les plus petites jusqu'à certaines choses qui relèvent, effectivement, d'un minimum de règles mondiales.

Le principe le plus constant, dans l'Église est celui de la subsidiarité, c'est-à-dire que les problèmes doivent être réglés le plus près du lieu où ils se posent. Il faut donc mettre en place les gouvernances nécessaires pour que chaque problème se résolve le plus près possible du lieu où il se pose. Il n'est pas question de renvoyer à une gouvernance mondiale des choses qui peuvent être résolues au niveau de la communauté municipale ou même familiale, mais il faudrait un minimum de gouvernance mondiale pour des problèmes qui ne peuvent pas être résolus ailleurs. Sans ce minimum de gouvernance et de règle mondiales, il n'y a aucune doute que nous serons dans la plus grande anarchie, en particulier dans le domaine financier.

Mme LAINE.- Merci. Ceci précise je crois, Monsieur, ce que vous avez entendu tout à l'heure.

M. GRAVE.- Conseil supérieur de l'Aviation marchande. Je voudrais poser une question qui s'adresse aussi au Père PECCOUD.

J'ai été assez séduit par sa problématique sur trois axes, l'entreprise, les différents types de gouvernances et la société civile. Je serais assez tenté d'y adhérer. Mais quelque chose me chagrine dans votre exposé, c'est le fait qu'à défaut de les avoir vraiment mis sur le même plan, vous avez dit que chacun de ces axes ne devait surtout pas se mêler de ce qui concernait les deux autres.

Je voudrais savoir où vous mettez la démocratie, dans tout cela ? N'y a-t-il pas un devoir de cohérence, sinon de solidarité incombant plutôt à l'une de ces trois sphères qu'aux deux autres –vous voyez à laquelle je peux penser-. Merci.

Père PECCOUD.- Si l'on parle de trois axes qui forment un triangle, en général, ils ont un point où ils se retrouvent. Ils doivent se retrouver sur celui où émergent les règles, c'est-à-dire que des règles doivent être établies dans un contexte tripartite, dans lequel se retrouvent des représentants des gouvernements, des entreprises et des structures représentatives de la société civile.

Vous n'ignorez pas que j'appartiens à une organisation internationale tripartite. Quand je vois la richesse des débats qui, justement, émergent du fait que toute décision et toute règle nouvelles élaborées dans cette organisation associent à la fois des employés, des syndicats représentatifs de la société civile et des gouvernements, je me dis que c'est vraiment là que les trois axes doivent se retrouver. Mais, ensuite, dans l'exécution et la pertinence propre que la tâche que chacun a à accomplir, je crois qu'ils ne doivent pas se mêler trop de ce que l'autre doit faire.

M. DURIEUX.- J'aimerais partir de l'intervention de M. BOISIVON, du fait qu'au niveau de l'internationalisation, c'était l'État qui dominait, et l'entreprise au niveau de la mondialisation.

Il me semble que les choses sont un peu différentes et j'apporterais une petite modification à cette définition en disant que l'internationalisation est celle des marchandises alors que la mondialisation est celle des capitaux.

Ceci m'amène à dire que la limitation du rôle de l'entreprise est encore accrue par ce changement, puisque l'entreprise a une vocation de rentabilité à court ou à moyen terme ; surtout quand c'est l'actionnaire qui domine. Par ailleurs, comme vous le disiez, la répartition n'est pas le rôle de l'entreprise, et là encore, d'autant moins quand c'est l'actionnaire qui la détermine.

Je crois que la collectivité doit jouer un rôle beaucoup plus grand, au niveau de l'État, c'est un fait.

J'insisterai sur ce qu'a dit le Père PECCOUD. Je suis tout à fait d'accord avec la définition qu'il a donnée du rôle de l'État, à cette différence près que je crois que l'État a, non seulement un rôle à moyen terme, mais un rôle à long terme et que ce rôle est tenu puisque ce sont souvent les administrations qui décident de la politique ; or elles sont là, à beaucoup plus long terme que le temps d'une élection.

Néanmoins, l'État est limité de par la mondialisation ; l'Europe et l'organisation mondiale doivent jouer leur rôle.

Je rejoins tout à fait ce que vous avez dit mais je crois qu'au niveau de l'organisation mondiale –j'en viens aux négociations de l'OMC- le rôle mondial doit être en partie d'environnement.

Mme LAINE.- Je relève énormément de choses dans vos propos. *In fine* il y a peut-être, des questions à ce stade.

Jean-Pierre BOISIVON, vous souhaitez réagir ?

M. BOISIVON.- J'ai dit que les états étaient les organisateurs et les gérants de l'internationalisation.

Dans le contexte de mondialisation qui est le nôtre, nous nous apercevons que les acteurs principaux sont les entreprises. On voit les difficultés que cela représente aujourd'hui, car il n'y a pas de véritables instances de régulation. Les mouvements de capitaux ont été libérés en même temps que les mouvements marchandises.

Pendant trente ou quarante ans, le taux de croissance des échanges de marchandises, au niveau international, a été supérieur à celui des PIB. C'est ce qui me paraît caractériser la période d'internationalisation. Aujourd'hui, le taux de croissance des investissements directs est devenu supérieur au taux de croissance des échanges de marchandises. Ceci est une caractéristique de la mondialisation. Ce sont les investissements directs qui sont en cause. C'est le signe du rôle que jouent les entreprises parce qu'elles ont trouvé un champ extraordinaire de liberté dans le choix de localisation de leurs investissements.

Si vous le permettez, je voudrais dire un mot sur le problème du temps. Vous parliez de la préoccupation de rentabilité à court terme des entreprises. C'est quelque chose que l'on entend partout et que l'on stigmatise. Je n'ai jamais vu pour ma part que l'accumulation de pertes successives à court terme ait jamais produit de la rentabilité à long terme.

Je pense qu'il faut poser le problème différemment et cela me conduit à exprimer un désaccord avec ce que disait Dominique PECCOUD. Je ne pense pas que les horizons de temps des trois acteurs qu'il a évoqués, les entreprises, l'État et la société civile, soient ceux qu'il dit. Je suis en désaccord en tout cas sur la place qu'il assigne aux entreprises et à l'État. L'État est immortel et pourtant l'État se gère à court terme ; ce n'est pas parce que l'État est immortel qu'il faut en tirer la conséquence qu'il a une gestion à long terme !

A l'opposé, les entreprises sont soumises à des contraintes de rentabilité à court terme et comme elles sont mortelles, elles sont en permanence à la recherche de gestions et de stratégies de long terme.

Il ne faut pas céder à la facilité de croire que l'État incarne par nature l'horizon du long terme et l'entreprise l'horizon du court terme. Ne confondons pas ce qui appartient à l'espérance de vie des institutions et ce qui est leur horizon de gestion.

Mme LAINE.- Merci de cette précision. Je pense que vous entendez ce discours sans trop de tristesse.

Anne-Marie, souhaitez-tu réagir sur certains propos ?

Mme IDRAC.- Je souhaite vivement que tout le monde puisse entendre les propos très intéressants de Dominique PECCOUD quant à la raison pour laquelle il ne souhaite pas que l'OMC s'occupe de social. Je crois que cela apporterait énormément au débat, en cet instant et par rapport à l'actualité.

Père PECCOUD.- Il nous est présenté comme une espérance que l'OMC adopte l'agenda social qui lui est proposé ; je dois dire que je ne crois pas que ce soit une bonne chose qu'il l'accepte. L'OMC ne dispose pas de l'instrument juridique lui permettant de gérer cet agenda social. L'OMC a pour rôle essentiel de résoudre les conflits de court terme. Si on lui demande de se préoccuper de social, ce qu'elle fera ce sont des sortes de black listings annuels des états convenables, à partir desquels on pourra se permettre de faire tout le protectionnisme déguisé que l'on souhaite pour que les pays les plus riches continuent à vivre comme des radeaux isolés sur un océan de détresse qui n'évoluera jamais.

En revanche, en 1998, l'OIT a proposé une déclaration de principe sur les droits fondamentaux de l'Homme au travail. Cette déclaration ne porte pas seulement sur les principes, mais aussi sur leur suivi, ce qui est complètement différent. Un suivi adapté à l'instrument juridique dont dispose l'OIT. Il est proposé de faire un suivi, tous les quatre ans, de l'un des quatre points qui figurent dans ces droits fondamentaux et d'avaliser, non pas l'état de chaque nation, mais l'évolution de chaque nation sur ces quatre ans, pour voir comment aider celles d'entre elles qui veulent vraiment entrer dans une dynamique de plus grande justice, comment ajuster les politiques d'aide à ces nations, comment les aider d'autant plus qu'elles auront fait plus d'efforts d'évolution.

Alors que l'OMC ne pourrait avaliser que des états instantanés et condamner des nations, l'OIT a parfaitement les moyens de s'occuper de ce suivi social. C'est vraiment à elle de le faire. Qu'elle invite éventuellement l'OMC à l'un ou l'autre de ses forums pour étudier l'influence de la libéralisation du commerce sur l'état social des diverses nations est tout à fait envisageable mais qu'on demande à l'OMC de s'occuper d'une clause sociale me paraît la chose la plus épouvantable qui puisse advenir pour les pays les plus pauvres.

Mme LAINE.- Merci, Dominique PECCOUD. Je crois que tout le monde vous a entendu.

Je vais prendre une dernière question et, ensuite, nous poursuivrons cette table ronde.

M. LOISON.- Club Pangloss. Père Dominique PECCOUD, vous avez évoqué tout à l'heure le rôle important que devait avoir la société civile dans la détermination du sens de l'existence humaine. Vous y avez aussi fait allusion dans votre dernière intervention.

Comment concilier les intérêts, multiples et variés, voire parfois contradictoires, des différentes composantes de la société civile dans cette détermination du sens de l'existence humaine ?

Père PECCOUD.- Je crois que si nous avons un produit d'exportation en France qui est parmi l'un des plus remarquables, c'est l'idée de la laïcité, c'est-à-dire ne pas mélanger les conditions de l'éducation, avec les perspectives métaphysiques qui animent les géniteurs de ceux qui doivent être éduqués.

La grande laïcité est que les uns et les autres s'ouvrent aux traditions des uns et des autres. On se rend compte alors, qu'à partir de traditions d'origines très diverses, on trouve des accords très fondamentaux sur ce qu'il convient de prendre comme décisions concrètes face à un problème qui se pose.

Je dirais : "Exportons notre produit français de laïcité, bien entretenu, bien repolissé, bien repensé" et nous avons tout ce qu'il faut pour faire collaborer les diverses traditions de la société civile.

Mme IDRAC.- Je suis complètement d'accord avec les propos de Dominique PECCOUD.

Je trouve que la question de M.LOISON est fondamentale : il existe une certaine tendance au développement de l'idée d'autorégulation de la société qui fait un peu le pendant au fait qu'au niveau mondial, il y aurait une autorégulation globalisée, ou globalisante, selon ce que tu as indiqué tout à l'heure avec les entreprises, les lobbies et les ONG .

Cette notion d'autorégulation est bien sûr *a priori* assez sympathique, autogestionnaire, new look, moderne, "participante", etc...et il est évident qu'en France, nous devons faire des progrès de libération des énergies, et de décentralisation. Il n'en reste pas moins que se pose la question de philosophie politique que vous avez dite et qui est : "Qui garde les frontières ?" Je ne suis pas sûre que l'autorégulation de la politique du médicament par les seuls acteurs de la chaîne économique de médicaments permette d'assurer le bien commun. Je ne suis pas sûre que la régulation des quartiers par les fournisseurs et consommateurs de crack assure, sur le long terme, la pérennité des personnes qui habitent dans ces quartiers, etc. Qui garde les frontières et qui assure la cohérence de l'ensemble ? Qui, finalement, donne le sens du bien commun ?

Il s'agit à la fois de fixer les règles, comme vous l'avez dit, mon Père, d'en assurer le gardiennage, le respect, et aussi d'inscrire ces règles dans des perspectives historiques et dans une projection à long terme qui s'enracine dans le passé. L'Histoire de la France et de l'Europe n'est pas de la même nature que l'Histoire américaine, elle est fondée sur des éléments de culture et non pas simplement de territoire ou d'économie

Sincèrement, je ne crois pas que l'autorégulation qu'il est à la mode de valoriser à tous niveaux, assure totalement la qualité d'un projet collectif qui reste de l'ordre du politique.

Mme LAINÉ.- Merci de cette intervention.

Tu as parlé de libération d'énergies. Michel HORPS, dans ce domaine, vous avez des idées, vous avez même un projet que vous avez appelé : "Le nouveau progrès social."

M. HORPS.- Merci, Sylvie LAINÉ.

Effectivement, je vais vous parler de ce projet que nous avons appelé, à l'ACADI : "Pour un nouveau progrès social". L'ACADI, Association des Cadres Dirigeants pour le progrès social et économique, c'est son titre depuis très longtemps et c'est une des raisons pour lesquelles nous nous sommes interrogés sur ce que devenait le progrès social.

Quand j'entendais tout à l'heure Jean-Pierre BOISIVON nous dire que nous allions vers une diminution du rôle des systèmes de protection et que l'individu devait être l'assureur de soi-même, quand j'entends Yasmina KHADIR dire que chacun doit être stratège de sa vie, quand je vois que les états ne sont plus capables d'assurer une régulation parce que des courants d'air mondialistes traversent tous les pays, cela donne l'impression, si l'on se réfère à ce que l'on appelait il y a encore dix ans, le progrès social, que l'on assiste à une régression sociale parce que moins de protection, moins de pérennité, moins de régulation.

Qu'est-ce que nous a proposé le Père Dominique PECCOUD ? Une chose à laquelle j'adhère, cette vision des trois axes avec les entreprises assurant la croissance, les gouvernances assurant la régulation et la société civile questionnant les deux autres ordres.

Nous sommes dans une vision autorégulatrice –c'est ce que disait Anne-Marie IDRAC- il s'agit de se rencontrer dans ce fameux point triple, pour confronter les points de vue, les visions du monde, les différents sens de l'existence.

Cette vision me paraît très intéressante mais quelque peu procédurale parce qu'on ne sait pas ce que ces personnes vont se dire, surtout si elles sont plusieurs nationalités.

Nous avons voulu procéder à quelque chose qui se rapproche de ce que pouvaient être des voies de progrès dans un monde engagé dans la mondialisation ou le développement de la stratégie de soi...

Pour ce faire, nous avons pris le contre-pied de trois mots qui nous paraissent frapper les sociétés d'aujourd'hui, en particulier la France : “ l'assistanat ” d'une part, de plus en plus fort - n'en déplaise à Yasmina KHADIR, nous arrivons malgré tout à un niveau de redistribution extrêmement important qui fait qu'une partie de la population essaie d'obtenir un peu plus en termes de redistribution et c'est quand même moins bien que de produire davantage et de plus, ce n'est pas en soi un mode de réalisation extraordinaire -, l'assistanat qui est un mal qui mine aussi l'économie marchande ; “ l'individualisme ” d'autre part, le fait que chacun s'en tient à ses intérêts propres et ne se préoccupe pas de ce qui se passe autour de lui et encore plus loin ; l'économie marchande et la redistribution généralisée poussent à l'individualisme ; enfin, “ l'exclusion ” dont nous n'arrivons pas à sortir et dont je dirai que c'est la honte véritable de nos sociétés développées.

En face de ces trois mots, nous proposons trois principes. Premier principe, face à l'assistanat, “ l'autonomie ”, celle de la personne, c'est-à-dire le fait de pouvoir faire ses choix, sa vie, ses projets et d'avoir la capacité de les réaliser.

Deuxième principe fondateur : “ l'interdépendance ”, par opposition à l'individualisme, c'est-à-dire le fait que les libertés de chacun ne peuvent s'exercer que dans le respect des libertés des autres, dans le respect de l'environnement naturel, physique ou social. Chacun est, non seulement responsable de soi mais il a aussi une responsabilité collective.

Troisième principe : le principe d 'anti - exclusion, que nous avons appelé “ l'intégration ”. Si la société était organisée en fonction de l'autonomie et de l'interdépendance, il se peut que certaines personnes aient des accidents, soit de démarrage, soit dans le courant de leur existence, qu'elles n'arrivent pas à surnager, à être autonomes. Alors, le principe d'intégration devient un filet de sauvetage fondamental; il s'agit d'aider les gens à se remettre debout et à retrouver leur force pour établir un projet de vie et le réaliser.

Qu'appelons-nous progrès social ? Toute action qui est conforme, dans ses conséquences, aux trois principes d'autonomie, d'interdépendance et d'intégration va dans le sens du nouveau progrès social. En revanche, si elle viole l'un de ces principes, elle serait anti-sociale.

Autrement dit, nous proposons une forme de langage commun –je me retourne vers mon voisin- qui pourrait être commun aux entreprises, aux gouvernances et à la société civile. Je crois qu'aujourd'hui, aussi bien les entreprises que les gouvernements s'adressent aux individus consommateurs - c'est le marketing one to one - aux citoyens dans l'isolement ; *a fortiori* toutes les associations, les groupes, les communautés s'adressent aux personnes.

En plaçant au centre du progrès social, non pas la redistribution - c'était l'ancien progrès, produire de plus en plus, croître et redistribuer ; nous en avons vu les limites - mais les trois termes de l'autonomie, de l'interdépendance et de l'intégration, nous allons dans le sens de quelque chose sur laquelle tout le monde pourrait être d'accord.

Comment appliquer ceci ? C'est un programme dont nous avons fait une petite brochure qui contient une dizaine de fiches pour montrer, à titre d'exemples, comment ces principes pourraient être appliqués. Cela parle de la décentralisation et de la subsidiarité - évidemment, quand on parle d'autonomie et d'interdépendance, on en arrive immédiatement à la subsidiarité - dans l'organisation des collectivités ; des réorientations de l'État providence, du logement des personnes défavorisées par exemple - ce sont des choses plus pointues et particulières - ; ou encore de la manière dont la gestion quotidienne des entreprises peut se faire, en pensant à la fois aux familles et aux projets des individus.

Je pourrai éventuellement répondre à des questions sur des points d'application car j'arrive à la fin de mon temps de parole.

Nous avons le sentiment qu'à partir de ce type de raisonnement, par exemple pour ce qui peut être fait pour les personnes âgées, en déclinant ces principes, nous arrivons à des solutions complètement différentes qui sont moins d'Etat, qui coûtent moins cher à la collectivité, où les gens sont plus autonomes et plus interdépendants; les gens qui participent à ces solutions sont, par exemple, des associations de visites de personnes âgées sur les lieux de maisons de retraite médicalisées. Si tout le monde est convaincu qu'il faut faire moins d'assistanat et plus d'autonomie, on arrive à revivifier le pôle de la société civile. Nous en venons à donner une vraie priorité au tiers secteur qui ne doit pas être étouffé.

Mme LAINE.- Le tiers secteur, voilà un mot qui recoupe –c'est intéressant au regard de notre réflexion- à la fois l'un des propos de notre colloque, c'est-à-dire "Réformes annoncées" parce que vous en proposez une, et puis une partie de "Révolutions silencieuses". Certains d'entre vous m'avaient envoyé des mails me rappelant qu'il existait des services d'échanges de proximité, cours d'anglais contre cours de cuisine par exemple, qui sont d'ores et déjà en place.

Vous aurez probablement des questions à poser à Michel HORPS.

Puisque nous avons parlé de la société civile où classiquement il se produit des révolutions silencieuses, je propose de nous tourner vers Bruno RAMBAUD représente le monde de l'entreprise, en tout cas cet après-midi.

Comment peut-on valoriser la personne dans l'entreprise et, spécifiquement, dans celles qui se battent sur un territoire qui est aujourd'hui celui de la mondialisation ?

M. RAMBAUD.- C'est une lourde tâche de représenter le monde de l'industrie et de l'entreprise.

Cette sorte de crainte de la mondialisation et de ses effets sur l'individu, sur le personnel, le salarié, est sous-jacente.

Nous avons souvent tendance à opposer l'individu à l'entreprise ; je pense qu'il faut tout faire pour protéger l'individu contre l'entreprise. Aujourd'hui, nous allons apporter un certain nombre de témoignages de transformation profonde des relations sociales. C'est perceptible de façon très nette dans certains secteurs, sous différentes impulsions et influences.

Tout d'abord, c'est l'évolution des techniques et la croissance forte du secteur des hautes technologies notamment, qui tirent la croissance, que ce soit aux États-Unis ou ailleurs. Ce genre d'entreprises travaillent beaucoup plus en réseaux –on n'est plus fermé sur les systèmes nationaux- elles deviennent de plus en plus internationales. Elles sont, il est vrai, largement dominées par les modèles anglo-saxons mais elles vont développer des modèles, des schémas de relations sociales qui sont en rupture complète avec les schémas antérieurs.

Deuxième élément de cette transformation : la mondialisation. Vous connaissez tous la fusion entre entreprises, la concurrence internationale force à fusionner.

De tout ceci ont émergé des modèles qui fonctionnent bien et d'autres moins bien.

Sur le plan de la concurrence internationale, finalement, c'est le pragmatisme qui prévaut parce que ce sont les résultats qui l'emportent ; on pense moins à des schémas théoriques qu'à l'efficacité directe de ce que l'on a mis en place.

Tout ceci a progressivement amené les meilleures entreprises à développer des modèles qui permettent de stimuler, de mobiliser, d'intégrer l'ensemble des personnes dans l'entreprise. Vous pourriez dire qu'il y a là un peu d'angélisme, mais en pratique, cela fonctionne bien de cette façon même si tout le monde ne marche pas à la même vitesse. Et je crois que c'est suffisamment important aujourd'hui pour devoir être signalé.

Quels sont ces modèles qui marchent bien ? Ce sont ceux qui font partager les objectifs. Je dirai, la transparence sur la stratégie de l'entreprise, sur ses objectifs, sur sa situation, l'information aussi rapide que possible - les nouvelles technologies le permettent -. Les entreprises les plus performantes comme les Sisco, qui caracolent en tête des capitalisations boursières sont des entreprises dans lesquelles les systèmes d'information à terme fonctionnent quasiment en temps réel et permettent de donner une information instantanée sur l'ensemble de ce qui se passe dans l'entreprise.

Nous nous apercevons aussi qu'aujourd'hui, les schémas qui fonctionnent sont ceux qui vont rapprocher ces objectifs de systèmes de rémunération variable relativement importants. Dans toutes les entreprises les plus performantes, quelle que soit leur nationalité, on arrive à associer les deux ou trois pour cent de cadres qui "tirent" ces entreprises, à des systèmes de rémunération variable qui peuvent atteindre jusqu'à 30 % de la rémunération.

Il y a aussi le développement de l'actionnariat. Je vous garantis que dans toutes les entreprises qui, aujourd'hui, font la croissance, en particulier dans les start up, les stock options et l'actionnariat dans l'entreprise est terriblement développé.

Tout ceci est profondément intégrateur. On ne protège plus tellement l'individu mais on l'intègre complètement dans la stratégie de l'entreprise. On va automatiquement réduire l'antagonisme entre les intérêts du personnel et ceux de l'entreprise. Et, si l'entreprise vit bien, ce n'est pas uniquement pour des raisons altruistes ; elle le fait pour son efficacité propre et les deux types d'intérêt se rejoignent.

Tout ceci engendre – il est vrai - des systèmes de relations sociales différents ; on n'a plus tellement de syndicats, dans ces entreprises dont la croissance est très forte et qui sont souvent jeunes. Les réflexes sont différents ; on travaille à s'intégrer, à développer des stratégies personnelles et on va développer ce que l'on appelle l'employabilité. On va chercher, à travers un parcours personnel à l'intérieur de l'entreprise, à se sécuriser plutôt qu'à le faire par des protections, celles-ci ayant, dans bien des cas, montré leur inefficacité ou leur coût.

Aujourd'hui, dans un certain nombre de secteurs, nous trouvons cette convergence entre intérêt individuel et intérêt de l'entreprise. C'est suffisamment important pour être mentionné.

Cela maintient l'individu sous tension, c'est vrai. Est-ce positif ou négatif ? D'un côté c'est une sorte de stress mais c'est aussi ce qui maintient l'individu accroché et intégré à son entreprise, à sa collectivité. Cela accroît le sentiment et la réalité de la responsabilité individuelle dans l'entreprise - c'est important -. Cela intègre l'individu dans cette société, sous forme de moins de protection et plus d'action.

Si on regarde le résultat, il y a évidemment des progrès. On va s'occuper de l'Homme plus qu'on ne l'a fait avant.

La compétition est un moteur, elle va homogénéiser et tirer chacun, à travers ce système. Elle va chercher à prendre le meilleur de toutes les expériences. Ce qui fait que, même si aujourd'hui, ce changement est très inégal - il ne touche qu'une partie des entreprises, il touche les secteurs en croissance et les entreprises les plus performantes – celles-ci progressivement rachètent celles qui le sont moins performantes.

Par ce biais, nous constatons une généralisation des méthodes. Ces entreprises partagent leurs expériences par des systèmes de clubs organisés, de relations humaines et cela a plutôt tendance à croître qu'à régresser.

Ce phénomène touche aussi, il est vrai, les catégories socioprofessionnelles les plus qualifiées, les plus jeunes. Il y a un certain nombre de laissés pour compte . Et c'est le deuxième

élément : si ce changement est très inégal entre secteurs industriels, il l'est aussi au niveau des individus.

Je reviendrai tout à l'heure sur ce qui a été dit sur le rôle de l'État, de la société civile, des entreprises.

Je pense que dans ce cadre, les entreprises qui sont focalisées sur la concurrence internationale et sur les difficultés qu'elles rencontrent sur le marché, sont également focalisées sur le traitement de leur propre personnel ; et elles peuvent, en effet, avoir laissé de côté un tas d'autres individus.

Quel est, là-dedans, le rôle de l'entreprise ? Est-elle ou non citoyenne ? Il n'y a pas de doute, nos entreprises les plus performantes ne sont plus focalisées sur cette question ; elles laissent le rôle de redistribution être réglé de façon un peu différente.

Le rôle de l'État : il est clair que l'impulsion du progrès ne vient absolument pas de l'État, il vient essentiellement de ces transferts. Les groupes internationaux échangent de manière pratique. Ce sont, de façon très nette, les schémas du modèle anglo-saxon qui l'emportent même s'il y a des touches nationales, et je dirai que, même le cadre de l'Europe est très largement dépassé.

Qu'observons-nous en face de cette nécessité d'harmoniser les règles : la nécessité d'accepter et de regarder de manière pragmatique les mécanismes qui font la croissance de la France. A cet égard, il existe une sorte de frilosité et quand nous regardons certains aspects du débat franco-français sur les stock options ou sur les fonds de pension, nous sommes un peu inquiets pour nos entreprises qui ont à se battre dans ce climat international.

Mme LAINE.- Merci, Bruno.

J'imagine qu'à ce stade, vous avez des questions.

D'un côté, on parle d'un projet qui est autonomie *versus* assistanat, interdépendance *versus* individualisme, intégration *versus* exclusion, et, d'autre part, un chef d'entreprise nous dit : "Effectivement, nous travaillons contre la précarité en garantissant l'employabilité, nous travaillons dans le sens de l'autonomie en valorisant la personne". Si nous rapprochons ces deux propos, j'imagine que, peut-être, certains d'entre vous ont des questions sur ce thème.

M. HORPS.- Comme vous l'avez dit, Sylvie, je trouve que le modèle qui a été décrit, qui marche, correspond bien à une mise en application au sein de l'entreprise des deux premiers principes, autonomie et interdépendance.

C'est effectivement en pensant à ce modèle qui marche dans un certain nombre d'entreprises que nous avons proposé cela. Nous pensons néanmoins que cela peut être plus général.

Mme RIBAUD.- Vous nous avez parlé d'entreprises qui marchent. Je suis assez sidérée quand je constate l'image qu'ont les entreprises parmi les étudiants. C'est affolant. Ils ont l'impression que les entreprises les laissent sur le bord de la route et qu'ils n'ont aucune chance d'être intégrés dans le monde du travail. Ce n'est pas une critique, c'est une remarque.

Deuxième remarque, chez un certain nombre de salariés, voire de dirigeants d'entreprises, il y a une aspiration au travail mais aussi au fait que la vie personnelle ne soit pas balayée par le rouleau compresseur de l'entreprise, par le temps de travail, 60 à 70 heures par semaine.

Dans ce cadre, comment l'entreprise peut-elle s'adapter et répondre à l'aspiration des jeunes, à la fois pour l'entrée sur le marché du travail qui fait partie d'une problématique importante en France, et pour les entreprises car elles doivent trouver de la main d'œuvre qui doit s'intégrer dans les entreprises.

M. RAMBAUD.- Vous me surprenez. Je pourrai vous inviter à prendre contact avec les milliers de jeunes qui sortent tous les ans des universités. C'est vrai, en général, nous prenons les meilleurs. Je vous garantis que leur intégration se fait de façon extraordinaire et qu'au bout d'un peu de temps, ces problèmes ne se posent pas du tout. Je crois que l'anxiété existe plutôt avant de rentrer.

C'est vrai, cela touche un certain nombre de secteurs, notamment ceux de la haute technologie, qu'on soit dans le commerce, la recherche, etc..

Là, vous pouvez voir ce qui est fait au niveau de tous les forums entreprises à l'intérieur des différentes écoles, des universités. Les entreprises font tout pour intégrer et aider. Ce sont moins les jeunes qui sont touchés que des personnes à partir d'une certaine tranche d'âge, qui sont mises de côté parce que les technologies, les méthodes ont beaucoup évolué.

Mme RIBAUD.- C'est un vœu pieux parce que je parle d'étudiants en maîtrise, dans des formations scientifiques et qui, pour un certain nombre, ont fait une ou deux années de médecine. Ce n'étaient pas du tout de mauvais étudiants.

Bien sûr, nous avons tous une expérience personnelle mais à l'université, le constat est déplaisant, certains étudiants ont une image extrêmement négative de l'entreprise ; ils pensent qu'elle va les "bouffer", qu'elle ne leur donnera pas leur chance.

Je conteste un peu votre appréciation.

M. RAMBAUD.- Vous avez cité le temps de travail, 60 à 70 heures par semaine. Mon entreprise est particulièrement touchée par ce phénomène - vous lisez la presse -. Les 35 heures s'appliqueront, y compris pour les cadres, et de façon brutale, l'entreprise travaillant de plus pour le secteur de sécurité. On badge et on pointe, les heures sont vérifiées chaque jour. Cela va nous poser un certain nombre de problèmes car nous sommes les seuls à appliquer les 35 heures qui vont se transformer en sept ou huit semaines de congés. La comparaison sera parfois difficile avec nos voisins européens. Mais nous allons y répondre de façon brutale et mécanique, au moins au niveau de la France.

Par ailleurs, nous menons des enquêtes de satisfaction auprès du personnel, des enquêtes sur leur perception de l'entreprise et, de plus en plus, nous trouvons cette demande de pouvoir gérer sa vie personnelle en dehors de la vie professionnelle. Mais tout se passe très bien à l'intérieur de l'entreprise. Les jeunes embauchés, au bout de quelques mois, n'ont pas du tout l'image que vous avez décrite.

M. BOISIVON.- Je crois que vous ne parliez pas de la même chose. Vous parliez de l'image que les jeunes ont de l'Entreprise et de la manière dont, chez Thomson ou ailleurs, on intègre concrètement des étudiants.

C'est un phénomène classique.

Si vous interrogez les gens sur l'image de l'Entreprise avec un grand E , elle est très négative mais les mêmes personnes ont une image très positive de leur propre entreprise. On retrouve cela partout et de tout temps.

M. LOUQUIER.- Ma question s'adresse à Michel HORPS. J'ai été frappé récemment, par une information m'indiquant que des fonds communs de placements se spécialisaient dans des entreprises à vocation sociale. Je trouve que c'est une information intéressante. A vrai dire, je ne vois pas très bien comment les entreprises peuvent subsister, à moyen terme, sans faire du social, mais l'évaluation que cela suppose rejoint un peu le projet dont vous parliez. Avez-vous été en contact avec elles ?

M. HORPS.- Bien entendu, dans une vision à long terme de la mise en œuvre du progrès social dont je parlais, il faut établir un lien entre les marchés financiers et cette vision. Sinon, il y a collision. Ce lien peut se trouver dans cette approche qui est amorcée à travers les fonds éthiques. On sait que les fonds de pension américains font un screening de la qualité sur le plan éthique et social des entreprises ; certaines entreprises sont barrées et ils interdisent d'y investir.

Ceci peut sans doute se développer et s'il y a consensus dans la population des épargnants ou des futurs retraités pour dire : "Nous souhaitons que notre monde soit comme nous le voulons à l'avenir et nous demandons à nos fonds de pension d'investir de telle manière et pas de telle autre parce que nous voulons que nos enfants vivent dans tel monde et pas dans celui-là", d'une certaine manière, la société civile peut reprendre la main. C'est une vision à long terme.

Pour ce qui est de l'application, je pense que Dominique PECCOUD a plus de choses à dire que moi

Père PECCOUD.- Tout le monde connaît ces fonds éthiques. Ce qui est intéressant à regarder, ce sont les critères qui sont appliqués pour choisir les investissements. Ils donnent déjà une idée des produits ou services fabriqués par ces entreprises ou des conditions sociales de fabrication.

Il est remarquable de constater que les enquêtes récentes montrent que les performances de ces fonds éthiques ne sont pas mauvaises du tout, autrement dit, nous sommes en train de redécouvrir que l'éthique est synonyme d'efficacité, ce qui a toujours été l'objet de la morale depuis Platon inclusivement.

M. de MAZENCOURT.- Fonction : père de famille. Je suis impressionné par la qualité des débats et des interventions et cela me fait plaisir de pouvoir assister à ce colloque.

Je voudrais insister sur l'importance, pour moi, de l'Homme comme fondement de tout cela.

Si nous reprenons les trois termes qui nous sont proposés, la société civile, la gouvernance et les entreprises, il faut bien voir qu'à la base, nous trouvons l'Homme. Ce sont des modes d'organisation décidés par l'Homme pour, théoriquement, améliorer son ordinaire.

L'important est que le contrôle ne lui échappe pas et n'échappe pas aux règles et aux raisons pour lesquelles il a institué ces organisations.

Une difficulté me semble très importante : quand nous regardons la société civile en tant que telle, nous voyons qu'elle n'est pas unique ; il en existe plusieurs. Les règles de la morale qui sont celles selon lesquelles les individus s'entendent pour vivre ensemble ne sont pas les mêmes selon les régions du monde où nous nous situons, en tout cas pas encore.

Une des difficultés - j'y reviens - est que l'entreprise court-circuite ces sociétés civiles, les met en relation et met en relation des mondes dont les morales ne sont pas les mêmes. A partir de là, le contrôle est difficile à établir.

Je crois que nous pouvons garder un certain espoir : tant que nous avons des hommes et pas des robots aux commandes des entreprises et des gouvernements, nous avons une chance d'améliorer et peut-être d'aboutir.

Je reviens sur ce que nous propose l'ACADI : j'ai des responsabilités de chef d'entreprise, je ne vois pas comment l'entreprise peut agir sur des critères de progrès social. Je suis tout à fait d'accord avec les critères proposés mais je vois mal que ce soit un des points de gestion qu'une entreprise peut durablement suivre même si, encore une fois, je n'ai rien contre l'éthique, bien au contraire.

Je crois que l'important est que ces règles de progrès social - j'en reviens à l'Homme - soient bien ancrées dans la conscience des hommes. C'est une des responsabilités premières des pères de famille dont je fais partie et de l'éducation en général. Je crois que cela doit être une des bases d'unification, de mondialisation, le rapprochement des morales, de manière que cela puisse se retrouver, un jour et partout, dans la société civile, dans les gouvernements et dans les entreprises.

Je voudrais attirer votre attention sur un point que je trouve tout à fait déplaisant d'un point de vue de père de famille responsable d'éducation : ce sont ces publicités d'entreprises sur le thème de l'individualisme, qui fleurissent de manière que je trouve tout à fait honteuse. Quand on voit sur les murs : "Tel produit, telle marque, parce que je le vauds bien", cela en est une illustration typique. Ce thème a été repris par l'Oréal et par énormément d'autres sociétés. Cela devient un outil de marketing qui, je trouve, est extrêmement inquiétant.

Pour conclure, je pense qu'il faut absolument refaire confiance à l'Homme et qu'on lui inculque, dès le début, tous ces principes de progrès social parce qu'encore une fois, tout est une émanation des hommes, c'est organisé par eux, et si on le lui inculque, on peut penser que les choses s'amélioreront.

Mme LAINE.- Merci de votre propos. Maintenant, il faudra écrire "Parce que la famille le vaut bien" ou "Parce que nous le valons bien."

Peut-être certains de nos invités voudront-ils réagir à vos propos ? Michel HORPS.

M. HORPS.- Monsieur, nous sommes entièrement d'accord et je suis personnellement d'accord avec ce que vous avez dit sur le rôle central, c'est évident, de l'Homme dans ces réflexions. Je crois qu'avec le principe d'autonomie, l'Homme est vraiment tout à fait replacé au centre.

Mais je voudrais réagir sur ce que vous avez dit : les entreprises n'ont pas à se préoccuper de progrès social. Nous pensons, à l'ACADI, peut-être pas à 180 degrés le contraire, mais au moins à 90 degrés.

Il est exact que le progrès social est classiquement confié à l'État et à des organismes de protection et autres. Mais il y a un danger à cela, présent à l'esprit de tout le monde : à partir du moment où on dit que le progrès social est l'affaire de l'État, l'État s'en saisit, vote plus de lois, de réglementations, de redistribution, et là, c'est la machine infernale ; nous proposons d'essayer d'y échapper parce que plus de redistribution nous donne toujours plus d'assistanat. Et les gens se découragent : les gens qui travaillent à payer ces cotisations et ces impôts se découragent parce qu'ils estiment que c'est trop ; et ceux qui en bénéficient n'ont pas la chance de voir leur œuvre récompensée puisque c'est quelque chose qui leur est octroyé. Il y a là une limite.

L'attitude consistant à dire : "Ce n'est pas moi, c'est l'État" ne peut plus, je pense, être totalement défendue.

Comment faire ? A l'intérieur des entreprises, des positions peuvent être prises dans un sens ou dans l'autre. Il me semble que vous avez cité un exemple, une publicité qui s'appuie sur des pulsions individualistes. Après tout, des dirigeants, à l'intérieur d'une entreprise, peuvent dire : "Nous avons une éthique dans notre entreprise, nous ne nous appuyons pas sur ce genre de pulsions plus ou moins inconscientes, nous ne les développons pas." C'est imaginable. L'entreprise peut en parler à ses administrateurs, à ses actionnaires en leur disant : "Si vous n'aimez pas, vendez vos actions". En revanche, nous avons des fonds éthiques qui vont agir à la place.

Donc, il me semble qu'un certain nombre de positions de progrès social peuvent traduire, sinon une éthique, du moins une optique de progrès social.

M. BERMAN.- Je voudrais revenir sur le problème de l'Homme. Si on regarde l'Histoire, de vrais progrès concernant l'Homme ont été faits, parce qu'il existait un pouvoir qui, éventuellement, en avait un peu abusé, mais qu'un contre-pouvoir s'était créé et qu'ensuite, un arbitrage avait été trouvé.

Je vais donner deux exemples. Le premier est la création de la monnaie. Au IX^{ème} siècle, du fait que les banquiers qui, à l'époque, constituaient le pouvoir dominant, rognaien les écus en les limant un peu pour avoir de l'or qui était leur profit, un contre-pouvoir des marchands s'est instauré, disant qu'il n'était pas acceptable que les écus n'aient pas tous le même poids. Le roi de France, à l'époque, a décidé de frapper franche monnaie et les écus ont toujours eu le même poids.

Deuxième exemple. A la fin du XIX^{ème} siècle, quand les enfants travaillaient dans les mines il s'est créé, à l'époque de Bismarck, un contre-pouvoir nommé les syndicats qui ont fait en sorte que l'on a abouti à des lois interdisant le travail des enfants, le travail dans les mines plus de douze heures par jour, etc.

J'ai l'impression qu'à notre époque, nous sommes un peu dans la phase d'un débat de ce genre, avec un modèle qui n'est pas encore dominant mais qui commence à l'être, décrit par Bruno RAMBAUD, avec ce que j'appellerai : “ Il faut être dans la locomotive ; la locomotive est de plus en plus confortable ”. C'est probablement vrai, si on est dans la locomotive. J'ai des amis qui préfèrent être dans le wagon de première, derrière la locomotive. Même si ce ne sont pas eux qui tirent, ils trouvent que c'est plus agréable. J'en ai d'autres qui sont prêts à être en seconde. L'important, pour tout le monde, est au moins d'être dans le train, de ne pas être laissé à côté comme les étudiants, ainsi que le disait une des intervenantes précédentes.

Ma question est la suivante : pouvons-nous voir l'amorce d'un contre-pouvoir ? Pouvons-nous voir quelque chose se mettre en place qui fera qu'ensuite, nous aurons un arbitrage et nous aboutirons à un équilibre, à un vrai progrès pour l'ensemble de l'Homme et pas seulement pour ceux qui sont dans la locomotive ?

Mme LAINE.- Comment faire face à la société du dehors en élargissant celle du dedans ? Quelqu'un souhaite-t-il répondre ? Visiblement, Michel HORPS a quelque chose à dire sur ce point.

M. HORPS.- Je crois qu'en effet, c'est un problème très important. Il faut que la prise de conscience soit collective pour arriver à le traiter car autrement, vous avez parfaitement raison, les forces en présence poussent plutôt à une sorte de division, avec les manipulateurs de symboles qui s'enrichissent et prennent une part croissante du gâteau et les gens qui sont maltraités, avec une plus grande inégalité, dans tous les pays et pas seulement entre les pays.

C'est pourquoi nous pensons que c'est dans le domaine des idées que la réaction va venir. C'est pourquoi nous avons travaillé dans le domaine des idées qui ont quand même été à l'origine de quantités de révolutions, bonnes ou mauvaises, notamment dans le siècle qui vient de s'écouler. L'idée de respecter l'Homme est quelque chose, à notre sens, de tout à fait moderne et peut s'incarner dans des dispositifs comme celui des fonds éthiques.

Nous en parlons tout à l'heure avec Dominique PECCOUD : imaginons une organisation internationale de rating socio-éthique, ce n'est pas très compliqué. Si toutes les organisations de citoyens réclamaient ce genre de chose, pour avoir une bonne organisation mondiale radiographiant les entreprises cotées, cela doit coûter 100 à 200 millions de francs par an ; ce n'est rien du tout. Je ne sais pas si vous imaginez le retentissement, l'impact sur les marchés et sur le comportement des entreprises, qu'aurait la sortie d'étoiles sur deux ou trois axes éthiques ou sociaux par une organisation complètement indépendante. Il y a des moyens. Autrement dit, le green peace du progrès social n'a pas encore été créé.

Mme LAINE.- Je crois que le Père PECCOUD et Bruno RAMBAUD souhaitent dire quelques mots sur ce point.

Père PECCOUD.- Je crois que si le greenpeace du progrès social n'a pas encore été créé, il est en voie de création bien avancée. A la dernière réunion interministérielle de l'OMC, nous avons, pour la première fois, eu des manifestations, à Genève, du type de celles de mai 68 ; cela a beaucoup ébranlé toute la Suisse romande. Au sommet de l'OMC à Seattle, dix fois plus d'ONG internationales seront là et comptent participer le plus activement du monde.

M. RAMBAUD.- A propos de la locomotive, je pense que les réponses politiquement correctes du genre : "Faire monter le maximum de personnes dans le train" s'orientent, en général, vers des systèmes de protection et de réglementation. Je pense que ce genre de méthodes aboutissent à des échecs et je crois qu'il faut rénover complètement notre mode de pensée sur ces thèmes, qui conduit à cet assistanat. Il faut arriver à sortir complètement de cette spirale dans laquelle nous nous trouvons.

M. BOISIVON.- Sur ce problème de l'éthique des fonds de pension, je crois qu'il ne faut pas être angélique. Les gestionnaires des fonds de pension ont des préoccupations éthiques mais quand on disait, un jour, à Clemenceau : "Il y a des patrons de gauche", il répondait : "Oui, il y a aussi des poissons volants", ce qui ne constitue pas pour autant la majorité de l'espèce.

La vraie question a été évoquée par Dominique PECCOUD : les préoccupations éthiques sont-elles un facteur de rentabilité ? A partir du moment où il apparaîtrait que c'est une composante de la rentabilité, les fonds de pension y investiraient une fraction de leur portefeuille qui irait au-delà de l'alibi commode présenté à la société. Je ne connais pas la réponse. Nous savons d'expérience, surtout sur la vingtaine d'années difficiles que nous venons de vivre, qu'en effet, les entreprises qui s'en sont le mieux sorti sont les entreprises vertueuses. La vertu paie pour les personnes privées parce qu'elles n'ont pas d'autre solution. Mais être vertueux, ce n'est pas la même chose qu'avoir des préoccupations éthiques. Là, je suis bien incapable d'étendre le raisonnement à cette dimension.

Mme LAINE.- J'ai plusieurs demandes de questions. A ce stade, j'avais l'intention de n'en prendre qu'une car je souhaiterais que nous passions maintenant au rôle de l'État avec Anne-Marie IDRAC. Je vais faire un effort, j'en prendrai deux.

Ensuite, nous écouterons Anne-Marie nous parler du rôle de l'État et j'aimerais, ensuite, redonner un peu la parole à la salle et vous laisser un temps de pause que je situe à un quart d'heure avant la synthèse.

M. LEMAIGNANT.- Je suis retraité et également Acadien avec Michel HORPS. Je suis également grand-père de plusieurs étudiants et c'est à ce titre que je voudrais, non pas poser une question mais faire une suggestion.

J'ai été très frappé de ce qu'a dit Madame RIBAUD tout à l'heure et j'ai constaté moi-même, à plusieurs reprises, que dans de nombreux milieux étudiants, on a une idée à la fois très négative et très fausse de ce qu'est l'entreprise.

Je voudrais faire une suggestion au Club Pangloss dont j'ai fait la connaissance aujourd'hui même et qui m'a paru quelque chose de très remarquable et de très sympathique. Pourquoi n'essayez-vous pas de faire un effort d'information dans les milieux universitaires pour faire modifier cette idée complètement fausse et archaïque de ce que sont les entreprises

aujourd'hui ? Je pense que ce serait un grand service à rendre à vos jeunes confrères étudiants et que ce serait extrêmement utile pour l'avenir de notre économie. Je vous demande d'y réfléchir sérieusement.

Mme LAINE.- Nous vous remercions très vivement de notre idée. Nous avons noté, tous les Panglossiens dans la salle l'ont noté et nous y songerons très activement.

M. ASPAR.- J'interviens surtout en tant que Vice-Président du Comité français des ONG. Je voudrais apporter trois éléments d'information.

On s'interroge sur l'efficacité de l'éthique au niveau de la démarche participative inspirée par le Général de GAULLE. On vient d'observer récemment que la plupart des entreprises qui font accéder leur personnel à l'actionnariat ont un rendement supérieur à la moyenne des autres entreprises. Nous sommes déjà sur une bonne piste.

Deuxièmement, au niveau des Nations Unies, un classement des progrès économiques et humains dans le monde a été fait, où la France est ressortie beaucoup mieux parce que, justement, nous faisons intervenir des critères de progrès social. Peut-être le temps viendra-t-il où nous intégrerons ces critères dans la notation attribuée aux entreprises qui, pour l'instant, est purement financière.

Troisième élément de réflexion, à la dernière réunion des Nations Unies, nous avons discuté de la mondialisation avec les ONG. Une réflexion a été faite selon laquelle les fonds de pension ont des exigences de rendement financier considérables. Mais nous ne voyons pas assez que ces exigences datent de l'époque où nos taux d'inflation étaient très élevés. La réclamation est souvent de quinze points de rendement sur les taux investis alors que le taux de l'argent, au jour le jour, est tombé à deux et demi.

Il est donc nécessaire d'ajuster les ambitions financières des grands investisseurs, de la même manière que nous avons défini un taux de l'usure pour les prêts aux particuliers, qui varie en fonction du taux d'intérêt légal mais il existe un taux de l'usure, et nous pourrions dire qu'avoir des visées très ambitieuses quand l'argent est si bon marché relève presque de l'usure. Donc, il faut demander et exiger un ajustement de ces prétentions.

Père PECCOUD.- Sur les fonds de pension, le problème n'est pas seulement celui de l'inflation, il est aussi celui du vieillissement des populations et, à l'époque où ont été proposés ces contrats, on ne supposait pas qu'il y aurait tant de retraités dans cette salle.. (*rires*).

M. BOISIVON.- On ne le supposait pas mais on pouvait le prévoir.

M. BUSINE.- Retraité. Je suis un peu désolé de ce débat qui portait comme titre : "L'Homme dans tous ces débats". Or, j'ai l'impression qu'on parle du salarié dans tous ces débats. On parle de 35 heures mais, sauf erreur, la semaine, c'est vingt-quatre fois sept heures, cent soixante huit heures, quid des trente-trois heures restantes.

Ce matin, M. JOLIOT a posé une question : Y a-t-il un autre monde que l'entreprise pour l'Homme ? On n'y a pas répondu.

Mme LAINE.- Merci de la poser parce que, avec Anne-Marie, nous allons peut-être parler de ce que nous appelons les communautés de vie.

M. BUSINE.- La troisième composante du Père PECCOUD est très intéressante. Simplement, un grain de sable, plus un grain de sable, plus un grain de sable, cela fait un tas de sable. Un homme, plus un homme, plus un homme, cela fait *sigma* de un homme, cela ne fait pas une organisation.

Dans cette troisième organisation, qu'y a-t-il d'organisé ? Les religions, les sectes et peut-être aujourd'hui –on peut se poser la question- des organismes qui s'appellent les Verts, Chasse – Pêche – Nature et Traditions, qui sortent complètement de l'habitude. C'est peut-être bizarre mais c'est autre chose que métro, boulot, dodo.

Je souhaiterais qu'Anne-Marie nous parle de ces trente-trois heures qui ne font pas partie des trente-cinq parce qu'il y a une autre vie en dehors de l'entreprise.

Mme LAINE.- Avant de passer la parole à Anne-Marie qui va nous parler du rôle de l'État au regard de cette problématique, je crois que le Père PECCOUD va pouvoir, sinon répondre, en tout cas dire son sentiment.

Père PECCOUD.- Il y a bien plus que les organisations que vous citiez au niveau de l'organisation de la société civile, et quand vous regardez, en dix ans, l'évolution des organisations non gouvernementales internationales, étant moi-même en charge des relations de l'OIT avec ces organisations, je peux vous dire qu'elles sont venues singulièrement plus nombreuses, singulièrement plus structurées, singulièrement plus efficaces, et que l'Internet n'y est peut-être pas pour rien.

Mme LAINE.- Bien sûr, bien que nous n'en ayons pas encore assez parlé, encore que Yasmina l'ait fortement évoqué. Nous avons évoqué la société civile, le rôle de l'entreprise ; il nous reste à nous tourner vers l'État et, peut-être, à poser une question à Anne-Marie IDRAC : Faut-il repenser le rôle de l'État ?

Mme IDRAC.- Il est évident que poser la question, c'est y répondre. Bien sûr, il faut repenser le rôle de l'État .

Mais deux ou trois mots d'abord sur ce que disait tout à l'heure Michel HORPS. Il se trouve que j'ai reçu la brochure d'ACADI il y a un moment, bien avant qu'il soit prévu que je participe à ce débat, je l'avais trouvée très bien et j'en avais retenu un certain nombre de choses.

Premièrement, qu'il peut y avoir un progrès social, même un nouveau progrès social et que nous ne sommes pas condamnés à une sorte de spirale de régression.

Deuxièmement, il n'y a pas que la redistribution qui produit le progrès social, et en tout cas, pas que la redistribution au sens français habituel, c'est-à-dire redistribution monétaire par l'État.

Troisièmement, il n'y a pas que l'argent qui fait le progrès social ; il y a aussi le temps, la participation, le bonheur familial, l'accès à la culture.

Enfin, les personnes ne se découpent pas en tranches de saucisson, découpées par l'accès à différents guichets, le guichet de ceci ou de cela, au titre de tel Service public ou tel autre ; il y a bien des personnes humaines qui sont une unité ; chacun d'entre nous ne se dit pas : "Je suis un contribuable, un parent d'élève, un bénéficiaire de ceci, un contributeur de cela." Chaque personne se vit comme un tout, rarement pris en compte par les politiques publiques.

Il y a un dû à l'Homme et ce dû est fait de solidarité et de responsabilité ; je crois que c'est toute une démarche qui nous rassemble ici.

Sur l'exclusion, je n'aime pas par l'idée que c'est en s'alignant grosso modo sur ce qu'il y a de mieux qu'on la traitera, avec un objectif du type "Les exclus, cela ira mieux quand ils auront tous le statut de cheminot" - je fais allusion à un débat que j'ai eu avec Bernard THIBAULT lorsqu'il était patron des cheminots CGT- qui me disait : "Pour améliorer le sort des exclus, il faut d'abord améliorer le sort des cheminots ; de la sorte, les exclus pourront devenir des super cheminots". Je caricature à peine. Je ne crois pas que cela soit le sujet.

Je suis choquée par le fait que le vent de la croissance permettra aux personnes qualifiées de s'en sortir, tandis que les non qualifiés risquent de rester en arrière. Je pense vraiment que l'exclusion nous pose deux questions : comment fait-on pour que les entreprises aient envie d'embaucher des gens dont la valeur ajoutée individuelle ne correspond pas au niveau du SMIC + charges sociales ? comment entre-t-on dans des dynamiques de formation, qualification et de suivi très personnalisé, très individuel de personnes en voie d'exclusion ? ce qui, évidemment, ne peut pas relever de mécanismes centralisés ni seulement d'allocations mais de démarches persévérantes et pleines d'humanité.

Ceci était en réaction à Michel HORPS.

Maintenant, je suis censée parler de l'État. Mon parcours m'y prête, je suis un serviteur du bien commun depuis toujours, je n'ai jamais eu d'autre vocation. Je l'ai d'abord fait dans l'Administration et je le fais maintenant dans un grand parti politique et au Parlement.

Je crois que si nous ne voulons pas faire de langue de bois, nous sommes obligés de dire que le débat sur l'État est largement franco-français ; quand nous arrivons dans des colloques internationaux en disant : "l'État", nous sommes, en général, regardés comme l'homme au béret avec une baguette de pain, qu'on aime bien, mais enfin..., qui est un peu rétro.

Je ne suis plus sûre qu'aujourd'hui, ce qui a pu être depuis la Libération jusque dans les années 70 un atout pour la France, cet appareil d'État structuré, centralisé, rassembleur des financements et des énergies, avec la démultiplication d'entreprises publiques largement représentées dans la salle, soit un atout. Et je parle par litote.

Je voudrais témoigner de ce qu'à côté de l' " horreur économique " dénoncée par Mme FORESTER, il existe l' " horreur administrative ". C'est celle que beaucoup de parlementaires vivent en permanence et essaient de débayer au profit de gens qui sont complètement paniqués par ce qui leur arrive, notamment des gens qui veulent créer des entreprises, des associations, qui veulent animer ce fameux tiers secteur, mais qui tombent alors sur tellement de complications qu'ils ont vraiment beaucoup de mal.

Je me permets de le dire avec le passé de service public qui est le mien. Je ne le fais pas de manière démagogique à la manière brutale des ultra-libéraux .

Quand nous parlons du rôle de l'État, nous ne pouvons pas oublier non plus que, dans notre pays, il y a un niveau de prélèvements obligatoires qui commence à paraître bizarre dans le paysage international. Nous ne pouvons pas dire que nous sommes pour l'autonomie, la participation, et trouver nécessairement formidable que 55 % de la richesse nationale passent par des tuyaux sur lesquels il n'est pas évident que la participation des citoyens s'exprime de manière efficace ou particulièrement claire.

L'ambition de réforme de l'État qui, pour moi d'ailleurs, n'est pas une réforme de droite ou de gauche devrait être un grand sujet national : l'ambition d'adapter le rapport qualité – prix des administrations et l'ambition de construire un État nouveau, puisque nous l'aimons –il fait partie de la culture et de la spécificité françaises- pour une nation nouvelle face à des défis nouveaux.

Quel type d'État ? Je ne donnerai que quelques têtes de chapitres. Ce n'est évidemment pas un état gestionnaire, ce n'est pas son travail, mais je dirai un Etat architecte. L' État n'est pas le maçon, ce n'est pas lui doit gérer, mais c'est lui qui doit assurer, me semble-t-il, le lien, la cohérence, qui doit être le fixateur des lois, le gardien rigoureux et crédible des règles, et ce, de manière encore plus forte que dans le passé.

Notre administration sait réglementer ; nous ne savons pas bien ce qu'est une administration qui régule. Il y a un gros effort culturel à réaliser dans l'Administration. Ceux d'entre nous qui ont eu des responsabilités de régulateur le savent bien.

Je crois que aussi que l'État, en tout cas l'exécutif, se présentera de plus en plus comme une tête de réseau ; d'abord vis-à-vis d'un certain nombre d'autorités de régulation qui sont là pour assurer la gestion des règles posées par l'État –je parle du CSA, de la CNIL, du CECEI, etc.

Vis-à-vis é0(, t)(lui doit ep(e)3(stia.2(xvi)-4.1ns)-1.9(t ep(e)-1.9r)(lui doécut ep(eeuru part)-4p(e)avi)-4.

itre le -10MEDEF'n-viaége

par,e

semble

parierus

t -331(a)27(il)-331and 610s n't -331earvit -331eantl t -331e qu'Brèrusocilt -331ellt -331(a)27((t -331ese))TJT0.00

l'État

cmoportmmni,e

une culture parennriales qui(n')956(ex)-107(ietle trat qummnitpparaujpoud'huis.)TJ2.95 -2.18 TD-0.0054 Tc0.1505

profond de comportement, aussi bien des acteurs publics administrant que de la fonction politique est à opérer et mérite une pédagogie fantastique. L'exemple de la vache folle est typique.

En créant une Agence française de la Santé, il était évident que nous allions aboutir à ce genre d'ennuis, et il était non moins évident que l'on risquait de se trouver confrontés à l'Agence allemande ou italienne de la Santé qui se trouverait ne pas aimer le foie gras français. Si nous étions capables d'expliquer, en conscience et en toute transparence démocratique, qu'il est préférable que ce genre de choses se fasse à l'échelle d'agence sanitaire européenne, pour continuer sur cet exemple, je crois que nous aurions progressé dans le bon sens.

Voilà ce que je voulais dire : État architecte, État partenaire, État membre de l'Union. Je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de sujets plus importants que celui-là pour le positionnement de notre pays dans le monde. Il y va de notre performance collective.

Tout ceci pour quoi faire ? Une phrase d'Aristote dit à peu près: *La démocratie, ce n'est pas simplement fait pour définir comment on vit ensemble, mais c'est pour définir quelles belles choses on vit ensemble*. Belles ou pas, en tout cas, des choses que nous essayons de définir en commun. Il me semble que l'État n'est pas simplement un syndic de copropriété ; c'est quelqu'un qui doit dessiner un projet.

J'ai trouvé dans votre texte sur "Le travail, mode d'emploi", un propos fort intéressant sur la notion de flexi-sécurité. Il me semble que l'État et les partenaires publics - nous n'avons pas eu le temps de parler de la décentralisation et de la subsidiarité qui, pour moi, sont essentielles - doivent assurer une sorte de sécurité globale macroéconomique et au contraire le maximum de flexibilité microéconomique pour les entreprises, en particulier les petites entreprises, celles qui créent de l'emploi. Il ne peut s'agir d'une sécurité statique mais plutôt mobile, portant en particulier sur tout ce qui est éducation, capacité de rebondissement.

L'avenir ne peut être sécurisé que par des investissements humains.

Mme LAINE.- Merci beaucoup, Anne-Marie IDRAC.

Je vois que l'heure tourne, à moins que quelqu'un ne souhaite réagir à ces propos, il me semble que là, énormément d'optimisme nous est transmis, ainsi que quelque chose de dynamique.

Je vais proposer à nos invités, s'ils souhaitent intervenir, de dire s'il y a quelque chose à faire pour avancer et pour consolider la place de l'Homme dans ce contexte de mondialisation, et ce qu'ils feraient. Non ? Très bien.

Je ne me risquerai pas à une synthèse, si ce n'est qu'il faut bien que je remercie très vivement nos invités de leur présence, de la qualité de leurs propos, d'avoir mis l'accent sur ce qui est positif, sur ce qui constitue une opportunité dans toute cette affaire et dans tous ces débats, plutôt que ce qui constitue une menace, ou comment transformer une crise ou une menace en une opportunité.

Je crois qu'ils nous ont indiqué des voies tout à fait formidables.

Je voudrais aussi vous remercier tous, parce que vous avez très fortement contribué à la vitalité de ce débat.

Je vous remercie de nous retrouver dans un quart d'heure, à 16 h 30 précises, pour la synthèse de ce débat.

Applaudissements.

La séance est suspendue à 16 h 20.

SYNTHESE ET CONCLUSION

La séance est ouverte à 15 h 40.

Mme LAINÉ.- Nous en sommes arrivés à la synthèse de ce colloque, Monsieur le Gouverneur, chère Anne-Marie, Monsieur le Délégué général et cher M. POSTEL, chère Sabine, notre Présidente, pour mettre en lumière les points clés de cette journée, des différents exemples de ce que nous avons vécu et entendu.

Je vais proposer à Sabine DASSONVILLE, Claude POSTEL et Anne-Marie IDRAC de vous en faire leur propre lecture.

Ensuite, il vous reviendra, Monsieur le Gouverneur, de tirer la conclusion.

Auparavant, il me semble souhaitable de vous proposer quelques repères pour cette synthèse en forme, si vous m'y autorisez, d'impressions. Je vous en suggère trois.

Ma première impression, à chaud, est que parlant de révolutions silencieuses et de réformes annoncées, il me semble que nous avons entendu plus de révolutions silencieuses que de réformes annoncées. En ce sens, je crois que c'est un élément positif.

Au-delà , je crois que nous avons échappé au piège d'une approche binaire, peut-être un peu manichéenne du sujet, avec, d'un côté, les entreprises qui bougent et, de l'autre côté, un état inerte. En somme, nous avons échappé à l'opposition sommaire entre d'un côté, un dynamisme agissant et de l'autre, une parole sans action.

C'est vrai que, dans la première table ronde, nous avons entendu des entreprises qui agissent dans le cadre de la mondialisation, vite, plus vite peut-être que le service public, les entreprises publiques ou l'État.

Finalement, elles nous l'ont dit, elles n'ont pas le choix parce que leurs marchés, l'impératif de croissance n'attendent pas, pas plus que leurs concurrents, et leur survie est au prix de l' action.

En ce sens, nous avons noté qu'elles n'ont pas beaucoup d'états d'âme. Par exemple, elles vivent le fait que cette mondialisation ressemble beaucoup à une mondialisation américaine, et elles avancent quand même. Les états d'âme seront pour plus tard, quand cette mondialisation sera terminée, si tant est qu'elle se termine un jour.

En deuxième table ronde, nous avons entendu parlé de révolutions silencieuses, certes plus lentes, parcellaires peut-être, mais qui se sont présentées sous une forme d'expériences réussies –c'est mon sentiment, d'autres le partagent, j'ai échangé avec eux sur ce point- dont la somme finira par créer une transformation assez profonde.

Quand on entend que les mots performances, résultats, pourquoi pas clients, sont prononcés, ils le sont certes prudemment, mais ils le sont et ils ne font plus peur.

En ce sens, le point positif est le constat que l'on n'a pas besoin de changer le système pour changer de conduite et que l'on peut fonctionner de la meilleure façon possible dans un système quel qu'il soit et que, par conséquent, la volonté de faire va primer sur la procédure. C'est la première impression.

La deuxième impression que j'ai envie de vous livrer est une réflexion sur le pragmatisme. Celui-ci a été l'horizon de nos différents débats, pour les entreprises bien sûr, qui ont saisi à bras le corps, la mondialisation, mais pour l'État aussi qui, finalement, a autorisé ce qu'il n'est plus en mesure d'interdire, et puis pour les personnes, les citoyens qui, parfois, s'auto-organisent et découvrent de nouvelles formes de biens sociaux.

Pragmatisme, si je le relève, c'est parce que nous sommes en France, dans le pays du discours dont très souvent, il est dit de nous que nous comptons sur la qualité des arguments pour débloquer les situations. Nous sommes dans un pays où nous avons appris et où nous continuons à être gouvernés par la raison plutôt que par les faits.

Je crois que voir émerger ce pragmatisme et cette reconnaissance des faits est incontestablement un point qui mérite d'être salué.

Qu'est-ce que le pragmatisme ? C'est une capacité stratégique.

Il est aussi une troisième impression qui n'est pas du domaine de la capacité, mais plus de l'attitude - c'est le troisième point qui m'a frappée, encore une fois d'autres avec moi - de l'optimisme. Nous avons eu cette ambiance d'optimisme dans les trois tables rondes. Des entreprises, parce qu'elles sont pragmatiques, sont optimistes et, finalement, cela marche assez bien pour elles sur les marchés mondiaux.

Nous avons entendu un optimisme de la part de ceux qui portaient la parole des entreprises publiques et du Service public. Ils avancent, eux aussi, pas à pas.

Nous avons également entendu beaucoup d'optimisme dans la dernière table ronde, lorsque nous avons parlé de "L'Homme dans tous ces débats". L'optimisme est une attitude personnelle, indispensable pour pouvoir évoluer et avancer.

Spécifiquement, l'effort de régulation étatique ne peut se faire, semble-t-il, sans être ancré dans la société civile et pour accomplir cet effort, il est clair que nous avons besoin d'avoir des citoyens optimistes.

Cet après-midi, nous avons dit que nous voulions être des citoyens optimistes, des personnes qui ont de la ténacité. Un citoyen optimiste est quelqu'un qui continue à être citoyen quel que soit le contexte.

D'une certaine façon, cet optimisme nous a renvoyés à nous-mêmes, il nous rappelle que notre raison de vivre ne peut pas seulement être l'efficacité, que l'Homme n'est pas seulement une ressource, que nous avons d'autres enjeux, d'autres projets de vie qui ne relèvent pas seulement de l'économie et qu'il nous appartient aux uns et aux autres, dans la société civile, dans les

entreprises qui existent pour que des hommes et des femmes y travaillent ensemble, de faire en sorte qu'au sein des entreprises, la fonction humaine soit aussi importante que la fonction économique.

Cette impression d'optimisme qui, pour moi, a été assez forte et assez marquante, ne m'a pas étonnée. Que l'optimisme préside à un colloque de Panglossiens, quoi de plus naturel, et je suis sûre, Sabine, que tu ne diras pas le contraire.

Mme DASSONVILLE.- Je te remercie, Sylvie.

Tu viens de résumer un débat qui me paraît en effet mériter le qualificatif de panglossien par son pragmatisme et son optimisme. A travers la réactivité de la salle, nous avons d'ailleurs senti une réceptivité à ce caractère panglossien de notre débat d'aujourd'hui.

Je crois qu'à travers nos trois tables rondes, le Club Pangloss a tenu véritablement le rôle qui par vocation est le sien, au sein de la société civile - ce tiers secteur évoqué par le Père PECCOUD - où des forces agissantes doivent stimuler le dialogue avec l'Etat et les entreprises, et leur poser les bonnes questions sur leurs orientations pour le futur, et si ces orientations vont dans le sens du " bien commun ".

Le moment est donc venu de vous en dire un peu plus sur le Club Pangloss et, puisque Monsieur le Gouverneur manifestait lui-même avec beaucoup d'amabilité cette curiosité, je me ferai un plaisir de vous dire quelques mots sur qui nous sommes, sur l'expérience qui nous façonne, sur nos valeurs, et sur ce que nous voulons apporter.

Mais d'abord ce nom bizarre qu'est Pangloss ! Une référence à Voltaire bien sûr, qui en 1756, après le tremblement de terre de Lisbonne, écrivait dans un poème : *Un jour tout sera bien, voilà notre espérance, Tout est bien aujourd'hui, voilà notre illusion.*

C'est évidemment un double contresens de notre philosophe ironique qui fustige, à travers ces mots, les tenants du "tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes", lui qui a lutté toute sa vie contre l'injustice et le fanatisme.

Le Panglossien est un être simple mais il a une conviction bien ancrée et il veut la mettre en œuvre, c'est que le meilleur des mondes n'existe pas et qu'il revient aux hommes de le construire, jours après jours, patiemment, par touches successives. Patiemment ne voulant pas dire oublié de la course au temps de la compétitivité telle qu'évoquée ce matin, mais plutôt opiniâtreté.

Ce n'est pas un manque d'ambition, rassurez-vous. Nous sommes, nous autres Panglossiens, pétris d'ambition, pour nos enfants et notre pays bien sûr, pour nos entreprises, pour nos collaborateurs, pour nos voisins.

Ce n'est pas non plus une morale, c'est une attitude fondée sur le pragmatisme et l'humanisme.

Mais voilà de bien grands mots pour les candides que nous sommes.

Plus simplement, notre philosophie se fonde sur trois valeurs concrètes : le mouvement, la curiosité et la solidarité.

D'abord, qui nous façonne initialement, c'est la mission FNEP, mission rapidement évoquée ce matin par le Président RUTMAN, dont je vous dirai quelques mots.

Cette mission est un vrai baptême du feu. Elle nous sort littéralement de nos références intellectuelles, culturelles... Vous avez, dans cette salle, des Panglossiens récents qui pourront en témoigner.

Aussi bien la phase d'investigations à l'étranger, la dimension pluridisciplinaire du groupe et l'approche collective du travail de recherche engagé, c'est une démarche originale que nous n'avons pas connue dans nos formations scolaires et supérieures, et que nous ne connaissons pas - nous en sommes témoins- dans nos entreprises.

Après la mission principale, nous renouvelons des missions plus courtes mais de même nature. J'en veux pour preuve la dizaine de Panglossiens qui étaient le mois dernier à Chicago, pour travailler sur l'insertion des jeunes en difficulté, et dans un mois, cinq autres Panglossiens qui iront en Argentine sur le thème de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise et dans l'administration.

A travers ces missions successives, les trois valeurs que je vous citais précédemment s'imposent naturellement.

Le “ mouvement ” : dans le conte de Voltaire, Candide et Pangloss quittent leur château allemand pour partir à travers le monde pour un long voyage. Pourquoi ? Parce que le voyage remet en cause les assurances, il déstabilise nos têtes trop bien faites à l'issue de formations souvent très spécialisées. Bernard RAMANANTSOA l'a d'ailleurs très bien développé ce matin : à l'issue de nos formations traditionnelles, nous avons encore largement besoin. Le voyage nous réapprend à penser, nous force à reconsidérer à l'échelle du monde nos approches qui sont encore souvent trop hexagonales. Il faut faire attention d'ailleurs qu'elles ne restent pas non plus trop européennes.

Il ne s'agit pas d'aller hors de France chercher des "remèdes miracles" mais d'élargir notre savoir et celui de ceux qui nous entourent, pour agir sur les habitudes intellectuelles au fil du temps et ainsi, agir sur les comportements et sur les structures. On parle souvent d'hommes et de femmes acteurs de changements. Les Panglossiens souhaitent, en amont, être inducteurs de changement.

La “ curiosité ” : Candide va discuter ailleurs des effets et des causes, et sa grande vertu est sa capacité d'étonnement, son acceptation des différences. A travers ses aventures, il fait l'apprentissage, souvent difficile, souvent dur mais efficace, de cultures étrangères.

Candide se préparait-il déjà à la mondialisation dont nous avons tant parlé ?

Il est sûr que cet apprentissage inter - culturel est une urgente nécessité pour nous, à l'heure où devons développer des stratégies d'alliances internationales au sein de nos entreprises,

où au sein de nos administrations nous devons être acteurs de la construction européenne ou encore acteurs du progrès des grandes institutions internationales, des ONG...

C'est aussi cette valeur de curiosité qui nous a conduits à poser notre sujet d'aujourd'hui sous l'angle des révolutions silencieuses. Je crois, comme nous l'espérions ce matin, que nous avons réussi à sortir des lieux communs et j'espère que vous aurez, tous, ressenti des étonnements constructifs.

Enfin, la “ solidarité ”, bien sûr : entendons-nous, le Club Pangloss n'est pas un clan, c'est plutôt, pour employer un mot à la mode, un réseau informel, libre, ouvert, comme ce colloque ouvert à tous, où j'espère, vous aurez apprécié la liberté d'expression.

Un réseau transverse entre l'État et les entreprises, à travers lequel nous pratiquons l'échange d'expériences dont Bruno RAMBAUD soulignait tout-à-l'heure l'importance. d'expériences.

Un réseau qui se régénère avec une nouvelle promotion chaque année.

Enfin, au sein des entreprises membres et au sein des administrations, ce sont des cercles de Panglossiens, qui ne sont pas des lobbies mais qui permettent d'entretenir ensemble et de répandre l'esprit d'ouverture.

J'espère à travers cette journée qui cependant n'est pas finie - nous allons écouter Claude POSTEL, le Gouverneur Jean-Claude TRICHET et Anne-Marie IDRAC- que nous vous aurons convaincus de la pertinence et de la richesse de notre expérience. J'espère que certains d'entre vous, que vous apparteniez à l'entreprise ou à l'Administration, auront envie de nous rejoindre comme entreprise membre de la Fondation ou comme candidat à nos missions.

Enfin, je tiens à remercier les huit entreprises membres de la Fondation qui permettent au Club Pangloss d'exister et de se développer.

Je vous remercie tous et te donne la parole, Anne-Marie.

Mme IDRAC.- Je n'ai pas très bien compris si j'étais censée faire la synthèse de la table ronde n° 3 ou une synthèse de tables rondes auxquelles je n'ai pas assisté. Je vais faire quelque chose un peu entre les deux, en me réjouissant d'avoir été invitée en tant que Panglossienne, et de me retrouver ici avec des gens avec lesquels je partage de bons souvenirs, y compris de parties de poker dans des pays au bout du monde. Vous voyez, cela sert aussi à cela, Pangloss !

Quand j'ai commencé à regarder le programme....

“ *L'Entreprise dans tous ses états* ”, je me suis dit....

...Pourvu que l'on entende s'affirmer la fierté des entreprises, des entreprises françaises qui font de notre pays dans le monde ce que l'on sait : le quatrième exportateur, en tête de l'activité économique dans de nombreux secteurs.

Pourvu qu'il ne soit pas incongru dans un colloque de Pangloss de dire la même chose que Tony BLAIR, à savoir que l'on devrait célébrer les chefs d'entreprise au moins au même niveau que les joueurs de football. Ce fut le cas, Monsieur le Gouverneur.

Pourvu que l'on parle de participation, pourvu qu'il n'y ait pas de langue de bois sur les stocks options, pourvu qu'on ne fasse pas semblant de croire que ce sont les contribuables qui paient les stocks options. Ce ne fut pas le cas, Monsieur le Gouverneur .

Je crois donc que l'approche était assez tonique et positive sur ces sujets.

“ *L'État dans toutes ses entreprises* ”...dira-t-on jamais assez combien il est important de réformer l'ensemble du système de gouvernance nationale, et ceci en s'inspirant des meilleures références à l'étranger. Pourquoi ne ferait-on pas de bench marking sur la gouvernance publique comme on en fait sur les performances des entreprises ?

Il me semble que cette révolution silencieuse doit avoir comme axe celui qui a été expliqué tout à l'heure par le Père PECCOUD, à savoir celui de la subsidiarité et de la clarté dans le “ qui fait quoi ” ? Ceci étant valable, aussi bien dans les relations entre les différents acteurs - entreprises, partenaires sociaux, État -, que dans le système de relations entre les collectivités locales qu'il convient de libérer au niveau national et, bien sûr, au niveau européen.

Au niveau européen, je crois qu'il est important qu'aussi bien les entreprises publiques que les acteurs de l'État réfléchissent enfin à ce que peut bien vouloir dire d' “ être un Etat membre ”, notion ne me paraît pas avoir totalement imprégné la culture publique ni même l'enseignement, auquel il m'arrive de participer, en direction des futurs acteurs publics.

Le troisième thème était “ *L'Homme dans tous ces débats* ”. J'ai été très frappée par une balance, dans le courant de cette discussion, entre optimisme et pessimisme. Je crois que l'optimisme l'a emporté, parce que certains sont particulièrement fiers du dynamisme économique, parce que d'autres ont pu affirmer qu'un nouveau progrès social se présente devant nous. Quelles qu'en soient les raisons, je crois que l'optimisme l'emporte. Il l'emporte parce que ce débat a fait valoir l'importance des éléments culturels et des éléments éthiques, et que c'est en allant tout à fait au fond des choses que l'on peut avoir une analyse partagée où les différentes opinions se rejoignent.

Ce rapprochement se fonde sur des bases éthiques. Vous avez tous certainement en tête le livre de GUILLEBAUD sur les idéologies où, à travers un cheminement historique, il montre que finalement l'avenir est sans doute simplement ce que nous appelons la démocratie, qui depuis les grecs puis les judéo-chrétien, est fondée sur les valeurs formulées dans la devise républicaine.

Nous avons pu être optimistes parce que nous étions sur un fond d'éthique.

"La vertu paie", j'ai noté cette expression. Cela vaut sans doute le coup de fonder sur ces valeurs.

Quelles priorités ont été dégagées ?

D'abord l'éducation. Là aussi, je pense éducation comme valeur, comme bagage, comme élément de sécurité à donner à chaque personne dans la durée, à chaque moment de sa vie, pour pouvoir s'adapter au monde qui change.

Dans ce domaine, les révolutions silencieuses valent mieux que beaucoup de grandes déclarations. Or beaucoup de révolutions silencieuses sont en cours.

Par ailleurs, le débat sur le contenu de l'éducation est sans doute plus important que le débat sur les mécanismes institutionnels de l'éducation.

Priorité de l'action : éducation, culture, pour permettre à chacun d'assumer davantage son propre destin et sa propre sécurité.

Ensuite un deuxième bloc de priorités, autour de la notion de *participation* : participation dans les entreprises - au capital, à la rentabilité -, mais participation aussi aux mécanismes de décision, participation également en termes de citoyenneté à tous les échelons, y compris avec cette interrogation sur ce que seraient des éléments de gouvernance mondiale.

En transversale à cette question de participation, se pose l'affirmation propre du tiers secteur : les associations, les autres acteurs, les ONG, les syndicats, les partenaires. Personnellement, je suis intéressée par ce genre d'approche mais, malencontreusement en France, on ne peut pas dire que la tradition s'y prête énormément ni qu'on en prenne véritablement les moyens. Je pense par exemple aux évolutions de la fiscalité des associations. On ne peut pas dire qu'elle aille vraiment dans le bon sens. Mais sans doute suis-je trop pragmatique et trop ras de terre par rapport à des espoirs de grande envergure qui ont été tracés !

Dernier point, *l'idée de combiner flexibilité et sécurité* est apparue comme vraiment importante et correspondant aux paramètres éthiques qui ont été développés, au nom de l'autonomie, de la capacité des personnes à transmettre un héritage, à se situer dans une continuité.

Je crois que le débat est : comment assurer ce qu'une de nos amis appelle la "flexisécurité" ou comment assurer des sécurités minimales élastiques comme autant d'éléments de dynamique pour permettre aux gens de rebondir.

Ces éléments ont été largement développés.

Je conclurai sous forme de témoignage sur Pangloss. Quand je vois l'annuaire, je me rends compte que la capacité existe de ne pas opposer les gens des différentes grandes écoles, du secteur public et du secteur privé, mais de leur proposer une formation commune, d'autant plus enrichissante qu'éclairée par l'étranger. Cela me paraît être particulièrement moderne.

Je terminerai en souhaitant que le prochain colloque, chère Sabine, soit encore plus optimiste, encore plus éthique et encore plus pratique, qu'on puisse lui donner une dimension un peu plus internationale. Je sais que c'est déjà un objectif que tu as en tête.

Merci.

Mme DASSONVILLE.- C'est retenu.

Mme LAINÉ.- Claude POSTEL, vous avez été appelé comme témoin. Quel est votre mot et votre lecture de cette journée ?

M. POSTEL.- Avant de dire la lecture de cette journée, je voudrais rappeler, pour ceux qui n'en sont pas familiers, que la Fondation est en amont du Club Pangloss et que c'est à travers elle que sont financées les missions annuelles, grâce à l'aide apportée par les entreprises.

Ces missions regroupent un certain nombre de jeunes cadres de l'Administration et d'entreprises et, parmi les cadres de l'Administration, nous comptons toujours un cadre étranger.

Ceci signifie que nous exigeons de tous les participants une parfaite connaissance de l'anglais, va, je crois, tout à fait dans le sens de ce que M. RAMANANTSOA préconisait ce matin pour l'avenir des cadres d'entreprises et de l'Administration.

J'ajouterai que ces missions sont toujours aidées, guidées par les conseils éclairés mais toujours discrets, de mentors qui sont des personnalités de très haut niveau, parmi lesquelles nous avons eu le plaisir de compte M. Marceau LONG, ici présent, M. ORTOLI (?) que vous avez entendu ce matin, à côté de M. DELAPORTE, de Jacques LESOURNE, etc. C'est vous dire la diversité de ces mentors.

Ces missions ne sont pas seulement un exercice intellectuel mais aussi la possibilité, pour les participants, de se constituer un solide carnet d'adresse national et international, et vous savez bien que dans ce monde, qui se mondialise de plus en plus, c'est un facteur important que de pouvoir disposer de contacts.

Je parlerai moins de ce qui a été si bien dit par Anne-Marie IDRAC, Sabine DASSONVILLE et Sylvie LAINÉ. Je dirai plutôt ce que j'ai ressenti à la lecture des rapports faits au cours des dix dernières années, lecture que nous faisons soigneusement chaque année avant publication et relecture rapide que j'ai faite avant la présente journée.

Ces rapports laissent apparaître une question centrale qui s'applique d'ailleurs à tous les thèmes traités ou pratiquement à tous. Au fond, comment, au niveau de l'État, passer de la recommandation à l'action ? Y a-t-il des obstacles à lever et quels sont-ils. Dans les réponses que je vais vous donner, je serai très terre à terre.

Trois mots reviennent sous la plume et dans la bouche des personnalités que nous invitons à la présentation de ces rapports qui sont : cloisonnement, dysfonctionnements, empilement.

Ce sont des mots qui n'expriment peut-être pas une réalité mais sûrement une perception et, dans cette période où l'image plus que la réalité, ou le paraître compte plus que l'être, la perception a son importance –on l'a vu tout à l'heure dans l'intervention de Yasmina qui nous a dressé une image assez négative de l'entreprise vue par le monde étudiant-.

Le cloisonnement : c'est, presque une tarte à la crème, celui des administrations. Il est intéressant de voir que l'un des hauts fonctionnaires invités à notre table ronde a dit, à ce sujet, que les administrations cultivent soigneusement leur différence –je le cite-. Le fait est que les

rapporteurs ont, à plusieurs reprises, souligné que cette situation ne permettait qu'en de très rares occasions une approche systémique de problèmes à multiples acteurs.

Les dysfonctionnements sont, bien sûr, l'effet de ce cloisonnement et nécessitent –je cite, là encore- la nécessaire collaboration des acteurs en générant des conflits de compétences.

L'empilement : empilement des textes législatifs réglementaires, celui des aides financières qui sont distribuées dans des domaines divers et nombreux mais là, il est vrai que les conflits d'intérêt obscurcissent souvent les orientations et les textes qui, au départ, s'avèrent clairs.

Récemment, j'ai lu le rapport Gabriel de Jean d'ORMESSON, qui n'est ni un rapport Pangloss ni un rapport d'administration, mais qui est fort intéressant.

Il fait dire à son archange préféré : "Ce qui me frappe le plus dans votre temps humain, c'est le poids du passé qui pèse sur chacun d'entre vous". Est-ce ce poids du passé qui fait que tant de diagnostics généralement pertinents –car la phrase a une bonne expertise en matière de diagnostics- tant de pronostics qui recommandent l'urgence semblent –je ne parle que de perception- ne produire que de minces et lointaines actions ? Y a-t-il, dans notre pays en particulier, une sorte de lenteur démocratique inévitable ?

Il est sûr que s'y adosse –nous l'avons vu cet après-midi- un temps administratif plus ou moins incompressible et qui oppose la frénésie au temps court des affaires, le temps long d'une autre fièvre qui est celle-là très volontaire. Mais la question qui peut se poser est de savoir si cette fièvre qui s'ajoute d'ailleurs à l'impact des réglementations bruxelloises n'est pas le fruit d'une société où la loi a tendance à se substituer de plus en plus à un civisme défaillant. On peut se demander si cette fièvre n'est pas la rançon d'une exigence de protection totale derrière laquelle se profile la revendication d'une vie risque zéro qu'accompagne généralement la traditionnelle recherche du bouc émissaire.

Donc trois termes : cloisonnement, dysfonctionnements, empilement. La question est de savoir si les révolutions silencieuses dont nous avons parlé aujourd'hui les ont réduits ou même fait disparaître. Je crois que la réponse est probablement oui –nous en avons eu des témoignages tout au long de cette journée- dans pas mal de domaines.

Mais la question est aussi : l'administré s'en est-il aperçu ? On a bien vu que l'importance de la perception est tout à fait centrale, tant dans cette société, en général, on attache plus d'importance aux trains qui déraillent qu'à ceux qui arrivent à l'heure.

Si bien qu'on peut se demander si, dans les réformes réussies, dans les révolutions faites, il n'y a pas un silence de l'État que je qualifierai d'oppressant.

Je crois qu'à travers ces administrations que beaucoup de pays nous envient, même si des changements sont nécessaires, on ne peut que se demander si l'État ne doit pas mieux communiquer pour ce qu'il a entrepris comme réforme, et s'il ne doit pas –j'ose employer un mot qui ne convient certainement pas à l'esprit de la fonction publique- se "vendre" dans le monde marchand qui est le nôtre.

Le monde de l'entreprise, c'est celui du changement et de la saisie d'opportunité. Le monde des administrations, c'est celui de la permanence, du souci de la continuité qui est celle de l'État, mais dont le périmètre d'action est certainement appelé à se modifier. D'un côté, une obligation de résultat, récente et, de l'autre, une obligation de moyens plus patiente.

Je crois donc qu'il est nécessaire que les acteurs en présence puissent, d'une part, faciliter l'impatience des uns et comprendre la pondération des autres, et d'autre part, que par son objectif initial, vraiment tout à fait original, la Fondation, qui était une partie de cette société civile dont on a évoqué le rôle cet après-midi, puisse contribuer à rapprocher le monde des entreprises de celui de l'Administration, à cette indispensable compréhension.

J'ajouterai, d'une manière un peu perfide, que ce qu'offre la Fondation dans ce domaine n'est pas ce qu'offrent les universités d'entreprises dont M. RAMANANTSOA nous a parlé ce matin.

Mme LAINÉ.- Merci, Claude POSTEL.

Monsieur le gouverneur, je crois maintenant que nous sommes impatients de vous entendre.

M. le Gouverneur J.C. TRICHET.- Permettez-moi de vous remercier.

J'ai été très sensible à votre invitation, d'autant plus que j'imagine que la Banque de France devrait normalement faire partie de Pangloss. Je ne vous vois pas dans la liste des entreprises membres or nous avons, me semble-t-il, beaucoup de titres à vous aider dans vos missions, et ce que j'entends me paraît correspondre tellement bien à ce que nous pouvons souhaiter nous-mêmes que je sens qu'un dossier va cheminer...

C'est pour moi, une expérience intéressante que d'être confronté à vos conclusions et à vos idées force et de voir quel écho cela éveille chez moi.

J'ai quatre commentaires sur ce que vous avez examiné, évalué et médité aujourd'hui.

Le premier porte sur l'optimisme et le pessimisme. Je suis frappé d'avoir entendu dans votre bouche, Madame le Ministre, et aussi dans d'autres rapports qui étaient faits sur les travaux, qu'il y avait au total plus d'optimisme que de pessimisme, m'a-t-il semblé et que l'attitude générale était positive à l'égard des transformations considérables que nous vivons en ce moment dans les entreprises, dans l'économie en général, et aussi, naturellement et fort heureusement, au sein de l'État et des administrations.

Ceci me frappe et je m'en réjouis profondément. Parce que durant beaucoup d'années et pratiquement pendant tout le temps où nous avons été, à la Banque de France, indépendants, notamment pendant les six dernières années, j'ai noté beaucoup plus souvent une vision et une perception assez négatives des transformations que nous vivons, de la mondialisation elle-même - concept sur lequel il faudrait revenir -, mais aussi sur les défis lancés à l'ensemble des entreprises françaises.

Ce pessimisme ou cette vision négative me paraissait d'autant plus bizarre et peu fondé qu'au fur et à mesure que le temps s'écoulait, dans beaucoup de domaines, nous observions que

nous réussissions plutôt bien et qu'il y a partout, dans notre pays comme ailleurs en Europe, au demeurant, des entreprises, des équipes économiques qui gagnent dans le marché mondial, pas seulement sur le marché français, et ceci avec beaucoup de talent.

Quand on se jette à l'eau, elle est bonne ; elle n'est glacée que lorsqu'on reste sur le bord de la piscine. Beaucoup d'équipes humaines françaises en ont fait la découverte au cours des dix ou quinze dernières années, de manière absolument prodigieuse. Le pays se transforme en termes réels, me semble-t-il, très profondément, à un point qu'il ne soupçonne pas ; c'est-à-dire qu'il existe une énorme distance entre ce qui se fait réellement dans notre pays, notamment dans le domaine de la réussite économique, et la représentation que l'on en a. Même si je constate que ce n'est pas ce que l'on a entendu ici - je m'en réjouis beaucoup -. Je crois que nous commençons, au niveau d'une large opinion, à être plus conscients d'un certain nombre de réussites.

Je voudrais simplement vous donner deux ou trois flashes un peu troublants : nous sommes actuellement celle des grandes économies européennes qui croît le plus vite, pas simplement cette année, l'année dernière également et il nous est donné, pour l'année prochaine, une croissance un peu plus rapide que celle des autres grands pays. Nous verrons ce qu'il en sera, il faut le toucher du doigt car rien n'est jamais sûr dans ce domaine. Il nous est même donné une croissance un peu plus rapide que celle des États-Unis dans les dernières prévisions du FMI. Il faut rester prudents mais enfin, quand même, ce n'est pas si mal que de faire un peu mieux que beaucoup d'autres pays industriels.

C'est aussi assez troublant pour la France, compte tenu de ce que les uns et les autres avons pu vivre, de constater que nous avons cette croissance avec, non seulement un équilibre externe mais celui-ci nous donne le second plus important excédent de la balance des paiements courants du monde, croissance relativement rapide. C'est une preuve que notre croissance n'est pas artificielle, qu'elle a gagné sur le talent des équipes économiques que j'évoquais et qui réussissent à séduire. Ceci ne me paraît pas assez connu. On ne voit pas que notre réussite relative, qui demande naturellement à être confirmée et qui s'accompagne de très gros défauts sur lesquels je vais revenir, notamment sur le chômage, repose vraiment sur le talent d'hommes et de femmes absolument partout en France. Ils sont collectivement moins conscients de leurs talents qu'ils ne le devraient et peut-être ferions-nous encore nettement mieux si nous avions encore plus conscience de cette capacité.

Cela a été un paradoxe pour la Banque de France, que d'avoir il y a trois ou quatre ans, dit comme une sorte de campagne que nous menions, que c'était le moment d'investir. Nous avons dit que nous avions une capacité, une compétitivité, une position vis-à-vis de l'extérieur, qui justifiait beaucoup plus d'optimisme que nous n'en avions à ce moment.

Nous sommes une des rares banques centrales qui a, parce que l'opinion était à ce point négative, organisé une campagne sur ce thème.

Une deuxième réflexion m'est venue en vous écoutant : elle porte précisément sur cette distance existant entre la représentation que nous avons de nous-mêmes, de notre société, de nos chances et de nos risques, et la réalité de ce que nous sommes devenus et de ce que nous étions depuis un bon moment, à savoir une grande économie compétitive, qui prouve tous les jours, un peu comme dans le domaine sportif, qu'elle est plutôt bonne.

Il existe un problème culturel dans la mesure où notre culture n'intègre pas un certain nombre de données. Les valeurs de Pangloss ne sont pas, à l'évidence, les valeurs dominantes de notre culture. D'ailleurs, c'est pour cela que Pangloss a été créé. Elles ont évolué mais elles restent quand même sous le boisseau. Ceci, à mon avis, s'explique assez simplement par le fait que notre pays n'a pas été fondé sur des valeurs décentralisées, déconcentrées, économiques, par des marchands, par des négociants qui ont plusieurs autres cultures, disons cette imprégnation. Nous avons été organisés autour de notre État. La Nation a été organisée par l'État et, de ce point de vue, cela nous donne une assez grande originalité.

Cela présente des avantages et des inconvénients. L'inconvénient assez redoutable est de nous donner une fausse représentation de ce que nous sommes nous-mêmes, en tout cas aujourd'hui.

Je crois que l'un des devoirs d'état de ceux qui, à un titre ou à un autre, ont une responsabilité économique, ont cette connaissance, qui savent comment cela marche dans les entreprises, lorsqu'il s'agit de convaincre des consommateurs sur le marché mondial, lorsqu'il s'agit d'investir, lorsqu'il s'agit de localiser son investissement, est de la diffuser, pas forcément *ex cathedra* mais certainement informellement, de manière permanente. Parce qu'il ne faut pas présumer dans notre pays, que la large opinion comprend ou sait cela spontanément. Elle ne le comprend pas et ne le sait pas spontanément et c'est tout à fait normal ; il n'y a rien là d'étonnant mais cela rend le devoir pédagogique des responsables économiques, à tous les niveaux, plus important peut-être que dans d'autres pays.

L'une des raisons pour lesquelles nous avons toujours, dans notre pays, tendance à avoir des boucs émissaires, à dire : “ C'est la faute du Gouvernement ”, quelles que soient les sensibilités : “ c'est la faute des hommes et des femmes politiques ” - j'entends cela en permanence – “ c'est la faute des patrons ”, “ c'est la faute des syndicats ”, “ c'est la faute de l'Administration ” - bien entendu – “ c'est la faute de l'État ”, “ c'est la faute de la Banque centrale ” - nous sommes candidats permanents à être boucs émissaires et c'est tout à fait normal, je ne m'en plains pas, c'est une fonction tout à fait légitime et utile dans des sociétés humaines. René GIRARD en a admirablement bien fait la théorie philosophique !

Cela est lié au fait que le problème central n'est aucune des entités que je viens d'énoncer mais l'opinion elle-même, qui a des sentiments forts dans certains domaines, des sentiments moins forts dans d'autres et qui dans certains domaines, est finalement très peu irriguée sur ce qui explique les règles très simples de l'économie de marché , ce qui explique qu'il faut séduire le consommateur et que c'est le rapport qualité/prix de tous les biens et de tous les services qui permet de créer des emplois et que nous n'en sortons pas, tant nous donnons au consommateur une liberté totale de choix. Or, vous le savez, les Français sont les plus ardents des consommateurs ; ils sont capables de faire deux cents kilomètres pour se dérouter et aller acheter l'essence à un centime moins cher qu'à l'autre pompe. Ce n'est d'ailleurs pas par hasard que nous avons une position presque de leaders en matière de supermarchés et hypermarchés ; c'est parce que le marché domestique est extraordinairement exigeant et nous a forcés à être excellents.

Nous sommes probablement les meilleurs consommateurs du monde, les plus exigeants, mais nous n'avons pas nécessairement bien compris ce que cela impliquait dans beaucoup de domaines.

De la même manière, les emplois se localisent là où l'environnement compétitif est bon, et à partir du moment où l'on donne la liberté de choix aux investisseurs, aux entrepreneurs, aux industriels, il faut les séduire.

Nous avons là deux règles de l'économie de marché qui sont encore beaucoup plus simples que les règles de football ou de rugby : il faut savoir expliquer et ne pas se faire siffler en permanence par l'arbitre pour défaut de respect des règles parce qu'on le paie forcément plus ou moins cher.

Conclusion : il faut s'efforcer de faire de la pédagogie en permanence et si je puis me permettre, s'agissant du Club Pangloss, faire ce que vous faites. Je ne puis que vous féliciter d'organiser des colloques et faire en sorte que vos expériences, vos connaissances et vos intuitions fortes en tant que responsables économiques, puissent diffuser plus largement dans notre société.

Troisième réflexion –c'est peut-être un peu audacieux de ma part- puisque Pangloss consiste à se frotter à d'autres cultures, à se frotter à des expériences étrangères et repose largement sur l'idée de la fertilisation croisée, probablement sur l'idée de l'étalonnage, je vous suggère, dans la longue liste des missions et des voyages que vous allez organiser, d'inscrire peut-être le thème suivant : examen attentif de ce que les Pays-Bas ont fait pour réduire le chômage des jeunes non qualifiés.

Je suis convaincu que nous avons énormément à apprendre, heureusement de beaucoup d'autres pays européens, pas simplement des Pays-Bas - mais les Pays-Bas sont intéressants parce que c'est le pays qui réussit le mieux en matière de lutte contre le chômage, tout en étant dans le cadre de la zone Euro, dans l'Europe des Onze et pas simplement des Quinze ; il réussit même le mieux, à ma connaissance, parmi les Quinze-. J'ai une petite tendresse pour les Pays-Bas parce que nous avons exactement la même politique monétaire qu'eux ; il n'y a pas un iota de différence entre nous à ce propos ; nous avons simplement une petite différence extrêmement ténue. La comparaison des deux économies m'a permis, avec les membres du Conseil de la politique monétaire, de réfuter de manière assez méthodique la théorie selon laquelle nous étions nous-mêmes, par notre politique monétaire, responsables du chômage français.

Les Pays-Bas ont, de manière extrêmement méthodique, pris un certain nombre de mesures fondées sur un diagnostic précis, pratique, pragmatique, et ont obtenu des résultats incontestables.

J'ajoute, Madame le Ministre, que c'est un miracle parfaitement transposable. Ils l'ont fait sur une base multi - partisane, sur la base d'accords entre les entreprises et les syndicats d'employés et d'ouvriers, et dans la durée, comme le dit Mme IDRAC.

On me dit généralement que c'est impossible chez nous parce que, en premier lieu, nous sommes un grand pays et qu'ils sont un petit pays. Et puis, par définition, nous sommes beaucoup plus divisés, nous avons une absence de cohésion qui justifie que ce n'est même pas la peine d'essayer.

Ces arguments me paraissent, personnellement, extrêmement médiocres. Ce n'est pas un petit pays, c'est un grand pays qui compte dix-sept millions d'habitants, qui était extrêmement avancé lorsque nous l'étions un peu moins.

On peut dire exactement la même chose de la France sur l'inflation, sur l'incapacité d'avoir une économie très compétitive, sur toutes sortes de choses qui apparaissaient également évidentes.

Nous avons une inflation structurellement élevée, chacun s'en souvient. D'ailleurs, beaucoup d'entre nous ont dû faire une dissertation sur le sujet : Pourquoi y a-t-il une inflation structurellement élevée en France ? Pourquoi avons-nous un déficit extérieur structurel ?

Nous avons pu observer qu'à partir du moment où nous nous dotions d'une stratégie visant à éviter ces deux inconvénients et où nous menions une stratégie sur une base multi-partisane sur une longue période, nous réussissions, plus que brillamment, au bout d'un certain temps.

Nous avons la capacité de nous mettre d'accord dans des domaines essentiels ; et nous avons prouvé, dans des domaines essentiels qui ont une importance historique, puisque l'euro est aussi né en partie de cette stratégie multi-partisane française, qui est celle des autres pays européens de la zone euro- que nous pouvions avancer, tirer la charrue dans le même sens et réussir.

Je ne vois pas pourquoi nous ne pourrions pas appliquer, dans notre pays, des réformes structurelles qui ont été menées dans un autre pays de la zone euro, qui a, en gros, les mêmes valeurs que nous et qui réussit à les incarner sur la base d'un consensus multi-partisan mais qui a une sensibilité entreprises - syndicats.

J'ai été beaucoup trop audacieux à tous égards, je vous prie de me pardonner, puisque je vous suggérais une mission possible.

Enfin, je suis très frappé de voir qu'il existe un lien entre la démocratisation, l'extension à l'ensemble de la planète des règles de la démocratie politiques telles que nous les connaissons et l'efficacité économique.

Clairement, les systèmes non démocratiques se sont finalement avérés, avec le temps, incapables d'être combatifs, avec une économie efficace produisant des biens et des services en grand nombre plutôt que capables d'élever le niveau de vie de manière substantielle.

Nous pouvons dire, de la même manière, que la démocratie est une condition peut-être nécessaire, sinon suffisante d'une économie efficace et qu'en même temps, une démocratie politique très exigeante oblige l'économie à être de plus en plus soucieux de l'Homme, des valeurs que vous défendez d'humanisme, de respect des uns et des autres, de cohésion, de souci vis-à-vis de ceux qui sont laissés au bord de la route, des exclus. Ce qui fait que l'Histoire, fort heureusement, n'est jamais achevée et que ce n'est pas parce qu'il y a extension à l'ensemble de la planète de l'économie de marché et de la démocratie politique que pour autant, nous pouvons poser notre sac sur le bord de la route. Au contraire, probablement sommes-nous devant de grandes avances conceptuelles ; en tout état de cause, la technologie nous y obligera.

Ce qui me paraît vrai au niveau macro-économique l'est probablement aussi au niveau micro-économique, c'est-à-dire que toutes nos entreprises sont en train de se démocratiser, ne serait - ce que parce qu'avec les moyens modernes d'information, nous avons maintenant - quelle que soit notre position dans l'entreprise - accès à toute l'information pertinente . Et, on n'imagine pas ne pas donner l'accès à l'Intranet à l'ensemble des salariés des entreprises, ce qui change tout. Certains systèmes de pouvoir étaient basés sur la rétention de l'information, ils sont en train de basculer ; le concept d'équipe ne peut que se généraliser totalement à partir du moment où l'accès à l'information est direct.

Ceci me frappe beaucoup, à la Banque de France comme dans toutes les entreprises qui sont nos conseils et avec lesquelles nous sommes en relations permanentes.

Un défi absolument prodigieux nous est lancé ; c'est un défi démocratique. Si nous ne sommes pas suffisamment soucieux de l'information et de la motivation de tous les agents des entreprises, y compris et surtout ceux qui sont en bas dans la structure hiérarchique, nous sommes sûrs d'être beaucoup moins efficaces que les autres.

Je conclurai - ce n'est pas artificiel, cela l'est moins que vous pourriez le penser- sur l'euro. C'est une technologie nouvelle qui est en train de tout bouleverser et qui comporte un élément de productivité gigantesque, précisément parce qu'il est possible d'arriver à faire plus de choses en rendant les hommes et les femmes, à tous les niveaux dans l'entreprise, beaucoup plus efficaces. L'efficacité de l'économie américaine est, en ce moment, entièrement due à cette explosion de productivité ; vous avez vu le dernier chiffre + 4,2 %. C'est très important. Nous devons avoir la même attitude ouverte vis-à-vis de la productivité que celle qu'ont les États-Unis, alors qu'une des tentations de l'Europe continentale est de se recroqueviller et d'avoir des réflexes malthusiens. Au contraire, si nous voulons tirer le meilleur profit de ce formidable saut technologique, il faut avoir l'attitude la plus ouverte possible.

Un autre élément me frappe : nous avons maintenant un marché unique de 291 millions d'habitants, avec une monnaie unique, l'euro. C'est un bond en avant absolument extraordinaire. Imaginez ce que serait le marché américain si la monnaie était différente au Massachusetts, en Californie et en Floride. L'énoncé de la proposition montre que nous serions dans un système totalement différent.

Nous venons de faire le chemin inverse, nous venons d'unifier l'ensemble des monnaies et ceci comporte des conséquences prodigieuses, prodigieuses à coup sûr dans l'esprit des grandes entreprises, prodigieuses à coup sûr dans l'esprit des PME - PMI exportatrices parce qu'elles sont déjà sur les marchés européen et mondial et que ce de fait, leur stratégie et leur tactique sont complètement modifiées par la monnaie unique.

Mais ce n'est pas nécessairement à l'esprit des petites et moyennes ou toutes petites entreprises non exportatrices. On voit bien pourquoi elles ne sont pas sur les marchés extérieurs et pourquoi cela reste quelque chose d'abstrait. Or, elles ont tort, non pas à cause de l'Euro lui-même qui, en soi, ne bouleverse pas complètement leur environnement mais elles ont tort à cause de l'Internet, parce qu'Internet plus euro, cela veut dire que la plus petite entreprise est effectivement sur un marché de 291 millions d'habitants. C'est la combinaison des deux qui est un bouleversement monumental. De ce point de vue, nous avons un effort pédagogique extraordinaire à faire.

L'une des conditions pour que l'euro soit un succès est que nous ayons des agents économiques, notamment des entreprises qui, toutes, s'approprient les virtualités du marché unique, y compris celles qui ne sont pas liées simplement à la monnaie unique, mais celles qui sont liées, encore une fois, à la combinaison des nouvelles technologies et de la monnaie unique.

Nous voyons bien que, là aussi, nous avons besoin d'un effort de diffusion, de diagnostic de la compréhension, de pédagogie active. Effort que nous nous efforçons de faire à la Banque de France. Nous avons un très grand nombre de représentations, partout en France. C'est la même chose pour les autres banques centrales nationales. J'étais à Lyon ce matin et c'est un des thèmes que nous avons abordé.

Je me permets de vous lancer un appel parce que notre pays est fait de ce tissu de personnalités, de responsables actifs et dynamiques. Tout cela est vivant, évolue biologiquement. Nous avons, dans ce domaine, un manque important de compréhension et de lucidité. Si Pangloss peut y contribuer, la Banque de France et l'économie française lui en seront très reconnaissants.

Merci.

Applaudissements.

Mme DASSONVILLE.- Monsieur le Gouverneur, Anne-Marie, permettez-moi des remerciements très chaleureux.

Monsieur le Gouverneur, nous avons été très sensibles à la reconnaissance que vous avez manifesté plusieurs fois à l'égard de ce que nous faisons, la Fondation d'une part, le Club Pangloss d'autre part, l'attitude que nous cultivons.

Au nom de M. POSTEL et de moi-même, je vous remercie.

Vous avez évoqué un projet de mission possible. Nous prenons la chose au mot. Je pense que nous allons nous emparer du sujet !

Nous avons évidemment été très sensibles à vos intentions qui sont, pour nous, un encouragement très fort, ressenti par tous les Panglossiens présents ce soir.

Je voudrais clore en vous remerciant, ainsi qu'Anne-Marie, en remerciant tous les intervenants, y compris ceux qui n'ont pas pu rester cet après-midi, en remerciant le Sénateur BADRE à qui nous devons ce magnifique accueil dans ce cadre superbe du Sénat, en remerciant nos trois animateurs infatigables de séance, en particulier Sylvie LAINÉ qui a tenu tout au long de l'après-midi, mais nous connaissons sa force et nous n'avons aucune inquiétude.

Nous voulons également remercier les organisateurs plus discrets, mais qui ont beaucoup contribué à la réussite de cette journée : je pense à David CAUSSE, Odile ROSNAY-ROUGE, François PEUCHANT, Bernard JACOB, ainsi que l'équipe organisatrice de la Fondation, Mme CHEAV, Mme HENNEQUIN, Nicole NEUVILLE, enfin les collaborateurs de Sylvie LAINE qui nous ont beaucoup aidés.

Pour terminer, je vous remercie tous, dans la salle. Vous avez été très participatifs, parfois provocateurs comme nous le souhaitions, mais jamais binares comme nous ne le souhaitions pas, et c'est un grand encouragement à renouveler ce type de manifestation !

Merci.

Applaudissements.

La séance est levée à 17 h 45.