

TÉMOIGNAGE

RENCONTRE AVEC UN MILITANT DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE

De la création de la société
RADIALL, dans l'immédiat
après-guerre, à celle du Comité
d'expansion économique de
Seine-Saint-Denis en 1987,

en passant par la présidence du CNPF
à partir de 1981, peu après l'arrivée
de la gauche au pouvoir...

Depuis plus de cinquante ans,
Yvon Gattaz défend inlassable-
ment sa conception d'une
entreprise à dimension
humaine...

Entretien avec **Yvon GATTAZ** mené
par **Bernard COLASSE** et **Francis PAVÉ**
le 25 février 2008

*Comment devient-on industriel quand on est
le fils d'un artiste-peintre ?*

Yvon Gattaz : Je suis issu d'une famille d'enseignants de province – grands-parents enseignants, et parents enseignants. Mon père, déjà non-conformiste, avait lâché l'éducation nationale parce qu'il avait eu la médaille d'or du Salon des beaux-arts de Lyon, et qu'on on lui avait proposé de devenir conservateur du musée Victor Charreton à Bourgoin. Il avait déjà abandonné l'enseignement le jour où il a été nommé directeur d'école, car cela ne lui disait rien du tout...

On ignorait totalement l'entreprise dans les milieux de l'enseignement. Comme mon frère et moi étions bons en maths, nous avons préparé les Grandes écoles et je



© Alain Denantes/GAMMA-EYEDEA PRESSE

suis entré à l'École Centrale. Je me suis retrouvé ingénieur tout à fait par hasard et sans jamais avoir entendu parler de l'entreprise. J'ai découvert le monde de l'entreprise en faisant mes études et je me suis dit que cette chose-là semblait intéressante. J'ai soufflé à tous mes amis: «*L'entreprise me semble extraordinaire, j'en créerai une en sortant de Centrale*». Inutile de vous dire l'ironie générale de mes copains...

Je suis sorti en 1948. Mon frère était également ingénieur, il avait fait l'Institut électrotechnique de Grenoble puis l'École des pétroles et des moteurs, à Paris. Nous nous sommes aperçus – nos parents nous disaient souvent que nous étions assez complémentaires, avec des qualités et sans doute des défauts différents – qu'à nous deux, tout compte fait, nous devions faire un assez bon chef d'entreprise. Ce qui était vrai, je crois.

J'ai dit à mon frère: «*Je veux créer une entreprise, tu viens avec moi!*». Et il m'a répondu: «*Bien sûr!*». Comme c'était un très bon technicien en micromécanique, et de plus un innovateur assez génial, nous nous sommes associés et voilà comment, par une sorte de réhabilitation familiale de l'entreprise, nous nous sommes lancés. Je vous passe les difficultés pour créer une entreprise quand on n'a ni idées ni argent... Des idées, nous en avons plein, mais pas sur le créneau produit-marché. Si bien qu'on a essayé, mon frère et moi, de faire des tas de produits.

Mais, avant de vous lancer dans la création d'une entreprise, vous aviez eu la tentation de la grande entreprise; vous aviez travaillé aux Aciéries du Nord et chez Citroën. C'est aussi cette expérience qui vous a convaincu de tenter l'aventure?

Non, mais cela m'a quand même appris le management des hommes. Cela ne m'a pas donné d'idées, ni sur la petite entreprise, ni sur le métier d'entrepreneur, ni sur le créneau porteur. Cela m'a sûrement mûri, on m'a donné tout de suite des responsabilités importantes. À 27 ans, j'étais ingénieur en chef alors que les plus jeunes après moi avaient 42 ans: c'est quand même un bon démarrage dans la vie. On pouvait penser qu'un jour, je serais au sommet de la pyramide d'une grande entreprise, mais j'avais décidé de créer la mienne.

Vous me parliez de Citroën. Je suis allé voir le président, Bercot, et je lui ai dit: «*Vous m'avez nommé ingénieur en chef, chef de la division des métaux, je suis très flatté...*». Et je lui ai dit: «*Je vais vous faire de la peine, je vous quitte pour créer mon entreprise*». Il m'a dit: «*Le fou! On se quitte, je ne vais pas vous empêcher de partir. Mais je suis sûr que vous allez faire faillite, compte tenu de ce que vous faites, surtout que dans la radio-électricité, vous n'y connaissez rien (ce qui était vrai). Je vais vous faire une proposition très sympathique: revenez ici, et à votre place, vous n'y perdrez pas, on vous attend.*» Ce qui était gentil de sa part, mais je ne suis pas retourné chez lui!

Sur quelle idée avez-vous fondé votre entreprise?

Nous avons tourné en rond avec mon frère; nous voulions fabriquer un produit manufacturé, industriel. Nous avons lancé un compteur de vitesse moyenne par calculs logarithmiques. Nous avons fait quelques prototypes à nos frais, mais nous nous sommes fait envoyer sur les roses par les constructeurs d'automobiles. Puis mon frère a inventé, avant qu'il n'existe, le scooter des neiges... C'était un inventeur génial! Il aurait fallu partir au Canada, où le scooter des neiges n'existait pas encore. Il a aussi inventé des jouets téléguidés, tout un tas de trucs. Mais cela ne débouchait pas.

Au démarrage de Radiall, le câble coaxial

Un jour, un ami d'amis me dit: «*Yvon, est-ce que tu as toujours envie de te lancer? Je viens d'apprendre qu'ils sortent le procédé SECAM de télévision – la haute définition, déjà à l'époque, la France en tête – et ils sont bien embêtés à l'ORTF car, avec cette définition-là, il faut qu'il y ait une descente d'antenne sans rupture d'impédance; il faut que l'image soit nette et ils sont obligés de descendre un câble coaxial de 75 ohms. Mais ils ne savent pas raccorder le câble. Va les voir!*» Il avait un cousin qui fabriquait du câble et était très excité par le coaxial, mais pour avoir le débouché, il fallait le raccorder au poste. Il fallait un connecteur coaxial bon marché, fiable, sans rupture d'impédance, parce qu'il fallait conserver l'impédance dans toutes les sections, sinon vous aviez des aberrations dans l'image.

Nous nous sommes précipités, mon frère et moi, comme si nous étions compétents... Les phénomènes électroniques étaient à notre portée, mais le vrai problème, c'était surtout la mécanique de précision: comment faire un petit connecteur fiable, stable, permettant de nombreux emmanchements? Nous avons fait un prototype, deux prototypes, dix prototypes, et nous leur avons donné un connecteur, ce que vous avez encore derrière vos postes de télévision cinquante ans après... C'est le brevet Gattaz Frères de juin 1952, qui existe toujours. Nous l'avons revendu en 1960, huit ans après, justement au câblier avec lequel nous avions un accord.

Vous aviez eu la sagesse de breveter.

À la vérité, le mot «breveter» est un peu excessif. On déposait à l'époque des enveloppes Soleau qui assuraient une certaine protection. À l'époque, les brevets étaient chers et on avait donc déposé des enveloppes Soleau à l'INPI.

Voilà l'histoire de notre démarrage. Nous sommes

partis comme ça, en faisant des fiches de télévision grand public, mais avec un accord un peu léonin avec le câblé, qui vendait sous sa marque et prenait toute la marge. Nous nous sommes vite rendus compte que c'était sans issue. Nous nous sommes donc mis très rapidement à fabriquer, pour notre propre compte, des connecteurs coaxiaux professionnels – radars, télécommunications, instrumentation. Lorsque ce département professionnel, dont nous avions la vente directe, est devenu suffisamment important, nous avons cédé les fiches de télévision à nos associés, nos distributeurs, en récupérant les quelques actions qu'ils avaient chez nous. Nous nous sommes retrouvés à 100 % chez nous, avec nos produits à nous.

**Nous avons
inventé
l'ingénieur
technico-
commercial**

Vous vous êtes retrouvés face à une clientèle d'industriels.

C'est cela. Mais la vente au tout début n'était pas assurée par nous. Nous avons engagé des représentants rémunérés à la commission. Ils gagnaient beaucoup plus que le PDG: c'était classique à l'époque, ils gagnaient trois ou quatre fois plus. Par exemple, ils introduisaient votre marque chez Thomson et, pour toute commande qui arrivait de chez Thomson, même s'ils n'y allaient pas, ils touchaient une commission. C'était un métier de Roi! C'est nous qui avons inventé «l'agent technico-commercial». C'était très risqué parce que cela ne s'était jamais fait auparavant, tous les vendeurs étaient alors à la commission! Nous avons inventé l'agent technico-commercial, qui a ensuite été dénommé ingénieur technico-commercial (ITC), même s'il n'était pas ingénieur.

L'aventure Radiall va se poursuivre comment? Vous avez continué d'inventer?

Nous avons pris des brevets, nous avons inventé de nouvelles choses: nous sommes passés du connecteur coaxial au connecteur multi-contacts pour l'aéronautique, nous sommes passés aux accessoires micro-ondes qui relèvent plutôt de l'instrumentation. Nous avons construit des usines un petit peu partout en France, nous en avons encore quatre.

Nous avons même créé une usine dans la banlieue de Londres, dès 1967! Nous étions encore une petite entreprise et l'aventure n'a pas bien réussi. Deux ans après, nous avons fait mieux: nous nous sommes installés en Allemagne, à Francfort. L'usine de Francfort a très bien marché. Cela nous a donné le virus de l'inter-

national, si bien que nous avons pris une autre dimension. C'est pour cela que nous avons toujours refusé l'appellation de PME. Sommes-nous une PME? Non! Nous sommes une «entreprise-enfant» qui grandit...

Justement, quelle est la différence entre Radiall et une PME?

**Il y a deux races
de petites
entreprises,
il ne faut pas
confondre un
gros chat avec
un petit tigre**

Il y a deux races de petites entreprises, deux races morphologiquement différentes: celle des nains et celle des enfants. Comme les petites entreprises ont le même poids, quelle que soit leur race, on les confond. Mais vous ne confondriez pas un gros chat avec un petit tigre, même s'ils avaient le même poids! Là, on les confond. La très grande majorité des petites entreprises sont des naines, mais il y a aussi quelques enfants de passage, qui veulent grandir, menés par des gens ambitieux.

Certaines sont obligatoirement des naines. Si vous êtes garagiste à Châteauroux, vous ne pouvez peut-être pas employer plus de cinq personnes, à cause de la taille du marché. Encore que si vous êtes un garagiste astucieux, vous pouvez créer quelque chose à Périgueux ou ailleurs. Nous, nous étions des petits tigres et nous avons foncé.

L'expression PME laisse penser que l'on a affaire à des naines. Cette appellation PME remonte à 1936, quand la CNPF, la Confédération Nationale de la Production Française, l'ancêtre du CNPF, a conclu ces fameux accords de Matignon qui, comme vous le savez, ont instauré les congés payés et la semaine de quarante heures. Les toutes petites industries ont poussé des hurlements: «*Ils nous assassinent, les grands nous trompent, nous sommes trahis!*» Aussi, un groupe, minuscule, de petites industries, des «PI», se sont regroupées et ont fait une sorte de schisme patronal. Ils se sont réunis, une fois, deux fois, trois fois, en se demandant comment ils allaient s'appeler. Ils ont trouvé que PI n'était pas un sigle acceptable et ils en ont cherché un autre. Un participant a proposé: «*Si PI ne va pas, mettez un M au milieu, PMI cela ira très bien.*». Mais il n'y avait pas de moyennes entreprises là-dedans. Il s'agissait de quinze à vingt personnes tout au plus! Et voilà comment la lettre M a été annexée et est restée captive jusqu'au bout.

Cette appellation s'est perpétuée. Pendant la guerre, Jean Bichelonne, ministre de l'Industrie, a dit: «*PMI c'est bien, mais il y a aussi le commerce et le tertiaire.*

Donc, vous n'allez plus vous appeler PMI mais PME». Ce qui n'a pas empêché les gens de dire PME-PMI, comme si les PME ne comprenaient pas les PMI!

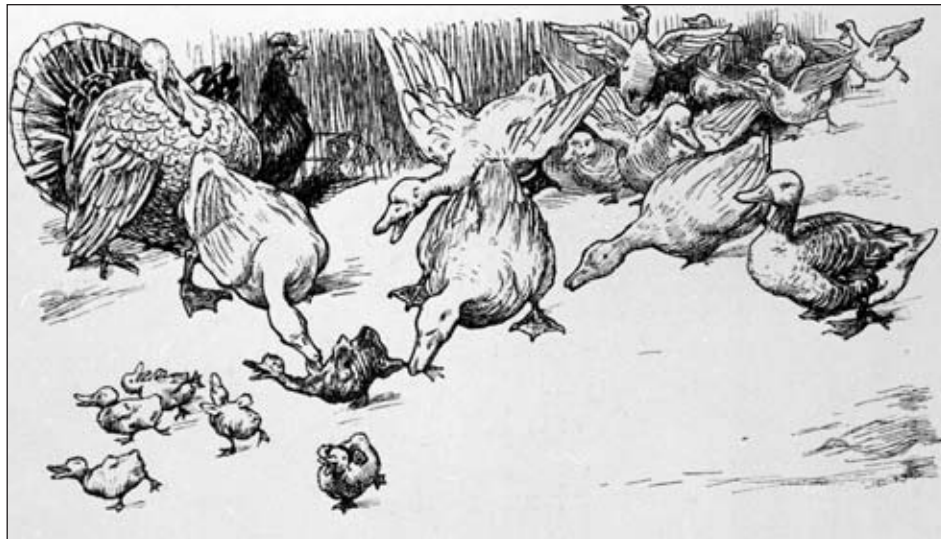
J'en veux à cette appellation, parce qu'aujourd'hui, nous sommes le seul pays du monde qui ait cette catégorie dite des «PME». Il y a dans le monde entier des «small businesses», mais elles partent de zéro. Chez nous, elles partent de dix salariés et on a créé une catégorie dite «TPE» (très petites entreprises). Pourquoi pas? C'étaient autrefois les artisans. On a une classification un peu curieuse... On n'arrive pas à faire passer cela à Bruxelles.

Léon Gingembre, qui a créé la CGPME, était très conscient de tout cela. Il m'a dit: «C'est un secret entre nous, ne dites rien, on ne représente pas les moyennes, mais les petites, laissez-moi faire, et laissez-moi dire que je représente tout le monde.»

Vous avez créé Radiall dans le contexte de l'après-guerre. C'était un contexte très particulier...

La création d'entreprise dans l'après-guerre

Il y avait à cette époque une envie de construire et d'innover phénoménale. C'est important, l'environnement psychologique! Je dois quand même dire que nous avons beaucoup choqué, mon frère et moi, car, à cette époque-là, la création d'entreprise *ex nihilo* était réservée aux autodidactes. Il n'était pas de bon ton, pour un diplômé, de créer une entreprise. Quand j'ai écrit plus



© Benjamin Rabier ADAGP ROGER VIOLLET

«Les diplômés devaient aller, ou dans les grandes entreprises, ou dans l'administration, et pas ailleurs. C'est pour cela que j'ai été un peu considéré comme un poussin noir». Illustration pour le conte d'Andersen *Le vilain petit canard* par Benjamin Rabier

Résultat: aujourd'hui, une PME, c'est aussi bien votre charcutier qu'une entreprise de 3 000 personnes! C'est un mot générique.

On a en France le culte de l'ourson. On aimerait qu'il ne grandisse pas! Les vétérinaires vous diront que les gens viennent acheter de petits chats en demandant comment faire pour qu'ils ne grandissent pas... C'est le culte du bonzaï. La PME c'est sympathique, c'est petit, c'est fragile, il faut qu'on l'aide, qu'on la soutienne... Et on ignore les petits tigris. (1)

(1) Ces propos ont été tenus en février 2008. Depuis cette date a été votée la Loi de Modernisation Économique d'août 2008, qui a créé quatre catégories d'entreprises: les TPE («Très Petites Entreprises», employant de 0 à 10 salariés), les PME («Petites et Moyennes Entreprises», de 10 à 250 salariés), les ETI («Entreprises de Taille Intermédiaire» de 250 à 5 000 salariés) et enfin les GE («Grandes Entreprises», au-dessus de 5 000 salariés).

tard, en 1970, un livre sur la création d'entreprise, *Les Hommes en gris*, je suis allé voir mon camarade Jacques Baron, qui était directeur de l'École Centrale: «Tu sais, je veux faire du prosélytisme pour pousser les jeunes diplômés à créer des entreprises de croissance». Il m'a arrêté: «Gattaz, ne fais pas cette bêtise! Ne va pas conduire nos élites dans de petits sentiers, dans les sous-bois».

C'était les gâcher?

Oui. Dans mes causeries aux jeunes, je leur dis: «Si vous avez des diplômes, cela vous aidera. Mais la première chose à faire est de déchirer le diplôme avant de vous lancer et puis, ne dites à personne que vous êtes diplômé, car vous allez être un artisan de fond de cour. Et là, vous vous débrouillerez! Si vous avez appris à apprendre, cela ira très bien, cela ira bien mieux, vous aurez une vision différente, une croissance meilleure,

vous aurez tout ce qu'il faut, mais ne le dites pas! Et surtout, n'hésitez pas à être factotum dans tous les domaines. C'est le secret.»

Vous voyez l'ambiance de l'époque... Les diplômés devaient aller, ou dans les grandes entreprises, ou dans l'administration, et pas ailleurs. C'est pour cela que j'ai été un peu considéré comme un poussin noir. Je ne peux pas dire que je me suis beaucoup vanté d'avoir créé Radiall. Pendant des années, *low profile!* Quand nous sommes sortis du trou, on nous a demandé des conseils et nous avons commencé à parler un petit peu. Mais disons que les sept ou huit premières années, ce n'est pas monté verticalement comme les *start-up*... On est monté petit à petit, on ne disait rien, on usinait...

Cela dit, vous n'aviez pas d'accompagnement administratif, juridique, etc. Il vous fallait vous débrouiller seul.

«Créer une entreprise», c'était une phrase qui n'existait pas! Quelquefois, on me dit «*Vous avez découvert la création d'entreprise*». Oui, je l'ai découverte, je ne l'ai pas inventée, je l'ai découverte comme Christophe Colomb a découvert l'Amérique. Je l'ai découverte et je l'ai fait connaître. C'est pour cela, pour réhabiliter cette création, que j'ai écrit *Les Hommes en gris*. Ce livre a, je pense, réhabilité la création d'entreprise dans ce pays, et la création d'entreprise par des diplômés!

Si vous regardez la littérature d'avant 1970, vous ne trouverez jamais un mot, ni un article, sur la création d'entreprise. Ceux qui l'ont fait ont agi clandestinement! Oui, on disait: «Ah! Eiffel», «Ah! Michelin», «Ah! Citroën», «Ah! Peugeot»,... Mais c'était bien lointain, c'était avant la Guerre de 14. Après la Guerre de 14, il n'y avait plus eu de créations d'entreprises, du moins on ne les affichait pas.

Vous avez donc créé cette entreprise en tant qu'ingénieur, votre frère était un ingénieur également. Vous avez appris le management sur le tas, ou vous avez pris des cours?

Le management s'apprend sur le tas

Nous avons tout appris sur le tas. Si on a la capacité d'entreprendre, on apprendra le nécessaire, y compris la gestion et la comptabilité. Dans mon école d'ingénieurs, il y avait des cours de comptabilité qu'on négligeait, personne ne s'y intéressait. On s'est replongés dedans, bien sûr: c'est quand même à la portée d'un ingénieur moyen de comprendre la comptabilité en partie double! L'apprentissage du management, c'est progressif, cela se fait en même temps que votre entreprise se développe. Si vous avez un peu d'adaptabilité, d'intelligence, vous devenez un manager honorable. Et

puis, si vous sentez que vous êtes un peu court, vous allez à quelques conférences sur l'informatique, sur l'international, etc.

Depuis la fin des années 70, et même un peu avant, l'enseignement de la gestion s'est beaucoup développé en France. Cet enseignement est-il utile au créateur d'entreprise?

La création d'entreprise ne s'enseignera jamais

Je vais vous faire une confidence un peu brutale: la création d'entreprise ne s'enseignera jamais! Cela s'impulse, se communique, c'est un élan, un enthousiasme collectif, ce ne sont pas des cours *ex cathedra*. Quand j'ai écrit *Les Hommes en gris*, le directeur de HEC de l'époque, Richard Zisswiller, m'a fait venir et m'a dit: «*Votre livre m'a passionné! Voulez-vous faire un cours en 15 amphis sur la création d'entreprise? On sera la première école à parler de la création d'entreprise dans ce pays*». Je lui ai dit: «*Je ne le ferai pas. Non pas parce que je suis incapable de le faire, mais parce que ce n'est pas cela qui va favoriser la création d'entreprises en France*». Cela ne s'apprend pas dans les livres! Si vous faites des cours sur la création d'entreprise, vous allez commencer par mettre l'accent sur les difficultés (notamment les difficultés administratives), alors qu'il n'y a qu'une chose qui soit importante: c'est de donner l'élan. D'autre part, vous risquez de faire une autre erreur, de laisser croire à des élèves que l'on peut, par une analyse hautement intellectuelle, trouver le créneau porteur... Le créneau, c'est le secret stratégique de l'entrepreneur: il le porte en lui, il le trouve tout seul, personne ne peut l'aider! Surtout pas des cours, surtout pas des professeurs. Tout ce que l'on peut faire, c'est donner une teinture financière, une teinture en matière de gestion... Pourquoi pas! Mais je ne suis pas sûr qu'il faille faire cela en amont. Je me demande s'il ne faut pas le faire après. Ce qu'il faut, c'est l'*impetus!*

On me réquisitionne, actuellement, pour faire la promotion de la création d'entreprise dans de grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce. Et c'est toujours la même chose! Le secret est d'une simplicité biblique. Vertus irremplaçables: l'exemplarité et le tonus. J'emène avec moi trois, parfois quatre, créateurs d'entreprise. C'est très amusant d'entendre des gens qui ont créé leur entreprise à partir de zéro; même autodidactes, surtout autodidactes, ils sont remarquablement convaincants. Ils racontent leur aventure avec une fougue telle qu'ils en sont charismatiques. Tout le monde veut les copier! J'ai pris l'habitude de demander à la fin: «*Maintenant que vous nous avez entendus, on vous a raconté les succès, les difficultés, les échecs de nos créations d'entreprises; cela a semblé beaucoup vous inté-*

resser, alors levez la main, ceux d'entre vous qui auraient envie, dans l'instant, de créer une entreprise plus tard.» Au début, j'avais 5 % des voix, après 10 %, j'en suis à 50 %. Je ne suis pas naïf, c'est un vœu pieux mais, enfin, l'enthousiasme est là. Après, vous leur dites que c'est eux qui trouveront, et ils trouvent. Ces jeunes trouvent cent fois mieux que nous des idées nouvelles, des créneaux nouveaux. Comme le disait Jean-Baptiste Say, les débouchés, c'est infini! Dans l'informatique, Internet, la communication, le tertiaire, il y a des millions de créneaux nouveaux qu'ils peuvent trouver.

Quel est le pourcentage de diplômés qui créent une entreprise?

Dans *Les Hommes en gris*, je dis qu'un seul diplômé par promo de trois cents (soit 0,3 %) crée une entreprise industrielle viable au bout de trois ans.

Il y a beaucoup d'ingénieurs qui partent dans la finance.

La finance, c'est de la mousse

C'est un peu inquiétant. C'est la théorie de la mousse et du noyau. L'industrie, c'est le noyau dur, et l'on oublie que les services tertiaires, c'est souvent du service à l'entreprise et des services autour du produit! Qu'il y ait de la mousse autour, je trouve cela très bien, mais croire que l'on peut avoir de la mousse sans noyau c'est catastrophique! Au premier coup de vent boursier, la mousse va partir, il n'y aura plus rien.

Il y a des gens qui parlent de société post-industrielle, où il y aurait uniquement du tertiaire. Ce n'est pas vrai du tout! Les produits évoluent de façon considérable. Il y a beaucoup d'intelligence dans le produit, beaucoup d'innovation dans le produit manufacturé!

Vous venez de dire que le créateur d'entreprise pouvait apprendre la gestion en avançant, mais vous nous avez parlé aussi d'Octave Gélénier. Que peut apporter un consultant au créateur d'entreprise? À votre époque, dans les années 50, quelles étaient, s'il y en avait, les relations d'entrepreneurs comme vous avec les consultants?

Il y en avait, mais les consultants étaient trop chers pour les petites entreprises. J'ai connu Octave au milieu de ma carrière, parce que je me suis mis à faire des causeries sur la création d'entreprise à partir de 70 et, tout de suite, nous sommes devenus très amis. Il m'a, en particulier, beaucoup aidé quand, en 1994, j'ai lancé l'association ASMEP (Association des moyennes entreprises patrimoniales). Il a même fait un livre sur les entreprises patrimoniales.

Nous arrivons à votre engagement public, à vos respon-

sabilités collectives. Qu'est-ce qui vous a poussé à prendre ces responsabilités?

Comment étant bloqué dans une entreprise, obsédé par celle-ci, on casse la coquille pour sortir? C'est cela votre question. Pourquoi «abaïsser le pont-levis et sortir dans la plaine»?

C'est mon livre, *Les Hommes en gris*, qui m'a sorti de ma forteresse de façon totalement fortuite. J'ai eu un décollement de la rétine et, à l'époque, il n'y avait pas de laser. On faisait une opération et on restait dans le noir. On ne pouvait se servir que d'un magnétophone. Pendant quelques semaines, j'ai raconté au magnétophone ma création d'entreprise, ce qui a donné l'essentiel de mon livre.

Ce livre a eu plus de succès que je ne l'aurais prédit. Avec le succès, j'ai été absorbé à droite et à gauche, j'ai rencontré des gens comme Gélénier, Drancourt, Plassard et quelques autres, des gens formidables.

Les Quatre Vérités

En 1973, l'entreprise était très mal connue, quelquefois vilipendée, mais à mon avis plus méconnue que contestée. Cette méconnaissance de l'entreprise nous inquiétait. J'avais pris l'initiative de faire des réunions dans les locaux de l'UIMM. Il y avait Octave Gélénier, Michel Drancourt, Serge Dassault et je ne sais plus qui, des gens qui écrivaient dans des revues des billets, des pamphlets, des articles. On se demandait comment faire connaître l'entreprise. Certains voulaient créer une agence de communication, d'autres des livres, d'autres des films... Cela partait dans toutes les directions. J'ai proposé que l'on se sépare et que chacun prenne une initiative. À quatre, Gélénier, Drancourt, Plassard et moi, nous avons décidé de créer la revue *Les Quatre vérités*. Michel Drancourt et moi étions gérants et nous avons fait ça pendant vingt ans, du 1^{er} janvier 1974 à 1994.

Les Quatre Vérités était une revue d'influence?

Elle avait suscité de l'intérêt. C'est nous qui avons alimenté la pensée de certains politiques, qui ne jurèrent que par *Les Quatre vérités*! D'autres ont également biberonné *Les Quatre vérités*. Les articles n'étaient pas mauvais. On se complétait bien tous les quatre: il y avait un grand consultant, Gélénier, un remarquable journaliste, Drancourt, un bon conjoncturiste, Plassard, et un chef d'entreprise.

Puis, je me suis rendu compte que les chefs d'entreprise méritaient de se regrouper. J'ai créé en 1976 le mouvement ETHIC (Entreprises de taille humaine, industrielles et commerciales). Gélénier était à mes côtés. Il a été un inspirateur indispensable en matière de philoso-

phie. Nous voulions faire entrer dans les entreprises les notions de création, d'éthique et de morale. J'avais écrit sur la création d'entreprise et Gélinier avait publié en 1965 *Morale de l'entreprise et destin de la Nation*.

On voulait changer un peu les modes de relation dans l'entreprise, développer la stratégie humaine. Ni sociale, ni syndicale: humaine. On disait: «*Le social ce n'est que de l'humain massifié, le syndical c'est du social institutionnalisé*». La théorie de Gélinier, c'était que le secret de l'harmonie sociale, de l'harmonie humaine, comme il disait, c'était de traiter dans l'instant les griefs naissants.

Vous deveniez de fait, avec ETHIC, un homme d'influence.

ETHIC a eu beaucoup d'impact. C'était un mouvement moderne, social. L'honnêteté commerciale, la morale de l'entreprise, les relations humaines... c'était dans le vent.

Est-ce que le mouvement ETHIC était le tremplin pour le CNPF?

Tremplin est un bien grand mot, mais on ne serait pas venu me chercher dans ma tanière si je n'avais pas créé ETHIC. C'est pour cela que, fin 1981, j'ai été élu président du CNPF (le MEDEF de l'époque), mais ce n'était pas prévu. Je vais vous raconter comment c'est arrivé.

J'étais donc président d'ETHIC, qui marchait très bien: les adhésions arrivaient, Barre était venu présider deux fois l'assemblée générale, on avait la caution de tout le monde. Un jour, Paul Huvelin, qui avait été président du CNPF avant Ceyrac, de 1966 à 1972, m'a invité à déjeuner. Il m'a fait parler d'ETHIC. Il était enthousiasmé, il revenait d'une tournée en province où tout le monde lui avait parlé d'ETHIC. Au dessert, il me dit: «*Gattaz, le CNPF ne vous intéresse pas? Vous savez que Ceyrac part à la fin de l'année et qu'il ne peut pas se représenter? (Il avait fait trois mandats et, déjà, pour le dernier, il avait fallu changer les statuts)... Ce qui serait bien c'est que vous vous présentiez.*» Je lui ai dit: «*Mais vous êtes fou?*». Il me répondit: «*Téléphonnez-moi demain.*» Je lui dis: «*Pas demain!*» Il fallait que j'en parle à ma famille, à ETHIC, et à mon frère, parce que j'étais quand même PDG de Radiall. On a reçu mon frère avec Drancourt, Gélinier et Plassard aux *Quatre vérités* pour lui faire part de la proposition d'Huvelin. Il a vivement réagi «*Non, il n'en est pas question! Tu ne vas pas m'embêter avec ça!*». Mon frère habitait Voiron dans l'Isère. Il était directeur technique et refusait de monter à Paris pour diriger l'affaire. Ma femme était aussi très contre. Je n'y suis donc pas allé de façon vraiment calculée... Je me suis finalement présenté. J'ai été élu et j'ai passé cinq ans très enthousiasmants.

Vous êtes arrivé à la tête du CNPF après l'arrivée de la gauche au pouvoir, dans une période très particulière.

Le patronat face à un pouvoir de gauche

Oui, ce qui m'a permis sans doute de laisser un nom... Je ne crois pas que ce fut grâce à mon talent, mais parce que c'était une période incroyable. On se souvient mieux des généraux de guerre que des généraux de paix... Moi j'étais général de guerre, j'avais l'ennemi en face!

Ils avaient annoncé, non pas la destruction de l'entreprise, mais rappelez-vous: en 1981 les charges augmentaient tous les mois! Combien a-t-on eu de faillites et même, on ne le dit jamais, de suicides d'entrepreneurs entre fin 1981 et début 1982! Quand je suis arrivé, c'était la panique complète. François Mitterrand avait refusé de recevoir Ceyrac: il ne voulait pas entendre parler du CNPF, qui avait eu la malencontreuse idée d'appeler à voter contre lui. Cela n'était pas très adroit, car les recommandations du CNPF ne servent à rien... On se fait des inimitiés gratuites. Mitterrand, qui avait la dent dure, n'avait pas pardonné.

Donc, moi, j'ai été élu pour essayer de recoller les pots cassés... disons la vérité!

Vous avez renoué les fils?

Honnêtement, assez facilement. Plus facilement que tout le monde ne le croit. J'avais la chance de ne pas être marqué, ni politiquement, ni rien. J'avais créé ETHIC, qui était plutôt social, je n'étais pas un héritier doré, étant issu d'une famille d'enseignants, ce qui était considéré comme plutôt sympathique. Ils se sont dits: ce doit être un patron avec qui l'on peut discuter. Et c'est ce qui s'est passé.

Dès que j'ai été élu, Mitterrand a demandé à me voir et il m'a reçu, beaucoup, toujours en tête-à-tête. Alors je me suis méfié: «*Pourquoi me recevoir en tête-à-tête?*». J'ai d'abord pensé qu'il dirait ensuite: «*Je n'ai jamais dit ça à Gattaz*». Mais non, je dois vous dire honnêtement qu'il n'a jamais utilisé cet argument. Je crois que c'était plutôt sa méthode: il aimait mieux parler en tête-à-tête avec les gens, plus confidentiellement. Il ne m'a jamais trahi.

Bien sûr, il n'a pas accepté le dixième de ce que je lui demandais, mais on a quand même sauvé les meubles. Le 16 avril 1982, on a obtenu des choses inimaginables! Un an après leur arrivée au pouvoir, les socialistes ont diminué la taxe professionnelle et ils se sont engagés à ne plus augmenter les charges. Et ils ont tenu parole! Ils s'étaient engagés à ne plus augmenter les charges pendant un an. Après, ils ont dit pendant cinq ans!

Puis, fin 1982, on a fait un immense rassemblement, à Villepinte, les «*États généraux des entreprises au service de la Nation*» (titre trouvé, encore, par Gélinier), avec 28 300 chefs d'entreprises! C'était le sursaut des



© Keystone France/KEYSTONE-EYEDEA PRESSE

BERNARD COLASSE ET FRANCIS PAVÉ

« Dès que j'ai été élu, Mitterrand a demandé à me voir et il m'a reçu, beaucoup, toujours en tête-à-tête. » *François Mitterrand et Yvon Gattaz, 1983-1984.*

patrons, qui affirmaient leur force et leur responsabilité. À partir de ce moment-là, les pouvoirs publics ont changé totalement d'attitude avec nous, en particulier Mitterrand.

Mis à part Mitterrand, quels étaient vos interlocuteurs ?

J'en avais un certain nombre, mais l'interlocuteur principal, c'était Mitterrand, toutes les mesures venaient de lui. Celles du 16 avril ont été annoncées par le Gouvernement, mais sur ordre du Président. On sentait bien que c'était téléguidé. Comme interlocuteur, j'avais entre autres Jacques Delors, qui était compréhensif et réaliste, mais qui avait peu d'influence : avec Mitterrand, il suffisait que Delors propose quelque chose pour que ce soit *niet*... Laurent Fabius, qui était dans sa période socialisante, était à l'époque difficile. Après, il a mis de l'eau dans son vin...

Dans cette période difficile, vous avez réussi à maintenir l'homogénéité du CNPF ?

Cela aussi a été relativement facile. En temps de guerre, on n'a pas trop de problème. Honnêtement, ce n'était pas une immense stratégie calculée par Gattaz, ce que beaucoup de gens croient encore. Les circonstances ont

fait qu'on ne pouvait pas faire autrement. La cohésion des troupes se faisait *ipso facto*, parce qu'il y avait des évidences.

Est-ce que vous pourriez nous parler un petit peu des fameuses lois Auroux : comment les avez-vous reçues et que sont-elles devenues ?

Les Lois Auroux

C'est une affaire très curieuse. Ma grande surprise, quand je suis arrivé au CNPF, fin 1981, ça a été découvrir le « projet Auroux ». J'avais été contacté par ses assistants et en particulier par Martine Aubry. J'ai trouvé tous les chefs d'entreprises en transe, car ce projet était horrible ! C'est dommage que je ne l'aie pas gardé, il était inimaginable : il donnait tout le pouvoir, même pas aux salariés, mais aux syndicats. Il permettait à ces derniers d'organiser des réunions, y compris politiques, dans les ateliers, sans l'accord de la direction... Authentique !

J'ai tout de suite demandé un rendez-vous à Jean Auroux. Je m'attendais à trouver un extrémiste de gauche, plus que communiste... et je suis tombé sur un homme réservé, professeur d'enseignement technique à

Roanne, handicapé d'une main et plutôt gêné de son petit handicap.

Je lui ai dit: «*Monsieur Auroux, je vais vous parler de l'entreprise, je la connais bien, j'en ai créé une en 1952*». J'ai essayé de devenir un peu son professeur d'entreprise... Ces gens-là n'étaient quand même pas de trop mauvaise foi. Il m'a écouté. Je me revois parlant avec lui près de la cheminée, faisant les cent pas, tous les deux debout... «*Est-ce que c'est vrai ce que vous me dites, monsieur Gattaz?*» «*Je vous jure que c'est vrai.*» Je l'ai harcelé, je lui ai démontré que c'était la fin de l'entreprise, que c'était la fin de l'économie, que c'était la fin des emplois, que c'était la fin de la France! «*Ah! Vous croyez, monsieur Gattaz?*» «*Oui, je vous le jure.*»

Petit à petit, on a grignoté le projet et on a fait disparaître ce qui était dramatique. Cela s'est terminé par les quatre lois Auroux, dont deux mesures principales subsistent, l'une bénéfique, l'autre mauvaise.

La première mesure, que j'appelais de mes vœux, c'était d'obliger, une fois par an, les directions d'entreprises à discuter avec leurs salariés, mais pas par l'intermédiaire des syndicats! Faire une négociation annuelle, c'était bien la moindre des choses que l'on puisse faire dans une entreprise! J'étais navré que l'on soit obligé de faire une loi pour cela, mais j'étais tout à fait heureux de cette mesure, que j'avais préconisée à ETHIC. Il suffisait simplement de remplacer les syndicats par les salariés...

La seconde mesure, que je déplore, figure dans la quatrième loi Auroux. Elle prévoit que les syndicats ont le droit de faire appel, aux frais de l'entreprise, à des experts extérieurs. C'est très coûteux et dans certains cas très contraignant. Les communistes ont compris cela et maintenant, dès qu'il y a un litige, ils font appel à un expert extérieur qui appartient toujours à un cabinet ami, qui facture un prix abusif, et c'est payé par l'entreprise.

C'est rationnel...

La dernière séquelle, le dernier avatar des lois Auroux c'est ça, qu'on me reproche d'ailleurs avec juste raison, et que je n'ai pas pu faire sauter. Tout le reste des lois Auroux s'est évaporé. Quelques années plus tard, j'étais invité avec Auroux à un débat à la radio: «*Voilà les deux partenaires, Auroux, Gattaz, parlez-nous des lois Auroux.*» Moi je dis: «*Les lois Auroux, elles sont très bien.*» Et Auroux répond: «*Enfin... C'est plutôt loupé, je ne suis pas très fier, j'aurais pu mieux faire, il n'en reste rien...*» Alors les journalistes concluent: «*C'est vous Yvon Gattaz qui avez l'air content des lois Auroux et pas monsieur Auroux...*». C'est un peu vrai.

Il y avait à l'époque les cercles de qualité. On a l'impression que Jean Auroux s'est inspiré un peu de cela aussi, non?

Il y avait les cercles de qualité, qui n'étaient pas obligatoires, qui étaient privés. Ils marchaient bien et cela nous a beaucoup aidés dans les relations humaines. Le dialogue annuel prévu par les lois Auroux, c'est ce

que préconisaient les cercles de qualité, le dialogue entre la direction et les salariés en direct. Cela change tout si c'est en direct, si ce n'est pas par l'intermédiaire des appareils syndicaux.

Au-delà des lois Auroux, est-ce que vous avez connu d'autres réussites?

La réconciliation des Français avec l'entreprise

En matière de réussites, que pourrait-on dire? On ne va pas entrer dans le détail. *In fine*, le plus important de tout ce que nous avons obtenu jusqu'à mon départ du CNPE, fin 1986, c'est une réhabilitation extraordinaire de l'image de l'entreprise, mais on ne s'en est aperçu qu'un petit peu plus tard. L'image de l'entreprise s'était beaucoup dégradée. C'est pour cela que nous avons créé *Les Quatre vérités* et ETHIC. On avait peut-être un petit peu stabilisé cette image, mais le niveau restait très bas.

Nous évoquions tout à l'heure cette immense manifestation de Villepinte qui a contribué notablement à l'amélioration de cette image, car les entrepreneurs avaient été gravement victimisés par les socialo-communistes. Il n'y a pas de doute que quand on est gravement victimisé, on obtient une notoriété! Les Français se sont mis à aimer les entrepreneurs après avoir vu que certains d'entre eux se suicidaient, terrassés par le Gouvernement! Le fait qu'on ait bien résisté, qu'on ait montré une image plutôt positive, a fait que notre image est remontée de façon fabuleuse. En 1987, nous avons culminé. Si on me demandait ce que j'ai fait de mieux dans ma vie professionnelle, je répondrais que c'est peut-être ça: avoir réhabilité l'image de l'entreprise. À l'époque, j'ai averti mes successeurs en leur disant: «*Méfiez-vous, c'est fragile!*».

Personne ne m'a écouté. Or, en 1987, 1988, 1989, comme les entreprises étaient à leur sommet de notoriété, les journalistes allaient demander aux chefs d'entreprise leur avis sur n'importe quoi et, naïvement, ils répondaient. C'était une catastrophe, car les chefs d'entreprise devenaient «*people*», alors que ce qu'on leur demandait, c'était de bien gérer leur entreprise! Après, il y a eu les affaires mondiales: WorldCom, Enron, Parmalat, qui, bien que ne concernant pas directement des sociétés françaises, nous ont fait beaucoup de tort. Se sont ajoutés à cela des facteurs externes, indépendants de la volonté des entrepreneurs. On a commencé à parler de la pollution, à dire que les pollueurs seront les payeurs: «*Les pollueurs ce sont les entreprises!*» On nous a accusés de tous les maux, y compris d'être responsables du chômage, parce que les licenciements sont le fait de l'entreprise, qui fait ce qu'elle veut, comme elle veut, quand elle veut. L'image de l'entreprise est donc repartie à la baisse! À telle enseigne que, récemment, plusieurs groupes ont essayé de se constituer et sont venus me voir pour me demander de

participer à des réunions, afin de savoir comment nous avions fait. Je leur ai répondu: «*Cela a représenté treize ans de travail! – j'ai créé Les Quatre vérités avec mes amis fin 1973 et je suis parti du Medef en 1986. Si vous voulez consacrer à cette tâche treize ans de travail comme nous, vous y arriverez.*»

Sauf que la vision que l'on a de l'entreprise est quand même très entamée par la dimension financière, qui était beaucoup moins présente à ces époques-là.

Je crois que la finance connaîtra un point de retour obligatoire, mais quand? Sa domination est incroyable! Même ses profits par rapport au reste de l'économie... «La finance qui tue l'industrie», c'est une image simpliste mais assez exacte, «qui la remplace» en tout cas. On le disait tout à l'heure, nos meilleurs ingénieurs où vont-ils? Dans la finance! J'ai un petit-neveu qui fait un MBA aux États-Unis, finance, finance, finance!: «*Moi, je vais gagner, trois, quatre, cinq fois plus, pourquoi veux-tu que j'aille faire de l'industrie ou même du commerce?*»

En 1986, vous quittez le CNPF. Mais vous aviez déjà quitté Radiall, vous aviez passé la main, je suppose?

Cicinnatus et le retour à Radiall

Non. J'étais toujours président de Radiall. Avec mon frère nous étions à 50/50. Mon frère n'avait jamais voulu prendre la présidence. En 1987, je suis revenu à ma charrie comme Cincinnatus... J'ai repris la présidence de Radiall, qui avait vu ses profits baisser linéairement de 0,75 % par an sur cinq ans. Je suis revenu en 1987 et les profits ont remonté, pas aussi vite que je l'aurais voulu, mais ils ont remonté quand même, tout de suite.

Ça prouve que le président sert à quelque chose...

Comme j'étais lancé sur plusieurs activités, beaucoup de gens venaient me harceler. J'ai donc créé la fondation «Jeunesse et Entreprises» fin 1986 avec ceux qui m'avaient aidé à faire les dernières Assises du CNPF, c'est-à-dire Vincent Bolloré et Ernest-Antoine Seillière, les deux petits nouveaux que j'avais fait entrer au CNPF. En 1987, on m'a demandé de créer le Comité d'expansion économique de Seine-Saint-Denis, chez les communistes. Là, j'ai été courageux, c'était un challenge... Le préfet Le Bris, qui a été par la suite le patron de l'ENA, était venu me trouver dans mon bureau, les derniers jours de mon mandat de président du CNPF: «*On cherche quelqu'un qui a une réputation nationale pour sauver le département, il n'y a que vous...*». Quand on vous dit que vous êtes irremplaçable, vous le croyez, stupidement... J'ai présidé et dirigé ce Comité d'expansion écono-

mique pendant dix ans. Je l'ai transmis ensuite à un autre chef d'entreprise qui, lui, ne s'est pas donné autant de mal que moi. Il s'est empressé de le fourguer au Conseil général communiste. Lesquels communistes m'ont gardé, tout de même, une certaine reconnaissance, puisqu'en 2007, pour fêter les vingt ans de la création de ce Comité, ils ont bien voulu en inviter le fondateur. J'y suis allé.

Vous me demandez ce que j'ai fait? Je ne me suis pas ennuyé. J'ai attendu 1993, six ans plus tard, pour que mon fils Pierre me succède. Après avoir fait l'École supérieure des Télécoms de Brest, il était entré chez Dassault Systèmes en 1989. Il m'a dit un jour: «*On m'appelle pour sauver une petite entreprise qui est en difficulté.*» Ma réponse a été: «*Si tu la sauves, je te cède ma place à Radiall.*» Au bout de trois ans, il est venu me voir: «*Tu sais, la boîte est sauvée.*» Je lui ai dit: «*Allez, tu entres et tu prends ma place, le pari est tenu.*». Je suis resté un an avec lui pour voir s'il prenait les bonnes décisions. J'ai vu qu'il les prenait très bien. À la fin de cette année en commun, où j'étais président et lui directeur général de la société, nous avons adopté une structure avec directoire et conseil de surveillance. J'ai été nommé président du conseil de surveillance, et lui président du directoire.

Vous avez envoyé votre fils aux États-Unis – il y est peut-être allé de sa propre initiative – votre petit-neveu est également aux États-Unis. Mais quelle était donc l'influence américaine sur le management français dans les années 50 et après?

La formation des dirigeants par l'Amérique est irremplaçable

Énorme. On a découvert, en 1945 ou un peu après, le *gap* du management au sommet. Ce *gap* était énorme. Je ne suis pas un incondicional de l'Amérique, loin de là, mais je reconnais que la formation des dirigeants d'entreprise par l'Amérique est irremplaçable. Aujourd'hui encore. Non pas que leur enseignement soit très au-dessus du nôtre. Mais à enseignement égal, la formation est meilleure, au moins pour trois raisons. La première, c'est que quand vous envoyez un jeune en Amérique, il revient en parlant très bien la langue. La connaissance de l'anglais doit être parfaite et pas approximative. Si vous téléphonez au Texas et que, parce que quelqu'un a un accent très fort, vous le faites répéter trois fois, cela ne marche pas. C'est pour cela que je continue avec Jeunesse et Entreprises à vouloir envoyer tous les jeunes de talent en Amérique. Je ne lâche pas. Deuxièmement, ils s'imprègnent de la notion américaine de «*business*». L'Amérique est encore un des rares

pays où cette notion est présente à tous les niveaux. Quand quelqu'un est au chômage, il crée un petit garage, il fait quelque chose, il crée! *Business, business!* Dans les écoles, ils parlent *business*.

En 1969, je suis allé chercher à Stanford celui qui est aujourd'hui notre directeur général. J'ai trouvé ce garçon, qui était un ingénieur des Mines de Nancy parti faire un MBA, et qui travaillait chez Hewlett-Packard. J'ai tout compris. Nous avons visité Hewlett-Packard, nous avons regardé. Il trouvait normal de travailler le samedi et le dimanche, de gagner des dollars et de faire des études. J'ai trouvé cela exemplaire. Je l'ai ramené dans mes bagages et, depuis, il travaille toujours chez Radiall. Troisième raison: les États-Unis sont le carrefour des civilisations. Il faut maintenant que les jeunes soient multiculturels. Non seulement multilingues, non seulement voyageurs, mais multiculturels. Or, ce n'est pas automatique. Beaucoup de gens voyagent, mais ne sont pas multiculturels et ne veulent pas l'être. Or, vous devenez multiculturel lorsque vous faites des études avec des gens différents, beaucoup mieux que si c'est avec vos voisins de palier.

Ce que vous venez de nous dire, ce sont un peu vos convictions sur la formation des jeunes d'aujourd'hui, une formation américaine. Dans les années 50, vous-même n'aviez pas eu cette formation. Est-ce que, malgré tout, vous sentiez une influence américaine, via par exemple les missions de productivité?

Oui. C'est peut-être le regret de ma vie, d'ailleurs. Je ne me suis pas trop mal débrouillé, avec Radiall, mais je suis heureux que mon fils soit arrivé, car, d'abord, j'ai toujours mal parlé l'anglais et cela aurait pu beaucoup me gêner, si j'avais été amené à voyager de par le monde. J'ai créé des filiales en Europe et c'est mon fils qui a créé les filiales en dehors de l'Europe. On parlait tout à l'heure des vertus de l'exemplarité. J'ai beaucoup regardé ce qui se passait autour de moi et, quand je voyais des sociétés qui exportaient, qui s'installaient à l'étranger, je me disais: «*Pourquoi pas nous! Qu'est-ce qu'ils ont eu comme revers, comme échecs, comme réussites...?*» Le *benchmarking*, c'est le mot à la mode... Nous, nous pratiquions le *benchmarking* avant la lettre.

Nous avons pensé à deux questions un peu générales sur votre vision de l'évolution des relations sociales, et puis sur la question du rôle de l'État et son évolution.

Je crois que l'évolution sociale sera inévitable. Je crois qu'on est passé par la phase aiguë d'un rôle important de syndicats qui n'ont, ni l'envergure, ni la responsabilité. Rappelez-vous l'histoire: les syndicats sont devenus tout-puissants après la Seconde guerre mondiale. On disait, en 1945, que les chefs d'entreprise ne s'étaient pas tous très bien conduits pendant la guerre. Pour les représenter, on avait eu bien de la chance de trouver un chef d'entreprise, Georges Villiers, qui avait été résis-

tant à Lyon. Il est resté dix-neuf ans au CNPF. C'est dire qu'il n'y avait pas beaucoup de candidats pour le remplacer!

Le crépuscule des syndicats

C'était l'époque du syndicalisme triomphant, où a été votée la loi donnant le monopole syndical à cinq syndicats dits représentatifs. Ces syndicats français sont devenus monopolistiques et très inquiétants. Les premiers syndicalistes, au XIX^e siècle, ont été des gens vertueux qui sacrifiaient leur propre carrière pour défendre vraiment les pauvres et les plus faibles. Les ouvriers étaient analphabètes et, heureusement, ils ont eu des syndicalistes dévoués. J'ai une très grande estime pour ces premiers syndicalistes. Puis, tout s'est perverti! Le syndicalisme, à force de pleurer et de tendre la main, a fini par avoir de l'argent. Il a été subventionné par je ne sais combien de ministères – Chirac disait six mais je crois que c'est plus –, chacun cachant à l'autre ce qu'il donnait. En plus, les grandes entreprises ont «acheté» la paix sociale, sans parler de certaines fédérations que nous nous garderons bien de citer ici... Donc l'argent arrivait de façon anonyme. Il y a eu un rapport qui a été demandé en 2001 par Jean-Pierre Raffarin à M. Hadas-Label, qui a expliqué qu'il n'y avait rien de plus obscur que le financement des syndicats... Nos syndicalistes ont, de plus, obtenu une protection totale contre le licenciement. Ils sont subventionnés et protégés. Donc, le syndicalisme connaît une phase de décadence grave. Je n'ai pas dit que les chefs syndicalistes n'étaient pas intelligents! Quand j'étais président du Medef, on me racontait sous cape et en plaisantant que ceux qui siégeaient autour de la table étaient plus intelligents que les représentants des patrons. Ce n'était pas totalement faux. Pour arriver à être syndicaliste, quand on est ouvrier tourneur et qu'on a quitté l'école à 14 ans, il faut être malin...

Dans mes livres, j'écris parfois les «saints dicats», parce que les syndicats ont une auréole de saints qu'on n'arrive pas à leur enlever. Dans une de ses nouvelles intitulée *L'Auréole*, Marcel Aymé raconte que Dieu avait posé une auréole, de son vivant, sur la tête d'un homme extraordinairement vertueux. Mais celui-ci ne pouvait plus supporter ladite auréole, qu'il avait tout le temps sur la tête, ce qui le gênait beaucoup. Bien qu'il commette les pires turpitudes, il ne put jamais s'en débarrasser. Les syndicalistes n'arrivent pas, eux non plus, à perdre leur auréole. Ils sont à mon avis, en très mauvaise posture. J'annonce depuis longtemps la fin des syndicats. Nous sommes le seul pays où ils ont toutes les immunités réunies: immunités légales et immunités de fait.

Quelles immunités? Ils ont une immunité de réputation, ça, c'est traditionnel. Ils ont une immunité sociale:

ils ne sont jamais condamnés sur les problèmes sociaux. Ils ont une immunité fiscale, en vertu de la loi Waldeck-Rousseau de 1884. On en a beaucoup parlé, ces derniers temps. La loi a été faite pour qu'on puisse donner de l'argent de la main à la main aux syndicats, pour protéger l'ouvrier analphabète de 1884. Cela s'est anormalement prolongé jusqu'aux fédérations actuelles, qui continuent à avoir des caisses noires, sur lesquelles ils n'ont aucun compte à rendre. Quels en sont les grands bénéficiaires? Les syndicats! Le pire de tout, qui est peu connu, c'est l'immunité judiciaire totale. Aucun syndicaliste n'a jamais été condamné au pénal en France.

La double immunité des syndicats

Dans le syndicalisme d'aujourd'hui, c'est cette immunité qui conduit à une totale irresponsabilité. La qualité principale d'une organisation, c'est sa responsabilité! On vous dit qu'il faut que les syndicats soient forts. C'est complètement stupide, la force n'entraîne pas la responsabilité! On avait établi, avec Gélénier, un schéma sur la force et la responsabilité des syndicats, le « carré ». Dans ses séminaires, Gélénier disait: « Où est-ce qu'on a la force et la responsabilité? L'Allemagne. La force et la responsabilité, ça, ça marche. » Où est-ce qu'on avait la force sans la responsabilité? En Grande-Bretagne, et ça l'a mise à terre. Heureusement, elle s'est ressaisie, en 1985. En France, on a des syndicats faibles et irresponsables. Cela ne marche pas fort... Les patrons aimeraient bien des syndicats faibles et responsables mais ça, ça n'existe pas!

Donc vous êtes très pessimiste sur la situation sociale.

Non, je ne suis pas du tout pessimiste sur la situation sociale. Au contraire, je suis très optimiste, car on assiste à la disparition des syndicats. Il est en train de se créer une sorte de consensus direct, hors syndicats, qui est très fort. Je suis optimiste, car je trouve que des deux côtés – ne parlons pas de syndicats, parlons de salariés et parlons d'entreprise –, il y a actuellement une double compréhension réciproque, qui est en train de s'écrire d'une façon remarquable. Les salariés ont une compréhension micro-économique extraordinaire, qui a grandi de façon verticale depuis vingt ans. Quant aux chefs d'entreprise, ils ont compris qu'il fallait faire une politique humaine, sociale, très forte. Maintenant, cela s'appelle les ressources humaines, les relations humaines. J'aime bien ce mot, humain. ETHIC rassemble des entreprises de taille Humaine (on a mis un « H » en gros caractères). Je crois que nous sommes en train, peut-être même mondialement, de réhabiliter les relations humaines, qui avaient été détournées au profit d'appareils compliqués, politisés, syndiqués, qui les avaient dénaturées

Ce dont vous parlez, en fait, c'est de l'affaiblissement des appareils et de l'État en particulier. Est-ce ce que veut Laurence Parisot?

Laurence Parisot dit: « *Que l'État nous fiche la paix!* ». J'écris depuis vingt ans et c'est un « gattazisme » connu: « *Les entreprises n'ont pas besoin d'aide, elles ont besoin d'air.* » Elle a repris la fin de ma phrase pour le titre de son livre. Merci Laurence!

Ma vision des relations humaines est simple, très simple, peut-être même simpliste: laisser des syndicats, responsables je l'espère, au sommet, car, dans tous les pays du monde, il faut des corps intermédiaires. On ne peut pas traiter d'accords nationaux, ou dans le cadre d'organismes paritaires, sans des représentants qualifiés. Mais il faudra qu'ils nous fichent la paix à la base, et qu'ils autorisent le dialogue direct. Pour ça, il va falloir supprimer un maillon qui est catastrophique: en France, il existe dans les ateliers et les bureaux un « délégué syndical », nommé par le syndicat et non pas élu par le personnel. Dans nul autre pays au monde, un syndicat extérieur à l'entreprise peut nommer un délégué dit « syndical », qui a le monopole des discussions des salaires, alors qu'il peut être rejeté par le personnel! Je crois que même les syndicats reconnaissent que c'est un abus de pouvoir. Dans les années qui viennent, il va enfin disparaître, mais certains vont sûrement faire grève pour s'y opposer: ils vont arrêter des trains...

Nous, entreprises, utilisons le RBE, le résultat brut d'exploitation, qui est un bon indicateur parmi d'autres. Les syndicats utilisent comme indicateur le TDN, le taux de nuisance. Un syndicat est noté, je ne plaisante pas du tout, en fonction de son taux de nuisance! Un syndicat n'est puissant que s'il peut arrêter les trains, les avions ou les routes! S'il est inoffensif, il est insignifiant. Tout cela est dramatique. Je crois honnêtement que l'on a atteint un point critique. Après, on va revenir à une certaine sérénité, on va reconstruire un dialogue humain, comme cela existe dans beaucoup d'autres pays.

En Allemagne, si un syndicaliste fait monter un ouvrier sur le toit et qu'il se tue, il va en prison, immédiatement. Un matin de 1985, alors que j'étais président du Medef, on m'a téléphoné: un ouvrier syndiqué était tombé du toit et s'était tué. Il était en grève et le chef communiste lui avait dit: « *Tu montes sur le toit pour jeter des tuiles sur les CRS, s'ils viennent.* » Le garçon était monté sur le toit, avait glissé, était tombé et s'était tué. Que pensez-vous qu'il arrivât? La seule personne qui ait été un peu inquiétée a été le directeur de l'usine: pourquoi n'avait-il pas prévu des barrières sur le toit pour protéger les syndicalistes qui montent dessus? Le chef syndicaliste, lui, n'a pas été inquiété.

L'histoire est authentique. C'est pour vous dire qu'il y a de quoi faire. Mais au point où l'on en est arrivé, je ne peux qu'être très optimiste pour demain. ■