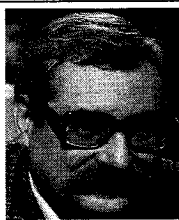


Philippe Labarde



Georges Pompidou, un homme pressé

**Pompidou,
capitaine
d'industries
de Bernard
Esambert**

On embellit toujours ce que l'on a vécu avec ferveur, mais cela n'empêche pas, j'espère, la lucidité », écrit Bernard Esambert dans l'avant-propos de son livre : *Pompidou, capitaine d'industries* (1). Sage précaution, tant il est vrai que ce polytechnicien de soixante ans est un passionné rentré. Passionné, il l'est par l'industrie et ce depuis longtemps, tout simplement parce qu'il l'aime, mais plus encore parce qu'il y voit une arme indispensable dans la « guerre économique mondiale », expression qui fit florès et qu'il inventa.

Sa passion pour l'industrie n'a d'égale que l'admiration et l'affection qu'il a portée et porte encore à Georges Pompidou. Le danger était grand dès lors que cet ouvrage se transformât en un conte pour Bibliothèque rose, ou en un de ces monuments d'autosatisfaction réciproque, qui font les tristesses de nos bibliothèques. Disons-le, Bernard Esambert n'a pas totalement échappé au piège. Difficile d'être un acteur engagé et un critique vigilant. Tel qu'il est, ce livre reste néanmoins un document précieux sur une période décisive pour l'industrie française.

A priori, rien ne semblait prédisposer Georges Pompidou à devenir capitaine d'industries. Rien, si ce n'est un solide pragmatisme, une intelligence aiguë, et une capacité d'imaginer l'avenir qui lui fut trop longtemps contestée. Il n'était pas facile de succéder à Charles de Gaulle. En conclure que Georges Pompidou se serait résigné à ce rôle moins prestigieux serait néanmoins une lourde erreur. Comme son prédécesseur, le nouveau Président se fait « une certaine idée de la France », et de sa puissance. Comme aujourd'hui, le choix

est clair. S'ouvrir ou se fermer. Participer à l'internationalisation de l'économie ou tenter de s'en distraire. Georges Pompidou n'a pas d'état d'âme. Le repli sur soi signifie le déclin. Il faut marcher avec son temps, faire l'Europe avec une France puissante, et la puissance de la France passe par celle de son industrie. Il le dit lors de la première conférence de presse qui suit son élection : « *Le premier objectif économique est de faire de la France un véritable pays industriel, [...] de donner à l'économie française une dimension internationale.* » Tout est dit ou presque. Georges Pompidou, pour réaliser cet objectif, va bénéficier d'un atout majeur. Contrairement à son prédécesseur, il connaît les milieux patronaux, qu'il a fréquentés lors de son passage à la banque Rothschild, et n'éprouve pas à leur égard la méfiance que manifestait Charles de Gaulle. Cette complicité avec un Ambroise Roux par exemple va lui permettre d'élaborer un programme d'action répondant à l'attente des plus puissants d'entre eux, qui pour la plupart, lui resteront fidèles. Car ils ont enfin trouvé le Président qu'ils attendaient. Quelque peu tenus à l'écart sous de Gaulle, qui les inquiétait, ils trouvent un interlocuteur attentif, et sans complexe. Ainsi le Président déclare-t-il, à l'occasion d'une nouvelle conférence de presse en septembre 1969 : « *Il faut surtout aider l'industrie, ce qui signifie lui donner les moyens matériels, financiers de se développer, ce qui suppose une politique fiscale, une politique de crédits, une politique de l'épargne qui favorisent l'investissement* », avant d'ajouter : « *Je sais bien que certains trouvent que la rentabilité est une notion basse, honteuse. Eh bien ! elle s'impose partout. C'est évident ; le nier, c'est puéril.* » Cet éloge du profit, qui sera repris plus tard par d'autres, ne peut que réjouir le patronat, d'autant que le Président ne partage pas les idées de son prédécesseur sur l'association capital-travail. Bernard Esambert le souligne, qui

Un programme
d'action

1. Odile Jacob, 288 p.

CHRONIQUES

écrit à ce propos : « *Pour Georges Pompidou, la direction de l'entreprise ne pouvait se partager. En état de survie permanente, celle-ci avait besoin d'un pouvoir de direction fort qui ne pouvait toujours résulter, pour les grandes décisions, d'un consensus entre l'actionnariat et la force de travail. Qu'il y ait un partage des résultats au travers d'un intéressement ou d'une participation significative au capital d'un actionnariat des salariés lui paraissait souhaitable. Aller au-delà aurait conduit à une fragilisation de la cellule de base de l'économie dont il ne souhaitait pas prendre le risque. Pour le général de Gaulle, la participation était, d'une certaine façon, une affaire idéologique. Pour Georges Pompidou, la drogue paraissait trop forte et le pragmatisme lui commandait de n'en retenir que certains aspects, que les thuriféraires de l'idéologie considéraient comme des succédanés.* »

**Ouvert
au grand
large avec
lucidité**

Alors, Georges Pompidou, homme lige du patronat ? Pas si simple, car l'homme, s'il comprend les chefs d'entreprise, n'en a pas moins des idées bien arrêtées sur la société française. Ainsi en est-il sur l'ouverture internationale, où derrière le théoricien pointe le nationaliste. Lors de son voyage aux Etats-Unis, il déclare à des hommes d'affaires américains : « *C'est pourquoi nous sommes entièrement ouverts à l'implantation en France d'affaires américaines, mais nous adoptons une attitude sélective devant les prises de contrôle d'affaires françaises par des groupes étrangers, quels qu'ils soient. Nous cherchons à éviter que des secteurs d'activité passent sous contrôle extérieur dans des conditions qui, d'ailleurs, tomberaient fréquemment sous le coup de votre législation anti-trust.* »

Ouvert au grand large avec lucidité, le Président ne saurait non plus être considéré comme un libéral pur sucre. Souvenons-nous de ce passage du *Noeud gordien* : « *La France n'est plus et ne*

veut plus être un pays purement capitaliste et libéral. De nombreuses nationalisations sont intervenues qu'aucun régime ne saura remettre en question. [...] La France a donc un système économique qui se situe à mi-chemin entre le régime libéral pur et le régime socialiste. » Etonnants propos, mais finalement propos explicables, compte tenu du moment où ils sont écrits et plus encore du rapport à l'Etat qu'ils font apparaître. Car Georges Pompidou n'est pas un adversaire de l'Etat, bien au contraire. L'intervention ne lui fait pas peur, mieux même, elle lui semble souvent indispensable. En douterait-on qu'il suffirait de se souvenir de la place offerte au Plan : « *Le Plan doit être volontariste. Il faut donner une impression de volonté, de progrès, d'expansion, que les Français aient l'impression qu'on les entraîne, qu'on les pousse en avant.* » Plus significatif encore est le fait que le Président ait rédigé l'avant-propos de ce VI^e plan, dont il avait manifestement influencé l'élaboration.

Les hauts fonctionnaires sentiront cet attachement à l'appareil d'Etat. De même que les grands corps, qui se sentiront et seront mobilisés pour mener à bien le grand œuvre. Ce qui fait dire à juste titre à Bernard Esambert, qui fait allusion à un néo-saint-simonisme : « *Ainsi se renforcera le complexe étato-industriel si spécifique à la France, qui jouera un rôle tellement important dans la réussite de la politique industrielle. C'était le temps où la Haute Administration était recrutée pour ses capacités, sans souci de ses opinions politiques. Ce qui permit la naissance de véritables capitaines d'entreprises publiques (Pierre Guillaumat à la SNEA, Jean Blancard dans le pétrole, puis à la Snecma, Marcel Boiteux à EDF, Pierre Dreyfus chez Renault, André Giraud au CEA), qui assureront au modèle français son succès.* »

Sur le plan social enfin, si Georges Pompidou n'est guère favorable au mélange des genres,

**Pompidou,
le père du
Smic**

**Le nerf
de la guerre**

comme on l'a vu, il n'en a pas moins conscience que la réussite de son grand projet passe aussi par l'adhésion des salariés et au moins la neutralité de leurs organisations syndicales représentatives. Ainsi donnera-t-il naissance au Smic, et surtout mettra-t-il en œuvre une disposition révolutionnaire, la mensualisation, qui l'amènera à bousculer le patronat, comme à l'ordinaire réticent, du moins à sa base, mais avec l'appui d'un grand patron du CNPF : François Ceyrac.

L'objectif est fixé. Les acteurs recensés. Il reste à déterminer les moyens. Georges Pompidou et Bernard Esambert ont une conviction : pour faire face au défi de l'aventure internationale, la France doit disposer de groupes puissants, et de champions nationaux dans tous les secteurs de la compétition. Ce n'est pas le cas. L'industrie française est émiettée. Il faut donc l'inciter à se regrouper et à multiplier les fusions. Pour y parvenir, l'incantation ne suffit pas, pas plus que la démonstration, aussi pertinente soit-elle. La fiscalité sera la carotte. La loi du 12 juillet 1965, rappelle Bernard Esambert, « *permet de dégager d'importantes possibilités de provisions à l'occasion d'une réévaluation des actifs en cas de fusion, afin de mieux prendre en compte les effets de l'inflation* ». Enorme incitation que celle-là ! d'autant que s'y ajoutent le régime fiscal du bénéficiaire mondial ou la provision fiscale pour reconstitution de gisements dans le domaine pétrolier. L'Etat donne l'exemple en créant l'Erap. Le temps de fusions massives est venu. La chimie se regroupe autour de Rhône-Poulenc, Pechiney-Ugine-Kuhlmann, Ato. La sidérurgie se concentre autour d'Usinor et de Sidelor. L'équipement électrique autour de Compagnie générale d'Electricité (CGE) et de Thomson, qui absorbe CSF. L'Etat donne naissance à la future Aérospatiale. Ce qui est vrai de l'industrie l'est aussi de la finance. La BNP voit le jour, fusion de la BNCF et du CNEP. Enfin, trois grands groupes d'assu-

rances sont constitués : UAP, AGF et GAN, sous l'impulsion du ministre des Finances de l'époque, Michel Debré.

Parallèlement, « *la politique du crédit favorise les investissements des très grands groupes et le Trésor public encouragera par des prêts du FDES ou des garanties certains groupements dans la sidérurgie et dans l'automobile. Les pouvoirs publics subventionnent les investissements commerciaux et industriels à l'étranger et développent les aides financières à l'exportation, qui bénéficient prioritairement aux grands groupes* », rappelle Bernard Esambert. Bref, l'effort financier est massif.

Il sera relayé par une politique non moins volontariste de grands programmes permettant tout à la fois aux grands groupes de faire des avancées significatives dans les domaines de la haute technologie, avec l'appui sonnante et trébuchante des deniers publics et de développer les alliances européennes. La liste est longue de ces aventures industrielles. Le Plan calcul est relancé et s'internationalise avec la création d'Unidata, qui allie CII, Siemens et Philips. L'Europe spatiale fait ses débuts dans le scepticisme général, qui donnera plus tard naissance à Ariane. Concorde naît de l'imagination des techniciens, en même temps que l'Airbus, qui doit succéder à la Caravelle, enfin *last but not least*, un gigantesque programme nucléaire civil est lancé.

Années exceptionnelles, qui voient les structures de l'industrie française exploser, le tout sur fond de croissance inimaginable aujourd'hui et de Bourse en hausse. La France fait sa révolution. Georges Pompidou laisse là une trace indélébile. Vingt ans après, quelles leçons peut-on tirer de cette période hors norme ? C'est là que le livre de Bernard Esambert pêche. Normal. On ne saurait demander à un géniteur de porter un jugement impartial sur son enfant. Pourtant, cet exceptionnel effort portait ses scories.

Quelles leçons tirer ?

Immigration massive

En premier lieu, il faut bien constater, avec le recul du temps, que la vague de fusions qui déferla sur la France fut souvent guidée par des impératifs plus financiers qu'industriels. La carotte était trop grosse pour que le bon sens l'emportât toujours. Des groupes devinrent gros, c'est vrai. Mais étaient-ils rationnellement construits ? Pas tous, à l'évidence. Et l'on s'en aperçut lors de l'apparition de la crise, et ce d'autant que le successeur de Georges Pompidou, Valéry Giscard d'Estaing, mit quelque temps à identifier le phénomène. Conséquence : il fallut souvent à nouveau restructurer ce qui l'avait été, et ce dans les pires conditions, puisque le ménage de surcroît n'avait pas été fait. Cette erreur, la France l'a payée et la paye encore. Au-delà, l'attention portée aux grands groupes le fut au détriment des entreprises petites et moyennes. J'entends déjà les protestations de Bernard Esambert, qui traite de ce sujet en soulignant l'intérêt que lui portait le « provincial » Georges Pompidou, et en notant que pour la première fois un secrétaire d'Etat, Gabriel Kasperreit, en était chargé. Hélas ! un secrétaire d'Etat ne fait pas le bonheur. D'autant que les méthodes mises en œuvre pour développer ces petites entreprises étaient, comme à l'ordinaire, centralisées, lourdement administratives, et finalement, quoi qu'on en dise, inefficaces. A la vérité, le centralisateur d'instinct qu'était Georges Pompidou ne pouvait faire mieux. Il en sera de même de tous ses successeurs, qui, comme lui, n'avaient pas compris que la naissance de ce type d'industrie suppose une décentralisation réelle qui n'est guère dans nos gènes. Là encore, l'addition s'avèrera lourde.

Comment ne pas souligner enfin que cette « période bénie » fut celle où se développa l'immigration massive. C'est dans ces années-là que l'on vit des entreprises effectuer de véritables razzias d'hommes sur des villages du Maghreb. Démarche de facilité, qui pérennisait le travail non

qualifié à l'époque où les Japonais, déjà, allaient vers un développement de la robotisation, et de surcroît, faute de réflexion sur l'accueil de ces populations, devait déboucher sur le problème que nous connaissons aujourd'hui. De cela, Georges Pompidou était conscient. Ainsi répondait-il à Michel Jobert, qui l'avait interrogé à propos des dangers potentiels de cet afflux de main-d'œuvre étrangère : « *Oui, vous avez raison, mais nous sommes pressés et, pour l'instant, je ne peux pas faire autrement.* » C'est vrai, Georges Pompidou était pressé... ■