

TÉMOIGNAGE

ENTRETIEN
AVEC
FRANÇOIS
BLOCH-LAINÉ

Président
d'honneur de
l'UNIOOSS

MENÉ PAR
BERNARD
COLASSE

Université
Paris-Dauphine

ET FRANCIS
PAVÉ

Centre de
sociologie des
organisations

AU CŒUR DE L'ÉTAT

Tout au long d'une carrière exemplaire de haut fonctionnaire, commencée à l'Inspection des Finances lors des années de reconstruction de l'après-guerre et poursuivie, vingt et un ans durant, au Trésor, puis à la tête de la Caisse des Dépôts et Consignations, François Bloch-Lainé a été l'un des plus ardents défenseurs du rôle de l'État dans l'économie et de la planification à la française. Avec la publication, en 1963, de : « Pour une réforme de l'entreprise », ouvrage qui allait faire grand bruit tant dans les milieux politiques que patronaux, nombre de ses idées sur la place du social dans l'entreprise, la participation des salariés et la recherche d'une économie concertée, vont marquer l'émergence d'un modèle économique français original.



M. Nascimento/Rea

Gérer et Comprendre *En 1936, vous devenez inspecteur des Finances. Est-ce que cela procède d'un choix ?*

Fr. Bloch-Lainé (FBL) Non, cela a été une décision très subite et due au fait que j'étais tombé amoureux. J'avais fait mes études à Sciences Po, des études pas très contraignantes qui me laissaient le temps de faire du théâtre en amateur. Voulant fonder un foyer, il me fallait avoir un métier. Je n'ai eu l'idée de prétendre à un concours difficile qu'en rentrant du service militaire. J'ai fait, comme on disait,

deux années d'écurie et j'ai été reçu juste avant l'avènement du Front populaire. Le Front populaire était donc au pouvoir pendant mes premières années d'exercice ce qui, à l'Inspection des Finances, ne changeait rien. Dans l'ensemble, l'opinion de l'Inspection n'était pas à gauche et les jeunes nouveaux adjoints, même s'ils avaient voté, comme Claude Gruson et moi, Front populaire, n'étaient pas très actifs ; d'ailleurs, nous n'avions pas à l'être.

J'ai peu de choses à dire sur cette période, que j'ai obser-

vée d'un poste modeste, celui de vérificateur des percepteurs. C'est un métier qui, à l'époque, ne vous mettait pas en contact avec les grandes affaires. On avait ce contact quand on entrait dans un cabinet ou que l'on devenait chargé de mission dans une direction de l'administration centrale ; les « *inspecteurs inspectant* » étaient très, très loin du mouvement des idées dans l'Administration. Puis je suis parti à la guerre et j'ai été fait prisonnier. J'ai eu la chance d'être libéré grâce à l'Inspection des Finances qui, ayant repéré l'endroit où nous étions, Henri Culmann, Pierre de Calan et moi, a obtenu notre libération.

G&C *À votre retour de la guerre, vous avez repris un poste dans la fonction publique ?*

FBL Je revenais avec un handicap car je suis à moitié juif – juif de père et non de mère – et j'avais épousé une chrétienne. Les lois de Vichy m'ont épargné. J'avais fait du scoutisme catholique car j'étais très militant et je n'ai pas éprouvé de gêne du fait des circonstances parmi les gens que je fréquentais, que j'avais choisis de fréquenter ; les autres, je ne les fréquentais pas. Je me suis retrouvé chargé de mission à la direction de la Comptabilité publique. Barnaud, qui était un ami de mon père, m'avait appelé auprès de Bichelonne. Bichelonne m'avait demandé de faire un inventaire des entreprises françaises. C'était a priori passionnant, d'autant plus que j'avais déploré avant la guerre la faiblesse de notre appareil statistique et de connaissance des milieux économiques. Mais quand je lui ai posé la question de savoir comment on ferait cela sans que les Allemands le sachent et qu'il ma répondu « *Nous le faisons pour les Allemands* », j'ai demandé à la Comptabilité publique de me mettre à la réforme du compte des opérations du Trésor. J'y suis resté deux ans et demi, jusqu'à ce que Cathala me dise – je ne sais pas si c'est parce que les Allemands lui avaient demandé

de se séparer de moi ou si c'était la vérité – qu'il avait vu mon nom sur une liste de gens qu'on allait arrêter. On arrêtaient un peu tout le monde à l'époque : il y a eu Baumgartner, Brunet, etc.

On m'a donc conseillé de ne plus venir au Ministère et, à peu près à la même époque, Parodi m'a proposé de rentrer dans l'équipe dirigeante de la délégation du C.F.L.N.(1) en France et chargé d'en coordonner tout le financement. Ce que j'ai fait pendant la dernière année de guerre jusqu'à la Libération.

G&C *À la Libération, vous revenez au Ministère des Finances.*

FBL Oui, avec Mönick qui, par la suite, a été gouverneur de la Banque de France. J'ai fait partie du cabinet de Pleven mais je n'ai pas voulu y rester, notamment parce qu'on m'y avait chargé de l'épuration et que je n'aimais pas cela. Je suis donc retourné dans l'Administration ; j'y ai mis sur pied le contrôle des changes, qui était un système affreux, techniquement stimulant, mais de la technocratie pure. J'avais le désir de voyager et j'ai bondi sur l'opportunité qui s'est présentée, après la fin de la guerre, de partir comme chef des missions financières en Extrême-Orient. J'ai passé un an et demi au Japon, à la fois comme chargé des finances de l'Indochine et des relations avec l'Inde, la Chine, etc. Puis, en 1946, je suis parti comme attaché financier à Washington. Mais j'ai été rappelé peu de temps après mon arrivée, parce que Robert Schuman, que je ne connaissais pas mais auquel on m'avait recommandé, m'a demandé d'être son directeur de cabinet.

G&C *Vous vous trouvez alors au cœur de l'État.*

(1) Le Comité Français de la Libération Nationale, CFLN, était le nom officiel du gouvernement de Gaulle à Londres et Alger. Alexandre Parodi en était le représentant dans la France occupée, en quelque sorte, le chef de la délégation de De Gaulle en France.

FBL Oui, et j'ai pris conscience de ce que peut être le rôle macro-économique de l'État. Je reste donc un an directeur de cabinet de Schuman jusqu'à ce que je sois remplacé par Clappier. Je prends alors la direction du Trésor où je reste de 47 au début de 53. Je crois que, pendant cette période, les hauts fonctionnaires ont eu l'occasion de jouer un rôle important. Les circonstances s'y prêtaient et on disposait d'un instrument inestimable : le Plan. On doit beaucoup à De Gaulle, mais au niveau de mes affaires, on doit autant à Jean Monnet. Autour de Jean Monnet, il y avait des gens comme Delouvrier, etc.

G&C *Le rôle du Trésor devait être très important ?*

FBL Il s'agissait de financer les investissements et le ministère des Finances – et singulièrement le Trésor – a joué un rôle moteur dont on ne peut nier l'importance. Pour éviter que les Finances se trouvent seules – et l'usage était qu'elles eussent un rôle plus négatif que positif en matière d'investissement – j'ai inventé la commission des Investissements qui réunissait, autour d'une même table, les ministères parties prenantes et le ministère des Finances, à la fois Budget et Trésor. C'était une concertation qui permettait aux Finances d'avoir un rôle moteur et, surtout, un rôle moteur positif. Cela dit, le directeur du Trésor se devait d'être vigilant, inquiet de ses échéances de fin de mois (et quelque fois de fin de semaine) qui étaient redoutables. À l'époque, le métier était gâché par le déficit des finances publiques et l'instabilité gouvernementale. Il n'y a pas eu de redressement sérieux jusqu'au retour de De Gaulle. Mais, malgré cette impécuniosité, je conserve le souvenir d'une collaboration agréable et d'une lutte pied-à-pied en faveur des investissements qui, je crois, a eu une certaine efficacité.

G&C *Les investissements, c'était pour le public ou le privé ?*

FBL Pour les deux. Mais les entreprises publiques étaient servies en premier parce que les objectifs du Plan étaient, pour la plupart, du domaine d'entreprises récemment nationalisées : il n'y avait pas l'acier mais il y avait le charbon, le transport, etc. Les parties prenantes au budget des investissements de l'État étaient d'abord des entreprises publiques, ce qui d'ailleurs provoquait des réactions aigres-douces et pas tout-à-fait franches du patronat qui trouvait que ce système favorisait le public au détriment du privé. Mais les entreprises privées ont eu aussi leur part, en commençant par la sidérurgie, et de plus en plus. Le Fonds d'Équipement, en particulier, par la voie du Crédit National, faisait des prêts importants aux entreprises privées qui travaillaient dans le sens du Plan.

G&C *C'était bien l'État qui, pendant toute cette époque, dirigeait l'économie ; l'expression d'économie dirigée n'est pas contestable.*

FBL Non, elle n'est pas contestable. Mais il y avait une atonie du côté privé, le patronat était un peu déconsidéré. Des associations s'étaient constituées, un certain nombre d'associations où les ingénieurs-polytechniciens – qui avaient été d'abord dans le service public avant de pantoufler – étaient des agents de liai-

son très sympathisants. L'entente était très bonne avec ces gens-là ; mais dès qu'on descendait vers des associations d'entreprises plus petites, on était considéré comme d'affreux technocrates.

C'est ce qui a influencé Pinay, sans aucun doute, quand il est arrivé au pouvoir avec une vague droitière et un peu vichyssoise ; j'ai été chassé par lui du Trésor, pratiquement à cette époque-là, étant considéré comme un fonctionnaire « *fiscalo-dirigiste* ». Il m'a remplacé par mon camarade Pierre-Paul Schweitzer qui était tout à fait dans les mêmes idées que moi, mais qui ne s'était pas compromis : il avait été attaché financier à Washington pendant ce temps-là.

Cela étant, Monnet a eu l'habileté d'empêcher Pinay de faire des bêtises et pas grand-chose n'a changé pendant les quelques mois où Pinay est resté au pouvoir, pas même la situation financière ; quand il est parti, il a laissé la caisse vide et René Mayer a dû recourir aux avances de la Banque de France dès le lendemain de son départ.

En me chassant, Pinay a fait mon bonheur. On m'a nommé à la Caisse des Dépôts, qui était un organisme honorable pour les gens de mon espèce, mais un peu éteint. J'y ai passé quatorze années : un sep-

tennat au Trésor, deux septennats à la Caisse des Dépôts.

G&C *C'est pendant cette période de la Caisse des Dépôts que vous écrivez « Pour une réforme de l'entreprise ».*

FBL La raison pour laquelle j'ai fait ce livre c'est que les Jésuites de l'Action populaire, à Vanves, venaient de recevoir l'encyclique du Pape. Ils disaient que le Vatican et le Pape avaient éludé, peut-être par manque de courage ou par prudence, le problème des relations avec le personnel et avec l'État et, surtout, le problème de la justification d'une entreprise publique et du rôle de l'État dans la vie économique. Ils m'ont demandé de leur faire un papier. J'ai fait ce texte pour eux et je l'ai envoyé également au Club Jean Moulin qui m'a encouragé à préciser mes idées là-dessus. J'y ai travaillé pendant l'été et je suis revenu avec un texte qui a été amendé, mais pas profondément modifié, lors de réunions avec des membres du Club Jean Moulin.

Il y avait là des personnes illustres, des Delors, des Rocard, d'autres qui ne l'étaient pas encore, d'autres enfin dont j'ai oublié les noms et qui sont moins connues. Le Club a été un lieu de rencontre de gens en place qui s'ouvraient l'esprit et de gens, pas encore en place, qui faisaient de bonnes fréquentations pour pouvoir être en place

plus tard ! J'ai discuté aussi avec des gens qui n'étaient pas du Club. En définitive, j'ai sorti ce bouquin.

G&C *Le Club a-t-il été un lieu central pour la modernisation de la France ? En étiez-vous membre ?*

FBL Non, je ne crois pas que cela a été un lieu central pour la modernisation de la France. Par ailleurs, je n'y ai jamais adhéré formellement, à cause de Suffert. Il écrit maintenant dans le Figaro et a été un des fondateurs du journal *Le Point* ; il est devenu réactionnaire, mais il a commencé très à gauche. Il a été le secrétaire général de Jean Moulin. Il écrivait des papiers qu'il signait « *Jean Moulin* ». Je ne voulais pas être compromis par lui, ce que j'ai expliqué à Stéphane Hessel qui m'a parfaitement compris. J'étais de tout cœur avec Jean Moulin, mais en tant que haut fonctionnaire, je ne voulais pas avoir soit à cautionner, soit à désavouer les positions du Club.

G&C « Pour une réforme de l'entreprise » a été un très grand succès.

FBL Oui, je crois qu'il s'en est vendu 120 000 exemplaires. Il a fait du bruit, notamment parce qu'un journal avait dit que De Gaulle l'avait lu et m'avait envoyé une lettre de félicitations. J'avais bêtement dit ça à un journaliste, ça a été publié et

ça a fichu la trouille au patronat. D'où des réactions assez vives de celui-ci qui a salarié des écrivains et de distingués économistes de plume pour rédiger, en retour, pamphlets et réfutations. J'ai été convié à des tas de réunions.

Au bilan, j'ai écrit un best-seller, j'ai eu une notoriété annexe, mais je ne considère pas ce bouquin comme un acte majeur de ma vie... Je suis très content de l'avoir écrit mais ce que je faisais à la Caisse des Dépôts, pendant ce temps-là, me paraissait beaucoup plus important que quelques élucubrations sur la réforme de l'entreprise. Bien évidemment, aujourd'hui, je n'écrirais plus la même chose. L'époque a changé et mes idées aussi.

G&C *C'est en 1965, après la publication de votre livre, que le patronat a publié une charte libérale. Était-ce lié ?*

FBL Au patronat, il y avait mon camarade de promotion Pierre de Calan. Il m'a presque avoué que je lui avais rendu service en lui donnant ce tremplin pour ses idées libérales. Cela le mettait en piste pour la présidence du CNPF, qu'il n'a cependant jamais obtenue.

G&C *Il faut bien admettre qu'il est quand même quelque peu paradoxal que ce soit un haut fonctionnaire, un serviteur de l'État, qui propose une réforme de l'entreprise !*

FBL Et, je dois le reconnaître, avec une ignorance de l'entreprise que je n'ai pas beaucoup réduite jusqu'à la fin de ma carrière. J'ai certes été président d'une banque mais ça n'est pas vraiment une entreprise. Par conséquent, je me mêlais de choses pour lesquelles, a priori, j'étais peu compétent...

G&C *Le contexte de l'époque vous y a sans doute poussé ?*

FBL Cette période, jusqu'à De Gaulle, puis avec De Gaulle, a été une période d'agitation d'idées et j'ai acquis cette figure de réformiste. Je suis un réformiste typique, je ne suis pas un révolutionnaire, je n'ai jamais adhéré à aucun parti politique. Je n'étais pas partisan de la socialisation de la société, mais j'étais dans ce mouvement d'idées comme les gens du club Jean Moulin...

G&C *Vous étiez planiste ?*

FBL Ah, planiste, tout à fait ! Qui n'était pas planiste parmi les gens en place ? Le planisme était presque indiscuté à l'époque ! Nous avons été trop peu planistes avant la guerre. Les gens de ma génération avaient lu, à la fin des années trente, des articles de revues dans lesquels on prônait un minimum de planification et de prévision économiques. Il y avait la revue *Plan* de Philippe Lamour, il y avait, de temps en temps, des articles dans la *Revue de Paris* ou la

Ils faisaient, de temps en temps, du Le Corbusier mais, sans Le Corbusier, du Le Corbusier mal digéré. Avec Le Corbusier, il y aurait peut-être eu un néo-corbusianisme, un peu plus novateur que celui qui consistait à dégager des espaces aux sols grâce à l'élévation en hauteur, un peu contredite par les barres.

TÉMOIGNAGE

Revue des Deux Mondes, que je lisais. Je n'étais pas assez grand pour faire des articles dans ces revues.

G&C *Mais en rédigeant cet ouvrage, ne prépariez-vous pas la sortie de la période du Plan. Souhaitiez-vous redonner de la vitalité aux entreprises ?*

FBL On sentait bien que le Plan n'allait pas pouvoir durer... Il ne fallait d'ailleurs pas que ça dure. On n'en n'était pas partisan. Parmi nous, certains étaient peut-être plus planistes que d'autres ; mon camarade Gruson, par exemple, l'a toujours été plus que moi. Nous avons fait, en 1958, un voyage en Russie avec Jeanneney et l'un de ses collaborateurs, Barre. Ils n'avaient encore été ministre ni l'un, ni l'autre. Nous étions très intéressés par l'évolution soviétique qui, chez les plus à gauche préparait un espoir de rencontre sans que le communisme en soit la condition. Chez les techniciens qui tournaient autour de Gruson et du Plan, les plus socialisants ne l'étaient pas au point de prôner l'imitation des démocraties populaires. On parlait plutôt de la Suède, à l'époque.

G&C *Dans votre livre, vous employez à plusieurs reprises l'expression « démocratie industrielle ». C'est une expression qu'on utilisait à propos de la Suède. Votre passage aux États-Unis, après la guerre, vous a peut-être aussi donné des idées ?*

FBL Non, parce que, comme je vous l'ai dit je n'y suis resté que peu de temps. Je devais remplacer l'attaché financier et, en attendant, j'étais l'adjoint de Mendès France au Fonds Monétaire et à la Banque. Je préparais l'arrivée de ma famille quand on m'a rappelé.

G&C *Pouvez-vous nous parler de votre double septennat à la Caisse des Dépôts ?*

FBL À la Caisse des Dépôts, je me suis demandé ce que j'allais faire parce que j'avais été très actif jusque là et que c'était un métier dans lequel on pouvait être parfaitement paisible. J'y

suis arrivé à un moment où les dépôts dans les Caisses d'Épargne augmentaient. J'ai aussi eu la chance que mon successeur au Trésor ne me demande pas ce que, comme directeur du Trésor, j'avais demandé à Watteau, mon prédécesseur à la Caisse des Dépôts, c'est-à-dire de soutenir la rente, ce qui coûtait extrêmement cher. Tous les bénéficiaires de la Caisse des Dépôts avaient servi, pendant des années, à soutenir la rente et cela, comme directeur du Trésor, j'avais été forcé de le demander à la Caisse, faute de quoi il eût été impossible d'emprunter à nouveau. Si la rente chutait, c'était le crédit public qui était atteint. Alors je devais obtenir de Watteau – cela ne le fatiguait guère – qu'il donne le matin les ordres qu'il fallait et laisse le syndic des agents de change opérer pour soutenir la rente. Le soir, il revenait me voir avec la note en disant : « *Cela vous a coûté tant* ».

G&C *Votre successeur ne vous a pas demandé ce genre de service ?*

FBL La situation du Trésor s'était améliorée et j'étais bien résolu à ne pas le faire.

G&C *Pour avoir usé de la chose... Donc, finalement, la Caisse des Dépôts se portait bien.*

FBL Elle se portait bien ; elle se portait trop bien, même. Les fonds augmentaient ; ils ont encore plus augmenté quand je suis arrivé et les bénéficiaires de la Caisse se sont trouvés libérés de cette contrainte particulière et quotidienne. Cela faisait pas mal d'argent disponible.

G&C *Vous avez dû en trouver l'emploi !*

FBL La Caisse construisait des immeubles dont elle louait les appartements à des personnes plutôt aisées, voire fortunées, à Neuilly, à Saint-Cloud, ce qui faisait le bonheur des fonctionnaires parce que les appartements locatifs étaient rares et qu'on les attribuait par camaraderie. Je me suis dit qu'il était absurde d'être propriétaire en

pratiquant les loyers très faibles de la loi de 1948 – et ce, au bénéfice de gens fortunés – au moment où la pauvreté augmentait.

On a donc continué à faire des immeubles de rapport, bourgeois, mais on les a vendus au lieu de les louer. Mais ce ne fut pas « *social* » pour autant : on a fait faire des affaires à ceux qui pouvaient acheter. Nous vendions au coût du m², sans bénéfice, alors que les prix de l'immobilier grimpaient. Par conséquent, j'ai beaucoup plus servi mes confrères de la classe bourgeoise que je ne croyais le faire. Mais on a alors pu commencer à construire des immeubles dans des endroits libres de la banlieue parisienne et, pour cela, j'ai été chercher un ingénieur des Ponts, Leroy, qui a joué un très grand

rôle auprès de moi. C'était un type très actif, qui venait d'achever la reconstruction du parc fluvial. Il était libre, la Banque de Paris, qui le connaissait, me l'a recommandé ; je l'ai recruté et il s'est mis immédiatement à manger du lion. J'ai marché pour lui fournir du lion.

G&C *C'était en quelle année ?*

FBL C'était fin 1953 – début 1954, ce qui fait que, à l'époque de l'appel de l'Abbé Pierre, j'avais déjà commencé à construire quelques logements d'urgence à Sarcelles. Pour faire vite, on avait fait des « *logements d'urgence* »... Une horreur ! En 54, alors que Chaban-Delmas, mon ami, était ministre des Travaux publics, je lui ai demandé de venir inaugurer ces logements d'urgence ; cela coïncidait à peu près avec l'appel de

l'Abbé Pierre. Après, ça a galopé. Comme on avait pas mal de fonds, on pouvait financer sans être suspecté par les HLM, dont on était le principal banquier, de détourner de l'argent de leurs propres opérations. Les bénéfices de la Caisse suffisaient avec l'appel au Crédit Foncier.

On s'est mis à construire de plus en plus ; jusqu'à Delouvrier, un peu à l'aveuglette. On s'emparait de grands terrains vides, pas trop loin de Paris, mais sans toujours être sûrs de leur desserte, c'est-à-dire avant tout aménagement de la région parisienne. Pour ce qui est du type de construction, nous avons été parmi les principaux pécheurs en matière de barres et de tours. Les barres permettaient, en mettant les grues sur des rails, de construire bon mar-

ché. Il faut se souvenir que l'on faisait un trois pièces pour un million et demi, ancien. Les tours, on en élevait parce que tout ce joli monde de constructeurs, qui n'avait rien fait depuis tant d'années, était très influencé par Le Corbusier.

G&C *Vous avez fait appel à Le Corbusier ?*

FBL Non, c'était quelqu'un avec qui les relations étaient difficiles. Il fallait être Claudius Petit, son élève admiratif, pour lui confier deux ou trois choses... Il y a eu ainsi « *la Maison du Fada* ». Le Corbusier était sûrement génial mais il était impraticable, surtout avec un ingénieur des Ponts comme Leroy, bientôt entouré d'un assez grand nombre d'ingénieurs des Ponts qui trouvaient que leur métier à la Caisse des Dépôts était un métier superbe.

La Caisse des Dépôts se portait bien, trop bien, même. Les fonds augmentaient et les bénéfices de la Caisse se sont bientôt trouvés libérés de la contrainte particulière et quotidienne du soutien de la rente. Cela faisait pas mal d'argent disponible.

TÉMOIGNAGE

Ces ingénieurs des Ponts aimaient avoir les architectes à leur botte. Ils faisaient, de temps en temps, du Le Corbusier mais, sans Le Corbusier, du Le Corbusier mal digéré. Avec Le Corbusier, il y aurait peut-être eu un néo-corbusianisme, un peu plus novateur que celui qui consistait à dégager des espaces aux sols grâce à l'élévation en hauteur, un peu contredite par les barres.

On a donc inondé la région parisienne et quelques autres grandes villes avec ces immeubles qui, maintenant, trente ou quarante ans après, paraissent désuets et deviennent parfois inhabitables. Les HLM et tous les autres ont beaucoup plus construit que la Caisse des Dépôts. Finalement, les immeubles de la Caisse des Dépôts tiennent plutôt mieux le coup, parce qu'on regardait moins à la dépense. Sarcelles est très honorable ; or c'est l'ensemble qui a été le plus décrié. Mais il est certain, qu'architecturalement parlant, on n'a rien fait de très intéressant.

G&C *Vous répondiez à l'urgence ?*

FBL Oui ! C'était l'urgence qui commandait tout, c'étaient les ingénieurs qui agissaient et pas les architectes. Les architectes étaient soumis parce que ça les enrichissait. Nous les emmenions faire un ou deux voyages par an pour voir comment faisaient les pays étrangers et ils revenaient, faisaient un quartier suédois, un quartier anglais, etc. Rétrospectivement, je n'ai pas une admiration immodérée pour ces architectes qui ont eu une chance formidable. Mais les plus âgés n'avaient pas construit entre les deux guerres.

G&C *Vous n'avez jamais fait appel à Fernand Pouillon ?*

FBL On l'a utilisé un peu, à Paris. On n'a pas eu une mauvaise relation avec lui. Il avait du talent, un contact plutôt bon. Il fallait s'en méfier parce que c'était un original. Il a fait des bêtises et s'est trouvé mêlé au scandale immobilier du Point du

jour. Mais je dois dire que mon rôle a été modeste dans cette aventure, alors que le rôle de Leroy a été considérable.

G&C *Vous étiez quand même le patron ?*

FBL J'étais le président de la Société Centrale Immobilière de la Caisse des dépôts, la SCIC.

G&C *Ce n'est pas un rôle modeste.*

FBL Non, et j'assume ma responsabilité ; je tenais beaucoup de conseils d'administration et j'approuvais les projets ; mais je n'étais pas celui qui influençait la maquette et qui la corrigeait...

G&C *C'est à la Caisse des dépôts que vous faites votre apprentissage de patron ?*

FBL La Caisse des dépôts était facile à gouverner, tout comme la SCIC. Ces « entreprises » étaient heureuses. Il n'y avait aucun problème syndical ; c'était un syndicalisme de fonctionnaires, jamais très turbulent. Le syndicalisme administratif n'a pas grand chose à voir avec le problème du rôle du personnel dans une entreprise tel qu'il revient à la mode actuellement. Mais la perspective actuelle des problèmes posés par l'actionariat des salariés ne sont pas de ceux que j'avais perçus alors.

G&C *Votre ouvrage est, bien évidemment, daté mais, par bien des côtés, il conserve une actualité frappante, notamment en ce qui concerne le gouvernement des entreprises.*

FBL Il y a des thèmes qui sont redevenus d'actualité, certes. Cela fait très longtemps que je l'ai relu et j'avais plutôt l'impression que ce que je disais sur la trilogie – actionnaires, salariés, Plan – était dépassé !

G&C *L'actionnaire et le salarié sont des personnes concrètes. À travers le Plan, vous désigniez l'État ?*

FBL Oui, l'État, tel que nous l'avions pratiqué, très libéralement et en bonne entente avec les partenaires sociaux. Mais j'ai repensé à cette idée d'une présence de l'État dans toutes les entreprises et je n'ai pas le sentiment que cette idée ait eu

quelque chance de résister. De plus, le Plan n'existe plus !

G&C *C'est une problématique de troisième voie, on dirait peut-être maintenant de libéralisme régulé ?*

FBL J'avais écrit à cette époque une petite brochure qui s'appelait : « À la recherche d'une économie concertée ». Cela avait été édité et diffusé par les Caisses d'Épargne avec un succès encore plus grand que « Pour une réforme de l'entreprise ». Je ne suis pas l'inventeur de l'expression, comme je croyais l'être alors, car on m'a révélé depuis qu'elle figurait dans l'avant-propos du premier Plan Monnet. Mais je l'avais utilisé pour échapper au dilemme grotesque entre libéralisme et étatsisme ! Je dois noter pourtant que nous ne sommes toujours pas sorti de cette alternative. Je ne suis pas sûr que la concertation soit une commodité verbale. Elle peut être concrétisée, mais certainement pas comme je l'avais alors si imprudemment proposé, par la présence d'un représentant du Plan dans le conseil d'administration de chaque entreprise !

G&C *Il y avait aussi dans votre livre cette idée d'une magistrature économique et sociale, qui peut sembler aujourd'hui obsolète, bien qu'on la retrouve à l'origine de certaines agences telle la Commission des Opérations de Bourse, etc.*

FBL Dans le domaine bancaire, il y a aussi la tutelle de la Banque de France...

G&C *Dans cet ouvrage, il y avait même, et quoique marginale, la proposition d'une réforme du Commissariat aux Comptes. Elle a été faite en 1967 !*

FBL Oui, j'en parle, mais, si cela a été réalisé, c'est sous l'effet d'un heureux hasard. Mon ignorance de ces milieux était totale. Dans ma carrière, j'ai eu beaucoup de chance ; je me suis trouvé à des carrefours où, en tenant des propos de bon sens, en n'étant pas trop partisan, pas trop impliqué, en ayant des idées justes, on pouvait être écouté.

G&C Vous parlez aussi de « *participation* ». Or, c'est un mot gaullien, postérieur à la publication de votre ouvrage ?

FBL Oui, mais c'était parce que si Pompidou voulait bien qu'on puisse participer aux résultats, c'était sans participer à la gestion. En vérité, à cette époque, De Gaulle parlait « *d'association* ». La « *participation* », c'est 1968 !

G&C Mais vous même utilisez le mot « *sociétaire* » dans votre ouvrage, mot qui a un léger parfum politique ?

FBL C'était aussi une commodité verbale. Toutefois, j'ai consacré la fin de ma vie au mouvement associatif et je le retrouve donc en ce moment. Je viens de publier un ouvrage collectif que j'ai dirigé, chez Syros, et qui s'appelle « *Faire société* ». Le creuset en est l'UNIOPS, que j'ai présidée pendant dix ans. Là, nous avons réuni un certain nombre de gens avec lesquels j'ai réfléchi à la place des œuvres associatives qui n'ont de raison d'être que si elles font société autrement et mieux que ne le font les entreprises et les pouvoirs publics. Par conséquent, « *sociétaire* » est un mot commode pour indiquer ce qui n'est ni ouvrier, ni fonctionnaire.

G&C Ce qui est étonnant, dans votre carrière, c'est que vous soyez resté haut fonctionnaire !

FBL Je n'ai jamais voulu sortir de la Fonction publique. L'autre jour, alors que le Président de la République m'honorait à l'Élysée en me remettant la Grand-croix de la Légion d'Honneur, il a fait une allusion au fait que j'ai refusé d'être ministre. Mais, de même, j'ai refusé un peu plus tard de devenir partenaire de Lazard Frères, où avait été mon père. De nombreux fonctionnaires optent pour ce genre de bifurcations ; ils changent alors complètement de régime de vie et, cela va sans dire, de rémunération ! J'explique maintenant que j'ai tenu à être fonctionnaire et seulement fonctionnaire. J'ai fait mon discours de réponse à Chirac sur ce thème en recon-

naissant que mon parti pris devait autant à la chance qu'à ma détermination.

G&C Toutefois, vous représentez, pour de très nombreuses personnes, le modèle du haut fonctionnaire !

FBL Il y a eu Ségalat, Clappier, Schweitzer qui, eux aussi, ont refusé de devenir ministres. Delouvrier, lui, s'est politiquement plus engagé que moi parce qu'il a eu la rude tâche de l'Algérie ; mais son goût personnel était de rester dans la Fonction publique.

G&C Pour autant, vous avez participé à de nombreux conseils d'administration. Dans le Who's who, cela remplit presque une colonne !

FBL Toutefois, patron avisé, je n'ai jamais été un homme d'affaires et je pensais d'ailleurs que le Crédit Lyonnais ne devait pas être une banque d'affaires. Haberer, alors au cabinet de Michel Debré, aux Finances, avait eu l'idée de m'y envoyer en dépannage parce que le Président n'arrivait pas à faire cesser un conflit entre le Directeur général et le Directeur général adjoint. Il pensait, en outre, que je pouvais faire au Crédit Lyonnais ce que j'avais fait à la Caisse des Dépôts : de l'expansion. Or, cela n'avait rien à voir !

G&C Vous n'étiez peut-être pas un homme d'affaire accompli mais, à travers les conseils d'administration, vous étiez en prise directe avec le monde des affaires ?

FBL Certes, mais comme on peut l'être dans un conseil d'administration !

G&C Vous étiez plus proche du terrain à la Caisse des Dépôts ?

FBL Les affaires, ce n'est pas la même chose que l'administration intelligente. Je suis certain que je n'étais pas fait pour elles.

G&C Est-ce à mettre en relation avec le fait que, bien que vous fussiez proche de Monnet, vous n'avez pas été entraîné personnellement dans l'aventure européenne ?

FBL Je l'ai été en voyeur passionné ! J'étais lié avec Clappier,

qui m'informait de ce qui se passait. Schuman et son équipe avaient de la considération pour moi. J'ai dû à cela d'être mis au courant, quasi en temps réel, de l'affaire Charbon-Acier. J'ai toujours été pour l'Europe, mais jamais impliqué très directement. J'ai été administrateur de la Banque Européenne de Développement, sans y jouer un très grand rôle.

G&C Dans cette tâche, vous avez nécessairement entretenu des relations avec le patronat : comment se comportait-il ?

FBL J'avais beaucoup de sympathie pour Demonque et aussi pour Villiers qui était un ami et qui venait assez souvent à des rencontres dont j'étais. Il était toujours très partisan de la coopération avec les fonctionnaires bien intentionnés.

G&C Mais vous étiez déjà très critique à l'égard du patronat dans votre ouvrage « Pour une réforme de l'entreprise » ?

FBL J'ai écrit, depuis, un « *Ce que je crois* », chez Grasset. J'y développe beaucoup les questions qui me tiennent à cœur depuis de nombreuses années. Je crois notamment qu'il est très mauvais de retrouver les mêmes « *bons élèves* », indifféremment aux postes de haut fonctionnaire, de chef d'entreprise et de dirigeant politique. Sous prétexte qu'ils ont été « *premiers de la classe* », on pense qu'ils sont a priori bons à tout faire. De plus, ils le croient. Or, quelques-uns se trompent ! C'est une particularité française. Encore une fois, je pense qu'il y a des tempéraments différents ! Moi, j'étais fait pour être fonctionnaire, je n'étais pas fait pour être un homme politique, ni pour être un chef d'entreprise, non pas dans le sens de dirigeant d'une collectivité, d'une communauté de travail, mais dans celui de l'homme qui a pour talent principal le sens des affaires !

G&C Les principes de la démocratie industrielle ont pu évoluer avec la société elle-même. Par exemple, lorsque vous avez écrit

TÉMOIGNAGE

ce livre, il n'y avait pas beaucoup d'investisseurs boursiers. Le monde patronal était un monde patrimonial !

FBL Oui, il y avait beaucoup de propriétaires. Les petits et les moyens m'ont fait la guerre. Face aux réformistes dans mon genre, ils constituaient une opposition fondée sur la méfiance.

G&C *Était-ce à lier avec la très forte influence, alors, du Parti Communiste ?*

FBL Non, ils disaient : « *Mes ouvriers me disent de commander. Ils me demandent de décider, pas de participer !* ». Le patron, c'est le patron !

G&C *En 1963, il y a eu beaucoup de livres qui sont parus sur ce sujet. Par exemple, celui de Pierre Bléton : « La mort de l'Entreprise ». Les connaissiez-vous ?*

FBL Oui, j'ai apprécié plusieurs de ces livres.

G&C *Il y a eu aussi celui de Calan, le vôtre, etc. C'est une période d'effervescence autour de l'entreprise. Le patronat se réveillait malgré tout ?*

FBL Oui, l'Administration aussi ! Elle était très soucieuse de l'entreprise. C'est elle qui a inventé la productivité. C'est d'elle qu'est venu l'envoi de responsables économiques aux États-Unis, pour les former au management.

G&C *C'est vrai que l'État, d'une certaine façon, dans les années cinquante, a formé le patronat.*

FBL L'État a promu l'investissement, l'exportation, la productivité et la bonne gestion. Il l'a fait avec une vive admiration pour l'Amérique, qu'il a essaimée grâce aux missions de productivité.

G&C *À vous entendre, tout au long de votre propos, on a l'impression que vous avez fréquenté le monde des affaires parce que cela s'est trouvé comme cela, que vous ne connaissiez rien à l'entreprise et que vous avez voulu sa réforme avec la plus grande innocence... Ce décalage est assez surprenant !*

FBL Vous savez, lorsqu'on est dans sa quatre-vingt huitième année et qu'on regarde les choses passées, alors qu'on n'a plus de carrière à faire, on est conduit à réfléchir sur ce que l'on a fait, sans fierté exagérée. Ce détachement est peut être à mettre sur le compte de l'âge... Et l'espèce de ton que je prends maintenant n'est peut-être pas le reflet exact de ce qu'étaient ma conviction ou mes prétentions de l'époque... ●

POUR UNE RÉFORME DE L'ENTREPRISE

En 1963, François Bloch-Lainé, alors directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations, publiait au Éditions du Seuil un ouvrage qui allait faire grand bruit et susciter de nombreuses réactions, notamment dans les milieux patronaux. Déjà, l'auteur pointait les insuffisances et les limites du gouvernement des entreprises, qu'elles soient d'ailleurs publiques ou privées.

Il énonçait quelques vérités sur la vie des entreprises : « *dans les grandes firmes, la démocratie des sociétés anonymes est une fiction* » (p. 14) ; « *les salariés ne peuvent se contenter d'être de simples apporteurs de travail* » (p. 18) ; « *les fins propres des entreprises et celles des collectivités ne peuvent être, ni totalement distinctes, ni totalement confon-*

dues » (p. 22). Il en tirait un certain nombre de propositions de réformes, dont celles-ci :

- le schéma d'une nouvelle entreprise, avec « collègue de directeurs » et « commission de surveillance », schéma que l'on retrouve dans la loi sur les sociétés de 1966 ;
- la mise en place de dispositifs de participation des salariés, fondés sur l'information de ceux-ci (« *Être au courant et comprendre, c'est déjà participer* » (p. 98) ;
- la création d'une magistrature économique et sociale, chargée d'arbitrer les conflits entre les différentes parties en présence, chargée aussi d'examiner les contestations relatives à l'attribution du pouvoir dans l'entreprise, chargée encore d'interpréter les conventions

collectives de travail et les ententes inter-entreprises.

Si le constat de François Bloch-Lainé reste en grande partie d'actualité, certaines de ses propositions ne le sont plus, soit parce qu'elles sont devenues réalité, soit parce qu'elles ont vieilli, mais d'autres peuvent encore inspirer le présent. À ce titre, son ouvrage est à relire.

