



5^e Colloque X-ENA-HEC du 24 mars 2004

Où est le pouvoir économique ?

Pierre-René Séguin (73),
secrétaire général de l'AX, administrateur à l'A.A.E.ENA

Le colloque commun aux trois associations des anciens élèves de l'X, de l'ENA et d'HEC vient de connaître sa 5^e édition annuelle : c'est donc maintenant un événement bien ancré dans l'actualité de nos communautés et dans l'agenda de la réflexion économique.

Comme celui de l'an dernier, le colloque 2004 a eu lieu au ministère des Finances et il a rencontré un grand succès de fréquentation.

Le niveau des participants et celui des débats ont été particulièrement relevés, pour la plus grande satisfaction collective.

ON NE CHANGE PAS UNE FORMULE qui gagne : l'accueil du ministère des Finances à l'amphithéâtre Pierre Mendès-France de Bercy a été une fois encore particulièrement soigné, le prestataire Regards International a une nouvelle fois fait preuve de son efficacité, le thème choisi était de nouveau particulièrement pertinent et il a permis de nouer des débats dont la vivacité a été remarquée.

Le ministre polytechnicien lui-même, Francis MER, nous a encore fait l'honneur de venir conclure la journée et le plaisir de nous inviter d'emblée pour l'année prochaine, sous les applaudissements de l'assistance. Le début de la matinée a été particulièrement réussi, sous l'animation de Nicolas BEYTOUT, directeur de la rédaction des *Échos*, qui a su éviter tout effet de tunnel, écueil fréquent de ce genre de manifestation. Les trois présidents d'association d'anciens élèves ont lancé le débat.

Rémy PFLIMLIN, président de l'Association du Groupe HEC et par ailleurs directeur général de *France 3*, a trouvé dans la capacité d'entreprendre un dénominateur commun aux trois communautés d'anciens élèves, chacune dans son domaine naturel.

Arnaud TEYSSIER, président de l'Association des anciens élèves de l'ENA et par ailleurs directeur du Centre d'études et de prospective du ministère de l'Intérieur, a marqué qu'il ne s'agissait pas d'opposer l'État et l'entreprise, la diversité des lieux et modes de pouvoir se rencontrant de part et d'autre ; la répartition des rôles en la matière du côté de l'administration est en effet devenue complexe, comme cela a toujours été le cas dans le domaine de l'entreprise.

Pierre-Henri GOURGEON, président de l'Association des anciens élèves de l'École polytechnique et par ailleurs directeur général du groupe Air France, après avoir rappelé la place de l'X entre secteur public et secteur privé, a d'emblée élargi le sujet en rappelant que le fait d'avoir du pouvoir, c'est aussi avoir d'autant plus de devoirs.

*

Avant les tables rondes qui se sont succédé au cours de la journée, les discussions ont été éclairées par un dialogue très fructueux entre Christian de BOISSIEU, président délégué du Conseil d'analyse économique du Premier ministre, et Bill ADAMS, professeur d'économie à l'Université du Michigan, porteur d'une

vision d'outre-Atlantique fort intéressante pour éviter de céder à la tentation de l'eurocentrisme.

Christian de BOISSIEU a d'abord souligné que la globalisation signifiait à la fois une concentration et une dispersion du pouvoir économique, le premier facteur étant trop souvent seul retenu dans les analyses. Il a fourni une définition du pouvoir économique, ce dernier pouvant être appréhendé comme "le pouvoir de modifier l'environnement à son avantage". Il a ensuite mis en évidence que, dans ce mouvement de mondialisation, beaucoup restait aux États, qui doivent apporter l'élément de régulation indispensable au bon fonctionnement de l'économie de marché, mais qui ont aussi le rôle déterminant d'apporter un éclairage sur l'avenir à partir de la recherche – ce qui dans le contexte français actuel est lourd de signification.

À cet égard l'intégration des États est probablement de deux trains en retard par rapport à l'intégration des entreprises, ce qui n'est pas sans poser un problème. Il a enfin souligné que la responsabilité (*accountability* en anglais, ce qui est plus significatif que le terme français) était la contrepartie du pouvoir afin que ledit pouvoir soit légitime ; de ce point de vue les exemples "d'imputabilité" insuffisante sont nombreux chez nous, que ce soit à la BCE ou à la direction générale de la concurrence de l'Union européenne.

Bill ADAMS pour sa part a cité trois exemples de difficultés dans l'exercice du pouvoir économique par le politique, trois exemples très marqués par le contexte américain : la catastrophe dérégula-

tion de l'électricité en Californie; la fraude pure et simple dans le cas d'Enron; l'échec d'une restauration de la concurrence dans le cas de Microsoft. Il a estimé que l'intervention fédérale aux États-Unis a été dans tous ces cas tardive et minimaliste, ce qui est inquiétant et montre une fragmentation du pouvoir microéconomique public là-bas.



Les tables rondes qui ont suivi ont été systématiquement introduites par un questionnaire formulé par trois étudiants issus de chacune des grandes écoles: cette formule a été particulièrement appréciée, en ce qu'elle apporte une implication des écoles elles-mêmes dans l'événement, un vent de fraîcheur au sein d'un débat marqué par l'âge mûr où l'on accède aux réelles responsabilités et une dynamisation immédiate du débat.



La première table ronde avait comme sujet le pouvoir des "tiers acteurs", à savoir ces acteurs autres que les dirigeants d'entreprise et les pouvoirs publics classiques.

PHILIPPE LAGAYETTE, président de JP Morgan en France, a noté la réémergence de l'actionnariat dans la gestion des entreprises, alors que depuis des lustres les directions donnaient la priorité aux négociations avec les représentants du personnel. À cet égard les entreprises de cotation jouent un rôle essentiel pour restaurer la mobilité de l'actionnariat, indispensable à l'exercice du pouvoir par celui-ci.

Colette NEUVILLE, présidente de l'Association de défense des actionnaires minoritaires (ADAM), a frappé par la hauteur de ses vues. Elle propose de ne pas faire de distinction d'essence entre les petits actionnaires et les grands actionnaires; les uns comme les autres constituent un contre-pouvoir essentiel face à la direction qui est par nature le lieu d'exercice du pouvoir; le problème est la démission de l'actionnaire par l'absentéisme et par le jeu des pouvoirs en blanc, ce qui reporte le pouvoir d'arbitrage sur le marché et biaise ces arbitrages par une approche financière, non plus économique.

Patrick GOUNELLE, président d'Ernst & Young France et West Europe, a soulevé le problème de la permanente mise

en accusation des commissaires aux comptes, qui n'exercent pas un pouvoir mais une responsabilité; la transparence serait en partie une illusion; ce dont il s'agit, c'est de restaurer la *confiance*, concept qui revint plusieurs fois dans la journée.

Michel MADELAIN, responsable de Moody's pour l'Europe, a rappelé que le rôle des agences de *rating* est par essence axé sur le risque financier pour les prêteurs et non pour les actionnaires; leur développement est lié au recours historiquement croissant aux emprunts plutôt qu'aux augmentations de capital; il se pose à leur égard un problème de contrôle car elles jouent *de facto* un rôle fondamental dans le niveau de confiance des marchés.

Jean-Claude MAILLY, tout nouveau secrétaire général de Force ouvrière, a remarqué que, s'il existe bien un pouvoir du monde extérieur sur les entreprises, en revanche personne ne semble revendiquer ce pouvoir; il manque des *règles*; ce dont on a besoin, c'est de plus de droit, l'appel à l'éthique étant en partie un masque pour échapper au droit lui-même; le marché a par nature une vue à court terme.

Philippe LAGAYETTE a en quelque sorte apporté la conclusion de la table ronde en appelant à la restauration du pouvoir des actionnaires et à l'innovation, seul moyen de *créer des emplois*: aborder le problème de l'emploi sous l'angle de la défense de l'emploi est une mauvaise approche et le développement de la norme pour cela une mauvaise solution.



La deuxième table ronde cherchait à mettre un "visage" sur le pouvoir économique. Elle était animée par François de WITT, un des rares journalistes polytechniciens, notamment chargé d'une chronique matutinale sur *France Info*.

François ROUSSELY, président d'EDF, a souligné que, si le pouvoir était sans aucun doute partagé, la responsabilité, elle, est bien personnalisée...

Christian NOYER, gouverneur de la Banque de France et ancien vice-président de la BCE, a marqué l'ambiguïté du rôle des autorités administratives indépendantes, qui doivent pour jouer un rôle sain rendre des comptes; c'est naturellement devant le Parlement que cela doit avoir lieu. Au passage il a considéré que le problème du stock d'or des banques centrales est mal posé: c'est en fait un

actif monétaire nécessaire pour leur équilibre bilantiel, cela n'a pas de sens de prétendre s'en servir pour régler par ailleurs des problèmes économiques ou sociaux.

Gilles CARREZ, rapporteur général de la Commission des finances à l'Assemblée nationale, a pertinemment rappelé que ce problème du stock d'or est en fait sans rapport avec celui du déficit budgétaire, compte tenu des proportions de ce dernier (de l'ordre de 10 à 20% des dépenses chaque année depuis une éternité); il ne faudrait pas que la possibilité de réaliser le stock masque la nécessité de l'effort à fournir pour réduire le déficit structurel de fonctionnement.

J. CREYSSEL, directeur général du MEDEF, a souligné combien pour les entreprises la relation avec les fournisseurs était devenue aussi importante que celle avec les clients; l'environnement global est déterminant dans la bonne santé des entreprises, notamment en ce qui concerne le contexte administratif des pays; *de facto* la relation à l'actionnaire est elle-même en cours de réévaluation.

Michel PRADA, président de l'AMF, appelle à retrouver une logique de "loyauté" entre les dirigeants d'entreprise et leurs partenaires pris au sens général; toute information portant à conséquence pour les cours doit être publiée dès que possible, à l'exception de ce qui met en jeu la survie même de l'entreprise; mais alors, si secret il y a, ce secret doit être total. Il a, soutenu en ceci autant par François ROUSSELY que par Christian NOYER, vanté les mérites de la collégialité – d'une "collégialité continue", garante d'impartialité. Il a rappelé que les autorités indépendantes, et notamment la sienne, sont loin d'être dénuées de tout contrôle: notamment le juge joue, et joue effectivement, son rôle de contrôle!

Gilles CARREZ a enfin œuvré contre l'oubli trop fréquent de l'acteur "collectivités publiques", qui doit jouer son rôle pour fournir les infrastructures, pour assurer la redistribution des richesses, pour mettre en place les incitations nécessaires, mais qui ne doit pas être trop puissant au risque d'étouffer l'économie. Il a appelé à un partenariat bien compris.



La troisième table ronde abordait la question du partage du pouvoir économique, de l'échelon local au niveau mondial.

Oda SCHEIBELHUBER, secrétaire d'État du Land de Hesse en Allemagne, a présenté l'importance des Länder en Allemagne pour l'enracinement identitaire du citoyen; le fédéralisme provoque certes un alourdissement dans le fonctionnement du jeu démocratique, mais il apporte des bénéfices considérables en matière de compétition économique; l'important est que les répartitions de compétence entre les différents niveaux territoriaux soient bien claires. N. THERY, directeur du cabinet de Pascal LAMY, commissaire européen qui était retenu à Bruxelles, a fait l'éloge de la subsidiarité en tant que positionnement au meilleur niveau d'efficacité pour chaque compétence; il a estimé que l'OMC était un bon exemple d'efficacité et que son défaut de légitimité dans l'opinion était un paradoxe dommageable; la démarche pragmatique de construction européenne est un exemple louable dont l'émergence d'une gouvernance mondiale, que l'on recherche sans cesse en vain, pourrait s'inspirer.

Bernard KOUCHNER, que l'on n'a pas besoin de présenter, a argumenté par sa vaste expérience sur l'impatience des acteurs locaux qui sont demandeurs d'une meilleure coordination internationale; il a cité en exemple ce qui s'est passé dans le domaine de la santé en matière de Sida, où sous la pression de ces acteurs locaux on est arrivé à un partage financier plus équitable par le biais des médicaments génériques; il peut y avoir une globalisation positive dans notre monde!

Bozidar DJELIC, encore tout récemment ministre des finances de la République de Serbie, a rappelé aux Européens blasés quel miracle était la construction de l'Union européenne, dans la démocratie et dans la croissance économique conciliées; il a par ailleurs appelé, avec une ardeur bienvenue pour émousser une attention possiblement émoussée à la suite du repas, à une plus grande ouverture de cette Europe et à un peu plus d'efforts financiers afin de contrer les risques d'une montée nationaliste dans les pays de la périphérie européenne en raison des problèmes d'emploi. S'est ensuivie une discussion fort animée sur les mérites et les dommages de l'ingérence internationale, où il a appelé à constituer un contre-pouvoir pour balancer cette ingérence humanitaire qui, avec les

meilleures intentions du monde, peut avoir des effets dramatiquement contre-productifs.

F. JOUVEN, qui représentait le directeur général de la Caisse des dépôts et consignations, s'est félicité de ce que la coopération introduisait de fait un certain ordre de gouvernance dans le monde.



La quatrième et dernière table ronde s'interrogeait sur les limites d'une régulation du pouvoir économique et elle était animée par Érik IZRAELEWICZ, rédacteur en chef éditorialiste des *Échos*. Cette table ronde a été particulièrement dynamique et appréciée par l'auditoire. On peut en retenir notamment les points suivants.

Pascal CLÉMENT, président de la Commission des lois de l'Assemblée nationale, a rappelé que les États-Unis eux-mêmes dans leur libéralisme ne croient pas à la nécessité d'une liberté totale des marchés, l'économie ne suffit pas, encore faut-il s'y sentir bien et donc il y a besoin de règles pour que le marché fonctionne.

Jacques NIKONOFF, président d'ATTAC, a introduit dans le débat une ardeur contribuant à alimenter la discussion grâce au caractère hétérodoxe de ses vues par rapport à la majorité des intervenants et semble-t-il de la salle... Il a rappelé combien la dérégulation avait contribué à créer la vague de fraudes de la fin du siècle dernier et il a souhaité la réalisation du programme du Conseil national de la Résistance, dont on fête le soixantième anniversaire, pour éliminer les féodalités économiques, cela grâce à des moyens qui apparaissent à beaucoup comme une régression historique, mais dont il estime la restauration partielle nécessaire dans le cadre de la mondialisation actuelle.

Michel GODET, professeur au CNAM, s'est demandé si les considérations appliquées habituellement à l'économie en général ne devaient pas aussi être appliquées aux services régaliens eux-mêmes, par une réintroduction de la concurrence.

Pierre-Henri GOURGEON, revenu sur la scène en tant que chef d'entreprise, a estimé que, contrairement à ce qu'insinuent certains esprits taquins, ce n'étaient pas les règles qui favorisaient Air-France mais bien Air-France qui avait su s'adapter aux mêmes règles appliquées à tous les autres.

Jacques NIKONOFF a déploré la révolution apportée par les fonds de pension dans l'actionnariat des entreprises; il a appelé à les remplacer par des actionnaires publics donc stables, provoquant une certaine agitation dans le public...

Pierre-Henri GOURGEON a objecté qu'il ne fallait pas confondre les *hedge funds*, qui jouent à six mois, et les fonds de pension, qui eux ont une vision à long terme et investissent typiquement à cinq ans; les seconds lui semblent avoir au contraire renforcé l'approche patrimoniale dans la gestion des entreprises et notamment introduit un souci éthique qu'on doit sans aucun doute porter à leur crédit.

Pascal CLÉMENT a en quelque sorte apporté la conclusion à la discussion en estimant que les règles de gouvernance des entreprises seraient forcément mondiales, *de facto*, comme les entreprises elles-mêmes sont mondiales; c'est là que la norme et le marché se rejoignent.



Francis MER, le ministre qui nous accueillait, a comme l'année dernière conclu la journée avec la clarté directe qui le caractérise. La mondialisation est perçue négativement car on l'envisage sous un angle statique; en réalité la mondialisation fait des heureux, à commencer par les nombreuses populations qui y trouvent un meilleur niveau de vie notamment dans les pays émergents; il ne faudrait pas par égoïsme oublier cet aspect des choses. Il n'existe certes pas une identification étroite du pouvoir économique: l'État est moins que jamais seul sur le créneau de la régulation, on assiste par ailleurs à un transfert du pouvoir de la direction des entreprises vers le consommateur. Deux maîtres mots résument la solution pour le monde économique français: le management et la gouvernance. Il s'agit de rendre visibles les repères pour restaurer la *confiance*, mot clé que nous avons déjà trouvé en introduction de cette journée. La régulation a en partie remplacé la réglementation. Il n'en reste pas moins que la production n'est pas une fin en soi: l'entreprise doit intégrer des finalités morales, sociales, environnementales, et l'État est là pour l'y aider.